

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur **les comités de gouvernance**

David Anderson, M.B.A., Ph.D., IAS.A

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur **les comités de gouvernance**

David Anderson, M.B.A., Ph.D., IAS.A

Le présent document, initialement publié par l’Institut Canadien des Comptables Agréés en 2010, a été mis à jour par les Comptables professionnels agréés du Canada.

Copyright © 2010
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

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

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

Imprimé au Canada
Available in English

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Anderson, David Wayne

20 questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance / David Wayne Anderson.

Traduction de : 20 questions directors should ask about governance committees.

ISBN 978-1-55385-499-9

1. Gouvernement d'entreprise—Miscellanées. 2. Comités—Miscellanées.
3. Conseils d'administration—Miscellanées. I. Institut canadien des comptables agréés II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance. IV. Collection: 20 questions (Canadian Institute of Chartered Accountants)

HD2745.A5414 2010

658.4'22

C2010-903779-0

Table des matières

PRÉFACE

INTRODUCTION

PARTIE A : COMPRÉHENSION DU RÔLE ET DE LA VALEUR DU COMITÉ DE GOUVERNANCE

1. Quelles sont les responsabilités du comité de gouvernance et quelle valeur représentent-elles pour le conseil?
2. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le conseil à améliorer sa relation avec la direction?
3. Quel est le rôle du comité de gouvernance?

PARTIE B : CONSTITUTION D'UN COMITÉ DE GOUVERNANCE EFFICACE

4. Quel ensemble de compétences le comité de gouvernance doit-il posséder?
5. Qui devrait siéger au comité de gouvernance?
6. Qui devrait présider le comité de gouvernance?

PARTIE C : COMPOSITION DU CONSEIL

7. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans la constitution d'un conseil efficace?
8. Comment le comité de gouvernance peut-il évaluer les candidats à un poste d'administrateur?
9. Pendant combien de temps un administrateur peut-il siéger au conseil ou à un comité?
10. Comment le comité de gouvernance peut-il aider un administrateur à quitter le conseil?

PARTIE D : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

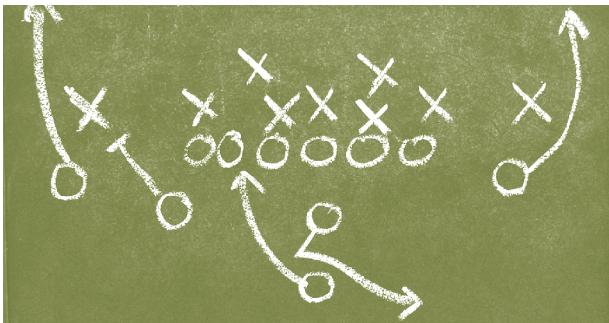
11. Comment le comité de gouvernance peut-il contribuer au perfectionnement des administrateurs?
12. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le président du conseil à convaincre le conseil de se concentrer davantage sur la performance?
13. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans l'évaluation du conseil et la rétroaction?
14. Que devrait faire le comité de gouvernance lorsque la performance d'un administrateur ou son interaction avec les autres administrateurs n'est pas efficace?
15. Le comité de gouvernance devrait-il jouer un rôle dans la relève du président du conseil?
16. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le conseil à tenir à jour ses mandats, politiques et pratiques?

PARTIE E : NOUVEAUX RÔLES DES COMITÉS DE GOUVERNANCE

17. Comment le comité de gouvernance peut-il améliorer les relations du conseil avec les investisseurs institutionnels et les autres parties prenantes?
18. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans la relève du chef de la direction?
19. Quel rôle le comité de gouvernance peut-il jouer dans la préparation aux situations de crise?
20. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le conseil à prendre des décisions concernant la rémunération des administrateurs?

CONCLUSION

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS



CONSEIL SUR LA SURVEILLANCE DES RISQUES ET LA GOUVERNANCE

Brian Ferguson, FCA, président
Bryan Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael B. Meagher, FCA
Anne Marie O'Donovan, FCA
Sue Payne, FCA, C.Dir
Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois), ICD.D
Debi Rosati, FCA, ICD.D
Catherine Smith, ICD.D

GROUPE CONSULTATIF DES ADMINISTRATEURS

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

PERMANENTS DE L'ICCA

Dave Pollard, CA
Vice-président, Développement des connaissances
Gigi Dawe
Directrice de projets, Surveillance des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets, Surveillance des risques et gouvernance

Préface

Au cours des dernières années, une série d'initiatives des autorités de réglementation et du secteur privé ont considérablement élargi les responsabilités et les pratiques des conseils d'administration en matière de gouvernance. Les investisseurs, autorités de réglementation et autres parties prenantes examinent donc aujourd'hui de plus en plus minutieusement l'efficacité avec laquelle les conseils d'administration s'acquittent de leurs responsabilités de gouvernance, et leurs attentes envers les conseils augmentent sans cesse.

