

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : **Be It Resolved : les conseils d'administration canadiens devraient connaître l'approche des conseils d'administration australiens.**

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:09) : Bienvenue à la deuxième saison de la baladodiffusion « Be It Resolved », point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Chaque épisode explore les questions qui influencent les administratrices et administrateurs, la gouvernance et la prise de décision dans la salle du conseil.

En ce début d'année, les conseils d'administration abordent 2026 avec des attentes élevées, une complexité croissante et un environnement de gouvernance qui récompense la prévoyance, la discipline et la clarté de jugement. Mon invité aujourd'hui est M. Mark Rigotti, directeur général et chef de la direction de l'Australian Institute of Company Directors, aussi appelé AICD. Avant de se joindre à l'AICD, il a occupé le poste de chef de la direction mondial chez Herbert Smith Freehills, où il a notamment présidé le comité exécutif mondial de l'entreprise.

M. Rigotti est directeur non dirigeant de Smart Group Corporation Limited et président du Global Network of Director Institutes. C'est d'ailleurs au sein de ce réseau que nous avons fait connaissance. Bienvenue M. Rigotti.

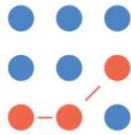
Mark Rigotti (1:09 - 1:12) : Merci M. Bhardwaj. Je suis heureux de me joindre à vous aujourd'hui.

Rahul Bhardwaj (1:12 - 2:35) : Nous vivons de part et d'autre de la planète, alors je suis très reconnaissant de votre présence à une heure aussi matinale. Pour nos auditeurs d'aujourd'hui, la résolution est : « Il est résolu que les conseils d'administration canadiens devraient connaître l'approche des conseils d'administration australiens. »

Certaines personnes se demanderont pourquoi. Et donc, quel sera votre vote? M. Rigotti, vous aurez aussi l'occasion de voter un peu plus tard.

Nous nous sommes récemment croisés à Singapour, et nous avons eu d'excellentes conversations avec des administratrices et administrateurs sur toutes sortes de sujets, soulevant des questions familières concernant l'IA, l'incertitude géopolitique et les facteurs ESG, les attentes en matière de divulgation, et bien sûr la nouvelle réalité du commerce et des droits de douane. Partout, les administratrices et administrateurs font face à des forces externes similaires, mais leur outil de gouvernance et la dynamique de leur marché entraînent des réponses très différentes de la part des conseils d'administration. Quand je pense au Canada et à l'Australie, nos pays sont très éloignés géographiquement, mais nous sommes





très proches sur certains autres aspects, y compris le Commonwealth, la common law, ainsi que nos voisins : vous avez la Chine dans votre arrière-cour, et nous, les États-Unis. Le principe est donc que nous pouvons apprendre les uns des autres, en particulier en matière de gouvernance de sociétés.

Mais là où je dois commencer, c'est qu'en Australie, il y a ce qu'on appelle la règle des deux prises. Au Canada, dans une partie de base-ball, trois prises suffisent pour être éliminé, mais ce n'est pas ce dont nous parlons aujourd'hui. Qu'est-ce que la règle des deux prises?

Mark Rigotti (2:36 - 4:13) : Tout à fait, nous avons bien une règle des deux prises. En fait, elle fait partie du paysage des entreprises depuis 2001.

C'est un mécanisme de vote consultatif. Elle s'applique aux sociétés cotées en bourse et permet à ces dernières de s'adresser annuellement aux investisseurs, à leurs actionnaires, pour obtenir un vote non contraignant sur la rémunération de leurs cadres. Les deux prises réfèrent à un seuil de 25 %.

Ainsi, si une proportion de 25 % des parties prenantes d'une entreprise vote « non » sur deux ans, soit 25 % de non la première année et 25 % de non la deuxième année, les actionnaires peuvent effectivement renverser le conseil d'administration et l'ensemble de ses membres doivent se porter candidats en vue d'une réélection. Il y a environ 30 à 40 votes qui atteignent ce seuil chaque année pendant la saison des procurations de l'AGA. Cependant, l'objectif de cette règle a été déformé. Elle est maintenant un moyen pour les investisseurs d'exprimer leur mécontentement à l'égard du conseil d'administration.

