

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur les
codes d'éthique

Deuxième édition

AUTEURS

Michael A. Gunns, FCA
Mark N. Wexler, Ph.D.

20 QUESTIONS

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions pénétrantes.

L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Dans certains cas, les conseils préféreront ne pas poser les questions directement, mais ils pourront juger utile de demander à la direction de préparer des séances d'information sur les éléments qui y sont soulevés.

Les commentaires d'accompagnement fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations de premier plan. Ils ne constituent pas nécessairement la meilleure solution pour chaque organisation.

Ainsi, bien que les questions s'appliquent à toutes les organisations, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

AUTEURS

Michael A. Gunns, FCA
Mark N. Wexler, Ph.D.

DIRECTION DU PROJET

Gigi Dawe
Directrice de projets
Surveillance des risques et gouvernance
ICCA



L'IAS est autorisé par l'ICCA à utiliser ce document dans le cadre de son programme de perfectionnement des administrateurs.

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur les
codes d'éthique
Deuxième édition

Tous droits réservés © 2010
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cica.ca.

Imprimé au Canada
Available in English

Décembre 2010

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Gunns, Michael

20 questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique/Michael Gunns, Mark Wexler.

(20 questions)

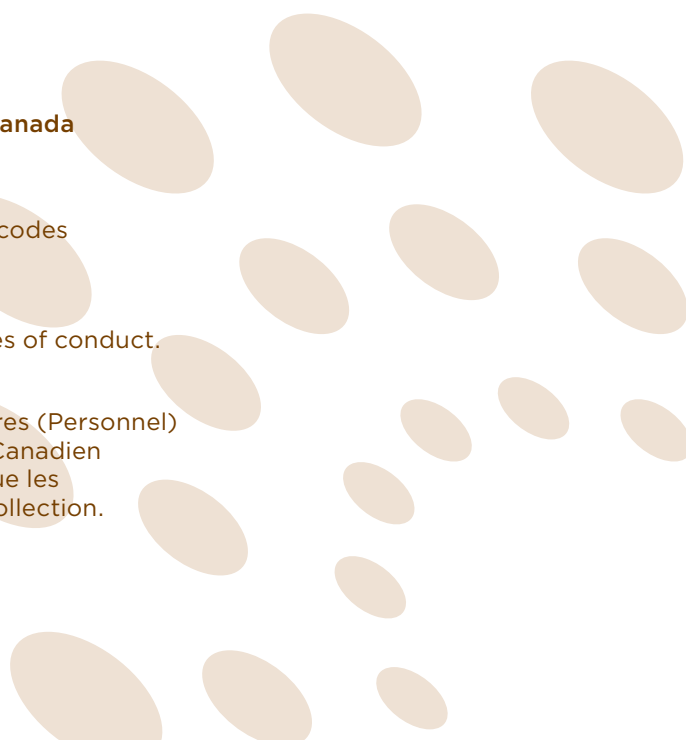
Traduction de : 20 questions directors should ask about codes of conduct.
ISBN 978-1-55385-539-2

1. Comptables — Déontologie professionnelle. 2. Cadres (Personnel) — Déontologie professionnelle. I. Wexler, Mark N., II. Institut Canadien des Comptables Agréés III. Titre. IV. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique. V. Collection.

HD2745.G8614 2010

174'.9657

C2005-901494-6





CONSEIL SUR LA SURVEILLANCE DES RISQUES ET LA GOUVERNANCE

Giles Meikle, FCA, président par intérim
Alexandre Guertin, CA
Bryan Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael B. Meagher, FCA
Sue Payne, FCA, C.Dir
Debi Rosati, FCA, ICD.D
Catherine Smith, ICD.D
John E. Walker, FCBV, CA, LL.B.

GROUPE CONSULTATIF DES ADMINISTRATEURS

Giles Meikle, FCA, président
Hugh Bolton, FCA
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Ronald Osborne, FCA
Tom Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA, F.ICD
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, Ph.D, ICD.D

PERMENANTES DE L'ICCA

Gigi Dawe
Directrice de projets,
Surveillance des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets,
Surveillance des risques et gouvernance

Préface

Afin d'aider les membres des conseils d'administration dans le cadre de leur mandat de surveillance du climat éthique d'une organisation, le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé la réédition de sa publication intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique*. Celle-ci a été mise à jour pour tenir compte des changements survenus dans l'environnement des entreprises et le contexte réglementaire.

Dans le cadre de leur mandat de surveillance, les administrateurs doivent s'assurer que la culture de l'organisation est caractérisée par des pratiques et des comportements professionnels éthiques. Le présent cahier d'information comprend des questions que les administrateurs pourraient adresser au chef de la direction, aux cadres dirigeants et aux conseillers professionnels, et qu'ils peuvent se poser à eux-mêmes. Le document sera utile aux administrateurs et aux chefs de la direction pour évaluer leur démarche d'élaboration ou de révision des codes d'éthique, et pour surveiller la mise en œuvre de ces codes au sein des organisations dont ils sont responsables. La lecture du document pourrait également susciter le dialogue entre administrateurs, d'une part, et entre conseils d'administration et dirigeants, d'autre part. Il s'agit là précisément du résultat attendu d'un code d'éthique efficace.

Le CSRG tient à remercier les auteurs, Michael Gunns et Mark Wexler, et à souligner l'apport du Groupe consultatif des administrateurs. Les membres du Groupe ont constaté la nécessité de mener des recherches et d'élaborer des lignes directrices dans ce domaine important. Ils ont également fait des commentaires et des suggestions d'une grande pertinence aux auteurs pendant toute la durée de leur travail.

Giles Meikle, FCA

Président par intérim, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Table des matières

INTRODUCTION : RAISONS POUR LESQUELLES LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER DES QUESTIONS SUR LES CODES D'ÉTHIQUE

SECTION A — CONTEXTE, ÉLABORATION ET RÉVISION DU CODE

1. Quels sont les objectifs du code d'éthique?
2. Quelle est la relation entre le code et la mission, la vision, les valeurs et la culture de l'organisation?
3. Quels sont les maîtres d'œuvre du code?
4. Qui élabore, gère et met à jour le code?
5. Quel est le processus d'élaboration du code?
6. Quel est le processus à suivre aux fins de l'examen et de la révision périodiques du code?
7. Le code est-il approprié pour l'organisation?
8. Le contenu et le ton du code sont-ils appropriés pour l'organisation?
9. Comment l'organisation a-t-elle déterminé ses risques éthiques réels?
10. Comment le code s'applique-t-il aux établissements de l'entité à l'étranger?

SECTION B — MISE EN ŒUVRE ET APPLICATION DU CODE

11. Quelles informations le conseil devrait-il recevoir?
12. Comment faut-il communiquer le code et sensibiliser les gens à son égard?
13. Comment les critiques à l'égard du code sont-elles gérées?
14. Comment la conformité au code est-elle évaluée et surveillée?
15. Quelles mesures la direction prend-elle pour souligner son engagement à faire respecter le code?
16. Quelles sont les procédures mises en place pour donner des conseils à l'égard de l'application du code, résoudre les problèmes ou répondre aux demandes de dispense?
17. Comment le code se rattache-t-il au système de rémunération et comment les violations sont-elles gérées?
18. Que prévoit le code concernant les dénonciations?
19. Quelles mesures supplémentaires les administrateurs peuvent-ils prendre pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du code?
20. Comment le code d'une organisation contribue-t-il à sa viabilité à long terme?

ANNEXE 1 : RÈGLEMENTS RELATIFS AUX CODES D'ÉTHIQUE DES SOCIÉTÉS OUVERTES CANADIENNES

ANNEXE 2 : SUJETS POUVANT ÊTRE INCLUS DANS LES CODES D'ÉTHIQUE

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS

Introduction : Raisons pour lesquelles les administrateurs devraient poser des questions sur les codes d'éthique

En raison de leur participation à la définition de la stratégie de l'organisation et à la surveillance des risques, les administrateurs constatent de plus en plus que les codes d'éthique peuvent améliorer la réputation de l'organisation et contribuer à sa réussite. Comme dans le cas de la stratégie et de la gestion des risques, les responsabilités associées à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un code d'éthique («code») efficace sont partagées entre le conseil d'administration et la direction. La direction s'occupe habituellement de la conception des documents et des processus, tandis que le conseil les examine, les approuve et surveille la mise en œuvre efficace du code.

En conséquence, le présent document a été divisé en deux grandes sections :

- A. Contexte, élaboration et révision du code
- B. Mise en œuvre et application du code

Lorsqu'une organisation dispose déjà d'un code dont la pertinence et le contenu sont généralement admis par les administrateurs, le conseil peut choisir de se concentrer principalement sur les questions de la section B relatives à la mise en œuvre et à l'application. Lorsqu'un code est mis en place pour la première fois, ou lorsqu'une révision majeure ou qu'un nouveau lancement d'un code existant est prévu, les administrateurs peuvent juger utile de se familiariser également avec les questions de la section A relatives au contexte et à l'élaboration.

