

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur **la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace**

Elizabeth Watson, c.r.



20 Questions que les administrateurs devraient poser sur **la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace**

Elizabeth Watson, c.r.

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

[20 questions directors should ask about building and sustaining an effective board. Français]

20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace / auteure, Elizabeth Watson, c.r., Watson Advisors Inc.

(20 questions)

Traduction de : 20 questions directors should ask about building and sustaining an effective board.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-1-55385-916-1 (couverture souple)

1. Conseils d'administration. 2. Conseils d'administration--Canada. I. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace. IV. Titre: 20 questions directors should ask about building and sustaining an effective board. Français. V. Collection: 20 questions (Comptables professionnels agréés du Canada)

HD2745.W3814 2015

658.4'22

C2015-901649-5

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada

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@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a rédigé le présent cahier de la collection « 20 Questions » pour aider les membres à comprendre comment constituer et maintenir un conseil d'administration efficace. Le sujet peut sembler avoir déjà été traité, mais ceux qui ont déjà été membres d'un conseil savent que les administrateurs sont souvent bien trop occupés à tenter de remplir leurs mandats pour prendre un temps de recul et réfléchir sur ce qui fonctionne ou ce qui ne fonctionne pas au sein du conseil et pour quelles raisons. Tout comme il est devenu plus complexe de faire des affaires à l'aube du XXI^e siècle par rapport aux décennies précédentes, les exigences et les attentes à l'égard des conseils d'administration et de leurs membres se sont multipliées et les risques liés à la responsabilité auxquels ils sont exposés se sont accrus.

Le document *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace* repose sur certaines des idées les plus intéressantes sur des sujets comme le recrutement et le maintien en poste des membres du conseil, le renouvellement du conseil, l'imposition d'une limite à la durée des mandats, la notion de « diversité » et son application au conseil ou l'indépendance des administrateurs.

Que vous siégiez actuellement à un conseil, envisagiez d'accepter un poste d'administrateur ou souhaitiez simplement en apprendre davantage sur ce que représente un tel engagement, nous sommes convaincus que les renseignements présentés dans les pages qui suivent nourriront votre réflexion et, peut-être, éclaireront les décisions que vous pourriez avoir à prendre.

Le CSRG remercie l'auteure, Elizabeth Watson, c.r., du cabinet Watson Advisors Inc., pour sa précieuse contribution. Sa sagesse et son discernement transparaissent tout au long de cette publication. Nous remercions aussi nos collègues membres du conseil et les permanents de CPA Canada qui nous ont guidés patiemment à toutes les étapes du projet.

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A

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

Auteure

Elizabeth Watson, c.r.
Watson Advisors Inc.

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A
Président par intérim

Andrew Foley, J.D.

Alex Guertin, MBA, CPA, CA

Douglas Hayhurst, FCA, IAS.A

Giles Meikle, FCA

Sue Payne, FCA, C. Dir.

Vincent Tophoff, RA

John E. Walker, CPA, CA, LL.B.

Richard Wilson, HBA

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA
Président

Hugh Bolton, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

William Dimma, F.IAS, IAS.A

Carol Hansell, LL.B.

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Guylaine Saucier, CM, FCPA, FCA, F.IAS

Hap Stephen, CPA, CA

Peter Stephenson, PhD, IAS.A

Janet Woodruff, FCA, IAS.A

Direction de projet, CPA Canada

Gigi Dawe, LL.M.
Directrice de projets,
Recherche, orientation et soutien
Leader, Surveillance et gouvernance
d'entreprises

Marial Stirling, CPA, CA, LL.B.
Directrice de projets,
Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance
d'entreprises

Gord Beal, CPA, CA, M. Éd.
Vice-président,
Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Préface	iii
Introduction	1
Constitution du conseil (éléments structurels)	3
1. Quelle est la taille optimale d'un conseil d'administration?	3
2. Quelles sont les exigences qui s'appliquent aux administrateurs en matière d'indépendance?	4
3. Quel rôle les actionnaires jouent-ils dans la sélection des administrateurs?	7
4. Quelle information devrait être communiquée aux candidats aux postes d'administrateurs au moment de leur élection au conseil?	9
5. Quelle rémunération les administrateurs devraient-ils recevoir?	10
Maintien du conseil (compétences, leadership et culture)	13
6. Quelles compétences et quelle expérience les administrateurs devraient-ils posséder?	13
7. Quelles qualités personnelles les administrateurs devraient-ils posséder?	16
8. Quelles sont les fonctions de direction exigées par le conseil d'administration?	17
9. Quelles sont les compétences recherchées pour effectuer les travaux de comités?	20

10. Quelle est l'importance de la diversité?	23
11. Quelles sont les informations nécessaires pour orienter adéquatement les nouveaux administrateurs?	25
12. Quel genre de formation continue les administrateurs doivent-ils suivre?	25
13. En quoi les compétences et les qualités des administrateurs influent-elles sur la culture du conseil?	26
14. Combien d'heures les administrateurs doivent-ils consacrer au conseil?	28
Renouvellement du conseil (planification de la relève)	29
15. Comment le conseil devrait-il planifier la relève?	29
16. La durée du mandat des administrateurs devrait-elle être limitée?	32
17. Quel lien y a-t-il entre évaluation individuelle des administrateurs et renouvellement du conseil?	34
18. Comment le conseil devrait-il planifier la relève de son président?	35
19. Comment trouver des candidats administrateurs?	36
20. Comment les conseils devraient-ils évaluer les candidats administrateurs?	38
Conclusion	41
Annexe A—Modèle de grille de compétences du conseil d'administration	43
Annexe B—Questions et problèmes dont les candidats administrateurs doivent tenir compte avant d'accepter de siéger au sein d'un conseil d'administration	45
Pour de plus amples informations	49
Au sujet de l'auteur	53

Introduction

La dernière décennie a été marquée par d'importants changements dans les pratiques de gouvernance, favorisés en grande partie par des contraintes juridiques et réglementaires et par l'établissement de consensus au sujet de pratiques exemplaires. Malgré ces changements, il existe encore de nombreux exemples connus de mauvaise gouvernance, de piètre performance et de faillite d'entreprise. De tels exemples ont rappelé que les plus importants facteurs de l'efficacité d'un conseil d'administration sont la qualité et l'expérience des personnes qui y siègent et leur manière de travailler ensemble. C'est la raison pour laquelle CPA Canada a jugé qu'il serait utile de revoir ses indications sur la composition et la relève du conseil d'administration. Une prochaine publication de CPA Canada traitera du fonctionnement efficace du conseil d'administration.

La publication *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace* contient des informations et des conseils sur les différents aspects de la constitution d'un conseil d'administration très efficace—dont la structure du conseil, les caractéristiques idéales d'un administrateur, la direction d'un conseil d'administration, la planification du recrutement des administrateurs et le maintien des compétences des administrateurs par le biais de séances d'orientation et de formation continue. La publication est organisée de manière à guider le lecteur au fil des différentes étapes de l'évolution d'un conseil d'administration, de sa constitution à son renouvellement. Les questions sont ainsi regroupées sous les rubriques suivantes :

- **Constitution** du conseil (éléments structurels)
- **Maintien** du conseil (compétences, leadership et culture)
- **Renouvellement** du conseil (planification de la relève)

La présente publication de la collection « 20 Questions » vise à fournir des renseignements utiles aux administrateurs, aux actionnaires et à tous ceux qui cherchent à constituer et à maintenir un conseil d'administration efficace. Les questions et les pratiques recommandées s'inscrivent principalement dans un contexte de sociétés cotées, mais les notions et les principes énoncés peuvent s'appliquer tout aussi bien à d'autres instances.

La structure et la composition d'un conseil d'administration contribuent, de manière importante, au rendement d'un conseil d'administration, et un conseil d'administration bien composé est une condition essentielle à une gouvernance efficace. Cela dit, il est tout aussi nécessaire, lors de l'évaluation de la performance d'un conseil d'administration, d'évaluer *comment* un conseil d'administration s'acquitte de ses tâches. Cela signifie, entre autres, des rôles et des responsabilités clairement définis, des processus décisionnels en place efficaces et une relation constructive entre le conseil d'administration et le chef de la direction. Le présent document ne traite pas précisément de ces questions, mais il est indispensable qu'elles soient abordées pour qu'un excellent groupe d'administrateurs puisse bien accomplir son travail.

Constitution du conseil (éléments structurels)

Cette rubrique renferme une analyse de certains éléments essentiels dont il faut tenir compte lors de la constitution d'un conseil d'administration : la taille et la composition du conseil d'administration (y compris les exigences relatives à l'indépendance d'un administrateur) et le processus d'élection d'un administrateur, y compris le rôle des actionnaires.

1. **Quelle est la taille optimale d'un conseil d'administration?**

Dans la plupart des territoires, les textes légaux précisent le nombre minimum de membres pour la constitution d'un conseil d'administration (habituellement, trois), mais ils n'imposent pas, généralement, de nombre maximum. Il n'existe pas de « taille idéale » pour un conseil d'administration. En fait, il est considéré comme une bonne pratique de déterminer de manière proactive la taille optimale du conseil d'administration d'une organisation en fonction de la situation de celle-ci¹. Bien que des études indiquent que, pour prendre des décisions, cinq ou sept personnes représentent un nombre optimal, plusieurs autres considérations entrent dans la constitution d'un conseil d'administration.

Un conseil doit être assez nombreux pour faire en sorte qu'il y ait suffisamment d'administrateurs pour en gérer la charge de travail (y compris les travaux de comités) et que ses membres possèdent collectivement les compétences nécessaires pour administrer. Cependant, le conseil d'administration doit aussi être assez petit pour permettre les discussions

¹ Walker, D., *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: Final Recommendation*.

interactives (où chacun prend la parole à tour de rôle) et la participation de tous les administrateurs. Les grands conseils d'administration peuvent se révéler lourds et entraver les échanges d'idées constructifs, la communication de l'information et la réflexion créatrice, voire les paralyser. Ils peuvent également diluer la responsabilité d'un administrateur.

Les facteurs dont il faut tenir compte au moment de décider de la taille optimale d'un conseil d'administration sont :

- la taille, le secteur d'activité et la complexité de la société;
- la combinaison de compétences et d'expérience nécessaires autour de la table du conseil pour assumer les responsabilités du conseil d'administration;
- le nombre de comités et donc le besoin d'un nombre suffisant d'administrateurs indépendants pour faire partie de ces comités (se reporter aux questions 2 et 9);
- le coût relatif d'un grand conseil d'administration par rapport à celui d'un petit conseil d'administration;
- le besoin d'échanges constructifs qui ouvrent la voie au débat et à de solides discussions.

En 2011, le plus petit conseil d'administration au Canada comptait trois administrateurs et le plus grand, 21². Au Canada et aux États-Unis, les grandes sociétés plus complexes ont généralement de plus grands conseils d'administration (p. ex. 13 administrateurs ou plus) que les petites sociétés. Cela dit, la taille moyenne du conseil d'administration des sociétés cotées, dans les deux pays, est de neuf administrateurs³.

2. Quelles sont les exigences qui s'appliquent aux administrateurs en matière d'indépendance?

Les lignes directrices en matière de gouvernance adoptées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières⁴, qui s'appliquent à la plupart des sociétés ouvertes au Canada, stipulent que la majorité des administrateurs d'un conseil d'administration doit être « indépendante » (voir la définition ci-après). De plus, les règlements des Bourses au Canada

2 Korn Ferry, O'Callaghan, *Corporate Board Performance and Director Compensation in Canada: A Review of 2012*, p. 35.

3 *Ibid.*

4 ACVM, Instruction générale 58-201—*Instruction générale relative à la gouvernance* (IG 58-201), Instruction générale 58-101—*Règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (IG 58-101) et Règlement 52-110—*Comité de vérification* (R 52-110).

