



Notes pour  
une allocution de

Monsieur Jean St-Gelais  
Président-directeur général  
de l'Autorité des marchés financiers

Pour le petit-déjeuner conférence de  
l'Institut des administrateurs de sociétés

Montréal, Québec  
9 novembre 2006

Seul le texte prononcé fait foi

Mesdames, Messieurs, Bonjour.

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Claude Fontaine, président de l'Institut des administrateurs de sociétés et son équipe de m'avoir invité à cet événement.

J'en profite pour saluer le dynamisme de l'Institut des administrateurs de sociétés et sa contribution à l'amélioration de la qualité de la gouvernance d'entreprises au Canada.

Il me fait donc plaisir aujourd'hui de participer à vos échanges sur la responsabilité du conseil d'administration envers les «stakeholders » ; ceux que l'on nomme en français les « autres parties prenantes » de l'entreprise.

C'est un sujet fort intéressant et qui suscite bien des débats.

Des débats qui se situent souvent entre les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes ;

- Entre, d'une part, le concept de la primauté absolue des actionnaires et de la règle de maximisation des profits. Et, d'autre part, celui voulant que les entreprises doivent également s'ouvrir aux intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise, telles les créanciers, les salariés, les fournisseurs, les distributeurs, les consommateurs ou encore de d'autres groupes de la société.

De ce débat, trois constats s'imposent :

Tout d'abord, les droits des autres parties prenantes ne sont pas entièrement couvertes par des lois ou des règlements.

Ensuite, la notion « des autres parties prenantes » inclut également les autres groupes de la société telles les communautés locales et les groupes d'intérêts. Donc, à travers ce débat, il est souvent question de la responsabilité sociale des entreprises et des investissements responsables.

Troisième constat, il existe parfois des intérêts différents voire même divergents entre les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise.

De fait, les actionnaires ont un droit de vote sur les destinées de l'entreprise, tandis que les autres parties prenantes ne l'ont pas. Les administrateurs pourraient être tentés de satisfaire les actionnaires au détriment des autres parties prenantes.

Vous voyez là tout le défi que constitue la conciliation des multiples intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

Dans un tel contexte, l'instauration d'un système susceptible de résoudre les conflits non prévus entre les différentes parties prenantes devient une nécessité pour l'entreprise.

C'est pourquoi la mise en place d'un bon système de gouvernance est fort important.

Toutefois, plusieurs questions se posent :

- Quels intérêts doivent défendre les conseils d'administration ?
- Quelles devraient être leurs priorités ?
- Quelles sont leurs responsabilités envers les autres parties prenantes ?

Dans beaucoup de pays de *common law*, c'est avant tout aux actionnaires que pense le conseil d'administration. D'autres pays, tels l'Allemagne, la France et les Pays-Bas, privilégient traditionnellement les intérêts des autres parties prenantes, dont les salariés, les créanciers, les clients, les fournisseurs et la collectivité dans laquelle s'insère la société.

La tendance actuelle est à la convergence de ces modèles de gouvernance d'entreprise.

## L'Autorité des marchés financiers

Avant d'aller plus loin, je crois qu'il convient de rappeler la mission et le rôle de l'Autorité des marchés financiers.

La mission de l'Autorité est d'assurer la protection des consommateurs québécois de produits et services financiers. Notre priorité ce sont les investisseurs.

Notre rôle principal est de nous assurer du respect des lois régissant le secteur financier québécois, à l'exception des banques à chartes fédérales, et de prêter assistance aux consommateurs de produits et services financiers.

Notre principal défi et notre devoir premier consiste à atteindre le juste équilibre entre un encadrement rigoureux des marchés financiers qui assure une protection optimale des investisseurs et l'application de mesures qui favorisent également le développement du secteur financier.

Notre prospérité commune est liée à la capacité des épargnants et investisseurs de confier leur capital, leurs économies durement gagnées, à des tiers.

La réussite des entrepreneurs favorise le développement de notre économie. Cette dernière a besoin de nouvelles idées et de gens optimistes, prêts à prendre des risques. Elle a donc besoin d'investisseurs qui ont confiance envers les marchés financiers.

Seuls des marchés sains, transparents et honnêtes sauront attirer les entreprises et surtout retenir les capitaux essentiels au développement économique.

L'équation est claire : là où ils sont le mieux protégés, les capitaux étrangers afflueront généralement et seront assortis de taux favorable.

Donc, voilà ce qui nous anime à l'Autorité des marchés financiers.

## Les limites d'interventions de l'Autorité

Notre mission première n'est pas de promouvoir les responsabilités sociales des entreprises mais bien d'atteindre l'équilibre dont j'ai parlé un peu plus tôt, à savoir l'équilibre entre la protection des consommateurs et l'application de mesures qui favorisent également le développement du secteur financier et d'une économie performante.

Le débat sur les droits des autres parties prenantes dépasse le cadre réglementaire de l'Autorité.

Les organismes de réglementation peuvent adopter des règles afin qu'elles contribuent à la création d'un environnement sain pour le conseil d'administration et de l'ensemble de la société. Cependant, les organismes de réglementation ne sont pas en mesure de créer une culture d'entreprise appropriée. Le leadership du chef de la direction, du directeur des services financiers et du conseil d'administration s'avère essentiel à l'établissement d'un style de gestion adéquat.

La force et la vigueur de l'engagement d'une société en matière de gouvernance reflètent sa culture, à savoir la relation et le niveau de confiance qui existent entre le conseil et la direction, tempérés par une tension saine, une attitude d'ouverture au sein de la haute direction, le respect de la libre expression des préoccupations par les employés et un engagement visible et quotidien en matière de comportement éthique, de transparence et de responsabilisation.

Pour ce qui est de la responsabilité sociale des entreprises, celle-ci s'intègre très souvent dans la stratégie générale de l'entreprise. Ne soyons pas dupes, si les administrateurs accordent une importance à la responsabilité sociale c'est parce que l'entreprise peut tirer des avantages significatifs. Dans certains cas, la prise en compte des intérêts d'autres intervenants aurait un effet positif sur la réputation à long terme, les relations de travail, l'accès au crédit, la perception des produits, la loyauté des clients et des fournisseurs.

## Conclusion

Pour conclure, je crois qu'il est essentiel de promouvoir le dialogue et le débat sur les pratiques de gouvernance efficaces ainsi que sur les embûches qu'ont connues les administrateurs d'expérience.

Nul doute que nos échanges d'aujourd'hui y contribueront.

La gouvernance d'entreprise n'est pas une mode passagère. Elle est implantée comme jamais dans la conscience du public, du milieu universitaire, des médias, des participants au marché et des organismes de réglementation.

À titre d'organisme de réglementation, notre objectif est de trouver un juste équilibre pour nous assurer que les pratiques exemplaires se multiplient, tout en évitant les interventions inutiles.

Je vous remercie de votre attention.