Bon nombre de comités de gouvernance ont maintenant comme priorité de s'assurer que le conseil et l'organisation se conforment aux règles et règlements applicables. D'autres ont toutefois un mandat plus large et jouent un rôle de plus en plus actif auprès des conseils en vue d'optimiser l'efficacité de la gouvernance.

Pour aider les conseils d'administration à comprendre le rôle du comité de gouvernance et à amorcer une réflexion sur les mandats et responsabilités éventuels de ce comité, le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (le Conseil) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé le présent cahier. Celui-ci a pour but d'aider les conseils d'administration des petites et des grandes sociétés ouvertes, à la fois émetteurs émergents et non émergents, des sociétés à capital fermé, des organismes sans but lucratif et des entités du secteur public. Il est destiné à être utilisé par le conseil dans son ensemble et par chacun des administrateurs.

Le Conseil tient à remercier les membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs précieux conseils, David W. Anderson, M.B.A., Ph.D., ICD.D, auteur, Peter Stephenson, Ph.D., ICD.D, pour sa collaboration spéciale à la rédaction, les permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet, ainsi que Hugh Miller, qui s'est occupé de l'édition.

Brian Ferguson, FCA
Président, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Introduction

Le conseil réunit-il les bons administrateurs, dotés de l'expérience, de la connaissance et de la motivation susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation? En tant que conseil, sommes-nous en mesure de définir une orientation stratégique, en collaboration avec la direction, et de surveiller et d'évaluer l'exécution des plans stratégiques par la direction? Sommes-nous certains d'avoir délégué avec efficacité les responsabilités aux divers comités? Parvenons-nous efficacement à surveiller l'atténuation des risques et à capter les signes annonciateurs des risques émergents? Obtenons-nous une rétroaction utile dans le cadre d'évaluations régulières qui nous permet d'accroître la valeur procurée? Formons-nous des candidats susceptibles d'occuper des positions de leadership au conseil? Entrenons-nous une relation efficace et productive avec la direction? Dans quelle mesure comprenons-nous les attentes des parties prenantes et nourrissons-nous un dialogue proactif avec elles, qui soit à la fois productif et mutuellement bénéfique?

Ce ne sont là que certaines des questions auxquelles les conseils doivent répondre avec l'aide des comités de gouvernance.

Les comités de gouvernance ont considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. Agissant à l'origine comme comités des candidatures, ils avaient pour rôle de veiller à ce que le conseil nomme des administrateurs qui avaient les compétences et les habiletés appropriées pour permettre au conseil de s'acquitter de ses responsabilités. Au début des années 2000, lorsque les législateurs et les autorités de réglementation ont introduit une série de nouveaux règlements, le comité, souvent renommé comité de gouvernance et des candidatures, s'est vu attribuer un rôle élargi qui englobait la surveillance de la conformité du conseil et de l'entreprise aux nombreuses règles, nouvelles ou faisant l'objet de modifications.

Aujourd'hui, bon nombre des comités de gouvernance, comme on les désigne maintenant, doivent s'acquitter de responsabilités supplémentaires qui visent à prévoir les nouveaux problèmes et enjeux d'importance auxquels les conseils et organisations devront faire face. Un nombre croissant de conseils délèguent à leur comité de gouvernance la tâche de mettre au point la composition, les structures et le fonctionnement mêmes du

conseil, qui ont une incidence sur sa capacité à créer de la valeur pour l'entreprise.

Le présent document traite de diverses notions et pratiques pertinentes pour les comités de gouvernance. Certaines sont déjà largement adoptées, d'autres illustrent le moyen choisi par certains conseils pour relever les occasions et faire face aux enjeux les touchant. Dans l'ensemble, ce document ne s'attarde pas au mode de fonctionnement des comités de gouvernance; il décrit plutôt une philosophie et les pratiques en découlant susceptibles de favoriser l'efficacité du comité de gouvernance et d'aider les administrateurs à déterminer comment leur comité de gouvernance peut aider le conseil à se préparer pour faire face aux nouveaux enjeux.