(TMX)⁵ et aux États-Unis (NYSE et NASDAQ)⁶ exigent que les conseils d'administration des sociétés cotées soient formés d'une majorité d'administrateurs indépendants ou « non liés ».

La définition précise d'« indépendance » variant selon les territoires, le lecteur devrait se reporter à la définition qui le concerne dans les règlements qui s'appliquent sur son territoire. Cependant, en règle générale, un administrateur est dit « indépendant » s'il n'a aucun lien direct ou indirect important avec la société, qui, de l'avis du conseil d'administration, pourrait raisonnablement l'empêcher d'exercer un jugement indépendant. Les lignes directrices canadiennes en matière de gouvernance⁷ répertorient également les types précis de relations qui empêchent un administrateur d'être considéré comme « indépendant » : anciens employés ou membres de la direction (au cours des trois dernières années); membres de la famille immédiate d'administrateurs anciens ou actuels et toute autre personne à laquelle la société a versé une rémunération supérieure à un montant déterminé (à l'exception d'honoraires d'administrateur) au cours de l'exercice précédent.

Dans le cadre de leurs obligations d'information, les conseils d'administration devraient communiquer leur approche au sujet de l'indépendance des administrateurs de même que le statut d'indépendance de tout candidat à un poste d'administrateur. Certains conseils exigent que les administrateurs répondent à un questionnaire sur l'indépendance pour s'assurer que tous les aspects réglementaires de l'indépendance ont été couverts et communiqués s'il y a lieu.

Bien que la définition réglementaire d'indépendance ait son importance, l'atteinte d'une gouvernance efficace passe par une acception plus large de la notion d'indépendance—lorsque chaque administrateur peut exercer son « indépendance d'esprit » et prendre des décisions dans l'intérêt supérieur de la société, sans être « accaparé » par la direction ou indûment influencé par d'autres administrateurs. Par exemple, dans le contexte d'une école, d'un club ou d'une entreprise, les relations qui existent entre les administrateurs ou parmi les administrateurs et entre un administrateur et un membre de la direction peuvent influencer le rapport de force du conseil d'administration. Cela peut décourager les autres participants à présenter leur point de vue ou à contester celui

5 *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, art. 473.

6 Par. 303A.01 du *NYSE Listed Company Manual* et par. 5605(b)(1) des *Nasdaq Stock Market Rules*.

7 Règlement 52-110, art. 1.4.

des autres. Certains avancent qu'une rémunération d'administrateur trop généreuse et de longs mandats peuvent entraver l'indépendance d'un administrateur. Le code de gouvernance (*Corporate Governance Code*) du Royaume-Uni semble tenir pour acquis qu'un administrateur qui siège au-delà de neuf ans à un conseil d'administration ne peut plus être considéré comme indépendant et exige que le conseil d'administration explique comment cette personne peut encore faire preuve d'« indépendance morale et de liberté de jugement »⁸.

Les « chevauchements » de mandats des membres des conseils d'administration représentent un obstacle potentiel à l'indépendance. La Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises suggère aux conseils d'administration de mettre en place des politiques pour limiter les chevauchements de toutes sortes, y compris :

- **le chevauchement de mandats de membres de conseils d'administration**— lorsque deux administrateurs de la Société A siègent au conseil de la Société B;
- **le chevauchement de mandats au sein de comités**— lorsque deux administrateurs siègent à un autre conseil d'administration tout en étant membre du même comité du conseil d'administration.

Selon la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises, « [un trop] grand nombre de mandats qui se chevauchent peut donner lieu à une interrelation des intérêts susceptible de compromettre l'indépendance des administrateurs »⁹.

8 Paragraphe B.1.1. du *Corporate Governance Code* (2012) du Royaume-Uni.

B.1.1. Dans son rapport annuel, le conseil d'administration doit mentionner le nom des administrateurs qui ne font pas partie de la direction de la société et qu'il considère comme indépendants. Il a le devoir de vérifier l'indépendance morale et la liberté de jugement de l'administrateur ainsi que l'existence de relations ou de circonstances qui pourraient influencer, ou avoir l'apparence d'influencer, le jugement de ce dernier. Le conseil d'administration est tenu d'indiquer les raisons pour lesquelles il estime que l'administrateur conserve son indépendance, malgré l'existence de relations ou de circonstances qui pourraient laisser planer un doute sur celle-ci. Ces relations ou circonstances comprennent les cas où l'administrateur :

- a été un employé de la société ou du groupe au cours des cinq dernières années;
 - entretient, ou a entretenu, au cours des trois dernières années, une relation d'affaires avec la société soit directement, soit à titre d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'une instance qui entretient de telles relations avec la société;
 - a reçu ou reçoit une rémunération supplémentaire de la société en plus de sa rémunération d'administrateur, participe aux programmes d'option d'achats de titres ou de prime au rendement de la société ou adhère au régime de retraite de la société;
 - a des liens familiaux étroits avec un conseiller, un administrateur ou un cadre supérieur de la société;
 - siège à plusieurs conseils d'administration ou entretient des liens avec d'autres administrateurs par sa participation aux activités d'autres sociétés ou instances;
 - représente un actionnaire important; ou
 - a siégé pendant plus de neuf ans au conseil d'administration depuis la date de sa première élection.
- [traduction non officielle]

9 Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises, *Principes de gouvernance d'entreprise pour la mise en place de conseils d'administration performants*, mars 2010, ligne directrice 2.

À l'opposé, certains craignent que le fait d'accorder une trop grande importance au recrutement d'administrateurs indépendants produise un trop grand nombre d'administrateurs n'ayant pas les connaissances sur la société et le secteur d'activité suffisantes pour éclairer les discussions du conseil d'administration. Il n'est pas rare que des administrateurs qui, d'un point de vue réglementaire ne seraient pas considérés comme indépendants, fassent preuve d'une grande liberté d'esprit et n'hésitent pas à exprimer leur opinion, peu importe les autres relations qui peuvent exister.

En résumé, bien que, pour des raisons de conformité, les règles en matière de gouvernance et d'indépendance aient leur importance, le facteur principal pour la constitution d'un conseil d'administration est de s'assurer qu'en assemblée les administrateurs sont en mesure d'exercer leur indépendance d'esprit sur toutes les questions, et ce, dans l'intérêt supérieur de la société.

3. Quel rôle les actionnaires jouent-ils dans la sélection des administrateurs?

Généralement, bien qu'un comité des candidatures du conseil propose des candidats aux postes d'administrateurs, ce sont les actionnaires qui élisent ces derniers. Les actionnaires prennent de plus en plus au sérieux leur droit d'élire des administrateurs et les conseils d'administration devraient prendre conscience de la montée du militantisme des actionnaires dans ce domaine et élaborer un plan pour s'y préparer, le cas échéant.

En raison du militantisme des actionnaires, la Bourse de Toronto a modifié son *Guide à l'intention des sociétés* à la fin de 2012¹⁰ pour exiger que tous les émetteurs inscrits à cette Bourse élisent leurs administrateurs annuellement, permettent aux actionnaires de voter pour chacun des administrateurs (plutôt que pour une série d'administrateurs proposés), divulguent les résultats de vote pour chacun des administrateurs et indiquent, dans la circulaire d'information de la direction, si l'émetteur a adopté ou non une politique sur le vote majoritaire pour les administrateurs lors d'élections par acclamation¹¹. En février 2014¹², la Bourse de Toronto a apporté des modifications supplémentaires à son *Guide à*

10 Ces modifications sont entrées en vigueur le 31 décembre 2012.

11 Lorsque l'émetteur choisit de ne pas adopter une politique sur le vote majoritaire, il est tenu de justifier ce choix et d'expliquer son processus d'élection des administrateurs. Qui plus est, les émetteurs doivent informer la Bourse de Toronto des votes par abstention et divulguer les résultats de l'élection de leurs administrateurs.

12 Ces modifications sont entrées en vigueur le 30 juin 2014.

l'intention des sociétés pour exiger que chaque administrateur soit élu à la majorité des voix exprimées lors de son élection, quand il ne s'agit pas d'une élection avec opposition. Un candidat qui n'a pas été élu avec, au moins, la majorité des voix doit offrir sa démission au conseil d'administration qui doit l'accepter, à moins de circonstances exceptionnelles.

La course aux procurations de la Canadian Pacific Railway, en 2012, offre un exemple saisissant de l'ampleur du militantisme d'actionnaires qui a provoqué l'élection d'une majorité de nouveaux administrateurs au conseil d'administration suivie du remplacement du chef de la direction.

Selon une étude récente de Fasken Martineau¹³, un total de 101 courses aux procurations ont été réalisées au cours de la période écoulée entre le 1^{er} janvier 2008 et le 31 décembre 2012, soit une augmentation de 84 % par rapport à la période de cinq ans précédente. Si on compare ces deux périodes, on constate aussi une augmentation de 98 % du nombre de courses aux procurations relatives au conseil d'administration. Ainsi, dans 54 % de toutes les courses aux procurations relatives au conseil d'administration, les actionnaires dissidents ont réussi leur campagne publique en vue d'un changement au conseil.

Aux États-Unis, les récentes modifications apportées à la règle 14a-8 de la SEC contraignent les sociétés, dans certaines circonstances, à permettre à des actionnaires de présenter des « propositions d'accès à la circulaire de sollicitation de procurations » (*proxy access proposals*) — c'est-à-dire des propositions pour donner aux actionnaires le droit d'inclure les noms de candidats à des postes d'administrateurs dans la circulaire de sollicitation de procurations de la société — et de soumettre ces propositions au vote des actionnaires.

Quand un actionnaire suggère au conseil d'administration d'une société d'ajouter à la circulaire de sollicitation de procurations de la société les noms de candidats à des postes d'administrateurs, le conseil devrait demander un avis juridique et des conseils en matière de gouvernance indépendants et réfléchir à un certain nombre d'éléments tels :

- les motivations de l'actionnaire en matière de représentation au conseil d'administration (c.-à-d. bénéfice à court terme contre viabilité à long terme);
- la capacité perçue des candidats proposés d'administrer dans le meilleur intérêt de la société;

¹³ Fasken Martineau, *Shareholder Activism: Trends in Canadian Proxy Context and Canadian Pacific Railway Case Study*, 7 février 2013.

- les répercussions sur les autres actionnaires;
- les compétences et les caractéristiques personnelles des candidats proposés au poste d'administrateur;
- les répercussions sur la culture et le fonctionnement du conseil d'administration.

Au Canada, certaines sociétés ont commencé à mettre en place des règlements sur les avis préalables (et dans certains cas, des politiques sur les avis préalables), une pratique répandue depuis plusieurs années dans les sociétés ouvertes aux États-Unis. Une fois adopté, le règlement sur les avis préalables garantit que toutes les parties (y compris le conseil d'administration et les autres actionnaires) disposent d'un délai suffisant pour répondre aux mises en candidature proposées par un actionnaire. Les conseillers spécialisés dans les procurations ont accueilli favorablement cette pratique.

4. Quelle information devrait être communiquée aux candidats aux postes d'administrateurs au moment de leur élection au conseil?