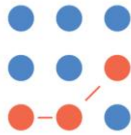
À mon avis, les administratrices et administrateurs trouvent que c'est un exercice assez difficile. Cela ne concerne plus uniquement la rémunération des cadres. Il s'agit plutôt de la performance du conseil d'administration et de la direction de l'entreprise.

Le conseil d'administration consacre beaucoup de temps à ce sujet. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a probablement deux versions du débat. Les investisseurs de grandes caisses de retraite et les agences de conseils en vote apprécient cette règle, car elle leur permet de se faire entendre.

La communauté de l'administration des sociétés cotées en bourse pense que traiter cet enjeu est un mauvais usage du temps des administratrices et administrateurs et des fonds de l'entreprise. Le juste milieu, bien sûr, est qu'il s'agit d'un mécanisme favorisant une plus grande mobilisation entre les investisseurs, d'une part, et les administratrices et les administrateurs, d'autre part. Elle constitue probablement un résultat positif net, mais c'est ainsi que fonctionne la règle des deux prises.

Rahul Bhardwaj (4:14 - 4:21) : Intéressant. Il s'agit d'un instrument plutôt grossier. Cette règle a-t-elle réellement modifié le comportement des conseils d'administration de manière significative?





Mark Rigotti (4:21 - 4:45) : Je pense que oui. Je pense que cela a obligé les conseils d'administration à s'engager auprès de leurs investisseurs de manière plus significative et bien à l'avance. L'une de nos quatre grandes banques en est un bon exemple en ce moment.

Elle a retiré 32 millions de dollars de primes non acquises à ses cadres en raison de leur rendement insuffisant et du mécontentement à l'égard d'un certain nombre de choses. Et ce fut un mouvement mené par les investisseurs. Je pense que la règle a modifié les comportements.

Rahul Bhardwaj (4:45 - 5:13) : L'un des aspects intéressants de nos rôles, que j'aime discuter avec vous, est que nous occupons des postes intéressants au sein de grandes masses terrestres. Nous avons une idée de ce que pensent les communautés d'administratrices et d'administrateurs sur des enjeux importants en Australie, dans votre cas, et au Canada, dans mon cas. Et votre AICD réalise un excellent sondage sur l'indice de confiance sur une base semestrielle.

J'ai eu l'occasion d'examiner le dernier en 2025, et il était remarquable. Je suis très curieux de connaître les leçons que vous en avez tirées.

Mark Rigotti (5:13 - 7:12) : Qu'est-ce qui vous a vraiment frappé de cet indice de confiance des administratrices et administrateurs? Ce sondage est réalisé de manière indépendante deux fois par an, et ce, depuis plusieurs années.

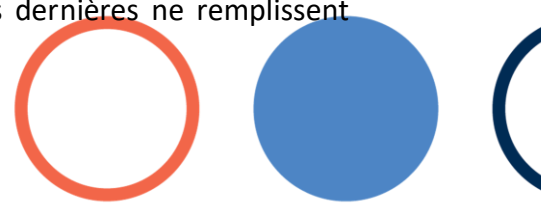
Voici les deux choses que j'en tire. La première est ce qui préoccupe les cadres, ce qui les empêche de dormir. Et la deuxième est les tendances au fil du temps.

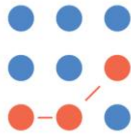
Ces leçons sont intéressantes, et ont grandement varié au cours des dernières années. Des sujets comme le numérique, un domaine très important pendant plusieurs années, sont toujours présents, mais se retrouvent en troisième position.

Le climat se place environ au quatrième rang. Ce qui a vraiment changé ces derniers temps, c'est l'inquiétude des administratrices et des administrateurs concernant le degré de réglementation et le degré d'intervention des pouvoirs publics sur les marchés. Et ils ont très fortement manifesté ces préoccupations.