Un grand nombre d'organisations de petite taille n'ont pas besoin d'adopter le caractère formel des structures et des processus décrits dans les diverses sections du présent document. Les principes, toutefois, demeurent les mêmes et les administrateurs peuvent adapter leur prise de renseignements et évaluer les réponses en s'appuyant sur leur connaissance approfondie de l'organisation qu'ils servent.

Un code est toujours en évolution. Il vaut donc mieux commencer par un code simple, élaboré ou révisé selon de bons principes, que de se priver des avantages que procure un code, ou pis encore, de lancer un code non pertinent ou irréaliste.

«Mais nous devons nous rappeler que de bonnes lois que l'on ne respecte pas ne constituent pas un bon gouvernement. Le bon gouvernement comporte par conséquent deux aspects : le respect réel des lois par les citoyens et la qualité des lois qu'ils respectent...»

Aristote

Au Canada, la réglementation exige des administrateurs de sociétés ouvertes qu'ils veillent à ce que certaines obligations liées aux codes d'éthique et à la déontologie des affaires soient respectées au sein de ces sociétés. Les règlements pertinents sont reproduits à l'Annexe 1 du présent document. Le cas échéant, ils sont mentionnés dans le corps du texte. Toutefois, les administrateurs de sociétés ouvertes voudront aussi se familiariser davantage avec le contenu des règlements. En outre, la portée croissante des lois sur la corruption et les infractions connexes font en sorte qu'il est plus important que jamais d'avoir un code d'éthique rigoureux.



Section A

– Contexte, élaboration et révision du code

Lorsqu'une organisation met en place un code d'éthique pour la première fois ou lorsqu'elle révisé un code existant, le conseil d'administration a un rôle important à jouer. Bien que la responsabilité initiale de concevoir le code et d'en déterminer le libellé incombe à la direction, le conseil a la responsabilité d'examiner le code pour s'assurer que son ton et son contenu sont appropriés, qu'il cadre avec la culture et les objectifs de l'organisation, et que sa mise en œuvre est possible.

Dans certaines organisations, le conseil d'administration délègue l'examen détaillé du code à l'un de ses comités (généralement le comité de gouvernance, bien que certains éléments puissent présenter un intérêt particulier pour le comité d'audit), tandis que dans d'autres le conseil au complet accomplit cette tâche. Quelle que soit la manière de réaliser cet examen détaillé, le code doit recevoir l'approbation définitive de l'ensemble du conseil. Le conseil doit s'attendre à recevoir des informations sur le code à mesure de son élaboration. Cela comprend les projets de code ou de version révisée du code existant, la manière dont ils ont été élaborés et les plans relatifs à la diffusion et à la formation. Le code définitif est enfin soumis au conseil aux fins d'approbation.

Cette section présente les questions dont les conseils d'administration devraient tenir compte lors de l'examen d'un nouveau code ou de la version considérablement remaniée d'un code existant. Les premières questions sont de nature plus générale et aideront les administrateurs à comprendre l'importance des codes et leur rôle. Les questions subséquentes, plus précises, leur permettront d'évaluer le code présenté par la direction.



1. Quels sont les objectifs du code d'éthique?

Un code d'éthique constitue un outil clé pour :

- réduire le risque de fraudes, de conflits d'intérêts et d'autres manquements à l'éthique, ainsi que les coûts qui y sont associés;
- aider à familiariser les nouveaux employés avec les normes de l'organisation;
- attirer et retenir des employés de talent et des partenaires commerciaux importants;
- établir les limites des comportements acceptables;
- fournir aux employés et aux autres personnes assujetties au code des indications, de sorte qu'ils ne craignent pas de s'écarter des normes par inadvertance;
- informer les entrepreneurs, les fournisseurs et les autres personnes faisant affaire avec l'organisation de ses attentes sur le plan des comportements acceptables;
- fournir la base des sanctions à imposer aux personnes qui ne respectent pas le code;
- aider les sociétés ouvertes à satisfaire aux obligations réglementaires (Annexe 1).

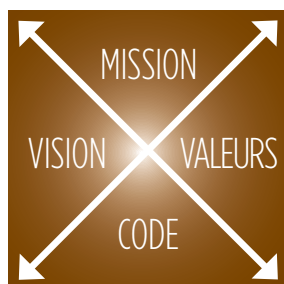
Les organisations qui mettent en pratique le contenu de leur code acquièrent une réputation d'honnêteté, d'intégrité et de comportement professionnel fondé sur des principes. Cela peut constituer un élément clé de l'image de marque de l'entreprise et aider à sa réputation. Un code efficace renforce également la culture d'une organisation en mettant l'accent sur la responsabilité de chacun à l'égard du respect de ses principes et exigences. En fin de compte, c'est cette culture de responsabilité partagée qui offre la meilleure protection contre les risques associés aux comportements non éthiques.

Par contre, le simple fait de mettre un code en place ne garantit pas qu'il sera respecté. Les organisations qui publient des codes simplement pour satisfaire aux exigences légales ou répondre aux préoccupations des parties prenantes, sans faire d'efforts pour intégrer les principes à la pratique, ouvrent invariablement la voie au cynisme.

2. Quelle est la relation entre le code et la mission, la vision, les valeurs et la culture de l'organisation?

Les codes d'éthique font partie intégrante de la culture organisationnelle. Dans la plupart des organisations, ils sont introduits ou révisés dans un contexte établi d'attentes explicites quant aux orientations et aux comportements.

Alors que les énoncés de mission, de vision et de valeurs sont censés motiver les employés et les autres parties prenantes à atteindre les objectifs organisationnels, les codes visent un objectif différent. Un code établit les limites des comportements acceptables. Lorsqu'il est approprié et bien présenté, il complète le tableau des aspirations et des attentes d'une organisation.



Les dirigeants d'une organisation influent beaucoup sur son climat éthique. On désigne souvent ce fait par l'expression «ton donné par la direction». Cette attitude de la direction crée le contexte général dans lequel tous les énoncés d'orientation de l'organisation (y compris le code) sont interprétés. Parmi les facteurs pouvant influencer sur le climat éthique d'une organisation figurent notamment :

- la nature et l'influence de ses actionnaires;
- l'environnement réglementaire (qui peut exiger le respect de normes particulières);
- le ou les pays dans lesquels elle mène ses activités;
- ses «antécédents éthiques», bons ou mauvais;
- ses structures de rémunération à court et à long terme;
- le comportement de ses homologues et concurrents;
- les conséquences perçues de manquements à l'éthique (pertes financières et atteinte à la réputation).

Le climat éthique d'une organisation influence également sur bon nombre de dynamiques clés entourant le code et son efficacité. Lorsque les gens se sentent libres de soulever des questions, la possibilité que des problèmes demeurent cachés jusqu'à leur transformation en crises majeures est considérablement réduite. Le droit à la divergence varie habituellement selon les circonstances et la nature des activités de l'organisation.

3. Quels sont les maîtres d'œuvre du code?

Le rôle du conseil d'administration

Les administrateurs eux-mêmes devraient être assujettis au code et leurs obligations devraient excéder celles qui y sont établies. Le conseil joue un rôle clé de leadership et de gouvernance en s'assurant que le code est approprié pour l'organisation et qu'il est appliqué de manière uniforme. Cet engagement se trouve renforcé lorsque chacun des administrateurs approuve le code par écrit.

Le conseil devrait étudier tout nouveau code ou toute modification d'un code existant avant de l'approuver pour s'assurer de sa pertinence et de son applicabilité. Le conseil peut également agir comme ressource et comme guide utiles auprès du chef de la direction. Les différents points de vue et diverses expériences des membres du conseil leur permettent de fournir des conseils avisés au chef de la direction quant au caractère approprié du code et aux risques potentiels associés à sa mise en place ou à la surveillance de son application.

Enfin, les administrateurs sont également responsables de s'assurer que leurs propres actions et celles du chef de la direction (qu'il soit membre du conseil ou non) sont conformes au code. À ce titre, le conseil donne le ton dont découlent tous les autres comportements dans l'organisation.

Les administrateurs sous-estiment souvent l'influence individuelle et collective qu'ils peuvent et doivent exercer sur l'organisation en indiquant au chef de la direction et au reste de l'organisation quels sont les comportements attendus et acceptables.