Au cours des discussions précédant une invitation à siéger à un conseil d'administration, il est important d'expliquer au candidat les principales attentes relatives au rôle d'administrateur. Ces attentes devraient être revues lors de l'élection du candidat au conseil. Bien que la plus grande partie de l'information pertinente apparaisse dans le manuel des règlements du conseil, certains conseils d'administration choisissent d'en souligner les éléments importants dans la lettre de nomination. Les éléments à aborder dans une telle lettre sont les suivants¹⁴ :

- les modalités de la nomination;
- les attentes sur le temps à consacrer aux activités du conseil;
- les responsabilités;
- la rémunération et les dépenses;
- l'indépendance et les intérêts extérieurs;
- la confidentialité;
- les règles concernant le délit d'initié et la politique de la société sur la cession des actions;
- le programme d'orientation;
- le processus d'évaluation par les pairs pour le conseil d'administration, les comités et chacun des administrateurs;

¹⁴ Pour de plus amples renseignements, voir la *Guidance note* 111214 (décembre 2011) de l'Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA).

- la formation continue;
- l'assurance et l'assurance responsabilité professionnelle;
- la capacité d'aller chercher, dans certaines circonstances, un avis professionnel indépendant;
- l'obligation d'informer la société de tout changement de situation personnelle;
- le retour de biens à la fin du mandat;
- les conflits d'intérêts;
- la protection des données;
- les lois en vigueur.

5. Quelle rémunération les administrateurs devraient-ils recevoir¹⁵?

Un régime de rémunération adéquat devrait servir à attirer et à retenir des administrateurs compétents, à souligner leur responsabilité et à les rémunérer en fonction de ce qu'ils apportent au conseil.

La rémunération forfaitaire (l'administrateur reçoit un montant annuel fixe) et une combinaison d'indemnité et d'allocation de présence par réunion (l'administrateur reçoit une indemnité annuelle et une allocation par réunion) sont les deux modes de paiement les plus courants. Les grandes entreprises ont tendance à verser une somme forfaitaire, plus facile à gérer, surtout lorsque le travail du conseil d'administration demeure relativement constant tout au long de l'année. La somme forfaitaire permet aussi d'éviter de fournir une définition précise de ce qui constitue une « réunion » ou d'établir des honoraires différents selon la longueur des réunions. De nombreux conseils prévoient un montant supplémentaire lorsqu'un administrateur doit, de manière ponctuelle, travailler pour le conseil d'administration en dehors des assemblées ordinaires ou des travaux de comité (p. ex. dans le cadre d'une enquête spéciale).

Il est habituel d'établir des différences de rémunération en fonction des responsabilités des administrateurs au conseil d'administration. Ces différences peuvent se traduire par une somme supplémentaire versée pour les travaux de comités, la présidence d'un comité ou encore la présidence du conseil.

¹⁵ Pour une information plus approfondie sur le sujet, veuillez vous reporter à la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil*.

À peu près toutes les dépenses raisonnables liées à des activités du conseil d'administration sont remboursées aux administrateurs. Dans le monde branché d'aujourd'hui, les administrateurs sont habituellement équipés d'un appareil électronique (p. ex. un iPad) pour recevoir et traiter les documents du conseil d'administration et sont remboursés pour toute autre dépense liée aux technologies de l'information.

Le régime de rémunération des administrateurs relève de la responsabilité du conseil d'administration. Pour éviter toute apparence de conflit d'intérêts, il est recommandé que le conseil divulgue la méthode choisie pour déterminer la rémunération de ses membres et identifie, pour référence, un groupe de pairs. Un régime de rémunération équitable tiendra compte à la fois des intérêts des actionnaires, de l'expertise et de l'investissement en terme de temps des administrateurs ainsi que de l'importance du rôle de gérance du conseil d'administration. Selon la Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises :

« Bien que le montant versé aux administrateurs doive être suffisant pour rémunérer adéquatement ces derniers pour leur expertise, leur travail et le temps qu'ils consacrent à la société, il ne devrait pas être élevé au point d'être susceptible de porter atteinte à leur indépendance, à leur capacité d'adopter un point de vue opposé sur une question importante ou à leur volonté éventuelle de démissionner sur une question de principe. »¹⁶ [traduction non officielle]

La rémunération des administrateurs, qui a considérablement progressé au cours des dix dernières années, reflète une augmentation de la charge de travail et une exposition accrue aux risques financiers et au risque d'atteinte à la réputation.

Dans le but de faire mieux correspondre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires, il n'est pas rare que les conseils d'administration décident de verser une partie de la rémunération sous forme d'actions ou d'équivalents d'actions ordinaires et que les administrateurs détiennent une participation minimale dans la société. Cette participation est constituée le plus souvent d'équivalents d'actions ordinaires, d'options d'achat d'actions et d'actions.

16 Coalition canadienne pour une saine gestion des entreprises, *Policy on Director Compensation*, février 2011.

Maintien du conseil (compétences, leadership et culture)

Les bons conseils d'administration ne tombent pas du ciel. Les meilleurs conseils sont constitués d'un groupe de personnes motivées dont les connaissances, les intérêts, les compétences et l'expérience répondent aux besoins de l'entreprise et dont les qualités personnelles favorisent un travail d'équipe de haut niveau.

Lorsque le conseil d'administration aborde la question des qualifications des administrateurs, il devrait tenir compte des éléments suivants :

- les compétences particulières et l'expérience pertinente pour les débouchés de la société et les risques auxquels elle est exposée;
- les qualités personnelles des administrateurs;
- les besoins du conseil en matière de leadership;
- les exigences des comités du conseil;
- la diversité au sein du conseil souhaitée;
- l'établissement d'une culture de conseil saine et solide.

6. Quelles compétences et quelle expérience les administrateurs devraient-ils posséder?

L'un des facteurs essentiels de l'efficacité d'un conseil d'administration est que, collectivement, les membres du conseil représentent un large éventail de compétences et d'expérience qui correspondent aux principales responsabilités du conseil d'administration : stratégie, gestion des risques, suivi de la performance de l'entreprise, surveillance du capital humain, éthique des affaires, intégrité et contrôles internes, entre autres. Au fur et à mesure que les entreprises évoluent, les enjeux auxquels elles

sont confrontées changent de même que les compétences dont le conseil d'administration a besoin. Il est donc important que les conseils d'administration créent une culture de renouvellement qui, plutôt que de freiner la rotation des administrateurs, la favorise.

De même, de nouvelles réglementations peuvent modifier les responsabilités d'un conseil d'administration et, partant, la combinaison de compétences dont un conseil peut avoir besoin. Par exemple, la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise publiée par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) en janvier 2013 accorde une importance accrue à la gestion des risques (entre autres) dans les institutions financières réglementées par le gouvernement fédéral, contraignant ces institutions à relever, au sein de leurs conseils d'administration, leurs critères d'expertise sur la gestion des risques et le secteur financier¹⁷.

Les compétences et l'expérience désirées doivent être soigneusement étudiées à la lumière des besoins du conseil d'administration. Les profils particulièrement recherchés aujourd'hui présentent les caractéristiques suivantes :

- connaissance du secteur d'activité;
- leadership des cadres supérieurs;
- expertise financière¹⁸;
- expérience et réseau de contacts partout dans le monde;
- exploitation;
- gouvernance / expérience de travail en comité;
- réglementation;
- conception de stratégies;
- gestion des risques;
- technologie / informatique / réseaux sociaux / sécurité informatique;
- marketing / relations publiques;
- responsabilité sociale des entreprises;
- relations avec les gouvernements;
- ressources humaines et rémunération;
- fusions et acquisitions.

17 Dans un avis publié au mois de janvier 2014, le BSIF a réaffirmé l'obligation des institutions financières réglementées d'informer le BSIF de toute candidature à l'élection d'un poste d'administrateur et de lui fournir le *curriculum vitae* du candidat, les raisons pour lesquelles il a été sélectionné et la date de début du mandat prévu.

18 Les membres des comités d'audit doivent posséder des compétences financières. Selon le Règlement 52-110, un administrateur possède des compétences financières s'il a la capacité de lire et de comprendre un jeu d'états financiers qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées lors de la lecture des états financiers de l'émetteur.

Il est nécessaire qu'un certain nombre d'administrateurs ait de l'expérience dans le secteur d'activité de la société pour qu'ils puissent comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel la société évolue et qu'ils soient en mesure de poser à la direction des questions propres à ce secteur d'activité. En fait, selon un récent sondage effectué aux États-Unis par Deloitte et la Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, les administrateurs considèrent l'expérience du secteur d'activité comme la compétence ou l'expérience la plus indispensable pour contribuer au succès de leur conseil d'administration au cours des deux prochaines années¹⁹.

Il convient toutefois de mentionner que le fait d'avoir des connaissances, même dans un domaine recherché, ne suffit pas pour être un bon administrateur. Les meilleurs administrateurs possèdent une expérience riche et variée, acquise dans un récent poste de cadre supérieur ou dans tout autre rôle de direction pertinent, qui leur permet de comprendre l'entreprise, le secteur d'activité et le contexte général, et ils jouissent du respect et de la confiance de la direction et des autres administrateurs.

Une mise en garde s'impose toutefois quant aux compétences des administrateurs : si une personne est invitée à siéger à un conseil d'administration parce qu'elle a une grande expertise dans un domaine précis, mais qu'elle n'est pas en mesure d'apporter sa contribution à l'ensemble des dossiers que doit traiter le conseil d'administration, cela peut poser problème. Ainsi, bien qu'il soit important d'évaluer l'ensemble des compétences d'un candidat à un poste d'administrateur par rapport aux besoins particuliers du conseil, il faut également tenir compte de la contribution globale que ce candidat peut apporter.

De nombreux conseils d'administration préfèrent un administrateur possédant une expérience du monde des affaires et ayant occupé des postes de direction à un administrateur qui possède une connaissance approfondie d'un domaine particulier, mais à qui il manque la sagesse et le jugement que procure une vaste expérience acquise à des postes de direction. Cette préférence a, depuis toujours, conduit à l'élection d'un grand nombre de chefs de direction aux conseils d'administration. Cependant, dans le contexte actuel, moins de chefs de direction sont disponibles ou souhaitent siéger à des conseils d'administration et les conseils se sont tournés, avec succès, vers d'autres cadres supérieurs pour une expertise en leadership exécutif.

¹⁹ Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte et Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, *2012 Board Practices Report—Providing Insight into the Shape of Things to Come*, p. 8.

7. Quelles qualités personnelles les administrateurs devraient-ils posséder?

Trouver des administrateurs possédant les compétences et l'expérience voulues ne représente qu'une partie de l'équation. Les caractéristiques personnelles des administrateurs choisis pour siéger au conseil d'administration sont tout aussi importantes, voire davantage. Voici une liste de caractéristiques personnelles importantes :

- **intégrité** — adoption innée d'une conduite et de valeurs éthiques;
- **sens des responsabilités** — assumer ses gestes;
- **courage** — capacité et volonté d'exprimer un point de vue divergent;
- **leadership éclairé** — perspective née de l'expérience et conscience des réactions émotionnelles et des événements qui les déclenchent;
- **perspective stratégique** — capacité d'apporter un éclairage particulier aux difficultés et aux occasions à saisir, capacité de bousculer les idées reçues;
- **bonne communication** — capacité d'exprimer ses pensées et ses idées avec clarté et dans le respect des opinions d'autrui; capacité d'écouter avec attention;
- **influence** — est crédible aussi bien auprès de la direction qu'auprès des autres administrateurs;
- **engagement envers l'entreprise** — a à cœur la réussite de l'entreprise et croit aux effets d'une bonne gouvernance;
- **sens des affaires** — sain jugement en affaires éprouvé;
- **sens de son obligation fiduciaire** — possède une excellente compréhension de la responsabilité fiduciaire à l'égard de la viabilité à long terme de l'entreprise (et de la valeur pour les actionnaires);
- **indépendance d'esprit** — s'exprime en toute honnêteté sur tous les dossiers;
- **participation active** — arrive parfaitement préparé à toutes les réunions, écoute et prend la parole;
- **esprit d'équipe** — croit au rôle déterminant que joue le conseil d'administration dans son ensemble, traite les autres avec respect et leur offre son soutien, est flexible dans la recherche de solutions.

