

---

<b>À</b>	<b>Kim Thomassin</b> Première vice-présidente, affaires juridiques et secrétariat Caisse de dépôt et placement du Québec (la <b>Caisse</b> )	<b>Date</b>	Le 24 mai 2019
	<b>Ginette Depelteau</b> Vice-présidente principale, conformité de la Caisse		

---

## Revue du code d'éthique d'Otéra

Vous nous avez demandé d'évaluer le code d'éthique d'Otéra Capital Inc. (**Otéra**) (le **Code d'Otéra**<sup>1</sup>), filiale immobilière de la Caisse, afin de déterminer si ce code est conforme aux meilleures pratiques en matière d'éthique et d'identification et de gestion des conflits d'intérêts. Vous nous avez également demandé de faire l'exercice pour vos autres filiales<sup>2</sup>, même si la situation actuelle ne concerne qu'Otéra.

Pour ce faire, nous avons examiné les exigences légales applicables et avons mené une analyse approfondie des meilleures pratiques en étudiant les normes reconnues internationalement en cette matière ainsi que près de 80 codes d'éthique provenant des plus grands fonds de régimes de retraite, institutions financières et entreprises d'envergure internationale, incluant le code d'éthique de la Caisse.<sup>3</sup>

Ce faisant, nous avons constaté que le *Code d'éthique et de déontologie de la Caisse de dépôt et placement du Québec* (le **Code de la Caisse**) est l'un des codes d'éthique les plus exigeants que nous avons répertoriés sur plusieurs aspects, tel que plus amplement décrit à la présente note. En conséquence, nous vous recommandons d'harmoniser le Code d'Otéra avec celui de la Caisse.

Vous trouverez, ci-dessous, nos recommandations à cet égard, qui se divisent en 8 rubriques :

1. Harmonisation des Codes
2. Valorisation du Code
3. Identification et gestion des conflits d'intérêts
4. Protection de la réputation de la Caisse et des filiales
5. Activités restreintes
6. Structures décisionnelles
7. Prévention et détection
8. Révision périodique du Code et de son application

---

<sup>1</sup> *Code d'éthique d'Otéra et procédure d'alerte éthique.*

<sup>2</sup> C'est-à-dire, pour les filiales ayant des codes d'éthique disponibles publiquement ou dont les codes d'éthique nous ont été transmis.

<sup>3</sup> Sauf lorsque le contexte ne s'y prête pas, la « Caisse » désigne la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que l'ensemble de ses filiales en propriété exclusive. La même définition se retrouve à l'article 8 du Code de la Caisse.

## A. COMMENTAIRES PRÉLIMINAIRES

### 1. Exigences légales

Les exigences légales relatives aux conflits d'intérêts découlent du devoir de loyauté qu'un dirigeant ou un employé a envers son employeur ou qu'un administrateur a envers la société au sein du conseil de laquelle il siège. Dans le cas d'Otéra et des autres filiales de la Caisse, ces dispositions sont prévues à la *Loi sur les sociétés par actions (LSAQ)* et au *Code civil du Québec (CCQ)*.

Les articles 119 à 133 de la LSAQ, reproduits à l'Annexe A des présentes, établissent certaines exigences applicables aux administrateurs et dirigeants de sociétés par actions relativement à leur devoir de loyauté et à la gestion des conflits d'intérêts. L'article 119 de la LSAQ renvoie en outre aux articles 321 à 326 du CCQ, également reproduits à l'Annexe A, lesquels prévoient notamment le devoir de loyauté (article 322 du CCQ) et celui d'éviter de se placer en conflit d'intérêts (article 324 du CCQ).

L'article 2088 du CCQ codifie, quant à lui, le devoir de loyauté des salariés :

**2088.** Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui. (Notre soulignement)

L'obligation de loyauté est vaste et englobe plusieurs aspects. Le contenu de cette obligation a été résumé comme suit par la Cour d'appel du Québec :

« [...] le salarié ne doit pas nuire à l'entreprise à laquelle il participe ou l'entraver; il doit faire primer (dans le cadre du travail) les intérêts de l'employeur sur les siens propres; il ne doit pas se placer en situation de conflit d'intérêts (ce qui pourrait l'amener à privilégier l'intérêt de tiers ou le sien propre plutôt que celui de l'employeur); il doit se conduire à tout moment avec la plus grande honnêteté envers l'employeur, ne peut s'approprier les biens matériels ou intellectuels de celui-ci ou les utiliser indûment à son avantage. Il ne peut évidemment pas détourner à son profit ou à celui de tiers la clientèle de l'employeur ni usurper les occasions d'affaires qui se présentent à ce dernier, etc. Dans certains contextes, même en l'absence d'une clause à cet effet, l'obligation de loyauté peut obliger le salarié à une exclusivité de services, quoique ce ne soit généralement pas le cas. »<sup>4</sup>

Ainsi, le devoir de loyauté du salarié lui impose notamment d'éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts. Les tribunaux ont reconnu que, dans certaines circonstances, l'employeur n'avait pas à établir de préjudice précis afin de sanctionner un salarié s'étant placé dans une situation de conflit d'intérêts; il peut être suffisant d'établir un préjudice potentiel.<sup>5</sup> Le devoir de loyauté englobe donc également l'obligation pour le salarié de ne pas se placer dans une situation d'apparence de conflit d'intérêts.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> *Concentrés scientifiques Bélisle inc. c. Lyrco Nutrition inc.*, 2007 QCCA 676, par. 39.

<sup>5</sup> G. Audet et al., *Le Congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, version électronique, 3<sup>e</sup> édition, par. 4.2.35.

<sup>6</sup> A. E. Aust et T. Laporte Aust, *Le Contrat d'emploi*, 3<sup>e</sup> édition, Cowansville, Yvon Blais, 2013, p. 548.