Le rôle du chef de la direction et de l'équipe de direction

L'établissement, la diffusion et le soutien du code relèvent de la direction. Généralement, le chef de

la direction charge d'autres personnes (par exemple, un cadre supérieur respecté ou un responsable de l'éthique) de l'élaboration du code, de sa mise à jour et de la surveillance de son application. La relation hiérarchique entre cette ou ces personnes et le chef de la direction, leur crédibilité personnelle ainsi que les ressources et le soutien qui leur sont attribués sont autant d'indicateurs de l'engagement personnel du chef de la direction à l'égard du code. D'une façon ou d'une autre, le chef de la direction doit être le principal promoteur du code pour que celui-ci soit pris au sérieux.

«Si les dirigeants font preuve d'une éthique déficiente, ce comportement sera imité dans toute l'organisation.»

Robert Noyce, «maire» de Silicon Valley

L'équipe de direction est également responsable de faire en sorte que le code soit adopté et respecté par le reste des membres de l'organisation. Les comportements réels de l'équipe de direction doivent absolument correspondre aux pratiques préconisées, soit le code. En effet, un manque d'intérêt apparent ou une attitude cynique de la part des personnes relevant directement du chef de la direction envoie immédiatement au reste de l'organisation le message que le code n'a pas vraiment d'importance.

4. Qui élabore, gère et met à jour le code?

Bien que le chef de la direction et le conseil d'administration soient les maîtres d'œuvre du code, son élaboration, sa révision périodique, sa gestion et sa mise à jour sont habituellement déléguées à une autre personne.

Dans les grandes organisations, la personne à laquelle ces responsabilités sont attribuées peut porter le titre de «responsable de l'éthique»; ce rôle peut également être confié à un responsable de la conformité déjà en fonction. Dans les organisations de plus petite taille, toutefois, la responsabilité peut être assumée par le chef du service juridique ou du service des ressources humaines, ou encore par le secrétaire général. Comme il est indiqué ci-dessus, il est extrêmement important que les personnes responsables de l'élaboration, de la révision et de la gestion du code soient perçues comme crédibles et impartiales.

Dans toutes les organisations, le chef de la direction est le «premier responsable de l'éthique».

Les organisations peuvent également engager un conseiller externe, au besoin, pour rédiger et réviser les codes. Celui-ci peut fournir des conseils et des points de vue utiles aux organisations voulant s'assurer que leur code est un modèle de pratiques exemplaires.

5. Quel est le processus d'élaboration du code?

Participation des parties prenantes

Bien que l'initiative de mise en place d'un nouveau code ou de révision d'un code existant émane habituellement de la direction de l'organisation, le moment et la façon choisis pour inclure les points de vue représentatifs des autres groupes d'intérêts constituent des facteurs clés pour l'adoption et l'application généralisées du code.

«Il ne peut y avoir de véritable entente sans ouverture à la discussion et à la négociation.»

Giles Meikle, administrateur d'entreprise

Principales parties prenantes

Les parties prenantes ayant des liens solides avec une organisation ou participant activement à ses activités comprennent généralement le conseil d'administration, les employés, ainsi que les principaux fournisseurs et entrepreneurs. Une bonne pratique consiste à créer des équipes de représentants pour chaque groupe assujéti au code et à susciter leur participation à des discussions sur l'alignement des pratiques d'affaires et des comportements. Dans le cas des administrateurs et des employés, l'organisation sollicitera probablement des commentaires aussi bien sur le contenu que sur le libellé.

Autres parties prenantes

D'autres parties prenantes, notamment des groupes écologistes, des représentants syndicaux, des organismes de réglementation et d'autres groupes d'intérêt, porteront un intérêt légitime au contenu et à l'application du code. Les investisseurs institutionnels et d'autres parties prenantes sont également de plus en plus sensibles aux pratiques en matière d'éthique des sociétés dans lesquelles ils détiennent une participation. La sollicitation de commentaires auprès de ces groupes n'est pas obligatoire, mais le fait de les faire participer au processus d'élaboration du code peut consolider les relations et renforcer la confiance.

Commentaires d'experts

Il est essentiel que les personnes qui élaborent ou révisent le code consultent fréquemment l'expert juridique de l'organisation, que ce soit un avocat travaillant à l'interne ou un conseiller juridique externe. D'autres experts dans des domaines que couvre le code (par exemple, des placeurs, des spécialistes en environnement, etc.) devraient également être consultés.

Codes supplémentaires

Parfois, certains éléments du code ne sont pertinents que pour un ou des services particuliers d'une organisation, par exemple les exigences détaillées qui ont trait aux opérations d'initiés et qui sont destinées aux membres du service de placement, les éléments portant sur les relations avec les fournisseurs à l'intention du service de l'approvisionnement, etc. Dans ces cas, il convient de mettre en place des codes supplémentaires. Les personnes particulièrement touchées par ces codes joueront probablement un rôle important dans leur élaboration.

Par ailleurs, le régime de retraite d'une entreprise est généralement doté de son propre code. Il en est ainsi car la gestion des régimes de retraite offerts par les employeurs constitue en général une activité fondamentalement différente des activités de base de l'entreprise et, en outre, la réglementation applicable ainsi que les parties prenantes sont différentes. Dans la mesure du possible, le ton et le contenu des différents codes devraient cependant être semblables.

6. Quel est le processus à suivre aux fins de l'examen et de la révision périodiques du code?

Un code est toujours en évolution. Sa révision régulière permet de démontrer l'engagement continu des dirigeants de l'organisation en matière d'éthique.

Les facteurs clés qui influent sur le besoin de réviser un code comprennent notamment :

- des changements dans les activités de l'organisation, ou bien dans l'environnement ou les emplacements où elle exerce ses activités;
- des modifications des lois et règlements pertinents;
- des commentaires des actionnaires ou d'autres parties prenantes;
- l'opinion publique quant aux comportements professionnels acceptables;

- l'expérience acquise par suite de la surveillance des infractions ou des difficultés d'application du code;
- les commentaires reçus des personnes assujetties au code (y compris les dirigeants de l'organisation) concernant des éléments manquants, le manque de clarté du libellé ou d'autres faiblesses du code.

Le langage utilisé, les exemples et les détails particuliers évolueront à mesure des changements qui surviendront dans l'environnement de l'entreprise et le contexte réglementaire. Toutefois, même dans le monde des affaires bouillonnant d'aujourd'hui, les principes fondamentaux d'un code changeront peu au fil du temps si son élaboration initiale a fait l'objet d'efforts appropriés.

Les organisations pourraient envisager :

- de revoir le contenu et l'applicabilité du code au moins une fois par an;
- de présenter au chef de la direction et au conseil un rapport annuel confirmant que le code demeure généralement approprié et décrivant les domaines où l'on envisage d'apporter des modifications;
- de demander à la direction de réviser complètement le code et d'en publier une nouvelle version officiellement approuvée tous les trois à cinq ans. Il s'agit également d'une fréquence appropriée pour mener une nouvelle campagne de sensibilisation au sein de l'organisation, même si le contenu du code n'est pas modifié de façon significative.

La méthode employée pour réaliser un examen complet du code, sa révision et la publication de la nouvelle version correspond à celle qui avait été utilisée dans le cadre de son élaboration initiale. Le processus est moins exhaustif dans le cas de changements ponctuels ou de suppléments au code, surtout lorsque ces derniers ne touchent qu'une partie de l'organisation ou un aspect relativement restreint de ses activités (par exemple, lorsque de nouveaux règlements sur la protection des renseignements personnels sont publiés).

7. Le code est-il approprié pour l'organisation?

Au moment d'examiner un nouveau code d'éthique ou la version révisée d'un code existant, le conseil doit évaluer si ce code est approprié pour l'organisation. Les administrateurs doivent notamment tenir compte de trois éléments importants :

- le degré de rigueur des normes du code par rapport aux dispositions des lois existantes;
- la manière dont le code traite des domaines exigeant l'exercice du pouvoir discrétionnaire individuel;
- l'échéancier pour améliorer la culture de l'organisation.

Des normes appropriées mais réalistes

Les organisations sont tenues de respecter la loi. Un code n'ajoute de la valeur que s'il établit des normes organisationnelles à l'égard d'éléments non couverts par la loi ou des normes supérieures à celles de la loi. Un code qui ne fait que reprendre ou résumer les exigences juridiques existantes est susceptible d'être perçu comme un code purement symbolique.

L'établissement de normes élevées dans le code de l'organisation maximise les possibilités pour celle-ci d'étendre sa réputation et de se doter d'un véritable esprit de corps. Nombreux sont ceux qui estiment que les exigences juridiques ne peuvent constituer le contenu des codes d'éthique, car elles sont souvent insuffisantes et arrivent souvent trop tard. Cependant, les organisations dont le code établit des normes comportementales trop élevées et peu réalistes peuvent faire fausse route dès le départ. Des normes excessivement élevées peuvent aussi réduire la compétitivité et la productivité.