Puisque ce sont les administrateurs qui donnent le ton, il est essentiel que ces derniers et la société aient des valeurs communes (p. ex. l'intégrité). Les administrateurs doivent offrir une perspective stratégique et utiliser l'expérience des affaires qu'ils ont acquise ailleurs pour établir rapidement des liens sur les questions de stratégie et de risque (caractéristiques recherchées : réflexion stratégique, sens des affaires). Les administrateurs doivent pouvoir bien travailler en équipe et avoir le courage d'exprimer

leur opinion (caractéristiques recherchées : leadership raisonné, bonne communication, influence, indépendance d'esprit, participation active, esprit d'équipe). Certains pensent que les conseils d'administration ont trop insisté sur la collégialité et que, par un retour de balancier, ils doivent maintenant reconnaître la valeur d'un débat constructif et le rôle d'anticonformiste constructif de l'administrateur. Enfin, les administrateurs doivent tous avoir à cœur la viabilité à long terme de l'entreprise (caractéristiques recherchées : engagement, obligation fiduciaire).

Les théories actuelles sur la constitution d'un conseil d'administration préconisent, pour les administrateurs, un rôle d'« excentrique constructif », c'est-à-dire un anticonformiste qui peut, et veut, offrir une perspective nouvelle sur les dossiers traités par le conseil et remettre en question les idées de la direction et des autres administrateurs. Une telle personne ne devrait pas être perçue comme une menace à la collégialité, mais plutôt comme un catalyseur qui peut contribuer activement aux délibérations du conseil et aider ce dernier à exercer son devoir de diligence.

8. Quelles sont les fonctions de direction exigées par le conseil d'administration?

Il est important qu'au moins certains membres du conseil d'administration—dont le président du conseil et les présidents des comités—soient intéressés par les fonctions de direction et aient les compétences recherchées pour les assumer. Par conséquent, lorsque le conseil d'administration établit ses besoins, il ne doit pas seulement tenir compte des compétences, des caractéristiques personnelles et de la diversité, mais aussi du potentiel de leadership.

Bien que les méthodes de gouvernance soient souvent très similaires au Canada et aux États-Unis, les pratiques divergent quelque peu en matière de structure de leadership. Aux États-Unis, les sociétés ont l'habitude de jumeler les fonctions de président du conseil et de chef de la direction alors qu'au Canada, les deux fonctions ont tendance à être séparées. Lorsque les fonctions de président du conseil et de chef de la direction sont jumelées, le conseil nomme généralement un « administrateur principal » pour présider les séances à huis clos des administrateurs indépendants, agir à titre d'intermédiaire principal entre les membres indépendants du conseil et le chef de la direction, et garantir l'efficacité du conseil.

Une seule personne cumule les fonctions de président du conseil et de chef de la direction dans la majorité des sociétés ouvertes aux États-Unis²⁰, mais il est probable qu'au cours des prochaines années le nombre de sociétés qui jumellent ces fonctions baisse puisque les actionnaires militants continuent à réclamer une séparation de ces fonctions. Au Canada, la séparation des fonctions de président du conseil et de chef de la direction est perçue comme une composante cruciale de bonne gouvernance.

a. Quelles sont les compétences et les caractéristiques principales d'un président de conseil d'administration?

La compétence du président du conseil est un facteur déterminant de l'efficacité générale du conseil d'administration.

Un bon président de conseil veille à ce que :

- les bonnes questions soient inscrites à l'ordre du jour;
- l'information pertinente soit présentée au conseil;
- les administrateurs apportent une contribution significative;
- la culture du conseil d'administration favorise les débats stimulants et la prise de décisions éclairées;
- une relation saine et constructive s'établisse entre le conseil et le chef de la direction.

Tout le monde n'est pas fait pour occuper la fonction de président du conseil. Celui qui l'occupe doit pouvoir non seulement y consacrer du temps, mais aussi posséder les qualités personnelles nécessaires pour identifier les enjeux importants, diriger les assemblées, juger de la culture du conseil d'administration, susciter l'établissement de consensus, et veiller à ce que les dossiers soient adéquatement suivis et traités. Le président donne le ton au sein du conseil et doit créer un environnement qui favorise la pleine participation des membres, particulièrement sur les sujets sensibles ou controversés.

Bien que les conseils d'administration établissent une description de la fonction du président du conseil, une liste des caractéristiques recherchées chez toute personne appelée à occuper cette fonction se révèle aussi utile. Cette liste se révélera particulièrement précieuse lors du processus de planification de la relève (traité de manière plus approfondie à la question 18). Certaines caractéristiques ne changeront pas (p. ex. la capacité de consacrer le temps nécessaire, de fournir le niveau de participation exigé, l'intégrité, la capacité

²⁰ Selon le *Spencer Stuart US Board Index* pour 2011, 59 % des sociétés du S&P 500 jumellent les fonctions de chef de la direction et de président du conseil contre 73 % en 2003.

de susciter l'établissement de consensus, la crédibilité en affaires, la capacité de gagner la confiance et le respect d'autrui) alors que d'autres (p. ex. la crédibilité auprès des autorités de réglementation, la crédibilité auprès des investisseurs, la compétence en fusions et acquisitions, la gouvernance, l'esprit entrepreneurial) changeront ou deviendront plus importantes, selon les objectifs de la société et la participation prévue du président du conseil d'administration.

La capacité d'instaurer une relation de travail constructive et fructueuse avec le chef de la direction constitue un aspect fondamental d'un leadership du conseil fort. Pour y parvenir, le président collabore avec le chef de la direction tout en conservant suffisamment d'indépendance pour être en mesure d'affronter ce dernier et traiter des questions délicates.

b. Quel est le rôle du président du conseil ou de l'administrateur principal?

L'Instruction générale 58-201 stipule qu'un administrateur indépendant devrait remplir la fonction de président du conseil d'administration et que, lorsque cela n'est pas approprié, le conseil devrait nommer un administrateur indépendant pour agir à titre d'« administrateur principal ». Aux États-Unis, où un grand nombre de sociétés jumellent les fonctions de président du conseil et de chef de la direction, on observe une prévalence croissante d'administrateurs principaux. Comme au Canada les sociétés ont le plus souvent à la tête de leur conseil d'administration un président qui ne relève pas de la direction, les administrateurs principaux sont habituellement nommés lorsqu'un actionnaire important remplit la fonction de président du conseil ou lorsque cette fonction est cumulée avec celle de chef de la direction²¹.

L'administrateur principal a pour rôle de travailler étroitement avec le président du conseil pour l'aider à gérer les activités du conseil d'administration. Cela veut dire veiller à ce que le conseil soit convenablement organisé, fonctionne efficacement et en toute indépendance de la direction.

21 Des modifications proposées à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* obligent les sociétés par actions à séparer les fonctions de président du conseil et de chef de la direction ou, si les fonctions demeurent jumelées, de nommer un administrateur principal.

Les responsabilités d'un administrateur principal comprennent les suivantes :

- présider aux réunions à huis clos des administrateurs indépendants;
- agir comme principal intermédiaire entre les administrateurs indépendants et le président du conseil / chef de la direction;
- établir la fréquence des réunions, de concert avec le président du conseil et le chef de la direction;
- établir l'ordre du jour, de concert avec le président du conseil et le chef de la direction, pour s'assurer que les dossiers critiques y sont inscrits;
- fournir au conseil d'administration de la rétroaction sur la qualité et les délais de transmission de l'information fournie par la direction;
- coordonner les activités des administrateurs indépendants;
- superviser les évaluations du conseil d'administration et des administrateurs;
- recommander au président du conseil des membres pour siéger à des comités;
- jouer un rôle d'avant-plan dans l'évaluation du chef de la direction;
- représenter le conseil d'administration, le cas échéant;
- favoriser la communication entre le conseil d'administration et les investisseurs, s'il y a lieu.

9. Quelles sont les compétences recherchées pour effectuer les travaux de comités?

Dans le contexte actuel de la gouvernance, les comités, qui aident le conseil à assumer ses responsabilités dans certains domaines précis, forment maintenant une partie non négligeable de la structure de gouvernance d'un conseil d'administration. Les trois comités les plus courants sont ceux d'audit, de gouvernance / candidatures et de rémunération / ressources humaines bien que, selon les sociétés, il soit tout aussi habituel de retrouver des comités sur les risques et sur l'environnement ou sur la santé et la sécurité. Lors de la constitution d'un conseil d'administration, il est nécessaire de veiller à ce que des membres du conseil puissent diriger ces comités et combler leurs besoins.

Audit— Au Canada, les lignes directrices sur la gouvernance des entreprises stipulent que les comités d'audit doivent être constitués d'au moins trois administrateurs qui répondent à des critères rehaussés d'indépendance et possèdent des compétences financières²². Les grands domaines de responsabilité des comités d'audit comprennent :

- la surveillance des travaux de l'auditeur externe;
- l'intégrité du processus d'information financière et des états financiers;
- le processus de conformité aux lois, aux règlements et au code de déontologie;
- les systèmes de contrôle interne;
- l'audit interne;
- la gestion des risques (à moins qu'elle ne soit déléguée à un comité distinct sur les risques).

Les conseils d'administration des institutions financières canadiennes ont l'obligation de constituer un comité de révision pour s'acquitter des responsabilités découlant des lois en vigueur (p. ex. la *Loi sur les banques*). Quelques institutions financières intègrent leur comité de révision au comité d'audit ou à tout autre comité pertinent.

Gouvernance / candidatures— Les sociétés ouvertes canadiennes doivent se doter d'un comité des candidatures indépendant chargé d'identifier des candidats qualifiés pour une élection au conseil d'administration. De nombreuses entreprises intègrent le comité des candidatures au comité de gouvernance et lui confient la responsabilité de mener à bien toutes les activités de gouvernance (dont la supervision des processus de soutien et d'évaluation de l'efficacité du conseil, de ses comités et de chacun des administrateurs).

Rémunération / Ressources humaines— Les sociétés ouvertes canadiennes doivent se doter d'un comité de rémunération indépendant²³ chargé de diriger les processus du conseil en matière de rémunération, d'évaluation du chef de la direction et de planification de la relève, ainsi que de toute autre question d'importance se rapportant au capital humain.

Risques— Dans la foulée de la récente crise financière mondiale, les principales banques canadiennes et de nombreuses autres institutions financières canadiennes et étrangères ont mis sur pied des comités sur les risques chargés d'aider le conseil d'administration à assumer ses

22 Des exigences similaires sont énoncées dans la loi américaine Sarbanes-Oxley.

23 C'est aussi le cas aux États-Unis en vertu de la *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*.

responsabilités de surveillance concernant l'identification et la gestion des risques de la société et la conformité aux politiques d'entreprises sur la gestion des risques et aux exigences de la réglementation. Certaines sociétés, dans d'autres secteurs, se sont également dotées de tels comités²⁴.