En règle générale, c'est un problème pour l'Australie, car de nombreux pays, y compris le Canada, ont mis en place des programmes d'amélioration de la réglementation, de déréglementation ou de réduction des lourdeurs administratives et de l'encombrement, ou de tout autre sujet similaire. Les conseils d'administration australiens craignent que leur pays ne prenne du retard. Une étude que nous avons commandée à un cabinet de recherche a montré que l'Australie se situe à l'avant-dernière place de l'OCDE en ce qui concerne la réglementation.

C'est un sujet qui préoccupe grandement les administratrices et administrateurs. Il ne s'agit pas seulement d'un sentiment que la vie est difficile pour les conseils d'administration parce qu'il y a beaucoup de réglementations à respecter. En fait, ces dernières ne remplissent pas leur fonction;





elles sont plutôt devenues indépendantes pour leur propre survie. Une compagnie d'électricité m'a dit qu'elle rendait compte à 16 régulateurs différents. L'Australie et le Canada ont tous deux un gouvernement fédéral, mais aussi des gouvernements provinciaux et locaux.

Si chaque palier gouvernemental impose ses propres amendes réglementaires, les conseils d'administration se retrouvent à naviguer dans une forêt bureaucratique très dense. C'est une chose qui les préoccupe. Leur autre préoccupation, qui est partagée par le monde entier, concerne l'IA et la manière d'exploiter cette occasion, tout en gérant le risque qui y est associé.

Les administratrices et administrateurs australiens consacrent beaucoup de temps à cet enjeu.

Rahul Bhardwaj (7:12 - 7:58) : Penchons-nous un peu plus là-dessus. Pour commencer, je pense que beaucoup d'administratrices et administrateurs canadiens riront bien lorsqu'ils vous entendront dire, au début de vos propos, que notre pays fait beaucoup pour réduire la réglementation. Nombre d'entre eux interjetteront : « Attendez un instant. Nous n'en sommes pas si sûrs. »

Il est intéressant de voir que, de votre point de vue, vous constatez une certaine dynamique à cet égard au Canada. Et pour être juste, cette question occupe une grande partie du dialogue d'aujourd'hui. Ce n'est pas nécessairement la quantité, mais plutôt la qualité, l'intégration et la sensibilité de la réglementation.

J'aime la façon dont vous avez décrit cet enjeu réglementaire comme une forêt dense. Après tout, nos deux pays connaissent bien ce type d'environnement. Je suis toutefois curieux de savoir s'il y a une telle dynamique en Australie pour réviser la réglementation.

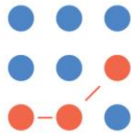
Cela fait-il partie des discussions en Australie?

Mark Rigotti (7:59 - 8:57) : Oui. Le gouvernement australien est de centre gauche. Nos conseils d'administration ressemblent probablement aux vôtres, en ce sens qu'il y a beaucoup de belles paroles.

Ils affichent de bonnes intentions, mais il y a un peu de décalage par rapport aux actions. Ensuite, la question se pose de savoir s'ils font preuve de réelle volonté, ou s'ils ne font que prétendre à en faire. C'est l'une des choses que l'AICD s'efforce de faire pour représenter les intérêts de ses membres par rapport aux administratrices et administrateurs, à savoir renforcer cette volonté, pour aller au-delà des paroles et passer à l'action.

Je pense donc que oui, c'est le cas, et j'aime la façon dont vous exprimez la dynamique. Si vous, ou quelques administratrices et administrateurs du Canada, veniez prendre ma place pendant une semaine, la question aurait été soulevée une dizaine de fois au cours de la semaine. Mais en réalité, il y a beaucoup moins d'actions.





Nous espérons un objectif de 25 %, un peu comme au Royaume-Uni. J'espère que le gouvernement fédéral adoptera ces mesures. Il prend des mesures et réduit les droits de nuisance.

Il essaie de rationaliser la planification, le type de choses que les conseils d'administration aimeraient voir. Mais pour savoir si cela suffira à faire bouger les choses, attendons de voir ce que cela donnera.