Les codes auxquels il n'est pas possible de se conformer rendent également les sociétés ouvertes vulnérables quant aux informations à fournir, car celles-ci doivent comprendre les manquements au code (voir l'Annexe 1). Si le non-respect de certains éléments du code est accepté ou n'est pas pris en compte, la crédibilité de l'ensemble du code peut en souffrir et la direction aura plus de difficulté à le faire respecter.

L'établissement d'un code d'éthique dans une organisation présente des avantages potentiels significatifs, mais expose également l'organisation à des risques.

Exercice du pouvoir discrétionnaire individuel

Certaines activités organisationnelles sont surveillées de près et faciles à contrôler. Dans d'autres domaines, les comportements attendus ne sont pas évidents et ils peuvent faire l'objet d'une large gamme d'interprétations raisonnables. Lorsque l'exercice du pouvoir discrétionnaire individuel est inhérent à la conduite des activités, l'organisation doit décider de la manière de prendre cette réalité en compte et de la refléter dans le code.

Les codes fondés sur des principes permettent l'exercice du pouvoir discrétionnaire individuel en présentant clairement les principes qui doivent l'orienter. Ils peuvent soutenir une performance de pointe grâce à une liberté d'action appropriée, favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation grâce aux discussions et à l'évaluation des possibilités, et renforcer la responsabilité personnelle et organisationnelle. Cependant, si les principes sont vagues ou que leur pertinence n'est pas claire, de tels codes peuvent aussi favoriser l'ambiguïté, limitant ainsi leur efficacité.

Un code qui privilégie les règles et limite l'exercice du pouvoir discrétionnaire individuel peut être plus facile à surveiller et à mettre en application. Il peut toutefois aussi être perçu comme trop détaillé et restrictif, comme une politique d'exploitation plutôt qu'un code. En outre, le fait de mettre l'accent sur le respect de règles strictes plutôt que sur l'intériorisation et l'application de principes peut nuire à la création d'une culture d'éthique au sein de l'organisation.

Échéancier

Enfin, le délai nécessaire pour que le code influe sur la culture de l'organisation devrait être pris en considération. La mise en place et l'intégration d'un code dans l'organisation constituent en soi une initiative de changement importante. Dans la plupart des cas, cela prend du temps pour mener à bien une telle initiative et, bien souvent, la meilleure approche consiste en un processus continu plutôt qu'en solutions ponctuelles. Toutefois, il est parfois nécessaire de provoquer rapidement des changements importants dans les comportements pour éviter l'exposition à des risques juridiques ou des atteintes à la réputation.

Un horizon à long terme tient compte du fait que l'évolution culturelle et l'établissement d'engagements communs sont des processus à long

terme. Cela correspond habituellement mieux aux horizons temporels des énoncés de mission, de vision et de valeurs. Cependant, l'horizon à long terme peut prolonger la période de vulnérabilité organisationnelle s'il existe des écarts significatifs entre les attentes établies dans le code et la réalité. Il peut également encourager le report indéfini de la résolution de questions difficiles.

Un horizon à court terme peut concourir à la revitalisation rapide d'une organisation et peut être nécessaire s'il existe des écarts significatifs entre la réalité et les exigences. Il faut cependant être prudent, car des attentes irréalistes peuvent saper l'adhésion au code et mener au cynisme généralisé.

8. Le contenu et le ton du code sont-ils appropriés pour l'organisation?

Lorsqu'il examine un code, le conseil d'administration devrait également se demander si le ton en est bien équilibré. Les codes comportent trois types de contenu :

- le contenu lié aux aspirations;
- le contenu descriptif;
- le contenu prohibitif.

Le contenu lié aux **aspirations** renvoie aux idéaux et peut être relié plus clairement aux énoncés de mission et de vision ainsi qu'aux valeurs et objectifs à long terme.

Le contenu **descriptif** définit les comportements recherchés par l'organisation en ce qui touche les conflits d'intérêts, les cadeaux de clients et de fournisseurs, et d'autres questions semblables à l'égard desquelles l'organisation souhaite établir une position qui lui est propre. Le contenu descriptif n'aborde généralement pas la question des sanctions associées aux diverses violations du code.

Le contenu **prohibitif** établit ce que l'organisation interdit. Les passages du type «Il est interdit de...» rendent le code plus clair et définissent les comportements qui, bien que légalement permis, sont inacceptables pour l'organisation. Lorsque ce type de contenu domine dans un code, cela peut nuire à la prise de risques appropriée et limiter l'innovation.

L'objectif primordial consiste à créer un code dont le contenu lié aux aspirations, le contenu descriptif et le contenu prohibitif sont adéquatement équilibrés. Cet équilibre est différent pour chaque organisation, notamment en raison de la

culture qui lui est propre. La plupart des organisations sont mieux servies par un code largement descriptif qui ne comprend que les interdictions essentielles en fonction de leur contexte particulier. Le conseil d'administration doit examiner le code pour déterminer si le contenu est bien équilibré et si l'ensemble cadre bien avec la culture de l'organisation.

Langage simple

Chaque organisation, secteur d'activité et région a en général son propre style de communication. Lors de l'examen du code, les administrateurs devraient donc se demander si la formulation convient à l'organisation, et si elle est suffisamment claire et précise pour permettre aux personnes assujetties au code de comprendre les comportements que l'on attend d'elles.

Pour accroître la probabilité de satisfaire aux besoins d'un lectorat diversifié, le code doit :

- énoncer les politiques ou principes généraux aussi succinctement que possible, pour ensuite présenter un texte plus explicatif;
- utiliser des exemples pratiques;
- utiliser des illustrations et des graphiques pour mettre en lumière les points clés;
- faire des renvois à des annexes ou à des sources supplémentaires dans le cas de domaines techniques (par exemple, des politiques détaillées sur les opérations d'initiés).

9. Comment l'organisation a-t-elle déterminé ses risques éthiques réels?

Il existe un lien important entre le code d'éthique d'une organisation et la manière dont celle-ci identifie, évalue et gère les risques. Bien que bon nombre des sujets généralement couverts dans un code soient communs aux diverses organisations, en pratique, l'exposition aux risques éthiques varie considérablement d'une organisation à l'autre. Cette exposition peut également varier grandement d'une partie d'une organisation à une autre. Certains types de risques éthiques (opérations d'initiés, corruption, etc.) méritent qu'on s'y attarde davantage dans certaines organisations ou dans certaines parties d'une organisation. L'Annexe 2 présente une liste de sujets dont les codes d'éthique peuvent traiter.

Au moment d'examiner un nouveau code d'éthique ou la version révisée d'un code existant, le

conseil doit obtenir de la direction une appréciation de l'exposition aux risques éthiques. Les administrateurs doivent alors se demander si l'appréciation paraît juste et, dans l'affirmative, s'assurer qu'elle est bien reflétée dans le contenu du code.

L'un des éléments clés de cette appréciation est la connaissance de manquements antérieurs à l'éthique. La connaissance des antécédents à l'échelle du secteur d'activité ou de l'expérience d'autres entités exposées à des risques semblables peut également s'avérer précieuse dans le cadre de cette appréciation.

Au moment où les organisations adoptent des processus de gestion des risques en bonne et due forme, il est important d'intégrer les résultats d'un audit de l'éthique dans le processus global d'appréciation des risques. Il peut parfois sembler que les manquements à l'éthique ont, de manière générale, une incidence moindre que le fait de négliger les risques stratégiques. Toutefois, les nombreux exemples de faillites de sociétés de renom soulignent les conséquences et les coûts très réels d'un piètre comportement éthique.

«Nous pouvons nous permettre de perdre de l'argent, beaucoup d'argent, même. Mais nous ne pouvons nous permettre de perdre ne serait-ce qu'une fraction de notre réputation.»

Warren Buffett

10. Comment le code s'applique-t-il aux établissements de l'entité à l'étranger?

La poursuite d'activités à l'étranger peut comporter de nombreuses complications pour une organisation, l'une d'entre elles, et non la moindre, étant l'application de son code d'éthique dans d'autres pays et cultures. Les activités menées à l'étranger peuvent présenter des difficultés sur les plans suivants :

- l'exposition à des risques éthiques supplémentaires ou différents;
- la mise en œuvre du code et la surveillance de la conformité.

Les administrateurs d'organisations qui mènent des activités à l'étranger doivent s'assurer que les risques éthiques sont évalués lors de l'élaboration de la stratégie relative à ces activités, aussi bien avant de pénétrer le milieu que régulièrement par la suite. Ces risques comprennent non seulement les risques de pertes ou de censure à l'étranger,

mais aussi l'incidence dans le pays d'attache de manquements à l'éthique, réels ou perçus, dans le cadre des activités à l'étranger.