Environnement, santé et sécurité—Selon le secteur d'activité et l'environnement dans lequel une société exerce ses activités, la création d'un comité sur l'environnement, la santé et la sécurité, chargé d'aider le conseil à superviser la gestion des questions touchant l'environnement et la santé et sécurité au travail de la société, peut s'avérer prudente.

La décision de créer davantage de comités permanents (p. ex. finances, retraites, investissements, réserves, direction) au sein du conseil d'administration dépend des besoins particuliers de l'entreprise. Au Canada, depuis plusieurs années, la moyenne du nombre de comités permanents est de quatre²⁵.

Les comités de direction, autrefois très répandus, le sont nettement moins aujourd'hui. La préoccupation principale à leur sujet est qu'ils peuvent donner lieu à de « super » conseils et marginaliser les administrateurs qui n'en font pas partie. Les progrès technologiques ont aussi réduit la nécessité d'un tel comité puisque le conseil peut se réunir au besoin entre les réunions ordinaires par téléconférence ou autres moyens électroniques. Lorsque des comités de direction existent encore, leurs responsabilités sont très limitées.

Il est important que les « bons » administrateurs soient affectés à chacun des comités pour remplir, grâce à leurs compétences et à leur expérience, le mandat de leur comité. Les nominations aux comités devraient être effectuées par l'ensemble du conseil, sur la recommandation du président du conseil ou du comité de gouvernance / des candidatures. Le même soin doit être apporté à la sélection du président du comité qui doit posséder les mêmes qualités en leadership que le président du conseil (voir la question 8).

24 En raison de l'intérêt croissant accordé à la responsabilité du conseil d'administration à l'égard des risques en général, la gestion des risques est devenue une compétence importante du conseil d'administration même lorsque les sociétés n'ont pas créé de comité sur les risques.

25 Korn Ferry, O'Callaghan, *Corporate Board Performance and Director Compensation in Canada: A Review of 2012*, page 47.

10. Quelle est l'importance de la diversité?

La diversité au sein du conseil d'administration ne devrait pas être une question de jetons, mais bien la reconnaissance, par le conseil, que pour être efficace, il doit réunir les personnes au profil les plus pertinents, celles qui apportent des points de vue divergents pour susciter et stimuler la curiosité, le débat et l'échange constructif.

Le terme « diversité » peut prendre plusieurs sens (la diversité peut notamment s'appliquer à des caractéristiques comme le point de vue, le sexe, l'âge, le groupe ethnique, la région géographique ou les compétences), mais c'est la diversité des sexes ou mixité qui est l'enjeu le plus important en ce qui concerne la composition du conseil d'administration. Un grand nombre de pays (comme la Norvège, l'Islande, la France et l'Espagne) ont mis en place des quotas obligatoires dans le but d'accroître le nombre de femmes siégeant au sein de conseils. D'autres pays (comme l'Australie et le Royaume-Uni) ont pris d'autres mesures, plus souples, par exemple, imposer aux entreprises qu'elles communiquent leurs politiques en matière de diversité et l'état de leur avancement par rapport aux objectifs qu'elles ont fixés en matière de diversité.

Jusqu'à récemment, les législateurs et les autorités de réglementation au Canada (sauf le gouvernement du Québec²⁶) n'avaient pas manifesté beaucoup d'intérêt pour les quotas au sein du conseil d'administration (tant pour le nombre de femmes que pour d'autres aspects de la diversité). Cependant, dans la foulée d'une initiative du gouvernement de l'Ontario et d'une vaste tournée de consultation, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et plusieurs autres membres des Autorités canadiennes en valeurs mobilières²⁷ ont récemment apporté au formulaire 58-101F1 des modifications qui imposent aux émetteurs non émergents de fournir des informations annuellement sur les aspects suivants :

- la durée maximum des mandats;
- les politiques sur la représentation des femmes au sein du conseil d'administration;
- la prise en compte de la représentation des femmes dans le processus d'identification et de sélection des administrateurs;
- la prise en compte de la représentation des femmes à des postes de membres de la haute direction;

26 En 2006, le gouvernement du Québec a adopté une loi décrétant que 50 % des sièges des conseils d'administration des sociétés d'État de la province doivent être occupés par des femmes; depuis 2012, 52,4 % des membres des conseils d'administration sont des femmes, contre 27,5 % en 2006.

27 La Saskatchewan, le Manitoba, le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.

- les objectifs concernant la représentation des femmes au sein du conseil et à des postes de membres de la haute direction;
- le nombre de femmes siégeant au conseil et occupant des postes de haute direction;
- l'évaluation concernant la représentation des femmes dans l'organisation et en particulier au sein du conseil et de la haute direction.

Les administrateurs et les experts de la gouvernance s'entendent de plus en plus sur le fait que la diversité au sens large est importante, et ce, pour différentes raisons. En premier lieu, la diversité réduit au minimum la pensée unique; elle permet à un conseil d'évaluer les problèmes sous divers angles. Selon une étude récente réalisée par l'Institut des administrateurs de sociétés, près de 80 % des administrateurs canadiens interrogés croient que la diversité au sein du conseil améliore la qualité de la prise de décisions²⁸. En deuxième lieu, la diversification du conseil donne accès à un plus vaste bassin de candidats administrateurs. En troisième lieu, l'engagement de l'organisation à l'égard de la diversité communique ses valeurs, son éthique et son engagement social aux actionnaires, aux clients, aux employés et aux autres parties prenantes.

Un conseil souhaitant prendre un engagement à l'égard de la diversité doit franchir les étapes suivantes :

- définir ce que veut dire « diversité » dans le contexte particulier de la société et ses besoins;
- adopter et communiquer une politique sur la diversité du conseil qui établit des objectifs précis;
- décrire ses pratiques relativement à la prise en compte et à la promotion de la diversité lors du recrutement des administrateurs;
- fixer la durée maximum des mandats, l'âge de la retraite et mettre en place des processus d'évaluation rigoureux afin de favoriser le sain renouvellement du conseil et de faire la promotion des nouveaux postes d'administrateurs;
- étendre la recherche de candidats potentiels au-delà des réseaux habituels pour s'assurer d'avoir accès aux plus talentueux dans diverses catégories (voir la question 16);
- s'assurer que tous les candidats bénéficient de l'accueil et du soutien voulus lorsqu'ils se joignent au conseil, afin qu'ils se familiarisent avec les affaires à traiter le plus vite possible.

28 Institut des administrateurs de sociétés, *La diversité au sein des conseils d'administration : Constatations et recommandations de l'Institut des administrateurs de sociétés*, 5 décembre 2011, p. 5.

11. Quelles sont les informations nécessaires pour orienter adéquatement les nouveaux administrateurs?

Les conseils d'administration devraient s'assurer que les nouveaux administrateurs bénéficieront d'une séance d'orientation instructive qui leur permettra de comprendre le rôle du conseil et de ses comités, ainsi que l'apport que l'on attend de chaque administrateur. Cette séance doit aussi permettre à l'administrateur de comprendre la nature et les activités de la société. Si l'administrateur a été nommé pour siéger à un comité du conseil, il doit aussi bénéficier d'une séance d'orientation instructive sur le fonctionnement et les fonctions particulières de ce comité.

Le comité de gouvernance du conseil s'occupe habituellement de vérifier que chaque nouvel administrateur a été suffisamment informé. De nombreux conseils tentent de mener à bien leur programme d'orientation en le divisant en volets qui s'échelonnent sur les premières semaines ou les premiers mois du mandat du nouvel administrateur de façon à ne pas submerger ce dernier d'informations en une courte période. Le programme d'orientation doit être obligatoire pour les nouveaux administrateurs, mais il est bon d'inviter tous les administrateurs en poste à le suivre en partie ou en totalité. Il est très utile que les nouveaux administrateurs passent du temps avec les membres de la direction et les autres administrateurs.

Une autre tendance récente est la mise en place de programmes de mentorat qui jumellent le nouvel administrateur à un administrateur ayant de l'expérience. Ce dernier peut agir comme guide au début du mandat du nouvel administrateur, répondre à ses questions après les réunions, le conseiller au besoin, et l'aider à trouver les ressources et les informations dont il a besoin.

12. Quel genre de formation continue les administrateurs doivent-ils suivre?

Outre un programme d'orientation complet lorsqu'ils se joignent au conseil, les administrateurs doivent actualiser continuellement leurs connaissances en fonction des besoins du conseil. Ils peuvent s'instruire sur des questions générales (les tendances dans le secteur), sur l'entreprise (visites des installations, exposés des dirigeants), sur la gouvernance (tendances en matière de planification de la relève du chef de la direction) et sur les responsabilités des comités.

Les thèmes de formation doivent être conçus pour tenir les administrateurs au fait des sujets importants et pour les aider à se préparer aux conversations sur les questions d'ordre stratégique ou liées aux risques. Certains conseils établiront des objectifs de formation annuels afin que les membres consacrent un certain temps ensemble (p. ex. 10 %) à de la formation.

Il est fort probable que les administrateurs n'aient pas tous les mêmes besoins relativement à la formation. Si la politique de formation continue est bien conçue, le plan de formation continue de chacun des administrateurs sera adapté à ses besoins.

13. En quoi les compétences et les qualités des administrateurs influent-elles sur la culture du conseil?

La culture du conseil d'administration peut être définie comme l'ensemble des croyances, des hypothèses, des attitudes, des valeurs et des expériences accumulées de ses membres qui se manifestent, collectivement, par un décorum, un protocole, des normes et la concentration du pouvoir²⁹. Bien que la culture soit un élément « non technique » de la gouvernance qui est difficile (sinon impossible) à encadrer par des lignes directrices et des règles, dans un conseil d'administration elle est de plus en plus considérée comme l'un des principaux facteurs déterminant l'efficacité globale de ce conseil. La culture peut être positive (elle aide le groupe à être très performant) ou négative (elle nuit à la performance).

Le groupe constitué par les membres du conseil ne diffère pas des autres groupes et la performance du conseil est fortement influencée par sa culture. Chaque conseil est différent et il est constitué d'un ensemble unique de personnes ayant des relations, des comportements, des expériences, des croyances et des priorités différents.

Pour que l'influence de la culture du conseil soit positive, les membres du conseil doivent avoir une expérience pertinente, démontrer du respect envers les autres membres, avoir des affinités avec eux, faire preuve de vigilance et critiquer de manière constructive, être très solidaire et avoir pour objectif commun la réussite de la société. Lorsque cette dynamique de groupe est présente, le conseil est plus susceptible d'atteindre le niveau de critique et de discussion constructives et solides nécessaire pour s'attaquer aux problèmes et favoriser la performance de la société.

29 Dailey, Patrick R., *The Anatomy of Board of Director Culture*, European Business Review, novembre-décembre 2011.

La culture négative d'un conseil se manifeste par :

- un président dominateur;
- la servilité à l'égard d'un membre véhément du conseil;
- la servilité à l'égard du chef de la direction;
- la signification, avec subtilité ou non, à un administrateur qu'il vaut mieux ne pas aborder certaines questions;
- la tenue de conversations hors conseil plutôt qu'en salle de conseil;
- le fait de dénigrer les personnes plutôt que de contester les idées ou les notions qu'elles avancent;
- l'arrogance;
- les intentions cachées;
- le fait que les allégeances personnelles l'emportent sur les débats honnêtes.