Il faut souligner que l'existence de règles claires dans l'entreprise facilitera la prise de sanctions plus sévères en cas de bris par le salarié de ses obligations en matière de conflit d'intérêts.<sup>7</sup> Évidemment, l'intensité des obligations du salarié varie selon la nature des fonctions et responsabilités qui lui sont confiées : plus le salarié occupe un poste clé dans l'entreprise, plus son obligation de loyauté est importante.<sup>8</sup>

Il faut noter que le traitement des conflits d'intérêts peut parfois soulever des questions en matière de protection des droits à l'égalité et à la vie privée.<sup>9</sup> Toutefois, lorsque les obligations relatives à la gestion des conflits d'intérêts ont un lien réel avec l'emploi et sont nécessaires à la protection des intérêts légitimes de l'employeur, ces obligations auront généralement préséance sur les droits individuels des salariés.

## **2. Conformité des Codes à la loi et aux standards de l'industrie**

D'après notre analyse, le Code de la Caisse respecte les exigences posées par la loi et surpasse les normes de l'industrie. Le Code de la Caisse est d'ailleurs l'un des codes d'éthique les plus exigeants que nous avons répertoriés sur plusieurs aspects.

Quant à Otéra, bien que son code d'éthique soit conforme aux exigences légales, l'on constate certains écarts par rapport aux normes prévues au Code de la Caisse, et en conséquence, il devrait être harmonisé avec ces normes plus rigoureuses, tout en tenant compte de la nature particulière des activités de cette filiale dans le secteur immobilier. Pour atteindre cet objectif, nous proposons ci-dessous diverses façons de bonifier les règles et pratiques d'Otéra en matière de prévention, d'identification et de gestion des conflits d'intérêts, d'investissements personnels et de gouvernance.

## **3. Méthodologie**

En vue de formuler nos recommandations, nous avons mené un vaste balisage des meilleures pratiques en matière de prévention, d'identification et de gestion des conflits d'intérêts, en analysant près de 80 codes d'éthique provenant d'institutions financières, de fonds de régime de retraite et d'autres grandes entreprises d'envergure internationale. Nous avons par ailleurs consulté les normes des Nations Unies, de l'Organisation de coopération et de développement économiques, du Forum économique mondial et de la Chambre de commerce international, en matière de conflits d'intérêts.

## **B. RECOMMANDATIONS**

Vous trouverez ci-dessous nos recommandations détaillées, issues de notre exercice de balisage et de notre analyse des enjeux qui nous semblent les plus importants pour Otéra :

### **1. Harmonisation des Codes**

Tel que mentionné ci-haut, notre première recommandation vise à rehausser au niveau du Code de la Caisse les exigences en matière de prévention, d'identification et de gestion des conflits d'intérêts, d'investissements personnels et de gouvernance prévues au Code d'Otéra. Outre le rehaussement des standards décrits dans le

---

<sup>7</sup> *Syndicat des employés de bureau en service technique et professionnel de Ville de Laval, SCFP, section locale 1113 et Laval (Ville de), (F.P.), D.T.E. 2016T-680 (T.A.).*

<sup>8</sup> R. P. Gagnon et al., *Le Droit du travail du Québec*, 7<sup>e</sup> éd., Cowansville, Yvon Blais, 2013, par. 115. *Banque de Mtl c. Kuet Leong NG*, [1989] 2 R.C.S. 429, p. 438

<sup>9</sup> J.-F. Pedneault et al., *Les Droits de la personne et les relations du travail*, 2<sup>e</sup> édition, feuilles mobiles, Cowansville, Yvon Blais, par. 6.2337 et s.

Code d'Otéra, l'harmonisation des codes d'éthique permettra également de faciliter la coordination entre la Caisse et sa filiale, de même que la révision périodique de l'ensemble des codes d'éthique.<sup>10</sup>

**Recommandation pour Otéra**

✓ ***Harmoniser le Code d'Otéra au Code de la Caisse***

## 2. Valorisation du Code

Il va sans dire qu'un code d'éthique a peu d'impact s'il n'est pas compris et suivi par les employés, dirigeants et administrateurs à qui il s'applique. Vous nous avez indiqué que des activités et processus relativement avancés de formation ont été instaurés à la Caisse, incluant la création de capsules vidéo et de capsules interactives, l'ajout d'un onglet en matière d'éthique sur le site Intranet de la Caisse, et la tenue de séances de formation par téléconférence ou en personne. Nous recommandons qu'Otéra aligne ses efforts de sensibilisation à cet égard avec ceux de la Caisse, notamment afin de sensibiliser ses employés aux valeurs de la Caisse. Nous recommandons en outre de rendre certaines activités de formation obligatoires pour tous.<sup>11</sup> Par exemple, la tenue de séances de formation continue, suite à l'embauche, pratique déjà mise en place au niveau de la Caisse, devrait être adoptée par Otéra. Tout comme pour la Caisse, l'organisation et la mise à jour des activités de sensibilisation et de formation pourraient incomber au Chef de la conformité d'Otéra, en tenant compte des orientations de la Caisse à cet effet.

**Recommandation pour Otéra**

✓ ***Aligner les efforts de formation et de sensibilisation avec ceux de la Caisse***

## 3. Identification et gestion des conflits d'intérêts

### a) *Notion de conflit d'intérêts*

Tout comme le Code de la Caisse,<sup>12</sup> le Code d'Otéra<sup>13</sup> réfère à une notion de « conflit d'intérêts » qui dépasse les seuls conflits réels ou les seuls conflits avec un intérêt personnel, et qui inclut l'apparence de conflit ou le conflit fondé simplement sur l'influence affectant le jugement de l'employé. Ceci est conforme aux meilleurs standards que nous avons répertoriés dans notre analyse.<sup>14</sup>

Toutefois, le Code d'Otéra devrait être bonifié en ce qui a trait à la définition connexe de « personne liée ». Afin de refléter les plus hauts standards de l'industrie, nous recommandons que le Code d'Otéra adopte une définition de « personne liée » similaire à celle utilisée au Code de la Caisse, qui engloberait notamment :

---

<sup>10</sup> Tandis que le Code de la Caisse s'applique aux dirigeants et aux employés de la Caisse, nous notons que les administrateurs sont régis quant à eux par un *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs* (le **Code d'éthique des administrateurs de la Caisse**) distinct. Outre le Code de la Caisse, notre recommandation visant à harmoniser le Code d'Otéra en phase avec le modèle de la Caisse s'étend de la même manière au Code d'éthique des administrateurs, lequel devrait également être harmonisé au Code d'éthique des administrateurs de la Caisse.

