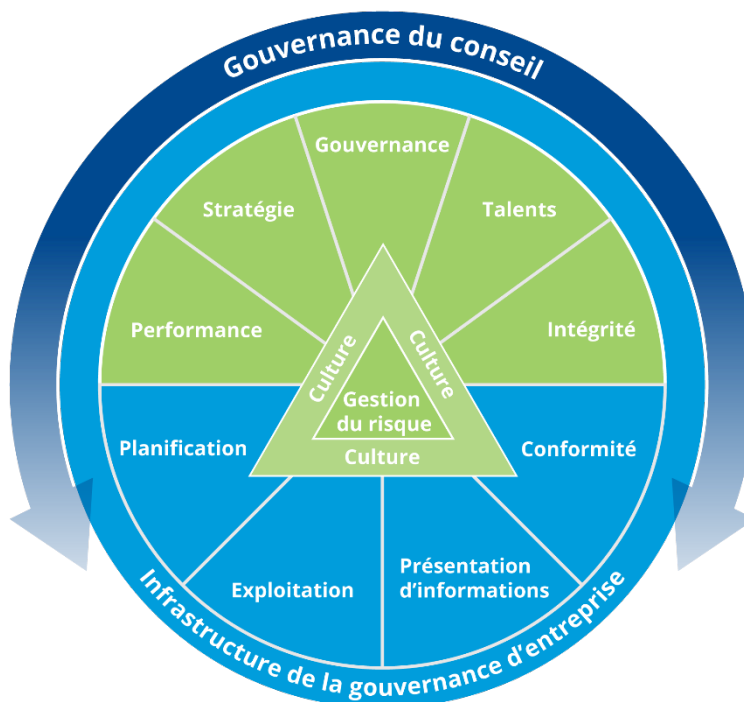




## Cadre de la gouvernance de Deloitte

Septembre 2020



Source : [Framing the future of corporate governance](#) (Deloitte É.-U., 2016)

Le cadre de la gouvernance de Deloitte est le résultat d'un processus de trois ans auquel ont contribué de nombreux spécialistes de notre cabinet américain. En plus de notre pratique d'audit, des professionnels de disciplines très variées comme la planification stratégique, la rémunération des membres de la haute direction, la conformité d'entreprise, la gestion du risque d'entreprise et les affaires réglementaires ont collaboré à son élaboration. Par ailleurs, nos associés principaux à l'échelle de l'organisation interagissent quotidiennement avec les conseils d'administration et leurs comités, souvent dans des circonstances très exigeantes. Le processus d'élaboration du cadre nous a donné l'occasion de mettre en commun toutes les connaissances de ces professionnels et de les organiser de façon à fournir une meilleure vue d'ensemble aux entreprises et à leurs conseils.

Une fois les premières versions du cadre arrêtées, le Center for Board Effectiveness a consulté les acteurs de la gouvernance. Nous avons ainsi demandé leur avis à des membres de conseils d'administration, à des dirigeants d'entreprise, à des avocats, à des universitaires et à des experts de la gouvernance. Nous leur avons posé les questions suivantes : Qu'est-ce qui est bien dans le cadre? Que manque-t-il? Comment pouvons-nous l'améliorer? Et, plus fondamentalement, les conseils d'administration en ont-ils besoin?

Le cadre a été révisé plusieurs fois et notre travail n'est pas terminé. Notre but est de continuer à adapter le cadre en fonction de l'évolution des attentes et de la conception de la gouvernance organisationnelle.

## Éléments de la gouvernance d'entreprise

À la base de tous les éléments du cadre se trouve l'*infrastructure de la gouvernance d'entreprise*. Cette infrastructure regroupe les modèles opérationnels liés à la gouvernance (personnes, processus et technologies) que la direction met en place pour diriger les activités quotidiennes de l'organisation, ainsi que les processus permettant de recueillir l'information et de la communiquer au conseil et aux parties prenantes externes. L'infrastructure de la gouvernance d'entreprise est représentée par la bande bleue qui encercle la totalité du cadre.

Le rôle du conseil d'administration dans chaque modèle opérationnel de l'infrastructure peut varier (de simple superviseur à participant actif) et, selon le cadre, sa responsabilité dans la surveillance des différents éléments est à géométrie variable. Ainsi, son niveau de participation dans le modèle opérationnel connexe diminue à mesure que l'on descend vers le bas du cadre. Quant au risque et à la culture, ils sont au centre du cadre et ont une incidence et une influence sur l'efficacité de tous les éléments de la gouvernance.

Pour certains éléments (qui se trouvent dans la partie inférieure du cadre), le rôle du conseil d'administration peut être considéré comme celui d'un surveillant actif qui, entre autres, comprend les modèles opérationnels en place, détermine s'ils sont conçus adéquatement et dotés des ressources appropriées, et effectue le suivi des résultats et de tout problème relevé dans le processus. Nous considérons que, pour la plupart des entreprises, il y a quatre éléments du système de gouvernance qui font partie de cette catégorie, à savoir des programmes qui permettent d'exercer un contrôle sur la *planification*, l'*exploitation*, la *présentation d'informations* (internes et externes) et la *conformité* en plus de la *gestion du risque de l'organisation*.

Pour le conseil d'administration, les objectifs et les activités associés à la surveillance se ressemblent beaucoup d'un élément à l'autre et consistent généralement à comprendre les modèles opérationnels de l'organisation, à évaluer leur caractère adéquat dans les circonstances et à surveiller les résultats. Les mêmes objectifs et activités s'appliquent aux rôles du conseil en ce qui concerne l'infrastructure sous-jacente de chaque élément qui se trouve dans la partie supérieure du cadre.

La partie supérieure du cadre met en évidence les domaines du système de gouvernance où la responsabilité du conseil est habituellement plus importante. Dans ces domaines, le conseil ne peut généralement pas se contenter de comprendre et de surveiller les modèles opérationnels de l'organisation. En effet, en raison d'exigences légales ou réglementaires particulières ou d'attentes accrues des parties prenantes, le conseil participe activement au processus. Un certain nombre de tâches et de décisions précises en lien avec chacun de ces éléments de gouvernance ne peuvent pas être déléguées à la direction de l'organisation. Même si certaines organisations font les choses différemment, les éléments de gouvernance du conseil qui peuvent habituellement entrer dans cette catégorie sont la gouvernance (au sens ici de la structure du conseil et de sa composition), la stratégie, la performance, l'intégrité, les talents et la gouvernance des risques.



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).