Rahul Bhardwaj (8:57 - 9:22) : L'une des choses qui m'ont frappé dans le sondage de confiance lié à cet enjeu est que près de 80 % de vos administratrices et administrateurs ont établi un lien direct entre la réglementation et la productivité. En d'autres termes, la réduction de la réglementation serait liée à l'augmentation de la productivité. D'un côté, ce chiffre de huit sur dix n'est pas surprenant, mais d'autre part, chaque fois que 80 % d'un grand groupe de personnes s'accordent sur une réponse, c'est une déclaration en soi.

Mark Rigotti (9:23 - 10:21) : Oui. C'est d'abord un enjeu national. Ensuite, c'est aux entreprises individuelles d'agir.

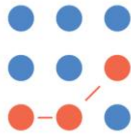
Je suppose que la plupart des économies développées dans le monde ont des problèmes de productivité et que la croissance est difficile. Le problème est particulièrement grave en Australie, car nous sommes situés à la périphérie de l'Asie du Sud-Est, où il n'est pas rare que la croissance varie entre 5 % et 12 % par an. Nous tentons d'atteindre un seuil de 2 %.

Je pense que les administratrices et administrateurs s'inquiètent, car si le pays se porte bien, cela signifie que leurs entreprises se porteront bien. Si le pays connaît des difficultés, la croissance devient difficile. Elle n'est pas impossible, mais c'est plus difficile. Je pense que cette réponse représente la préoccupation des administratrices et administrateurs. À l'échelle nationale, nous ne sommes pas aussi productifs que nous devrions l'être en tant que pays et cela a des répercussions sur la croissance. À l'échelle des entreprises, celles-ci ont du mal à établir et à maintenir la croissance, en particulier lorsqu'il y a tant de réglementations à gérer. Lors des réunions du conseil d'administration, les membres n'ont pas assez de temps pour parler de la création de valeur et doivent plutôt se concentrer sur la conformité aux réglementations.

Rahul Bhardwaj (10:22 - 10:33) : En ce qui concerne l'IA, vous m'avez récemment fait part d'un article très intéressant qui donnait l'impression que la réglementation de l'IA était au cœur des préoccupations des conseils d'administration et des législateurs.

Mark Rigotti (10:33 - 11:58) : C'est exact. Je pense qu'une fois encore, les administratrices et administrateurs australiens sont plutôt convaincus de la puissance de l'IA et de ses possibilités. Parallèlement, en tant que futuristes, les dirigeants de sociétés doivent examiner ce qui pourrait mal tourner et la façon de s'assurer que l'adoption de l'IA est responsable et répond aux besoins de toutes les parties prenantes. En Australie, nous avons une approche à deux vitesses envers l'IA dans les salles du conseil.





L'une des choses qui inquiétaient les sociétés, c'est qu'à mesure que le gouvernement se pencherait davantage sur la question, il essaierait d'étouffer la technologie avec davantage de réglementation pour gérer les risques qu'elle engendre, ce qui aurait un effet très dissuasif sur ses possibilités. Heureusement, le gouvernement australien a déclaré qu'il chercherait à combler les lacunes de la législation actuelle et à renforcer la réglementation de manière judicieuse, plutôt que de mettre en place une autre législation générale sur l'IA, à l'instar de l'approche européenne. Je pense que cela correspond tout à fait aux mesures que les administratrices et administrateurs australiens souhaitent établir.

Voilà pour la déclaration de politique. Les choses peuvent changer si quelque chose de grave se produit, ce qui a tendance à se produire, mais nous avons l'impression qu'il s'agit d'un bon cadre réglementaire. Ainsi, il incombe maintenant aux conseils d'administration et aux administratrices et administrateurs de déterminer comment utiliser l'IA de manière responsable à l'échelle de leur conseil individuel.

Rahul Bhardwaj (11:58 - 12:39) : L'une des autres choses qui m'ont sauté aux yeux dans l'indice, et qui concernent les perspectives à court terme par rapport à celles à long terme, sont le fait qu'il semble que les administratrices et administrateurs consacrent plus de temps à la surveillance des risques et à la résilience à long terme plutôt qu'à la croissance à court terme. Je pense que tout le monde reconnaît que l'objectif vise à créer de la valeur à long terme. D'aucuns diront qu'il n'y a pas d'autres trimestres à venir.