<sup>11</sup> Il s'agit d'une mesure recommandée par l'OCDE. Voir par ailleurs les codes d'éthique de BCI, Bank of America, Barclays, JP Morgan Chase, Prudential, State Farm et US Bank, par exemple.

<sup>12</sup> Voir l'article 8b) du Code de la Caisse.

<sup>13</sup> Voir l'article 7.1 du Code d'Otéra.

<sup>14</sup> Voir, notamment, la définition du code d'éthique du Forum économique mondial, p. 6 : « *A conflict of interest arises when your personal interests or those of your spouse, close relatives, personal relationships, friends or third parties interfere, or could be perceived as interfering, with your professional judgment, objectivity, independence or loyalty to the Forum.* »

- les enfants des personnes ayant un lien familial au premier degré;
- les associés;
- les personnes morales dont l'individu est dirigeant ou administrateur; et
- toute personne que l'on pourrait être porté à favoriser en raison de sa relation, de son statut, de son titre ou autre, ce qui devrait inclure toute personne ayant une relation romantique significative.<sup>15</sup>

*b) Déclarer les conflits et les intérêts*

Outre l'obligation d'éviter toute situation de conflits d'intérêts, le Code de la Caisse prévoit divers standards en matière de déclaration des conflits d'intérêts et de déclaration des intérêts des employés et dirigeants. Nous recommandons que les standards de la Caisse soient appliqués à Otéra.<sup>16</sup> Ainsi, chaque personne concernée devrait :

- i) Déclarer immédiatement par écrit si elle se trouve en situation de conflit ou d'apparence de conflit potentiel, au minimum à son supérieur immédiat et au Chef de la conformité.
- ii) Déclarer immédiatement par écrit si elle a un intérêt direct ou indirect dans une affaire la mettant en conflit avec la filiale, au minimum à son supérieur immédiat et au Chef de la conformité;<sup>17</sup>
- iii) Déclarer par écrit lors de l'embauche et sur une base annuelle tout intérêt ou activité extérieure susceptible de la mettre dans une position de conflit d'intérêts.

De plus, considérant la nature particulière des activités d'Otéra dans le secteur immobilier, il nous paraît nécessaire que les formulaires de déclaration annuels incluent spécifiquement tout investissement immobilier (autre que toute résidence familiale). Une telle mesure est déjà appliquée pour les administrateurs d'Otéra.

Nous recommandons que des formulaires standardisés, basés sur les modèles de la Caisse, soient utilisés afin de préciser la nature et les implications des conflits ou intérêts à déclarer de façon uniforme.

*c) Ne pas participer aux discussions et prises de décisions*

Le Code de la Caisse prévoit que tout employé ou dirigeant a une obligation ferme, s'il se trouve en situation de conflit ou d'apparence de conflit potentiel, de se retirer de toute discussion, décision ou évaluation liée au sujet en cause.<sup>18</sup> Nous recommandons de rappeler l'importance de cette obligation dans le Code d'Otéra.

Afin d'améliorer l'exécution pratique de cette disposition largement fondée sur l'autorégulation, nous recommandons également de généraliser à Otéra la procédure et les pratiques d'anticipation des conflits d'intérêts qui sont appliquées par les comités d'investissement et le conseil d'administration de la Caisse. Ainsi, l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration ou d'un des comités d'Otéra – y compris les comités de sélection et d'appel d'offres – devrait généralement prévoir comme premier item de discussion la question des conflits d'intérêts. De plus, lorsqu'un sujet inscrit à l'ordre du jour soulève une apparence de conflit d'intérêts, la personne concernée devrait aviser sans délai le secrétaire pour qu'il ne lui transmette pas la

---

<sup>15</sup> Le concept de « relation romantique » est une formulation qui se retrouve dans les codes d'éthique de GM (*romantic relationship*), IBM (*romantic relationship*), P&G (*romantic relationship*), Walmart (*romantic or dating relationship*), J.P. Morgan (*romantic [or] sexual ... relationship*), et Barclays (*romantic relationship*), entre autres.

<sup>16</sup> Notons que le Code d'Otéra prévoit une obligation similaire : voir l'article 7.1 et l'Annexe 4 du Code d'Otéra.

<sup>17</sup> Cette exigence de déclaration est prévue à l'article 42.1 de la *Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec*.

<sup>18</sup> Voir l'article 4.5a) du Code de la Caisse.

documentation relative à ce sujet et ainsi l'« isoler » de toute information relative à ce dossier. En parallèle, nous recommanderions qu'avant chaque réunion, le secrétaire vérifie les sujets inscrits à l'ordre du jour et les intérêts déclarés paraissant au registre des membres du conseil ou du comité en question, de sorte qu'il identifie en amont toute situation de conflit et ne transmette pas la documentation pertinente au membre concerné. Selon un processus qu'il faudra documenter, cela pourrait impliquer de retirer certains accès informatiques à cette personne.