Pour aider les administrateurs à mieux évaluer le rôle du comité de gouvernance, les questions sont regroupées comme suit et présentées en ordre séquentiel dans le présent ouvrage :

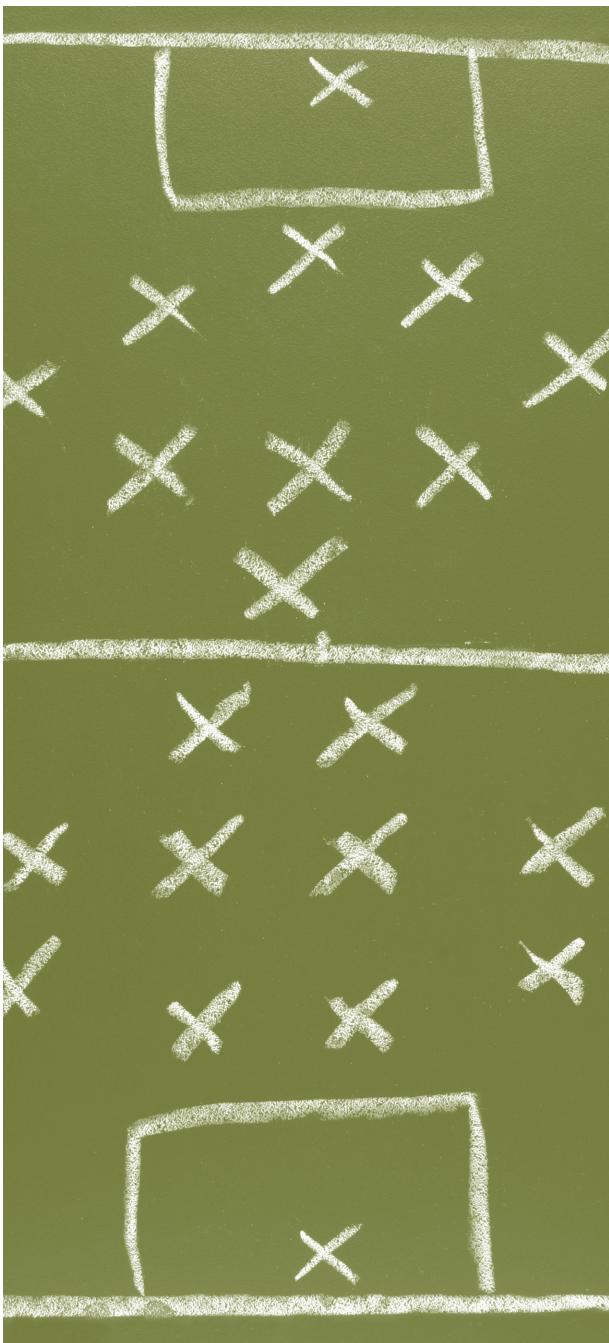
- Compréhension du rôle et de la valeur du comité de gouvernance;
- Constitution d'un comité de gouvernance efficace;
- Composition du conseil;
- Amélioration de l'efficacité du fonctionnement du conseil;
- Nouveaux rôles des comités de gouvernance.

Le lecteur doit replacer les notions et pratiques de gouvernance traitées dans le présent document dans le contexte propre à son conseil et à son organisation. Aucun ensemble de pratiques ne peut convenir à tous les conseils; il revient à chacun de déterminer celles qui s'adaptent le mieux à leur situation en tenant compte du but, des objectifs et des stratégies actuelles de l'organisation ainsi que de la description du rôle du conseil dans l'organisation.

Il revient aux administrateurs de décider qui est le mieux placé pour s'acquitter des responsabilités — le comité de gouvernance, un autre comité du conseil ou l'ensemble du conseil. Des éléments additionnels sont abordés pour les circonstances propres de certaines organisations, par exemple les sociétés d'État ou les organisations contrôlées par un actionnaire.

Bien que la présente publication traite des notions et pratiques en matière de gouvernance dans le contexte du comité de gouvernance, le lecteur

doit avant tout déterminer par quels moyens le conseil de son organisation peut apporter une valeur maximale à son rôle de gouvernance. Cette publication ne se veut pas normative; elle vise plutôt à inciter les conseils et leur comité de gouvernance à prendre en considération divers rôles susceptibles d'accroître la valeur, à adopter les plus pertinents et à ajouter d'autres rôles lorsque cela est possible.



Partie A : Compréhension du rôle et de la valeur du comité de gouvernance

Parmi les comités du conseil, le comité de gouvernance est unique. La plupart des comités se concentrent sur un seul aspect du mandat du conseil tandis que le comité de gouvernance focalise son attention sur l'ensemble du conseil. Le comité de gouvernance fonctionne souvent comme un centre de réflexion sur les moyens d'assurer et d'améliorer l'efficacité du conseil.