Il est peu probable que la simple application de l'adage «À Rome, fais comme les Romains» serve bien une organisation en matière d'éthique. La réputation de nombreuses organisations a énormément souffert de l'attention portée par les médias à des pratiques d'exploitation de la main-d'œuvre enfantine, à de piètres contrôles environnementaux et à d'autres pratiques semblables dans le cadre d'activités outre-mer. Les arguments selon lesquels ces pratiques sont «nécessaires pour faire face à la concurrence locale» ou «correspondent aux attentes locales» peuvent être exacts en principe, mais ils sont peu susceptibles de convaincre le public d'aujourd'hui.

Le «dénier plausible» est également peu susceptible de secourir un chef de la direction ou un conseil d'administration lorsque des faiblesses ou de piètres pratiques sont mises au jour, en particulier lorsqu'une organisation est accusée d'avoir des normes moins rigoureuses à l'étranger.

Lorsqu'ils examinent un nouveau code d'éthique ou la version révisée d'un code existant, les administrateurs doivent s'assurer que celui-ci tient compte des risques particuliers associés aux activités à l'étranger. Ils doivent également s'assurer que le plan de la direction pour la mise en œuvre du code et la surveillance de la conformité tient compte des difficultés qui s'y rattachent.

Lorsqu'elles exercent leurs activités dans plusieurs pays, les organisations doivent s'assurer non seulement que les différentes traductions du code sont exactes, mais aussi qu'elles transmettent l'intention et non le seul libellé du texte. Différentes cultures accordent une importance différente aux principes moraux et éthiques, et en font des interprétations différentes. Il est donc essentiel de s'assurer que le public visé par le code comprend le message voulu.



Section B

— Mise en œuvre et application du code

Les responsabilités du conseil à l'égard du code d'éthique ne se limitent pas à son approbation et à son adoption. Même le code le mieux conçu et le mieux rédigé aura peu d'incidence sur une organisation si sa mise en œuvre est déficiente.

Une fois que le code est prêt, tant la direction que le conseil devraient se pencher sur sa mise en œuvre et son exécution. Ce volet comprend la formation des employés et des autres personnes touchées par le code, la surveillance de la conformité, et la réaction aux critiques et aux violations du code.

Bien que la direction soit responsable de la mise en œuvre effective du code, le conseil doit surveiller cette mise en œuvre dans le cadre de ses responsabilités à l'égard de la culture globale de l'organisation. Il appartient à chaque conseil de déterminer la manière de s'acquitter de cette surveillance.

11. Quelles informations le conseil devrait-il recevoir?

Le conseil d'administration a la responsabilité permanente d'évaluer si un code est :

- pertinent;
- élaboré, promu, géré et mis à jour adéquatement;
- soutenu par une sensibilisation appropriée;
- accompagné de processus appropriés pour en assurer le respect;
- accompagné de voies de communication appropriées pour que les employés et d'autres personnes puissent exprimer des griefs ou des préoccupations.

La manière exacte dont le conseil s'acquitte de son rôle et de ses responsabilités de surveillance dans ces domaines varie d'une organisation à l'autre.

Le conseil reçoit probablement un rapport annuel sur le code. Ce rapport pourrait comporter les éléments suivants :

- une version révisée du code, qui tient compte de l'applicabilité continue et comprend tout ajout ou supplément publié ainsi que la date prévue de la prochaine révision;
- des informations sur les responsabilités liées à la mise à jour et à la gestion du code;
- les résultats des activités continues relatives à la conformité et à la surveillance;
- un rapport sur les approbations écrites annuelles et la gestion des exceptions;
- des informations provenant du fournisseur de «ligne éthique», le cas échéant.

Le conseil doit également s'attendre à être informé d'un certain nombre d'autres questions, dont les suivantes, à mesure qu'elles surviennent :

- les critiques sévères à l'égard des comportements de l'entreprise;
- les violations importantes du code et les sanctions connexes;
- les dispenses accordées ou envisagées;
- les résultats de tout audit et leur relation avec l'ensemble des activités de gestion des risques de l'organisation.

Même si la responsabilité de la surveillance du code et de son respect au sein de l'organisation incombe en dernier ressort à l'ensemble du conseil d'administration, certains éléments peuvent d'abord être portés à l'attention de l'un de ses comités, comme le comité d'audit ou de gouvernance. Ce comité se charge alors d'en informer l'ensemble du conseil.

12. Comment faut-il communiquer le code et sensibiliser les gens à son égard?

Lorsqu'ils surveillent la mise en œuvre du code, les administrateurs doivent notamment s'assurer que la direction le communique efficacement, et que les personnes touchées par le code sont sensibilisées à son égard.

Communication

Dans le monde médiatisé d'aujourd'hui, les organisations peuvent diffuser l'information de multiples façons. Le conseil doit s'assurer que les moyens de communication employés par la direction sont appropriés et rendent l'information accessible aux personnes touchées par le code.

Le conseil doit également s'assurer que les informations sur le code de l'organisation qui sont communiquées au public (site Web, documents déposés auprès des autorités de réglementation, etc.) correspondent à celles qui sont diffusées à l'interne.

Sensibilisation

En l'absence de programmes de sensibilisation appropriés, le code n'aura pas d'influence significative sur les comportements au sein de l'organisation. Même s'il revient à la direction de déterminer les méthodes exactes de sensibilisation des employés (et des autres personnes assujetties au code) aux principes et aux exigences du code, les administrateurs doivent s'assurer que le programme adopté est solide et approprié.

Les organisations de premier plan utilisent de nombreuses approches, et souvent une combinaison de celles-ci, pour sensibiliser les employés, y compris les approches suivantes :

- des présentations par les dirigeants de l'organisation et leur disponibilité pour répondre aux questions et établir un dialogue;
- les discussions entre superviseurs et employés;
- les vidéos et les documents de formation sur le Web;
- les séances d'information à l'intention des fournisseurs et des entrepreneurs.

«Pour apporter une réelle plus-value, les codes d'éthique ne doivent pas être axés uniquement sur la conformité. Ils doivent aussi servir à favoriser et à préserver une culture d'éthique à tous les niveaux de l'organisation en mettant l'accent sur la promotion de comportements moraux positifs et sur la prévention des manquements à l'éthique.»

K. M. Gilley et autres, — *The bottom-line benefits of ethics code commitment*
Business Horizons, 2010

Bien que certains de ces outils de communication soient unidirectionnels, ce sont les activités interactives qui permettent de vraiment concrétiser un code. Le fait de participer à des discussions donne aux personnes assujetties au code l'occasion de soulever des questions d'application pratique et d'en discuter. Lorsqu'un système approprié est en place, cela procure également des commentaires précieux aux personnes responsables de la révision du code.

La sensibilisation joue également un rôle important auprès des nouveaux employés ou des autres partenaires d'affaires. De nombreuses organisations offrent des séances d'orientation aux recrues et il s'agit là d'une bonne occasion pour effectuer une première sensibilisation au code d'éthique. Les organisations de premier plan présentent même leur code aux employés, fournisseurs ou entrepreneurs éventuels, avant même de leur faire une offre. Cela procure une assurance beaucoup plus grande que ceux-ci adhéreront consciemment au code dès le départ.

13. Comment les critiques à l'égard du code sont-elles gérées?

Quels que soient les efforts consacrés à sa conception et à son élaboration, tout code fait l'objet de critiques. Certains estiment qu'un comportement approprié va de soi et perçoivent le code comme superflu, et d'autres trouvent que le code va trop loin ou n'est pas assez précis.

Il faut s'attendre à certaines critiques. C'est la manière dont l'organisation y fait face qui montre son véritable engagement à l'égard de ses principes et de ses convictions.

«Les énoncés contenus dans les codes d'éthique sont plus susceptibles d'être efficaces lorsqu'ils traitent de nouvelles situations ou lorsqu'ils présentent des idées avec lesquelles on est légèrement en désaccord.»

Bruce Gamatz et John Lere,
Certified Planning Journal, 2003

Il est crucial d'écouter respectueusement les critiques du code et d'en tenir compte. Il convient également d'entreprendre leur examen lors de révisions subséquentes du code. Toutefois, se plier aux critiques, aux dépens des principes bien mûris et ciblés de l'organisation, affaiblit rapidement l'engagement de tous à l'égard du code et peut mener au cynisme généralisé.

Le conseil doit s'assurer que la direction a établi un processus en bonne et due forme pour la gestion des critiques du code. Un résumé annuel de ces informations pourrait lui être remis. Par ailleurs, certaines critiques, en raison de leur nature ou de la crédibilité de la source (un organisme de réglementation, par exemple), doivent être immédiatement portées à son attention. Enfin, les administrateurs doivent veiller à ce que la direction comprenne bien les types de critiques dont elle doit informer le conseil.

14. Comment la conformité au code est-elle évaluée et surveillée?

Dans le cadre de leur responsabilité de surveillance de la mise en œuvre du code, les administrateurs doivent recevoir de la direction des informations qui leur permettent de s'assurer que la conformité au code est évaluée et surveillée de manière appropriée.