Le président du conseil joue un rôle important pour ce qui est de donner le ton au sein du conseil et d'établir une culture axée sur l'efficacité. Bien qu'un processus de prise de décisions bien structuré soit important, le président doit s'assurer que les objectifs des membres convergent avec ceux du conseil, que les membres sont respectueux les uns avec les autres, que chacun d'entre eux participe activement aux activités du conseil et que le débat et la contestation sont bienvenus. Le fait que le courant passe entre les membres du conseil ne veut pas dire « pensée de groupe ». Cela veut dire au contraire que les membres se sentent à l'aise d'exprimer leur opinion et de contester les idées avancées par les autres.

Certains conseils discutent explicitement de la culture qu'ils souhaitent se donner et l'établissent par écrit. Il est sain qu'il y ait discussion des attentes à l'égard du fonctionnement du conseil. De plus, les comportements attendus peuvent être mentionnés par le président du conseil (ou un administrateur) au besoin, et des repères peuvent être établis aux fins des évaluations annuelles du conseil et des administrateurs par leurs pairs.

Dans le contexte actuel, les conseils doivent s'acquitter de leurs responsabilités avec la plus grande rigueur. Il importe donc, lors du recrutement d'administrateurs, d'évaluer autant l'apport potentiel des candidats à une culture axée sur la performance que leur expérience personnelle.

14. Combien d'heures les administrateurs doivent-ils consacrer au conseil?

Les conseils font aujourd'hui l'objet d'une plus grande surveillance et l'engagement demandé aux administrateurs continue de croître. Quant au nombre d'heures qu'ils doivent y consacrer, il n'est pas rare que les estimations se situent entre 200 et 250 heures par année pour un administrateur, voire plus pour le président du conseil ou le président d'un comité. Les administrateurs doivent assister aux réunions du conseil et aux réunions des comités auxquels ils siègent. Ils doivent consacrer du temps à la préparation des réunions et à l'actualisation de leur connaissance des dossiers touchant la société entre les réunions. En plus de s'acquitter de ses fonctions, le président du conseil doit souvent agir à titre de membre spécial des comités du conseil et assister aux réunions de ces comités.

Devant l'accroissement de la charge de travail des administrateurs, de nombreux conseils imposent à leurs membres des limites quant au nombre de conseils dont ils peuvent faire partie. Aux États-Unis, c'est le cas des conseils de 74 % des sociétés inscrites à l'indice S&P 500 : certains en imposent à tous les administrateurs et d'autres seulement aux administrateurs employés à temps plein par des sociétés ouvertes³⁰. Ces limites font en sorte que les administrateurs puissent consacrer le temps nécessaire au(x) conseil(s) auquel(auxquels) ils siègent. Elles justifient aussi d'élargir la recherche de nouveaux candidats administrateurs à l'extérieur du réseau habituel.

En cas de crise, d'acquisition, de prise de contrôle ou d'autre situation exigeant une plus grande attention du conseil, le nombre d'heures qu'un administrateur devra consacrer à sa fonction augmente considérablement.

30 *Spencer Stuart US Board Index, 2012, p. 16.*

Renouvellement du conseil (planification de la relève)

Auparavant, les administrateurs élus à un conseil avaient l'assurance d'être réélus aussi longtemps qu'ils souhaitaient siéger au conseil. Aujourd'hui, les conseils sont plus attentifs à la nécessité de se renouveler, de s'adjoindre des compétences et d'exercer une vigilance constante à l'égard de leurs responsabilités. Il importe que les conseils évaluent leur stratégie concernant la relève du conseil, notamment le lien entre relève, évaluation des administrateurs par leurs pairs, âge obligatoire de la retraite et durée maximum du mandat.

15. Comment le conseil devrait-il planifier la relève?

Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de planifier la relève du conseil. D'une part, la rotation périodique et planifiée des membres du conseil est considérée comme saine — elle neutralise la complaisance, garantit l'injection de nouvelles idées et permet au conseil d'adapter sa composition à l'évolution de la situation de la société. D'autre part, la continuité et la contribution constante d'administrateurs loyaux et efficaces apportent la stabilité, une vision éclairée et un leadership précieux.

Le conseil doit faire preuve de leadership en ce qui a trait à sa composition et à sa relève³¹. Une approche efficace de la planification de la relève pour le conseil consisterait à s'assurer qu'il peut compter sur les compétences et l'expérience qui lui sont nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités et qu'il peut maintenir une culture dynamique et vigilante. La rotation des membres et l'apport de nouvelles idées et de nouveaux points de vue peuvent favoriser l'établissement d'une culture

³¹ Les entreprises canadiennes devraient se reporter à la section sur la mise en candidature des administrateurs de l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance.

axée sur la performance. Le besoin de relève doit néanmoins être évalué régulièrement et, lorsqu'il est établi que la rotation est dans le meilleur intérêt de la société, elle doit être effectuée. De tels sujets de discussion entrent dans la catégorie « simple, mais pas facile », mais le président du conseil ou le président du comité des candidatures doit avoir le courage de les aborder lorsque la situation l'exige.

Pour créer un environnement où le comité des candidatures est habilité à prendre les décisions voulues concernant la relève, le conseil doit ancrer le souci d'assurer la relève dans sa culture en prévoyant une rotation régulière des membres et préciser à quel moment et de quelle manière ces décisions sont prises. Les nouveaux membres du conseil doivent être informés de l'approche du conseil au moment où ils s'y joignent. De nombreux conseils considèrent la planification de la relève comme un processus s'échelonnant sur plusieurs années qui permet de repérer et de pressentir des candidats potentiels longtemps avant le début de leur mandat prévu (au moins deux ans avant).

Le conseil doit établir un calendrier et un processus d'évaluation de ses besoins et de l'apport des administrateurs en poste. Les résultats d'une telle évaluation permettront de déterminer si une rotation est nécessaire ou non. Le meilleur moment pour effectuer l'évaluation de la composition du conseil pourrait être à la fin de la discussion sur la stratégie annuelle, lorsque le conseil vient d'examiner tous les aspects de l'environnement externe ainsi que les questions stratégiques et le profil de risque. Programmer l'évaluation à ce moment aidera le conseil à tenir compte des compétences et expériences essentielles pour lui permettre d'être créateur de valeur pour l'entreprise.

En ce qui concerne le processus d'évaluation, de nombreux conseils se servent d'une grille de compétences des administrateurs pour évaluer leurs besoins futurs et planifier leur relève. La grille de compétences est un outil simple et efficace qui permet au conseil de cerner :

- ses « besoins », c'est-à-dire les compétences et l'expérience, le leadership, les comités et la diversité requis;
- les compétences et les expériences des membres actuels du conseil;
- les lacunes à combler pour renforcer le conseil.

Un modèle de grille de compétences est présenté à l'Annexe A de la présente publication. Le conseil doit revoir et actualiser cette grille une fois par année. Comme il a été mentionné précédemment, un bon moment pour évaluer la grille est peu de temps après la revue de la stratégie annuelle afin de s'assurer que l'ensemble des compétences du conseil permet de s'attaquer aux problèmes importants pour la stratégie de l'entreprise et son évaluation des risques.

Le conseil peut juger utile de demander l'avis du chef de la direction et des principales parties prenantes lors de l'évaluation des besoins prioritaires du conseil. Une fois les compétences et autres caractéristiques nécessaires identifiées, le comité des candidatures du conseil peut remplir la grille. Le comité doit cocher les compétences de chaque administrateur maintenu en poste puis faire approuver la grille remplie par tous les administrateurs. Après que la grille de compétences a été passée en revue et approuvée, elle peut servir de guide pour repérer des candidats potentiels susceptibles de combler les lacunes du conseil. Une autre façon efficace de remplir la grille dans le cadre du processus d'évaluation du conseil ou des administrateurs consiste à demander à chaque administrateur de noter les apports des autres administrateurs.

Enfin, même si les compétences prioritaires et l'expérience sont importantes, le conseil doit aussi tenir compte d'autres facteurs comme la mémoire collective organisationnelle et le fonctionnement du groupe. D'une part, l'avantage de modifier la composition du conseil afin d'accroître ses compétences peut être considérablement réduit par l'incidence négative que cela peut avoir sur la dynamique de groupe. Ce facteur peut être particulièrement important lorsque la société traverse une période d'instabilité et bénéficierait de la stabilité du conseil. D'autre part, dans l'environnement dynamique actuel, les sociétés peuvent exiger du conseil de nouvelles compétences pour qu'il remplisse ses fonctions de manière optimale. Comme pour de nombreuses décisions, le conseil doit peser le pour et le contre du changement.

Une pratique exemplaire pour les conseils consiste aujourd'hui à rendre publics la grille de compétences, les méthodes de recrutement et les biographies des administrateurs afin de montrer de quelle façon les administrateurs répondent aux besoins déclarés du conseil.

16. La durée du mandat des administrateurs devrait-elle être limitée?

Selon les modifications récentes apportées au *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, il doit y avoir un processus d'élection des administrateurs tous les ans. Les conseils des sociétés cotées à la TSX ne peuvent donc plus « échelonner » les mandats des administrateurs. Les exigences du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* n'interdisent cependant pas que les administrateurs soient réélus et, pour autant qu'ils soient réélus chaque année, leur mandat peut être renouvelé plusieurs fois au conseil. La question est alors de savoir si un conseil doit imposer des limites quant à la durée totale du mandat de ses administrateurs au nom de la saine gouvernance.

Les partisans des mandats prolongés pour les administrateurs invoquent la connaissance de la société et la difficulté de trouver un remplaçant. Ceux qui sont contre font valoir qu'au bout d'un certain temps l'administrateur devient complaisant, moins motivé à se livrer à des activités extra-professionnelles en raison de l'approche de la retraite et qu'il est plus susceptible de perdre son indépendance par rapport au chef de la direction compte tenu de leur relation de longue date.

Dans le passé, de nombreux conseils imposaient un âge de départ à la retraite qui était une date artificielle de fin de mandat et constituait une porte de sortie honorable pour les administrateurs qui n'apportaient plus rien au conseil. Au Canada, il n'est pas obligatoire de rendre publiques les politiques sur l'âge de départ à la retraite, mais selon les entreprises qui l'ont fait, l'âge habituel de départ obligatoire à la retraite se situe entre 70 et 75 ans, le plus fréquent étant 72 ans³². Aux États-Unis, l'établissement d'un âge de départ obligatoire à la retraite pour les administrateurs est courant et cet âge est le plus souvent fixé à 72 ans, mais il a tendance à augmenter, les entreprises repoussant de plus en plus l'âge de départ à la retraite pour leurs salariés³³.

Ces dernières années, devant l'importance accrue accordée à l'apport des administrateurs et au renouvellement des conseils, certains ont beaucoup mis en doute la pertinence d'imposer un âge de départ à la retraite obligatoire pour préserver l'efficacité du conseil. Ils avancent que l'on devrait s'intéresser plutôt au rendement de l'administrateur qu'à son âge. Lorsque

32 Korn Ferry, O'Callaghan, *Corporate Board Performance and Director Compensation in Canada: A Review of 2011*, p. 8.

33 Deloitte, *2012 Board Practices Report (US)*, p. 20.

le rendement de l'administrateur cesse d'être acceptable, il devrait se retirer du conseil, quel que soit son âge. L'apport d'un administrateur peut être évalué dans le cadre d'un processus régulier d'évaluation en bonne et due forme comme une évaluation par les pairs (voir la question 17). L'efficacité de cette approche dépendra en grande partie de la participation du conseil à des processus d'évaluation significatifs et de son courage à utiliser les résultats pour déterminer si le mandat d'un administrateur devrait être prolongé.