Il est important pour les administratrices et administrateurs de se concentrer à trouver cet équilibre entre les perspectives à long terme et à court terme. De quelle façon les administratrices et administrateurs australiens envisagent-ils cet enjeu?

Mark Rigotti (12:39 - 14:38) :

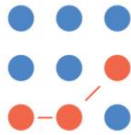
C'est une excellente observation. Et c'est peut-être l'une des choses pour lesquelles il n'y a pas de réponse parfaite. Les conseils doivent gérer l'attention.

Encore une fois, les administratrices et administrateurs doivent parfois faire des choix difficiles. Alors, comment accorder suffisamment d'attention aux priorités à court terme? Vous devez maintenir vos rapports trimestriels sur les bénéfices, assurer votre croissance annuelle et respecter vos obligations envers vos actionnaires, mais sans ignorer l'orientation à long terme de l'entreprise et en veillant à ce que tout soit calibré de manière à ce que les générations futures de parties prenantes puissent tirer profit de la société.

C'est une question épineuse. Une grande partie du débat se concentre sur les marchés cotés en bourse où il existe des exigences de déclarations trimestrielles, mais nous constatons qu'elle touche aussi d'autres domaines. J'aimerais souligner deux tendances sur notre marché.

Premièrement, nous voyons un transfert massif de capitaux privés au détriment des marchés publics. Je pense que la situation est probablement assez semblable au Canada. En effet, les marchés de capitaux privés, le capital-investissement, les investissements institutionnels et





les fonds souverains attirent différents types d'investisseurs, et ceux-ci ne dépendent pas autant des résultats trimestriels et ne s'y intéressent pas autant.

Deuxièmement, les responsables peuvent s'en plaindre. Ils peuvent affirmer ne pas avoir assez de temps pour examiner cette question, à long terme ou à court terme. Je pense que le débat s'oriente autour du fait que le président et le chef de la direction sont responsables de fixer les répartitions appropriées et d'organiser la cadence des discussions du conseil d'administration de manière à trouver du temps pour chaque question.

Cependant, si vous êtes une banque ou une institution financière réglementée, il y a un fardeau réglementaire massif, un important obstacle impossible à contrôler. On parle ici de documents de milliers de pages à l'intention du conseil qui sont rédigés chaque mois pour certaines de ces organisations. Il y a des solutions intéressantes, comme le recours plus massif aux comités afin d'essayer de gérer cet équilibre.

Donc oui, c'est un problème. Les capitaux sont de plus en plus déployés et les conseils d'administration de plus en plus actifs dans les capitaux privés et les marchés connexes. Toutefois, nous reconnaissons aussi que la façon de résoudre un problème est de le résoudre soi-même et de ne pas s'en plaindre aux autres.

Rahul Bhardwaj (14:38 - 14:55) : Vous avez mentionné les fonds souverains. Je serais curieux de connaître les répercussions ou l'influence que les pensions ont en Australie, car leurs effets seraient probablement très élevés au Canada. Nous avons bien sûr les fonds surnommés « Maple Five », qui ont connu un grand succès et qui représentent un symbole d'excellence pour le Canada à bien des égards.

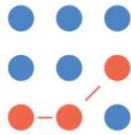
Mark Rigotti (14:56 - 16:33) : Oui. Nos deux pays se ressemblent beaucoup à cet égard. Pour les auditeurs qui ne connaissent peut-être pas l'Australie, nous avons un régime de retraite obligatoire.

12 % du salaire de chaque personne doit être consacré aux pensions. Cela représente des sommes phénoménales, des milliards de dollars sont versés dans le coffre de ces fonds chaque semaine. Pour vous donner une idée, l'Australie se situe au 55e rang mondial en population, tandis que le capital de ses fonds de pension se classe au 4e rang dans le monde. Il est énorme,

avec une valeur d'environ quatre mille milliards de dollars canadiens. Les fonds de pension sont importants et ils sont tous en train de se consolider. Les quatre principaux fonds de pension sont plus importants que les entreprises australiennes dans lesquelles ils investissent.