#### **Recommandations pour Otéra**

- ✓ ***Rehausser les normes de déclaration d'intérêts de conflits d'intérêts au niveau de celles de la Caisse, avec les adaptations nécessaires en raison de la nature particulière des activités de la filiale***
- ✓ ***Mettre l'accent sur les pratiques de détection des conflits d'intérêts en amont des réunions du conseil et des comités, et documenter les mesures d'isolement***

#### **4. Protection de la réputation de la Caisse et des filiales**

##### *a) Préserver la réputation de la Caisse et des filiales*

Le Code de la Caisse prévoit diverses obligations visant à maintenir la réputation de la Caisse, notamment de : s'abstenir en tout temps de tenir des propos de nature à discréditer ou à ternir l'image ou la réputation de la Caisse<sup>19</sup>; éviter de participer à des activités qui portent préjudice aux intérêts, à l'image ou à la réputation de la Caisse<sup>20</sup>; obtenir l'approbation de son supérieur et un avis de la VPP Conformité afin de participer à toute activité extérieure pouvant être associée aux activités de la Caisse<sup>21</sup>; faire preuve de réserve lors de la participation à une activité extérieure dans le cadre de ses fonctions<sup>22</sup>; ne pas participer directement ou indirectement à des opérations frauduleuses, illicites, ou susceptibles d'être perçues comme telles<sup>23</sup>.

Nous recommandons que ces obligations visant à préserver la réputation et l'image de la Caisse soient étendues à Otéra.

##### *b) Ajuster les déclarations annuelles pour tenir compte de la recommandation au paragraphe a)*

Afin de prévenir des situations pouvant ternir l'image de la Caisse ou de ses filiales dans la perception du public, nous recommandons d'inclure dans les formulaires de déclaration d'intérêts à être remplis de façon annuelle ainsi que dans les vérifications préalables lors de l'embauche les questions relatives à l'identité de toute personne ayant des liens étroits avec l'employé ou son conjoint, susceptible de compromettre la réputation de la Caisse et de ses filiales.

Cette mesure permettrait au Chef de la conformité de procéder à une vérification diligente des liens personnels déclarés par chaque individu, et ainsi contribuer à identifier les risques réputationnels auxquels la Caisse ou ses filiales pourraient s'exposer, notamment tout lien éventuel direct ou indirect avec des individus ou organisations dont la fréquentation pourra être jugée inappropriée en raison de leurs activités, réputation ou pour toute autre raison. La création d'un registre à cet égard fournirait alors une base de données utile pour repérer les associations problématiques, à l'embauche et durant la durée de l'emploi.

<sup>19</sup> Voir l'introduction de l'article 4.8 du Code de la Caisse.

<sup>20</sup> Voir l'article 4.8a) du Code de la Caisse.

<sup>21</sup> Voir l'article 4.8c) du Code de la Caisse.

<sup>22</sup> *Id.*

<sup>23</sup> Voir l'article 4.2b) du Code de la Caisse.

### **Recommandation pour Otéra**

- ✓ *Incorporer au Code d'Otéra les obligations prévues au Code de la Caisse visant à préserver la réputation de la Caisse et des filiales et ajuster les formulaires de déclaration d'intérêts en conséquence*

## **5. Activités restreintes**

La présente section contient différentes mesures concernant des activités particulières présentant des risques d'ordres éthique et réputationnel suffisamment importants pour qu'elles soient prohibées ou encadrées.

### *a) Transactions personnelles*

Considérant les activités de la Caisse, les dispositions du Code de la Caisse<sup>24</sup> en matière de transactions personnelles peuvent globalement se résumer aux trois règles suivantes :

- Les transactions personnelles dans les titres suivants sont interdites :
  - Les titres pour lesquels l'employé a eu accès à de l'information confidentielle ou privilégiée (afin notamment de prévenir les délits d'initiés);
  - Les titres prohibés (par ex., ceux établis sur la liste noire ou la liste grise de la Caisse, ceux non cotés en Bourse détenus dans les portefeuilles de la Caisse, les investissements dans un fonds détenu par la Caisse, etc.).
- Les transactions personnelles dans les titres exemptés sont permises (par ex., bons du Trésor, obligations gouvernementales, titres indiciels, fonds communs de placement, etc.).
- Les transactions personnelles dans tout autre titre de sociétés publiques ou privées doivent être préautorisées. Les titres ainsi acquis doivent être détenus pendant une période minimale de 30 jours.

Les dispositions du Code de la Caisse sont parmi les plus exigeantes de l'industrie. La majorité des autres codes étudiés ne contenaient pas de dispositions particulières sur le sujet. De plus, la liste des types de transactions personnelles interdites par la Caisse est l'une des plus complètes, et la période de validité de la préautorisation se limite à un jour (comparativement à 5 jours pour d'autres fonds de régimes de retraite, par exemple).

Nous recommandons que le Code d'Otéra incorpore les mêmes types de normes en matière de transactions personnelles que celles de la Caisse, en faisant les adaptations nécessaires selon ses opérations. À cet égard, nous recommandons de tenir compte de la nature particulière des activités d'Otéra dans le secteur immobilier, et d'étendre les restrictions en matière de transactions personnelles aux transactions immobilières. Ainsi, tout employé, dirigeant ou administrateur d'Otéra devrait obtenir l'autorisation du Chef de la conformité avant de procéder directement ou indirectement à toute transaction immobilière (à l'exception de toute transaction impliquant une résidence familiale).

---

<sup>24</sup> Voir l'article 4.6 du Code de la Caisse.

b) *Contrat de prêt*

En plus de notre recommandation au paragraphe a) en lien avec les transactions personnelles, nous recommandons que le Code d'Otéra, à l'instar de la Caisse, interdise que la filiale accorde des prêts à des dirigeants et administrateurs et aux personnes qui leur sont liées.<sup>25</sup>

c) *Cadeaux, divertissement, et autres avantages*

Les règles du Code de la Caisse en matière de cadeaux, activités de divertissements et autres avantages offerts aux employés et dirigeants de la Caisse<sup>26</sup> sont les plus détaillées et rigoureuses que nous avons observées dans l'industrie. Nous sommes d'avis que cette pratique devrait être harmonisée au sein d'Otéra, en précisant que les déclarations en la matière devraient être faites à la fois au supérieur immédiat et au Chef de la conformité.

d) *Embauche de personnes liées*

Les dispositions des Codes de la Caisse<sup>27</sup> et d'Otéra<sup>28</sup> en matière d'embauche de personnes liées nous paraissent comme étant parmi les plus strictes du marché, la grande majorité des codes étudiés omettant même d'aborder ce sujet. La règle interdisant l'embauche d'une personne liée à un employé dans une relation hiérarchique directe devrait être maintenue.