La surveillance active de la conformité au code peut aider à promouvoir une culture d'éthique au sein de l'organisation et rassurer les personnes qui respectent le code au sujet du soutien qui leur est accordé.

Cette surveillance permet aussi d'acquérir une compréhension continue des secteurs où des manquements au code sont susceptibles de se produire, et de discerner ainsi les faiblesses systématiques, soit dans la culture organisationnelle, soit dans la conception du code. Ces informations, qui sont utiles dans le cadre du processus de révision, peuvent mener à la publication rapide de suppléments au code lorsque les manquements sont lourds de conséquences ou à la mise en place de mesures pour atténuer les risques associés au non-respect du code. Lorsque la surveillance révèle des faiblesses significatives ou généralisées, ces informations peuvent également influencer sur l'ensemble du processus de gestion des risques de l'organisation.

Lors de l'évaluation et de la surveillance de la conformité au code, il convient de faire une distinction importante entre l'examen des infractions et la recherche de l'assurance que les systèmes et processus entourant le code sont efficaces.

Ces deux types d'examen ont leur importance. Presque toutes les organisations sont conscientes du besoin d'enquêter sur les infractions. Les organisations qui déploient des efforts pour en tirer des leçons générales (au lieu de simplement traiter avec les contrevenants et de combler les lacunes) sont plus rares. Les conseils d'administration doivent envisager d'adopter en bonne et due forme un programme complet d'examen systémique comportant diverses méthodes.

15. Quelles mesures la direction prend-elle pour souligner son engagement à faire respecter le code?

Dans le cadre du processus de mise en œuvre et de surveillance du code, le conseil doit s'attendre à recevoir de la direction des informations sur les mesures qu'elle a prises pour souligner son

engagement à le faire respecter. De nombreuses organisations demandent aux personnes assujetties au code de confirmer par écrit qu'elles :

- ont reçu une copie du code;
- en ont compris le contenu;
- s'engagent à l'appliquer.

De plus, bon nombre d'organisations demandent aux administrateurs et aux employés (ainsi qu'aux autres personnes assujetties au code) de signer une telle confirmation chaque année, afin de reconduire leur engagement et d'affirmer explicitement qu'ils ont suivi les exigences du code tout au long de l'année précédente. Les formulaires de signature devraient comprendre un espace permettant de communiquer les situations connues ou soupçonnées de non-conformité au code.

Les exigences juridiques ou le détail des interdictions contenues dans le code peuvent nécessiter des adhésions par écrit plus détaillées et plus précises de la part des personnes occupant des postes de direction ou jouant des rôles particuliers. Ce type de document devrait être adapté aux circonstances, tout comme les documents signés par les entrepreneurs, les fournisseurs ou d'autres parties assujetties au code.

Demander aux gens de confirmer régulièrement par écrit leur adhésion à un code peut faire en sorte que celui-ci demeure présent à leur esprit. Cela peut également encourager les personnes à soulever des problèmes réels ou perçus découlant d'actions ou de circonstances passées ou prévues.

16. Quelles sont les procédures mises en place pour donner des conseils à l'égard de l'application du code, résoudre les problèmes ou répondre aux demandes de dispense?

Un code d'éthique n'a pas force de loi; au mieux, il représente une entente commune sur les comportements de personnes travaillant ensemble.

Lorsqu'une personne éprouve une difficulté liée au code, il est préférable de prendre connaissance de cette difficulté et de tenter de la résoudre, plutôt que de ne pas en tenir compte ou de la cacher.

Malgré les meilleurs efforts consacrés à l'élaboration d'un code clair, il se présente inévitablement des circonstances qui n'avaient pas été envisagées ou à l'égard desquelles l'application du code n'est pas claire. Les administrateurs doivent veiller à ce que la direction mette en place des mécanismes qui permettent d'obtenir des conseils et de résoudre les problèmes.

Une personne qui cherche à obtenir des conseils sur l'application du code pose normalement ses questions à son superviseur immédiat. Lorsque cela ne mène pas à une solution satisfaisante, les questions peuvent être soumises à un niveau hiérarchique supérieur.

Le code devrait comprendre des indications explicites pour les situations où les employés hésiteraient à faire part de leurs préoccupations à leur superviseur immédiat. En général, les personnes à consulter dans ces cas comprennent le responsable de l'éthique, le responsable de la conformité ou les responsables du service juridique, des ressources humaines ou de la fonction d'audit interne.

Bien qu'il soit en général plus approprié de chercher à obtenir des conseils sur l'interprétation ou l'application du code au sein de l'organisation, il peut y avoir des circonstances où un employé souhaite garder l'anonymat. L'employé pourrait alors choisir d'utiliser la «ligne éthique» d'un fournisseur externe de l'entreprise.

Les parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs et les investisseurs, devraient également avoir accès à un responsable clairement identifié dans l'organisation à qui communiquer les questions relatives au code. Il peut s'agir du responsable de l'éthique ou de la conformité lorsque l'organisation en a nommé un. Autrement, les questions peuvent être adressées au service des relations publiques ou au secrétaire général.

Au cas où des employés ou d'autres personnes assujetties au code voudraient être dispensés de certaines dispositions, un processus clair doit être en place pour leur permettre d'en faire la demande. Décourager les gens de rechercher des allègements à l'égard de ce qu'ils perçoivent comme un traitement inéquitable selon une application stricte du code finit par inciter à la dissimulation. Toutefois, de telles demandes nécessitent des discussions au sein de la direction et, habituellement, du conseil. Toute dispense accordée, quelle qu'en soit l'importance, devrait être communiquée au conseil d'administration.

17. Comment le code se rattache-t-il au système de rémunération et comment les violations sont-elles gérées?

L'aspect le plus difficile de la mise en œuvre d'un code est sans doute l'établissement de liens avec la rémunération et les sanctions. Certaines organisations déclarent expressément qu'un bon comportement éthique constitue une composante de leur structure de rémunération, mais il y a naturellement peu de preuves à cet égard accessibles au grand public.

Dans la plupart des organisations, toutefois, on peut identifier des situations dans lesquelles des choix difficiles ont été faits dans le respect de l'intention du code. Les administrateurs peuvent s'assurer auprès de la direction que ces choix ont été récompensés de façon appropriée et que les politiques d'exploitation de l'organisation facilitent une telle reconnaissance. Par exemple, les employés qui rapportent des erreurs plutôt que de tenter de les dissimuler doivent être remerciés d'avoir pris la bonne décision par des signes d'appréciation appropriés.

La question des sanctions est plus simple. Cela ne signifie pas que les mesures nécessaires sont faciles à prendre. Toutefois, une organisation accordant une réelle importance à son code n'a d'autre choix que de prendre au sérieux tous les cas présumés de transgression. Agir autrement constitue la façon la plus rapide et la plus sûre de saper tous les efforts consacrés à l'élaboration et à la mise en œuvre du code.

Des procédures claires doivent donc être en place pour enquêter sur les cas présumés de violation du code afin de déterminer la véracité des allégations et, s'il s'avère qu'il y a eu violation, les sanctions appropriées. Le processus doit être impartial et prendre en compte la protection de la confidentialité des diverses parties.

Souvent, les circonstances exactes justifiant la prise de mesures disciplinaires et la nature de ces mesures ne peuvent être rendues publiques. Il est toutefois essentiel que l'organisation soit perçue comme ayant examiné tous les aspects d'une question dans le cadre d'un processus équitable et officiel avant d'imposer des sanctions.

Il n'est pas nécessaire d'informer le conseil d'administration dès la moindre violation du code. Cependant, les violations commises par les membres de l'équipe de direction ou d'autres personnes qui pourraient sérieusement porter atteinte à la réputation de l'entreprise doivent immédiatement être portées à son attention.

POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS À CE SUJET, VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER SUR LES MESURES À PRENDRE EN CAS D'ALLÉGATIONS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES VISANT LA SOCIÉTÉ.*

18. Que prévoit le code concernant les dénonciations?

Le conseil d'administration doit par ailleurs s'attendre à recevoir de la direction des informations sur les dénonciations. Les codes efficaces permettent d'atteindre les deux objectifs suivants en ce qui concerne les dénonciations ou « alertes éthiques » :

- D'abord, ils contribuent à créer une culture organisationnelle où les dénonciateurs trouvent plus facile de soulever des écarts de conduite réels ou perçus au sein de l'organisation, plutôt que de se tourner vers les médias ou des tiers.
- Ensuite, ils prévoient la protection efficace des dénonciateurs contre les représailles des personnes pour qui leur geste a eu des conséquences négatives.