On a jusqu'à présent hésité à limiter la durée des mandats des administrateurs, mais le mouvement s'intensifie en faveur de cette mesure qui, si elle était surtout appliquée jusqu'ici dans les organismes sans but lucratif ou les entreprises du secteur public, s'étend de plus en plus aux sociétés ouvertes canadiennes. Plusieurs banques, ainsi que quelques grandes sociétés ont d'ailleurs déjà imposé des limites à la durée des mandats. Lorsque des limites sont imposées, les mandats ont habituellement une durée de 10 à 15 ans³⁴.

Comme il a déjà été mentionné, le *Corporate Governance Code* du Royaume-Uni présume que l'indépendance est compromise lorsque la durée du mandat de l'administrateur atteint neuf ans, même si les conseils ont la possibilité d'expliquer en quoi un administrateur conserve son indépendance. Certains conseils adoptent également l'approche préconisée dans ce code pour s'assurer qu'un plus grand nombre de sièges se libéreront, ce qui leur permettra de favoriser l'atteinte de leurs objectifs en matière de diversité. Le projet de modification du formulaire 58-101F1 prévoit l'obligation de fournir de l'information sur la limite imposée à la durée du mandat des administrateurs ou une explication de l'absence d'une telle limite.

Comme pour l'âge de départ à la retraite obligatoire, l'imposition d'une limite de la durée du mandat des administrateurs est un outil efficace pour le renouvellement du conseil. Cette mesure ne doit cependant pas remplacer un processus rigoureux d'évaluation des administrateurs, et le conseil doit trouver le courage de renouveler sa composition en fonction de ses besoins et du rendement de chaque administrateur.

34 Korn Ferry, O'Callaghan, *Corporate Board Performance and Director Compensation in Canada: A Review of 2011*, p. 10.

17. Quel lien y a-t-il entre évaluation individuelle des administrateurs et renouvellement du conseil?

De saines pratiques de gestion exigent que soit effectuée chaque année une évaluation du conseil dans son ensemble, du président du conseil, des présidents des comités et de chaque administrateur³⁵. L'évaluation du conseil dans son ensemble peut aider celui-ci à relever les lacunes en matière de compétences et d'expérience qui doivent être comblées par de nouveaux administrateurs. L'évaluation individuelle des administrateurs donne des précisions sur l'efficacité et l'apport apparents de chacun des administrateurs.

Certains conseils considèrent que l'évaluation individuelle des administrateurs est uniquement un outil de perfectionnement et n'établissent pas de lien entre ses résultats et le maintien en poste des administrateurs. La tendance est cependant de plus en plus à l'utilisation du processus d'évaluation individuelle des administrateurs pour décider s'il y a lieu de prolonger le mandat de l'administrateur. Lorsqu'il est considéré que l'administrateur n'est pas efficace et que son apport au conseil est faible, et qu'il ne s'agit pas d'un problème de rendement pouvant être réglé, le conseil prévient l'administrateur que sa candidature ne sera pas proposée de nouveau.

L'évaluation à la fois des besoins du conseil (ensemble de compétences) et de l'apport personnel de chaque administrateur constitue pour le conseil (ou le comité des candidatures) un processus complet et structuré qui permet de prendre des décisions éclairées sur la relève du conseil et la rotation de ses membres.

Même si l'établissement d'un lien entre l'évaluation individuelle des administrateurs et le renouvellement du conseil est bien étayé sur le plan notionnel et théorique, dans les faits les conseils ne sont pas tous bien outillés pour ce faire. Pour qu'un conseil puisse s'appuyer sur l'évaluation individuelle des administrateurs pour décider de la remise en candidature d'un administrateur et du renouvellement du conseil, le

35 Pour une analyse plus approfondie de l'évaluation du conseil et des administrateurs, voir la publication *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance* de CPA Canada. Au Canada, voir aussi l'article 3.18 de l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance, qui indique ce qui suit :

3.18 Le conseil d'administration, les comités du conseil et chaque administrateur devraient être évalués périodiquement quant à leur efficacité et à leur apport. L'évaluation devrait se faire en fonction :

- a) *dans le cas du conseil ou d'un comité du conseil, de son mandat ou de sa charte;*
- b) *dans le cas des administrateurs, de la description de poste applicable, ainsi que des compétences et aptitudes qu'ils sont censés apporter au conseil.*

processus d'évaluation doit être suffisamment détaillé pour fournir des renseignements fiables et utiles, et la personne qui surveille le processus (habituellement le président du conseil) doit être en mesure de gérer le processus personnellement et de transmettre le message sans être trop influencé par les relations personnelles. La culture du conseil doit en outre favoriser une telle approche globale.

18. Comment le conseil devrait-il planifier la relève de son président?

Étant donné le rôle crucial du président du conseil pour l'efficacité globale du conseil, l'importance accordée à sa succession est un élément essentiel de la planification de la relève du conseil. Le remplacement du président est parfois une question délicate pour le conseil, surtout lorsque la personne a été en poste pendant de nombreuses années ou lorsqu'un administrateur en fonction depuis longtemps estime que son tour est venu. Le meilleur moyen d'éviter ce genre de problèmes consiste à élaborer une description détaillée du poste de président du conseil, et à mettre en place un processus d'évaluation formel du président du conseil et une politique sur la relève du président du conseil.

Comme il est mentionné précédemment, formuler par écrit, soit par la voie d'une description du poste du président du conseil soit par celle d'une politique sur la planification de la relève du président du conseil, la description des rôles et responsabilités du président ainsi que les compétences et les qualités souhaitées constitue une saine pratique de gestion pour un conseil. Les qualités souhaitées peuvent servir à repérer les membres du conseil qui devraient être pressentis comme candidats au poste de président et à choisir le futur président au moment voulu.

Il convient également de rédiger une politique officielle sur la relève du président du conseil. Une telle politique doit décrire le processus de sélection du président et préciser à qui il incombera de l'appliquer (comité de gouvernance ou des candidatures ou groupe de travail composé de tous les administrateurs qui ne briguent pas le poste). Le conseil doit aussi déterminer si la durée du mandat du président doit être fixe et, dans la négative, dans quelles circonstances le président doit être remplacé et comment.

La marche à suivre pour le remplacement du président du conseil pourrait être la suivante :

- définir les compétences et les qualités essentielles que devrait avoir le nouveau président;
- demander à tous les membres du conseil si le poste les intéresse et qui ils recommanderaient (p. ex. le président du comité de gouvernance ou un autre administrateur principal digne de confiance qui ne brigue pas le poste);
- s'il y a consensus sur un administrateur et que ce dernier souhaite occuper le poste, le communiquer à tous les membres du conseil et enclencher le processus de remplacement;
- s'il n'y a pas consensus et que plusieurs personnes briguent le poste, effectuer divers autres entretiens avec les membres afin de tenter d'obtenir un consensus, ou encore mettre en place un processus permettant aux personnes briguant le poste de le faire savoir au conseil et le faire suivre d'un vote au scrutin secret (p. ex. le président du comité de gouvernance ou un autre administrateur principal digne de confiance qui ne brigue pas le poste) pour élire le nouveau président.

Il importe de toujours procéder à une évaluation annuelle formelle du président du conseil. Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués au président du comité de gouvernance et à tous les membres du conseil. Les conseils ont de plus en plus tendance à discuter des résultats de l'évaluation du président du conseil en son absence. Le but de l'évaluation devrait être de fournir des renseignements utiles au président du conseil relativement à son rendement. Les résultats de l'évaluation du président peuvent parfois aussi donner lieu à une discussion des membres du conseil sur la nécessité éventuelle de remplacer le président.

19. Comment trouver des candidats administrateurs?

L'efficacité du conseil étant essentiellement tributaire de ses membres, il est crucial de repérer et d'évaluer les candidats potentiels aux postes d'administrateurs. Étant donné l'importance accrue accordée à l'apport individuel des administrateurs, les conseils sont de plus en plus attentifs à la façon dont ils repéreront les candidats administrateurs qui répondront à leurs besoins.

Un grand nombre de conseils comptaient jusqu'à présent sur les réseaux des administrateurs en poste (et du chef de la direction) pour trouver de nouveaux candidats. Si la majorité des membres du conseil sont aujourd'hui encore repérés grâce aux réseaux de relations personnelles, les comités des candidatures font de plus en plus souvent appel aux services d'agences de recrutement pour trouver des candidats administrateurs compétents. Il est établi que, pour trouver les meilleurs candidats possibles, il convient de « ratisser plus large » qu'avant et de se doter de processus de recrutement et d'évaluation plus structurés et méthodiques. En outre, comme de plus en plus de directeurs généraux réduisent le nombre d'engagements extérieurs du conseil, celui-ci doit étendre les recherches qui lui permettent de constituer un vaste bassin de candidats.

Le comité des candidatures joue un rôle essentiel dans le processus de recrutement des administrateurs. Il est donc impératif que ceux qui siègent à ce comité soient prêts à entreprendre une recherche indépendante, objective et de grande envergure pour trouver les meilleurs candidats disponibles.

Une bonne agence de recrutement peut aider le conseil à définir ses besoins et à cibler par avance les personnes qui conviennent parfaitement aux postes disponibles. L'agence de recrutement doit comprendre les responsabilités du conseil et son efficacité et avoir une prise directe sur le marché des administrateurs. Il importe aussi qu'elle tienne compte des critères de recrutement du conseil (en ce qui concerne la diversité, p. ex.) et qu'elle ne soit pas en conflit d'intérêts du fait du travail qu'elle pourrait déjà effectuer pour d'autres conseils ou pour la société elle-même. Même si le conseil a recours à une agence de recrutement, le comité des candidatures, dont les membres sont ceux qui comprennent le mieux les besoins et le fonctionnement du conseil, doit conserver la maîtrise du recrutement.

Les étapes du processus de recrutement des administrateurs sont habituellement les suivantes :

- rédiger une description de poste en dressant une liste des compétences et de l'expérience, des qualités personnelles, de l'expérience dans des postes de direction ainsi que des contributions à la diversité;
- dresser une liste cible des secteurs d'activité, des entreprises et des dirigeants sur lesquels orienter les recherches en tenant compte des recommandations des administrateurs et de la direction (et éventuellement des actionnaires et autres parties prenantes pertinentes);

- repérer les candidats qui seraient privilégiés, et vérifier s'ils sont disponibles et intéressés et s'ils ne sont pas en conflit d'intérêts;
- évaluer les candidats par rapport à la description du poste;
- inviter les candidats retenus à poser leur candidature et confirmer les mandats.

Il existe diverses nouvelles bases de données³⁶ sur les personnes à la recherche de postes d'administrateurs qui peuvent constituer un bassin de candidats potentiels, mais les conseils doivent s'assurer que l'envergure de leur recherche est proportionnelle aux exigences du poste à pourvoir. Les conseils devraient maintenir une liste des candidats potentiels et la direction devrait ajouter à cette liste les coordonnées des personnes rencontrées qui pourraient être pressenties comme administrateurs.

20. Comment les conseils devraient-ils évaluer les candidats administrateurs?

L'évaluation des candidats potentiels est une étape essentielle du processus. Une invitation à siéger à un conseil d'administration était autrefois considérée comme un honneur et acceptée. Les échanges entre le conseil et le candidat administrateur se bornaient généralement à la confirmation et à l'acceptation de l'invitation.