En complément à cette interdiction, nous recommandons d'imposer à tout employé l'obligation de divulguer en cours d'emploi l'identité de tout autre employé en relation hiérarchique directe ou indirecte<sup>29</sup> qui serait ou deviendrait une personne liée avec lui ou elle, suivant la définition de « personne liée » proposée précédemment. Cette déclaration devrait être faite au Chef de la conformité, qui se chargerait ensuite d'aviser les supérieurs immédiats lorsqu'approprié.

Nous recommandons aussi d'intégrer au Code d'Otéra une disposition interdisant à tout employé d'intervenir directement ou indirectement pour qu'une personne liée soit embauchée, à moins d'avoir divulgué ce fait à son supérieur.

**Recommandation pour Otéra**

- ✓ ***Adopter les normes de la Caisse en ce qui concerne les activités restreintes, avec les adaptations nécessaires en raison de la nature particulière des activités d'Otéra***

**6. Structures décisionnelles**

a) *Chef de la conformité*

Le Code de la Caisse décrit la VPP Conformité comme figure de proue de la structure décisionnelle en matière d'éthique et de conflits d'intérêts. Un tel poste n'existe pas chez Otéra. À cet égard, nous avons remarqué que la

<sup>25</sup> Nous avons identifié une telle interdiction dans le Code d'éthique des administrateurs de la Caisse, dans le Code d'éthique des administrateurs d'Ivanhoé Cambridge, ainsi que dans les codes d'éthique de CIBC, Toronto Dominion Bank, BCE et CHUBB.

<sup>26</sup> Voir l'article 4.5b) du Code de la Caisse.

<sup>27</sup> Voir l'article 4.5a) du Code de la Caisse.

<sup>28</sup> Voir l'article 14 du Code d'Otéra.

<sup>29</sup> Une relation hiérarchique indirecte s'entend ici de toute relation hiérarchique incluant un ou plusieurs intermédiaire(s) hiérarchique(s) entre deux individus.

grande majorité des fonds de régimes de retraite, institutions financières et autres grandes entreprises à l'étude ont intégré à leur structure organisationnelle un poste de Chef de la conformité (*Chief Compliance Officer*), responsable notamment des questions d'éthique, de conflits d'intérêts, et de respect des lois de façon plus générale.

Compte tenu de ce qui précède, nous recommandons d'apporter les changements suivants :

- Créer le poste de Chef de la conformité pour Otéra, afin qu'un responsable avec des fonctions similaires à celles de la VPP Conformité de la Caisse soit présent au sein de l'entité;
- S'assurer que le Chef de la conformité d'Otéra collabore avec la VPP Conformité de la Caisse; et
- Préciser le rôle et les responsabilités du Chef de la conformité d'Otéra, notamment par l'inclusion des fonctions visant : i) la tenue d'un registre des intérêts déclarés, ii) la production périodique d'une cartographie des risques de conflits potentiels, iii) la vérification diligente des associations déclarées, et iv) le traitement des formulaires de déclarations. L'ajout de ces responsabilités vise à refléter nos recommandations décrites ci-dessous.

Le poste de Chef de la conformité d'Otéra pourrait relever des affaires juridiques d'Otéra, mais aussi de la VPP Conformité de la Caisse sur une base informelle (*dotted line*).

*b) Comité de coordination*

Afin de coordonner les efforts, l'interprétation, les politiques, et le partage d'information en matière de gestion et d'identification de conflits d'intérêts entre la Caisse et ses filiales, nous recommandons la création d'un comité de coordination constitué de la VPP Conformité de la Caisse et du Chef de la conformité de chaque filiale non détenue à 100%, dont Otéra. Un tel comité de coordination serait présidé par la VPP Conformité de la Caisse, qui s'assurerait ainsi de maintenir l'uniformité des pratiques à travers l'ensemble de l'organisation. De plus, il serait responsable de la production périodique d'un portrait de l'ensemble des risques de conflits d'intérêts potentiels.

**Recommandation pour Otéra**

- ✓ *Créer le poste de Chef de la conformité au sein d'Otéra et mettre sur pied un comité de coordination présidé par la VPP Conformité de la Caisse*

**7. Prévention et détection**

*a) Système de déclarations*

Les systèmes de déclarations mis en place à la Caisse et chez Otéra divergent à certains égards, notamment quant aux formulaires utilisés.<sup>30</sup> Nous recommandons d'instaurer un système de déclarations unique, basé sur le modèle de la Caisse, visant à regrouper les informations relatives aux sujets décrits ci-dessus, notamment les déclarations *ad hoc* de conflits d'intérêts et de changement de situation, ainsi que les déclarations périodiques d'intérêts externes.

---

<sup>30</sup> Par exemple, certains formulaires exigent la déclaration des intérêts des « personnes liées », alors que d'autres n'en font pas mention.

Considérant la recommandation de créer un poste de Chef de la conformité, nous recommandons de prévoir au Code d'Otéra et de préciser par écrit sur chaque formulaire, que tous les formulaires de déclarations en lien avec le Code relèvent de la responsabilité du Chef de la conformité d'Otéra et doivent lui être transmis.

Enfin, nous recommandons de prévoir que le Chef de la conformité d'Otéra offre un service confidentiel d'assistance aux employés, dirigeants et administrateurs ayant des interrogations au moment de remplir une déclaration et que ce service soit divulgué dans le Code d'Otéra. Les déclarations constituent le meilleur moyen de prévenir et de détecter les conflits d'intérêts. Des omissions involontaires peuvent s'avérer néfastes pour la Caisse et ses filiales. Un système confidentiel d'assistance pourrait permettre d'éviter de telles omissions involontaires.