Dans la plupart des cas, les dénonciateurs se tournent vers des personnes de l'extérieur parce qu'ils estiment que :

- leurs points de vue n'ont pas été ou ne seront pas pris au sérieux;
- leurs préoccupations ont trait à une personne dont ils relèvent ou qui a une influence significative sur eux;
- l'écart de conduite réel ou perçu est dommageable pour les autres ou pour le public.

Les codes efficaces offrent aux personnes qui choisissent de déclencher une alerte éthique plusieurs façons de parler franchement et confidentiellement de leurs préoccupations, ce qui permet d'accroître la probabilité que ces personnes tenteront d'abord d'exprimer leurs préoccupations à l'interne.

Les organisations avisées mettent tout en œuvre pour offrir à l'interne plusieurs moyens de soulever des préoccupations. Elles offrent également

un service d'écoute téléphonique externe et encouragent les employés à l'utiliser lorsque tous les autres moyens ont échoué. L'équité et le respect avec lesquels une organisation traite les dénonciateurs constituent des indicateurs décisifs de son engagement à faire preuve d'ouverture et de transparence.

De plus en plus d'organisations ont recours à des « lignes éthiques » gérées par des fournisseurs externes spécialisés qui agissent selon des directives strictes de confidentialité et d'éthique. La réglementation exige du comité d'audit des sociétés ouvertes canadiennes qu'il établisse des procédures pour le traitement des plaintes concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou des questions d'audit (voir l'Annexe 1). Le comité doit également offrir aux employés un moyen de communiquer en toute confidentialité leurs préoccupations au sujet de questions de comptabilité ou d'audit. Dans la réalité, en l'absence de mécanismes internes solides, cela peut nécessiter l'appel aux services d'un fournisseur externe de ligne éthique.

L'une des situations les plus difficiles auxquelles une organisation doit faire face est celle où elle doit traiter des plaintes anonymes concernant des manquements à l'éthique. Que ces plaintes proviennent d'employés ou d'autres sources, elles ne peuvent être négligées. Chaque cas doit être évalué séparément, et les droits ainsi que la confidentialité de toutes les personnes concernées doivent être soigneusement protégés.

POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS À CE SUJET, VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER SUR LES MESURES À PRENDRE EN CAS D'ALLÉGATIONS D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES VISANT LA SOCIÉTÉ.*

19. Quelles mesures supplémentaires les administrateurs peuvent-ils prendre pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du code?

En plus d'examiner des documents écrits et de poser des questions intelligentes, les administrateurs doivent envisager de prendre d'autres mesures utiles pour veiller à la mise en application des principes qui sous-tendent le code à l'échelle de l'organisation.

Lorsque vous entendez les signaux d'avertissement suivants, vous vous trouvez en terrain glissant sur le plan éthique :

- *Eh bien... peut-être seulement pour cette fois.*
- *Personne ne le saura jamais.*
- *Peu importe la façon de faire, pourvu que ce soit fait.*
- *Cela semble trop beau pour être vrai.*
- *Tout le monde le fait.*
- *Qu'est-ce que j'ai à y gagner?*
- *Nous n'avons pas eu cette conversation.*

Mark Wexler, *Confronting Moral Worlds*

Les administrateurs doivent se fier à leur intuition et à leur expérience pour évaluer les comportements du chef de la direction et des membres de son équipe. Ils doivent aussi être prêts à en discuter ouvertement entre eux et, au besoin, directement avec le chef de la direction. Si une telle discussion au sein du conseil ou avec le chef de la direction semble trop difficile, c'est probablement un signe que quelque chose ne tourne pas rond.

Les administrateurs doivent également saisir les occasions d'observer ce qui se passe réellement dans l'organisation et d'écouter ce que les autres en disent.

De nombreux administrateurs constatent que les visites impromptues «sur le terrain», qui leur permettent de s'entretenir avec la direction et les employés en contact direct avec la clientèle, constituent des outils précieux non seulement pour comprendre l'organisation, mais aussi pour évaluer son climat éthique. Ils en tiennent compte pour établir leur niveau de confiance à l'égard de tous les aspects de l'organisation (viabilité, exactitude de ses résultats et de son information, etc.). Là encore, si les administrateurs ne se sentent pas à l'aise de soulever la possibilité de visites sur le terrain ou qu'ils ont l'impression de ne pas en avoir la possibilité, cela constitue sans doute un motif de préoccupation.

Fondamentalement, les codes ont trait aux comportements, tant organisationnels qu'individuels. Les années d'expérience des administrateurs leur permettent de développer le sens de l'intuition et de l'observation. Ces derniers peuvent toutefois hésiter à donner suite à leurs intuitions ou à communiquer leurs préoccupations. Il importe qu'ils se sentent libres de le faire, les discussions ouvertes constituant un aspect clé de leur contribution au «ton donné par la direction».

20. Comment le code d'une organisation contribue-t-il à sa viabilité à long terme?

Au fil du temps, toutes les organisations sont mises à l'épreuve. Des dénonciations, des rappels de produits, des indiscretions commises par des dirigeants, des accidents causant du tort à des tiers innocents et d'autres événements semblables se produisent inévitablement. Les codes ne peuvent les empêcher.

Les codes constituent une façon de créer de la souplesse dans les organisations. Ils sont toujours en évolution. Seul un dialogue permanent entre toutes les parties prenantes permet de maintenir un engagement commun à l'égard d'un comportement organisationnel sans reproche.

En développant une culture d'intégrité, une organisation peut se protéger en partie des effets dommageables des actes répréhensibles délibérés. En établissant et en maintenant une culture d'ouverture et de respect mutuel, elle peut se protéger contre les surprises désagréables et ne pas être la dernière à apprendre les choses.

L'éthique est un domaine dans lequel «la pratique forme les points de vue».

John Dalla Costa

Tiré de : *The Ethical Imperative — Why Moral Leadership is Good Business*

Le conseil d'administration détient l'une des plus grandes réserves de connaissances, d'expérience et de sagesse accessibles à l'organisation. Par sa propre contribution et par l'exemple qu'il établit auprès du chef de la direction et du reste de l'organisation, il peut favoriser une culture d'ouverture, une saine introspection et la poursuite de l'excellence organisationnelle.



Annexe 1 : Règlements relatifs aux codes d'éthique des sociétés ouvertes canadiennes

Les **Autorités canadiennes en valeurs mobilières** (ACVM) sont responsables de la réglementation des valeurs mobilières de l'ensemble des provinces et des territoires canadiens. Les membres des ACVM collaborent étroitement à l'élaboration de nouveaux projets réglementaires et à l'amélioration continue du cadre de réglementation des valeurs mobilières. Par ailleurs, les enquêtes et l'application de la loi sont des activités fondamentales des ACVM.

Trois règlements traitent de la nécessité pour les sociétés ouvertes canadiennes d'avoir un code d'éthique et des pratiques conformes à l'éthique. Les dispositions pertinentes de ces règlements sont reproduites ci-dessous.

INSTRUCTION GÉNÉRALE 58-201 RELATIVE AUX PRINCIPES DE GOUVERNANCE En vigueur depuis le 30 juin 2005

Mandat du conseil d'administration

3.4 Le conseil d'administration devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît explicitement sa responsabilité de gérance de l'émetteur, notamment sa responsabilité :

- a) de s'assurer, dans la mesure du possible, que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation.

Code de conduite et d'éthique

3.8 Le conseil d'administration devrait adopter un code de conduite et d'éthique écrit, applicable aux dirigeants et salariés de l'émetteur. Le code devrait définir des normes visant raisonnablement à promouvoir l'intégrité et à prévenir les fautes. En particulier, il devrait traiter les sujets suivants :

- a) les conflits d'intérêts, notamment les opérations et les contrats dans lesquels un administrateur ou un membre de la haute direction a un intérêt important;
- b) la protection et la bonne utilisation de l'actif social et des opportunités de la société;
- c) la confidentialité de l'information sur la société;
- d) le traitement équitable des porteurs, des clients, des fournisseurs, des concurrents et des salariés de l'émetteur;
- e) le respect des lois et des règlements;
- f) la dénonciation de tout comportement illégal ou contraire à l'éthique.

3.9 Le conseil d'administration devrait être responsable de veiller au respect du code. Seul le conseil, ou un comité du conseil, devrait être autorisé à consentir des dérogations au code aux administrateurs ou aux membres de la haute direction.

Les émetteurs doivent exercer leur jugement pour déterminer ce qui est important, mais les Autorités canadiennes en valeurs mobilières considèrent qu'une conduite d'un administrateur ou d'un membre de la haute direction constituant un manquement important au code constituera probablement un « changement important » au sens défini par le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*.