Ils n'ont pas une aussi grande valeur que Google, mais ce sont des entités assez importantes, donc très puissantes. En Australie, ils sont devenus de plus en plus interventionnistes sur les questions de gouvernance. Plutôt qu'être de simples investisseurs financiers à la recherche d'un rendement, ils ont un point de vue sur les facteurs ESG et sur la bonne gouvernance de sociétés. Un certain nombre de ces fonds poussent vraiment les conseils d'administration à





expliquer leur position, leurs actions et leurs réalisations dans ces domaines. Ils ne cherchent plus simplement à atteindre un rendement financier à la fin de l'année.

La dynamique ainsi créée est telle que les conseils d'administration australiens doivent s'engager auprès de ces fonds. Même si certains fonds ne sont pas encore des investisseurs, il y a de fortes chances qu'avec cette rivière, ce torrent d'argent qui entre dans leurs coffres, ils investissent un jour dans votre entreprise. Les meilleurs conseils d'administration et les meilleures entreprises ont mis en place des plans de mobilisation pour ces fonds.

Rahul Bhardwaj (16:33 - 17:20) : C'est toute une image, des rivières et des torrents d'argent. Je pense que cela marquera les esprits. C'est une situation à surveiller.

Je pense que cela souligne vraiment l'importance d'une bonne gouvernance d'entreprise, pour être en mesure de mettre en œuvre ces engagements de manière responsable. Vous avez mentionné un peu plus tôt votre proximité avec l'Asie du Sud-Est. Je reconnais que cette analogie fait référence au fait que les échanges avec les États-Unis représentent environ 80 % de notre commerce et 30 % de notre PIB.

Du côté de l'Australie, les échanges avec la Chine représentent environ 25 % du commerce de votre pays et 11 % de son PIB. Mais c'est votre principal partenaire commercial. En cette période de commerce et de droits de douane, avec ce qui se passe en Amérique du Nord, comment l'Australie et les conseils d'administration réagissent-ils aux pressions exercées en Asie du Sud-Est?

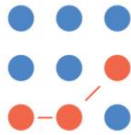
Mark Rigotti (17:20 - 18:33) : L'Australie a toujours aimé se voir comme un tremplin vers l'Asie. La Chine est, de loin, le principal importateur de produits australiens, mais se concentre sur les ressources et l'agriculture, alors que l'Asie du Sud-Est est beaucoup plus large, elle achète des services et un vaste éventail de produits différents. La réponse à votre question dépend de la personne à qui vous la posez.

Nous entrevoyons notre relation de différentes façons. Les échanges avec l'Asie du Sud-Est se font par l'intermédiaire d'accords de libre-échange et de marchés libres. Tandis que la Chine a toujours été un pays difficile.

Bien avant l'administration Trump, la Chine imposait des droits de douane ou fermait le commerce sur divers produits, y compris des produits comme le vin, l'orge ou le malt. Ces éléments ont été progressivement assouplis au fur et à mesure que les gouvernements sont rapprochés. C'est une relation difficile étant donné l'angle géopolitique.

L'Australie semble s'efforcer de gérer et d'entretenir des relations avec la Chine, même si celles-ci sont tendues. En ce qui concerne l'attitude des conseils d'administration, il est certain qu'au cours des dix dernières années, l'accent a été mis davantage sur les questions géopolitiques et sur le fait que les conseils veulent et doivent être informés des événements géopolitiques et de la manière dont cela touche leur entreprise, leurs marchés et leurs stratégies à l'avenir.





Rahul Bhardwaj (18:34 - 18:54) : Vous avez mentionné tout à l'heure que l'ordre du jour des conseils d'administration était très chargé. Je voudrais revenir sur ce point dans ce contexte. Le temps dont dispose un conseil d'administration est limité lorsqu'il commence à réfléchir à des questions comme les enjeux géopolitiques, et il peut être difficile de les creuser.

Existe-t-il des mécanismes et des moyens permettant aux conseils d'administration australiens de prendre en compte cette situation et d'y répondre?