*b) Registre des intérêts et associations déclarés*

La tenue d'un registre recensant les intérêts et associations déclarés par les employés, dirigeants et administrateurs – un mécanisme déjà mis en place par la Caisse – est centrale à la prévention en temps utile des conflits d'intérêts<sup>31</sup> et à la protection de la réputation de la Caisse et de ses filiales. Nous sommes d'avis que le Chef de la conformité d'Otéra devrait être responsable d'instaurer et de maintenir à jour ce registre.

*c) Vérification des antécédents*

Nous recommandons d'harmoniser avec les pratiques de la Caisse, les pratiques et l'étendue de la vérification préalable – par le biais d'enquête de compagnies de sécurité ou autrement – des antécédents des employés et dirigeants d'Otéra.

*d) Procédure d'alerte éthique*

Le Code de la Caisse prévoit l'obligation pour chaque employé de dénoncer une situation non conforme, sans crainte de représailles. Une telle obligation devrait également être mise de l'avant au Code d'Otéra. La dénonciation doit demeurer confidentielle et pouvoir être anonyme. Plusieurs canaux de dénonciation devraient être proposés.

*e) Sanctions*

Les Codes de la Caisse<sup>32</sup> et d'Otéra<sup>33</sup> prévoient que des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement peuvent être imposées en cas de violation d'une norme du Code. Le Code de la Caisse énumère en outre quatre exemples de mesures disciplinaires pouvant être imposées, en plus de prévoir qu'un dossier pourrait être transmis aux autorités civiles ou réglementaires, voire aux autorités judiciaires en cas d'infraction aux lois pénales.

Nous recommandons de reproduire la clause plus détaillée du Code de la Caisse en matière de sanctions dans le Code d'Otéra. Tout en précisant que les mesures énumérées ne sont en aucun cas exhaustives, une telle pratique contribuerait à sensibiliser les employés et dirigeants quant à l'importance des enjeux en matière d'éthique et de conflits d'intérêts et la gravité potentielle de leurs gestes ou omissions.

---

<sup>31</sup> Voir les codes d'éthique de WSP Global, Hydro-Québec, Investissement Québec et Danske Bank, par exemple. Le raffinement des mécanismes de prévention des conflits d'intérêts est fonction de nombreux facteurs dont la taille, la complexité de l'environnement et la structure de gouvernance de l'entité visée. Voir, à ce sujet, les lignes directrices de l'ICC.

<sup>32</sup> Voir l'article 6 du Code de la Caisse.

<sup>33</sup> Voir l'article 15 du Code d'Otéra.

Dans le même objectif, nous recommandons d'ajouter un texte à la fin de chaque formulaire de déclaration à l'effet que le déclarant reconnaît que ses déclarations et, plus généralement, le respect des normes du Code, constituent des conditions au maintien de son emploi.

**Recommandation pour Otéra**

- ✓ ***Raffiner les systèmes de déclarations d'intérêts chez Otéra, notamment aux niveaux du contenu des déclarations et du traitement et de l'utilisation de telles déclarations à des fins de prévention et de détection des conflits d'intérêts***

## 8. Révision périodique du Code et de son application

Le Code de la Caisse<sup>34</sup> et celui d'Otéra<sup>35</sup> prévoient une révision aux trois (3) ans. La revue triennale est conforme aux normes observées dans les codes étudiés.<sup>36</sup> Nous préciserions à cet égard que ces codes pourraient également être revus à une plus grande fréquence, en fonction des besoins de la Caisse et de ses filiales, et des meilleures pratiques de l'industrie en cette matière.

**Recommandation pour Otéra**

- ✓ ***En plus des révisions triennales, réviser le Code d'Otéra au besoin, en fonction des meilleures pratiques***

## C. AUTRES FILIALES

Tel que demandé, nous avons également examiné les codes d'Ivanhoé Cambridge Inc. (**Ivanhoé**) et de CDPQ Infra Inc. (**Infra**). Le code d'Infra est pour l'essentiel identique à celui de la Caisse. Le *Code d'éthique et de déontologie d'Ivanhoé Cambridge* (le **Code d'Ivanhoé**) est conforme aux exigences légales, mais présente lui aussi certains écarts avec le Code de la Caisse. Certaines des recommandations émises précédemment pour harmoniser le Code d'Otéra avec le Code de la Caisse s'appliquent donc également au Code d'Ivanhoé, avec les adaptations nécessaires eu égard à la nature des activités de cette filiale.

## D. CONCLUSION

En somme, à la suite de notre vaste étude des normes internationales reconnues et des codes d'éthique de la Caisse, de ses filiales, et de près de 80 autres fonds de régimes de retraite, institutions financières et grandes entreprises d'envergure internationale, nous sommes d'avis que le Code de la Caisse est conforme aux lois applicables et dépasse les normes de l'industrie. Le Code d'Otéra, qui est également conforme aux lois applicables, pourrait toutefois bénéficier d'une harmonisation avec celui de la Caisse et de l'inclusion de certaines autres améliorations, propres à ses activités. Nos principales recommandations pour y parvenir sont les suivantes :

---

<sup>34</sup> Voir l'article 2 du Code de la Caisse.

<sup>35</sup> Voir l'article 2 du Code d'Otéra.

<sup>36</sup> Voir les codes d'éthique d'Industrielle Alliance, BCI et OMERS, par exemple. Notons toutefois que CPP Investment Board a adopté une procédure de révision aux deux ans.