Le *Règlement 51-102* prévoit que la déclaration de changement important doit donner une description circonstanciée du changement important. Nous nous attendons à ce qu'elle indique notamment :

- la date du ou des manquements;
- la ou les personnes en cause;
- la raison pour laquelle le conseil a ou n'a pas sanctionné le ou les manquements;
- les mesures que le conseil a prises à l'égard du ou des manquements ou les solutions qu'il y a apportées.

RÈGLEMENT 58-101 SUR L'INFORMATION CONCERNANT LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE Entrée en vigueur le 30 juin 2005

Partie 1 Définitions et champ d'application

« émetteur émergent » : un émetteur dont aucun des titres n'est inscrit à la cote de la Bourse de Toronto, d'un marché américain, d'un marché à l'extérieur du Canada et des États-Unis d'Amérique, ou n'est coté sur l'un de ces marchés, à la fin de son dernier exercice.

Partie 2 Information à fournir et obligations de dépôt

2.1 Information à fournir

1) L'émetteur dont la direction sollicite une procuration d'un porteur en vue de l'élection d'administrateurs fournit l'information prévue à l'Annexe 58-101A1 dans sa circulaire de sollicitation de procurations. Le présent paragraphe ne s'applique pas à l'émetteur émergent.

2) L'émetteur qui n'envoie pas de circulaire de sollicitation de procurations aux porteurs fournit l'information prévue à l'Annexe 58-101A1 dans sa notice annuelle. Le présent paragraphe ne s'applique pas à l'émetteur émergent.

2.2 Émetteur émergent

1) L'émetteur émergent dont la direction sollicite une procuration d'un porteur en vue de l'élection d'administrateurs fournit l'information prévue à l'Annexe 58-101A2 dans sa circulaire de sollicitation de procurations.

2) L'émetteur émergent qui n'envoie pas de circulaire de sollicitation de procurations aux porteurs fournit l'information prévue à l'Annexe 58-101A2 dans sa notice annuelle ou dans son rapport de gestion annuel.

2.3 Dépôt du code

L'émetteur qui a adopté ou modifié un code écrit en dépose une copie ainsi que toute modification de celui-ci au moyen de SEDAR au plus tard à la date où il doit déposer ses prochains états financiers, à moins qu'il ne l'ait déjà fait.

ANNEXE 58-101A1
INFORMATION CONCERNANT LA GOUVERNANCE

5. Éthique commerciale

- a) Indiquer si le conseil d'administration a adopté ou non un code écrit à l'intention des dirigeants et des salariés. Dans l'affirmative :
 - i. indiquer comment une personne peut en obtenir le texte;
 - ii. décrire de quelle façon le conseil veille au respect du code; s'il n'y veille pas, expliquer s'il s'assure du respect du code et de quelle façon;
 - iii. faire un renvoi à toutes les déclarations de changement important déposées au cours du dernier exercice et se rapportant à la conduite d'un administrateur ou d'un membre de la haute direction qui constitue un manquement au code.
- b) Indiquer les mesures prises par le conseil d'administration pour garantir l'exercice d'un jugement indépendant par les administrateurs lors de l'examen des opérations et des contrats dans lesquels un administrateur ou un membre de la haute direction a un intérêt important.
- c) indiquer les autres mesures prises par le conseil d'administration pour encourager et promouvoir une culture d'éthique commerciale.

ANNEXE 58-101A2
INFORMATION CONCERNANT LA GOUVERNANCE
(ÉMETTEUR ÉMERGENT)

4. Éthique commerciale

Indiquer, le cas échéant, les mesures prises par le conseil d'administration pour encourager et promouvoir une culture d'éthique commerciale.

RÈGLEMENT 52-110
SUR LE COMITÉ DE VÉRIFICATION
Entrée en vigueur le 30 mars 2004

2.3 Responsabilités du comité de vérification

- 7) Le comité de vérification doit établir des procédures :
- a) concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par l'émetteur au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de la vérification;
 - b) concernant l'envoi confidentiel, sous le couvert de l'anonymat, par les salariés de l'émetteur de préoccupations touchant des points discutables en matière de comptabilité ou de vérification.

Annexe 2 :

Sujets pouvant être inclus dans les codes d'éthique

Les sujets qui suivent (par ordre alphabétique) sont caractéristiques de ceux qu'on trouve dans des codes d'éthique. Cette liste ne se veut pas exhaustive, mais elle peut être utile aux fins de l'examen du contenu d'un code. Sauf dans les grandes organisations, les codes couvrent rarement un aussi grand nombre de sujets.

1. Corruption de fonctionnaires ou d'autres personnes
2. Dons à des œuvres de bienfaisance
3. Sécurité informatique
4. Confidentialité
5. Conflits d'intérêts
6. Confirmation du respect du code
7. Conséquences des infractions au code
8. Gestion des plaintes de la clientèle
9. Discrimination
10. Utilisation de drogues
11. Embauche de conjoints ou d'autres membres de la famille
12. Politiques environnementales
13. Postes d'administrateurs indépendants
14. Concurrence loyale
15. Pratiques d'emploi équitables
16. Cadeaux et divertissements offerts par des fournisseurs ou d'autres personnes
17. Cadeaux et divertissements offerts à des clients ou à d'autres personnes
18. Opérations d'initiés
19. Propriété intellectuelle et autres informations pertinentes
20. Tenue de dossiers exacts
21. Relations avec les médias
22. Autres emplois
23. Utilisation des systèmes informatiques à des fins personnelles
24. Activités politiques
25. Confidentialité des dossiers des employés, des clients et d'autres dossiers
26. Sécurité des produits
27. Politiques d'approvisionnement
28. Tenue des dossiers
29. Communication des violations réelles et des violations soupçonnées
30. Réaction aux actionnaires militants ou à d'autres critiques de l'organisation
31. Demandes de renseignements des autorités de réglementation
32. Protection des actifs et réaction à des vols ou à des détournements
33. Demande d'une dispense à l'égard de dispositions du code
34. Codes supplémentaires
35. Publicité honnête
36. Utilisation des biens de l'organisation
37. Procédures de dénonciation
38. Harcèlement en milieu de travail
39. Sécurité en milieu de travail

Pour de plus amples informations

PUBLICATIONS DE L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS*

COLLECTION À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS

COLLECTION «20 QUESTIONS»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

CAHIERS D'INFORMATION À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS

- Cahier d'information sur la diversité — questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées — questions que les administrateurs devraient poser

**Disponibles à l'adresse www.csrg.ca.*

AVIS AUX ADMINISTRATEURS

Déclaration de la rémunération de la haute direction — questions que les administrateurs devraient poser (Février 2008)

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser (Octobre 2008)

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser (Octobre 2007)

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser (Juillet 2009)

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser (Juillet 2009)

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser (Décembre 2010)

COLLECTION «ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF»

OSBL — COLLECTION «20 QUESTIONS»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

OSBL — AVIS AUX ADMINISTRATEURS

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser (Septembre 2010)

Préparation et réaction en cas de pandémie — questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

COLLECTION À L'INTENTION DES DIRECTEURS FINANCIERS*

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

*Disponibles à l'adresse www.csrg.ca.

Au sujet des auteurs

Michael Gunns est directeur général du Gunns Group, qui fournit des services-conseils en gouvernance d'entreprise, stratégie et gestion des risques à un vaste éventail de clients. Il a été président du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Il a aussi présidé un groupe de travail de l'ICCA composé d'éminents directeurs financiers canadiens, dont l'objectif était de faire valoir le rôle des directeurs financiers à l'égard de la gestion des risques et de la gouvernance d'entreprise. M. Gunns, membre du jury du Prix de la meilleure gouvernance d'entreprise de l'ICCA en 2002 et 2006, a été nommé Fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario (ICAO) en 2006. Il donne régulièrement des cours publics d'un jour traitant de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques à l'ICAO. M. Gunns, détenteur d'une maîtrise de la Harvard Business School obtenue dans le cadre de l'Advanced Management Program, a occupé des postes de direction à Zurich Canada et à la Sun Life.

Mark N. Wexler est professeur en éthique des affaires et gestion à la Segal Graduate School of Business de l'Université Simon Fraser. Ses recherches, ses travaux de consultation et son enseignement sont axés sur l'utilisation des êtres humains dans des contextes concurrentiels. Ses travaux publiés comprennent six livres et plus de 110 articles dans divers périodiques. M. Wexler siège au comité de rédaction de cinq revues spécialisées, au conseil d'administration de trois organismes sans but lucratif et au conseil consultatif multiculturel du premier ministre de la Colombie-Britannique. Il est président du Perimeter Group of Ethics Consultants, où il agit comme coach de cadres supérieurs.

ISBN-13: 978-1-55385-539-2



9 781553 855392

04001067

20 Questions
que les administrateurs
devraient poser sur les
codes d'éthique

Deuxième édition

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO)
M5V 3H2
416.204.3400
WWW.ICCA.CA