Mark Rigotti (18:55 - 19:25) : Je pense que oui. Cela dépend des sociétés. Les grandes entreprises disposant de beaucoup de ressources feront voyager leurs conseils d'administration en avion et organiseront des formations dans la Silicon Valley. En outre, elles consacrent généralement des dîners ou des déjeuners la veille d'une réunion du conseil d'administration ou d'un déjeuner à la venue d'une personne pour parler de ces questions.

Cela fait partie de l'ordre du jour du conseil d'administration, mais il ne s'agit pas d'un document formel avec une résolution et un papier, etc. Il s'agit davantage de faire appel à des experts pour leur dire ce qu'ils devraient garder en tête.

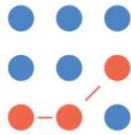
Rahul Bhardwaj (19:26 - 20:07) : À bien des égards, il semble que l'approche que nous entendons est très instructive, et n'est pas radicalement différente à d'autres égards, ce qui est une bonne nouvelle. C'est vraiment intrigant d'entendre parler de la domination. En fait, parlant de caisses de retraite ou de fonds de pension et de leur influence, je serais également curieux d'en savoir un peu plus sur la diminution de la taille des marchés publics de votre région et les répercussions de cette baisse sur la communauté des administratrices et administrateurs.

Les conseils d'administration attirent-ils encore beaucoup d'administratrices et administrateurs? Ces membres bénéficient-ils toujours du même niveau de formation de soutien? Selon moi, ces éléments sont au cœur des activités de l'AICD.

Mark Rigotti (20:08 - 21:03) : Je pense qu'il y a dix ans, les deux administrateurs les plus importants auraient envisagé de siéger au conseil d'administration de sociétés minières, bancaires ou industrielles cotées en bourse, et peut-être au conseil d'une ou deux autres sociétés non cotées en bourse en marge. Ces derniers temps, la situation a évolué : la plupart des administratrices et administrateurs professionnels ont de nouveaux portefeuilles, ils siègent probablement à un ou deux conseils de sociétés cotées en bourse, et le reste des conseils auxquels ils siègent sont au sein de sociétés non cotées. Cela peut être le cas dans une variété de secteurs; les conseillers en vote cherchent attentivement à savoir si les administratrices et administrateurs occupés siègent à trop de conseils ou non, en particulier les personnes qui occupent la présidence. Ainsi, quelques présidents de nos sociétés les plus importantes s'engagent en fait à ne pas siéger au sein d'autres sociétés cotées tant qu'ils président le conseil de BHP, d'une société technologique équivalente ou de quelque chose de ce genre au Canada.

Les choses ont probablement changé et ce n'est pas nécessairement une mauvaise chose, c'est plutôt sain à mon avis.





Rahul Bhardwaj (21:04 - 21:10) : Qu'en est-il du fait de siéger à trop de conseils d'administration ou de la limitation des mandats, ces questions au cœur des conseils d'administration représentent-elles des problèmes?

Mark Rigotti (21:10 - 22:09) : C'est le cas. Ces enjeux suivent un certain rythme : ils ont tendance à s'atténuer et ne pas être considérés comme un problème, puis à revenir en force et devenir un problème majeur. Notre autorité de régulation des marchés financiers vient de mettre en œuvre une règle visant à limiter la durée des mandats, limitée précédemment à neuf ans, à un nouveau maximum de neuf à douze ans pour les administratrices et administrateurs de banques et d'établissements similaires. Alors oui, ce sont des problèmes.

Les individus ont tendance à gérer eux-mêmes leur adhésion pour éviter de siéger à trop de conseils et une présidente ou un président bien organisé serait préoccupé par le fait d'engager une personne dans une telle situation. Les conseillers en vote et les investisseurs sont très attentifs à cet aspect. Par contre, les conseillers en vote posent un autre problème, soit le fait qu'ils suivent des règles rigides et ne peuvent pas vraiment prendre de décisions indépendantes du contexte. Par exemple, une personne peut techniquement siéger à trop de conseils en ce moment, mais dans les faits, le conseil planifie la relève et ce chef ou administrateur quittera son poste une fois qu'un nouveau chef de la direction sera élu et que son mandat commencera.