**1° Harmonisation des Codes**

- ✓ *Harmoniser le Code d'Otéra au Code de la Caisse*

**2° Valorisation du Code**

- ✓ *Aligner les efforts de formation et de sensibilisation avec ceux de la Caisse*

**3° Identification et gestion des conflits d'intérêts**

- ✓ *Rehausser les normes de déclaration d'intérêts et de conflits d'intérêts au niveau de celles de la Caisse, avec les adaptations nécessaires en raison de la nature particulière des activités de la filiale*
- ✓ *Mettre l'accent sur les pratiques de détection des conflits d'intérêts en amont des réunions du conseil et des comités, et documenter les mesures d'isolement*

**4° Protection de la réputation de la Caisse et des filiales**

- ✓ *Incorporer au Code d'Otéra les obligations prévues au Code de la Caisse visant à préserver la réputation de la Caisse et des filiales et ajuster les formulaires de déclaration d'intérêts en conséquence*

**5° Activités restreintes**

- ✓ *Adopter les normes de la Caisse en ce qui concerne les activités restreintes, avec les adaptations nécessaires en raison de la nature particulière des activités d'Otéra*

**6° Structures décisionnelles**

- ✓ *Créer le poste de Chef de la conformité au sein d'Otéra et mettre sur pied un comité de coordination présidé par la VPP Conformité de la Caisse*

**7° Prévention et détection**

- ✓ *Raffiner le système de déclarations d'intérêts chez Otéra, notamment aux niveaux du contenu des déclarations et du traitement et de l'utilisation de telles déclarations à des fins de prévention et de détection des conflits d'intérêts*

**8° Révision périodique du Code et de son application**

- ✓ *En plus des révisions triennales, réviser le Code d'Otéra au besoin, en fonction des meilleures pratiques*

Il est important de se rappeler que les meilleures pratiques de gouvernance sont en constante évolution et qu'il convient de rester à l'affût des développements en la matière. Le public et les tribunaux s'attendent à ce que les pratiques des sociétés répondent aux normes des industries dans lesquelles elles évoluent. Nous sommes d'avis que l'adoption de nos recommandations permettra à Otéra de rejoindre la Caisse comme chef de file en matière de bonne gouvernance.

N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez des questions ou des commentaires concernant la présente note.

\* \* \*

## ANNEXE A

### Dispositions de la *Loi sur les sociétés par actions* (Québec) et du *Code civil du Québec* relatives au devoir de loyauté et à la gestion des conflits d'intérêts

#### 1. *LOI SUR LES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS*, R.L.R.Q. c. S-31.1

##### CHAPITRE VI ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS

##### SECTION III DEVOIRS DES ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS

###### § 1. — *Dispositions générales*

**119.** Sous réserve des dispositions de la présente section, les administrateurs sont soumis aux obligations auxquelles est assujéti tout administrateur d'une personne morale en vertu du Code civil.

En conséquence, les administrateurs sont notamment tenus envers la société, dans l'exercice de leurs fonctions, d'agir avec prudence et diligence de même qu'avec honnêteté et loyauté dans son intérêt.

Les dirigeants, en leur qualité de mandataires de la société, sont soumis, entre autres, aux mêmes obligations auxquelles sont tenus les administrateurs en vertu du deuxième alinéa.

**120.** Sous réserve des dispositions de l'article 214, aucune disposition des statuts, du règlement intérieur, d'une résolution ou d'un contrat ne peut libérer les administrateurs des obligations auxquelles ils sont tenus, ni de leur responsabilité en cas de manquement à ces obligations.

###### § 2. — *Présomption de conduite prudente et diligente*

**121.** Un administrateur est présumé avoir satisfait à son obligation d'agir avec prudence et diligence si, de bonne foi et en se fondant sur des motifs raisonnables, il s'appuie sur le rapport, l'information ou l'opinion fourni par:

- 1° un dirigeant de la société que l'administrateur croit fiable et compétent dans l'exercice de ses fonctions;
- 2° un conseiller juridique, un expert comptable ou une autre personne engagée à titre d'expert par la société pour traiter de questions que l'administrateur croit faire partie du champ de compétence professionnelle de cette personne ou de son domaine d'expertise et à l'égard desquelles il croit cette personne digne de confiance;
- 3° un comité du conseil d'administration dont l'administrateur n'est pas membre et qu'il croit digne de confiance.

###### § 3. — *Dénonciation d'intérêt*

**122.** Un administrateur ou un dirigeant doit dénoncer la nature et la valeur de tout intérêt qu'il a dans un contrat ou dans une opération auquel la société est partie.

Pour l'application de la présente sous-section, on entend par «intérêt» tout avantage financier relatif à un contrat ou à une opération qui peut raisonnablement être considéré comme étant susceptible d'influencer une prise de décision. En outre, un projet de contrat ou un projet d'opération, y compris les négociations s'y rapportant, est assimilé à un contrat ou à une opération.

**123.** Un administrateur ou un dirigeant doit dénoncer tout contrat ou opération auquel est partie la société et:

- 1° une personne liée à cet administrateur ou dirigeant;
- 2° un groupement dont il est administrateur ou dirigeant;
- 3° un groupement dans lequel il a un intérêt ou dans lequel une personne qui lui est liée a un intérêt.

L'administrateur ou le dirigeant satisfait à son obligation si, dans les cas visés au paragraphe 2°, il dénonce qu'il est administrateur ou dirigeant du groupement ou si, dans les cas visés au paragraphe 3°, il dénonce la nature et la valeur de l'intérêt qu'il, ou qu'une personne qui lui est liée, a dans ce groupement.

**124.** À moins qu'elle ne soit consignée au procès-verbal de la première réunion du conseil d'administration au cours de laquelle le contrat ou l'opération est discuté, la dénonciation d'un intérêt, d'un contrat ou d'une opération par un administrateur est faite par écrit, dès qu'il en a connaissance, au conseil d'administration.

**125.** Le dirigeant qui n'est pas un administrateur doit faire la dénonciation visée aux articles 122 et 123:

- 1° dès sa nomination;
- 2° dès qu'il apprend que le contrat ou l'opération a été ou sera discuté lors d'une réunion du conseil d'administration;
- 3° dès que lui ou la personne qui lui est liée acquiert un intérêt dans un contrat ou une opération déjà conclu.