Aujourd'hui, le contexte est très différent et on commence généralement par évaluer si les compétences de l'administrateur répondent aux besoins du conseil. Il faut souvent prévoir plusieurs rencontres au cours desquelles chaque partie procède à un contrôle préalable à l'égard de l'autre partie. Certaines organisations (comme les institutions financières) vérifient de plus en plus si les candidats administrateurs ont un casier judiciaire.

Il est beaucoup plus facile d'inviter une personne à siéger à un conseil d'administration que de lui demander de démissionner de son poste d'administrateur. Il est donc important que le conseil, son président et son comité des candidatures consacrent beaucoup de temps et de réflexion à l'évaluation des candidats éventuels avant de les inviter à siéger comme administrateurs. Plusieurs réunions sont habituellement prévues pour évaluer et analyser les besoins de la société, l'apport

³⁶ Le répertoire d'administrateurs de l'IAS, le site Web du Directors College et la banque de candidats Diversité 50 du Conseil canadien pour la diversité administrative en sont trois exemples.

potentiel de l'administrateur pressenti et ses affinités avec le conseil. Peuvent participer à ces réunions le comité des candidatures, le président du conseil et d'autres administrateurs.

L'obtention de références est aussi un élément très important du processus pour les deux parties. Les références provenant de membres du conseil qui ont déjà travaillé avec le candidat peuvent être très utiles pour obtenir des informations sur l'expertise professionnelle du candidat, ses méthodes de travail et son apport à la culture de l'équipe. Même si les références peuvent être vérifiées par une agence de recrutement, les membres du comité des candidatures doivent aussi les vérifier. Par ailleurs, le candidat administrateur voudra s'informer sur le conseil en s'entretenant avec ses membres. Le chef de la direction ne joue habituellement aucun rôle influent dans le recrutement des administrateurs, mais il est important d'évaluer si ses relations avec un candidat potentiel seront constructives.

De nos jours, une société ne peut se contenter d'évaluer des candidats potentiels. Étant donné la charge de travail et la responsabilité personnelle éventuelle (risques financier et lié à la réputation), les candidats se renseignent autant sur les entreprises que celles-ci sur les candidats. Il est fréquent que les candidats administrateurs procèdent à une enquête exhaustive de contrôle préalable à l'égard d'un conseil ayant sollicité leur candidature avant d'accepter le poste. Les principaux éléments de cette enquête sont présentés à l'Annexe B.

Selon un rapport de Korn Ferry, les cinq facteurs déterminants pour attirer de bons administrateurs sont les suivants :

- la réputation globale de l'entreprise;
- un plan stratégique et des arguments convaincants;
- une approche d'évaluation et de gestion des risques efficace;
- un cadre de gouvernance robuste;
- un régime de rémunération concurrentiel.

Conclusion

La composition harmonieuse d'un conseil est probablement le facteur le plus déterminant pour son efficacité. Les conseils doivent respecter des règlements et des exigences d'inscription à la cote qui servent essentiellement de point de départ à la formation d'équipes de personnes ayant des compétences et des expériences pertinentes et alimentant les discussions du conseil de points de vue différents. Les administrateurs sont soucieux d'honorer leurs obligations de fiduciaires et de s'acquitter diligemment de leurs tâches en contribuant au bon fonctionnement de l'équipe. Ils ont le courage d'entamer des conversations difficiles lorsque c'est nécessaire.

Pour constituer une telle équipe, les conseils doivent consacrer du temps et du travail à la planification de la relève, à l'évaluation de nouveaux candidats administrateurs et au recrutement. Ils doivent aussi s'assurer que les administrateurs obtiennent le soutien dont ils ont besoin grâce à une information et à une formation continue adéquates. Étant donné l'importance du rôle que joue le conseil pour la gouvernance des entreprises, il est impératif que le temps et le travail voulus soient consacrés à sa constitution, son maintien et son renouvellement.

ANNEXE B

Questions et problèmes dont les candidats administrateurs doivent tenir compte avant d'accepter de siéger au sein d'un conseil d'administration³⁷

L'entreprise

- Comprendre le contexte dans lequel l'entreprise exerce ses activités en consultant les rapports annuels, les bulletins, les communiqués de presse ou les autres documents mis à la disposition des actionnaires ou du public (y compris le site Web de la société). Au Canada, les documents d'information de toutes les sociétés ouvertes sont publiés sur SEDAR—www.sedar.com).
- Quelles sont les activités lucratives de la société?
- Quel est son avantage concurrentiel durable?
- Quel est le plus grand défi de la société?
- Quelle est la plus grande menace pour la société?
- Quel est son principal débouché?
- Êtes-vous convaincu de l'orientation de la société et des objectifs qu'elle tente d'atteindre?

³⁷ Certaines sociétés hésitent à communiquer toutes ces informations à l'étape de l'entretien et préfèrent atteindre la séance d'orientation.

- Êtes-vous convaincu de la réputation et des capacités du chef de la direction et du chef des finances?
- Quelle est la culture de la société?

Orientation stratégique et performance

- Comprendre le plan stratégique et le plan d'affaires de la société.
- Y a-t-il eu des problèmes graves ces dernières années? Dans l'affirmative, comment ont-ils été réglés?
- Les plans sont-ils réalistes?
- La société a-t-elle mis en place des processus intégrés de gestion des risques? Que fait-on pour surveiller leur efficacité?
- Des indicateurs de performance financiers et non financiers sont-ils définis pour l'entreprise, ses employés et sa direction? Comment le conseil en fait-il le suivi?
- Le conseil évalue-t-il le rendement du chef de la direction de façon structurée?

Situation financière

- Examinez les états financiers de la société.
- À combien s'établissent le ratio de couverture des intérêts, les emprunts et les flux de trésorerie actuels et prévus?
- Entretenez-vous avec le président du comité d'audit s'il y a lieu.
- Qui est l'auditeur et y a-t-il des litiges non résolus avec lui?
- Quel est le référentiel comptable (normes et méthodes) de la société?

Le conseil d'administration

- Passez en revue les compétences, l'expérience et le parcours professionnel des autres administrateurs de la société ainsi que le processus qui a permis de les sélectionner.
- Les membres du conseil sont-ils suffisamment indépendants (p. ex. quelle est la proportion d'administrateurs membres de la direction par rapport aux administrateurs non membres de la direction)?
- Le niveau de connaissance et d'expertise des autres administrateurs est-il suffisant à votre avis?
- Quels sont les comités du conseil? À quel comité participeriez-vous?
- A-t-on mis en place des politiques de gouvernance, y compris un code de déontologie?
- Quelle est la culture du conseil?

- Le climat de travail au sein du conseil est-il sain et caractérisé par l'esprit de collaboration?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de la relation de travail du conseil avec la direction?
- Le conseil évalue-t-il sa propre performance?

Contribution attendue

- Déterminez quel est censé être votre apport.
- Parcourez le mandat de l'administrateur ou la charte des attentes.
- Étudiez l'ébauche de lettre de nomination, s'il en existe une.
- Pour quelles raisons la société a-t-elle sollicité votre candidature au poste d'administrateur?

Questions juridiques et responsabilité

- Dispositions d'indemnisation / d'assurance—lisez la police et étudiez tous les coûts possibles ainsi que les risques importants éventuels.
- Quelles sont les actions en justice ou les principaux litiges mettant en cause la société ou ses administrateurs, y compris les poursuites intentées par des autorités de réglementation?
- Quelle surveillance le conseil exerce-t-il sur la gestion des risques?
- Quels sont les principaux problèmes concernant l'environnement ou la santé et la sécurité pour la société?
- Les administrateurs peuvent-ils obtenir un conseil professionnel indépendant aux frais de la société?
- Passez en revue le code de déontologie de la société.
- Entretenez-vous avec les auditeurs externes et les conseillers juridiques de la société s'il y a lieu.

Information

- Parcourez les procès-verbaux des réunions récentes.
- Les procès-verbaux des réunions du conseil contiennent-ils les informations auxquelles vous vous attendiez et sont-ils distribués dans les délais voulus?
- Passez en revue les états financiers récents afin d'y relever les preuves de la santé financière de la société ou de ses difficultés.
- Des contrôles internes appropriés ont-ils été mis en place pour garantir l'exactitude des informations financières et autres?

Actionnaires et parties prenantes

- Quelle est la structure de propriété et quelle est la structure organisationnelle de la société?
- Quelle est l'attitude actuelle des actionnaires et des parties prenantes à l'égard de la société, du conseil et de la direction?
- Quelle est l'attitude du conseil à l'égard des parties prenantes?
- La société a-t-elle fait l'objet d'une couverture médiatique favorable ou défavorable dernièrement?
- Que se passe-t-il aux assemblées générales annuelles et comment se déroulent-elles?

Votre compatibilité avec la société

- Êtes-vous à l'aise avec les gens et avec la façon dont la société exerce ses activités?
- Avez-vous l'expertise (financière, commerciale, interpersonnelle, etc.) que l'on attend de vous à titre d'administrateur éventuel de cette société?
- Pensez-vous que vous pouvez apporter de la valeur au conseil?
- Avez-vous de l'intérêt pour la société et des valeurs en commun avec le conseil et la direction?
- Quel est le calendrier des réunions du conseil? Combien de temps devrez-vous consacrer à des activités du conseil?

Rémunération

- Étudiez les dispositions sur la rémunération.
- S'attend-on à ce que vous achetiez des actions?
- Trouvez-vous que le montant de la rémunération est adéquat?

Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance
(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection à l'intention des administrateurs

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace
- 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 (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3^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 (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (2^e édition)

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité

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 développement durable : enjeux environnementaux et sociaux—Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires—Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées—Questions que les administrateurs devraient poser
- Recommandations à l'intention des administrateurs—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Recommandations à l'intention de la direction—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité—Questions que les administrateurs devraient poser
- Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration

Collection « Organismes sans but lucratif »

OSBL—Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'entreprise sociale
- 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 les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Autres publications

- Des comptables à bord : guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser
- Amélioration de l'information annuelle des organismes sans but lucratif

Au sujet de l'auteur

Elizabeth Watson, c.r. — fondatrice du cabinet WATSON

Elizabeth Watson compte plus de 30 ans d'expérience comme avocate. Depuis plus de 10 ans, elle donne des conseils en matière de gouvernance et de recrutement d'administrateurs à des conseils d'administration, des comités et des chefs de la direction de tous les secteurs d'activité. Mme Watson collabore de près avec les milieux de la gouvernance au Canada; elle est une conférencière et intervenante de renom dans ce domaine ainsi qu'en matière de recrutement.

Mme Watson est actuellement membre du conseil d'administration de l'école St. George's School. Auparavant, elle était présidente du conseil d'administration de l'école pour enfants surdoués Choice School for Gifted Children. Elle a aussi siégé à divers conseils d'administration, dont ceux de l'Institut des administrateurs de sociétés, du Forum des entrepreneures, de la BC Cancer Foundation et de Women in the Lead Inc., et été membre du conseil consultatif national dans le cadre du programme canadien Top 40 Under 40.

En 2012, Mme Watson a été désignée comme l'une des 100 Femmes les plus influentes du Canada par WXN. Elle a également été inscrite au palmarès inaugural des 100 Femmes les plus influentes de la Colombie-Britannique en 2010; en 2007, elle a été désignée Femme d'influence du monde des affaires de Vancouver. Mme Watson est titulaire d'un baccalauréat en droit (LL.B.) de l'Université de la Colombie-Britannique et a fait des études dans les secteurs de la gouvernance et de la finance, respectivement, à l'Université Harvard et à la Ivey Business School.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-55385-916-1



9 781553 859161

04001085