Je pense que ces enjeux sont au cœur de l'actualité, probablement comme au Canada. La plupart du temps, ces problèmes atteignent un équilibre, mais de temps à autre, ils surgissent et deviennent une question d'une importance capitale.

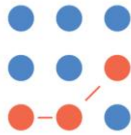
Rahul Bhardwaj (22:09 - 22:25) : Je pense que les auditeurs reconnaîtront une bonne partie du langage dans le contexte. La saison des procurations est également différente. Votre saison a lieu avant la nôtre.

Pouvez-vous nous donner un aperçu de certains des éléments clés que vous pourriez constater dans une saison à venir?

Mark Rigotti (22:25 - 23:22) : Oui, pour en revenir à notre point de départ, un nombre record de votes négatifs sur les rémunérations a permis d'exprimer le mécontentement des investisseurs, mais cela a eu tendance à concerner des transactions que les sociétés ont effectuées sans demander l'approbation des actionnaires. C'est une question de règles. Certaines transactions sont si importantes qu'elles doivent être approuvées par les actionnaires,

et d'autres n'ont pas besoin de l'être. Et lorsqu'elles ne font pas l'objet d'une approbation, les investisseurs australiens y prêtent une attention toute particulière. Même si ces transactions ne sont pas immédiatement relatives, c'est tout de même le genre de questions qui se pose pendant la saison des procurations.





C'est intéressant, car il s'agit d'une question très économique et liée au rendement. Si nous avions eu cette discussion il y a deux ans, tout aurait porté sur le climat. Bien que le climat soit toujours un important enjeu, il l'est beaucoup moins qu'il y a deux ans, probablement parce que les gens ont établi des plans et qu'ils s'attellent à la décarbonisation. Aujourd'hui, ces personnes se concentrent beaucoup plus sur les performances, en particulier sur les transactions, qui sont difficiles à expliquer ou dont le résultat n'est pas encore clair.

Rahul Bhardwaj (23:23 - 23:57) : Cette conversation a été fantastique. Je pense que vous nous avez fourni de précieuses informations sur l'approche des conseils d'administration australiens. Il y a beaucoup de chevauchements avec notre approche, mais il y a certains points sur lesquels les administratrices et administrateurs canadiens peuvent s'arrêter un instant et réfléchir à la manière dont ils s'appliquent dans le contexte canadien.

M. Rigotti, merci beaucoup d'avoir été des nôtres aujourd'hui. Je vais demander à nos auditeurs de réfléchir un peu à ce sujet et de s'interroger sur la résolution. Quel serait votre vote?

Be It Resolved : les conseils d'administration canadiens devraient connaître l'approche des conseils d'administration australiens. M. Rigotti, si vous deviez voter, quel serait votre vote?

Mark Rigotti (23:57 - 24:20) : Je voterais pour la résolution, car je pense qu'il y a beaucoup de liens et d'affinités entre l'Australie et le Canada. Inversement, il y a probablement beaucoup d'éléments de l'approche des conseils d'administration canadiens auxquelles nous devons réfléchir en Australie, en particulier parce que nous nous trouvons à la fin du parcours. Nous sommes toujours à l'affût de la façon dont réagissent nos cousins du Nord aux activités de leurs marchés, car les événements nous toucheront probablement à un moment ou à un autre.

Rahul Bhardwaj (24:21 - 24:50) : Je pense que vous venez de vous faire beaucoup d'amis au Canada avec cette déclaration et que vous avez « surpassé » notre politesse. Vous connaissant, ce n'est pas étonnant. Ce fut un plaisir d'échanger avec vous.

À notre public, j'espère que vous avez aimé l'épisode *Be It Resolved* d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux salles du conseil et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances. Si vous avez trouvé la discussion d'aujourd'hui inspirante, nous vous encourageons à vous abonner et à laisser un commentaire sur votre plateforme de baladodiffusion préférée. C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada.

À la prochaine fois.