**126.** La dénonciation visée aux articles 122 et 123 doit être faite même s'il s'agit d'un contrat ou d'une opération qui ne requiert pas l'approbation du conseil d'administration.

**127.** L'administrateur ne peut participer au vote sur la résolution présentée pour faire approuver ou modifier un contrat ou une opération visé aux articles 122 et 123 ou pour y mettre fin, ni assister aux délibérations au cours desquelles l'approbation, la modification ou la terminaison de ce contrat ou de cette opération est discutée, sauf si celui-ci ou celle-ci:

- 1° porte essentiellement sur sa rémunération ou sur celle d'une personne qui lui est liée en qualité d'administrateur de la société ou d'une personne morale de son groupe;
- 2° porte essentiellement sur sa rémunération ou sur celle d'une personne qui lui est liée en qualité de dirigeant, d'employé ou de mandataire de la société qui n'est pas un émetteur assujéti ou d'une personne morale de son groupe;
- 3° porte sur l'indemnité ou l'assurance prévue aux dispositions de la section VII;
- 4° est conclu avec une personne morale du même groupe, lorsque l'intérêt de l'administrateur se limite à être l'administrateur ou le dirigeant de cette personne morale.

**128.** Si le quorum nécessaire au vote sur la résolution présentée pour faire approuver un contrat ou une opération n'est pas atteint uniquement parce qu'un administrateur n'a pas le droit d'assister aux délibérations en application de l'article 127, les autres administrateurs présents sont réputés constituer le quorum aux fins du vote.

**129.** Le contrat ou l'opération peut être approuvé uniquement par les actionnaires ayant droit de vote, par résolution ordinaire, lorsque tous les administrateurs doivent s'abstenir de voter, conformément à l'article 127.

La dénonciation visée aux articles 122 et 123 doit être faite aux actionnaires de façon suffisamment claire avant l'approbation du contrat ou de l'opération.

**130.** Les actionnaires de la société peuvent consulter, pendant les heures normales d'ouverture des bureaux de la société, toute partie des procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration ou de tout autre document dans lesquels un administrateur ou un dirigeant fait la dénonciation visée aux articles 122 et 123.

**131.** La société ou un actionnaire peut, lorsque l'un des administrateurs ou dirigeants ne se conforme pas aux dispositions de la présente sous-section, demander au tribunal de prononcer la nullité du contrat ou de l'opération et d'enjoindre à l'administrateur ou au dirigeant de rendre compte et de remettre à la société le profit réalisé ou l'avantage reçu par lui ou les personnes qui lui sont liées, le cas échéant, selon les conditions que le tribunal estime appropriées.

**132.** Un contrat ou une opération qui a fait l'objet d'une dénonciation visée aux articles 122 et 123 ne peut être frappé de nullité lorsque ce contrat ou cette opération a été approuvé par le conseil d'administration et qu'au moment de son approbation le contrat ou l'opération était dans l'intérêt de la société.

L'administrateur ou le dirigeant concerné ne peut alors être tenu de rendre compte et de remettre à la société le profit réalisé ou l'avantage reçu.

**133.** Malgré les dispositions de la présente sous-section, un contrat ou une opération ne peut être frappé de nullité pour le seul motif que l'administrateur ou le dirigeant n'a pas fait la dénonciation visée aux articles 122 et 123, si les conditions suivantes sont réunies:

- 1° le contrat ou l'opération a fait l'objet d'une approbation par résolution ordinaire des actionnaires ayant droit de vote et n'ayant pas d'intérêt dans le contrat ou l'opération;
- 2° la dénonciation visée aux articles 122 et 123 a été communiquée aux actionnaires de façon suffisamment claire avant l'approbation du contrat ou de l'opération;
- 3° au moment de son approbation, le contrat ou l'opération était dans l'intérêt de la société.

L'administrateur et le dirigeant qui ont agi avec intégrité et de bonne foi ne peuvent alors être tenus de rendre compte et de remettre à la société le profit réalisé ou l'avantage reçu.

## **2. CODE CIVIL DU QUÉBEC, R.L.R.Q. c. CCQ-1991**

### **LIVRE PREMIER DES PERSONNES**

#### **TITRE CINQUIÈME DES PERSONNES MORALES**

#### **CHAPITRE PREMIER DE LA PERSONNALITÉ JURIDIQUE**

#### **SECTION III DES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS ET DE LEURS INHABILITÉS**

**321.** L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.

**322.** L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

**323.** L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions, à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale.

**324.** L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur.

Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre elle, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette dénonciation d'intérêt est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu.

**325.** Tout administrateur peut, même dans l'exercice de ses fonctions, acquérir, directement ou indirectement, des droits dans les biens qu'il administre ou contracter avec la personne morale.

Il doit signaler aussitôt le fait à la personne morale, en indiquant la nature et la valeur des droits qu'il acquiert, et demander que le fait soit consigné au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu. Il doit, sauf nécessité, s'abstenir de délibérer et de voter sur la question. La présente règle ne s'applique pas, toutefois, aux questions qui concernent la rémunération de l'administrateur ou ses conditions de travail.

**326.** Lorsque l'administrateur de la personne morale omet de dénoncer correctement et sans délai une acquisition ou un contrat, le tribunal, à la demande de la personne morale ou d'un membre, peut, entre autres mesures, annuler l'acte ou ordonner à l'administrateur de rendre compte et de remettre à la personne morale le profit réalisé ou l'avantage reçu.

L'action doit être intentée dans l'année qui suit la connaissance de l'acquisition ou du contrat.

## **LIVRE CINQUIÈME DES OBLIGATIONS**

### **TITRE PREMIER DES OBLIGATIONS EN GÉNÉRAL**

#### **CHAPITRE SEPTIÈME DU CONTRAT DE TRAVAIL**

**2088.** Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l'information réfère à la réputation et à la vie privée d'autrui.