1. Quelles sont les responsabilités du comité de gouvernance et quelle valeur représentent-elles pour le conseil?

Lorsque les législateurs et les autorités de réglementation ont commencé à introduire une série de nouvelles règles, au début des années 2000, il y a eu un élargissement du rôle du comité des candidatures traditionnel. Souvent renommé comité de gouvernance, ce comité est devenu responsable de la surveillance de la conformité du conseil et de l'organisation aux lois et règlements nouveaux ou modifiés. Aujourd'hui, ces responsabilités peuvent consister notamment :

- à élaborer et à recommander au conseil l'approche que doit adopter l'organisation à l'égard des questions de gouvernance, y compris un ensemble de principes et politiques sur la composition, les activités et les processus du conseil;
- à recommander des politiques et procédures propres à favoriser une culture axée sur l'intégrité dans l'ensemble de l'organisation, y compris à examiner si les codes d'éthique du conseil et de l'organisation sont respectés (ou à s'assurer que la responsabilité de cet examen est confiée à un autre comité ou au conseil dans son ensemble, et qu'elle est effectivement assumée);
- à superviser la relation qu'entretient le conseil avec la direction, y compris recommander des procédures visant à permettre au conseil de fonctionner indépendamment de la direction;
- à examiner les politiques sur l'indemnisation et la protection des administrateurs, y compris l'assurance administrateurs et l'assurance dirigeants;

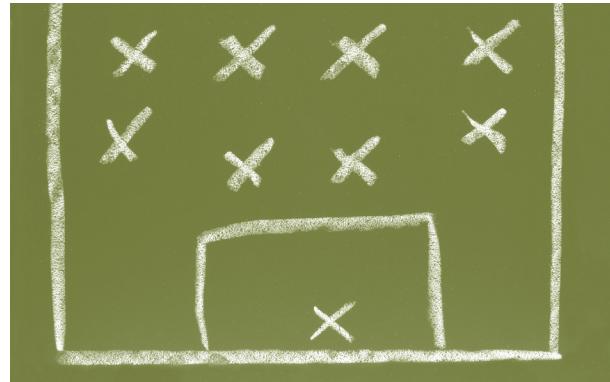
- à veiller à ce que le conseil et l'organisation se conforment à l'ensemble des conditions d'admission en bourse, à la législation gouvernementale et autres règlements;
- à examiner l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance et à recommander l'approbation de cette information;
- à étudier des moyens de tenir compte de l'intérêt croissant des parties prenantes à l'égard des affaires de l'organisation;
- à aider à l'établissement de paramètres pour la rémunération des administrateurs.

Bien que le mandat des comités de gouvernance comprenne maintenant la surveillance des pratiques de gouvernance du conseil, ils conservent la responsabilité d'identifier et de recommander des candidats au conseil. Cependant, ce rôle aussi s'est élargi ces dernières années. Ainsi, bon nombre de comités de gouvernance agissent aujourd'hui comme catalyseurs de performance, en ce sens qu'ils recommandent au conseil des pratiques visant à améliorer son efficacité, notamment :

- en étudiant les compétences et aptitudes ainsi que la structure et le mandat du conseil et de ses comités, et en formulant des recommandations au conseil à cet égard;
- en examinant l'ensemble des aptitudes et compétences que l'on retrouve au sein du conseil, et en identifiant et en recommandant des candidats susceptibles de combler les lacunes sur le plan des compétences et d'améliorer ces compétences;
- en assurant la supervision d'un programme d'orientation pour les nouveaux administrateurs et d'un programme de formation continue pour tous les administrateurs;
- en établissant des procédures d'évaluation de la performance du conseil, de ses comités et de chacun de ses membres et en assurant la surveillance du processus d'évaluation.

2. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le conseil à améliorer sa relation avec la direction?

Le conseil d'administration et la haute direction exercent des rôles complémentaires de leadership au sein de l'organisation et les deux sont plus efficaces et obtiennent de meilleurs résultats lorsque la relation est fondée sur la collaboration et la collégialité. À cet égard, le



comité de gouvernance peut aider le conseil et son président à établir et à entretenir ce genre de relation avec la direction en s'assurant que des méthodes et outils efficaces sont mis en place (et que la responsabilité de ces méthodes et outils est déléguée, au besoin, au comité approprié) aux fins suivantes :

- établir des objectifs avec le chef de la direction et évaluer la performance du chef de la direction au regard de ces objectifs;
- élaborer des directives en matière de surveillance pour clarifier la délégation de pouvoirs au chef de la direction et définir clairement l'étendue des responsabilités de la direction;
- aider le président du conseil à établir et à entretenir de bonnes relations de travail avec le chef de la direction;
- s'assurer que la direction fournit au conseil l'information dont il a besoin, selon le niveau de détail approprié, le format exigé par le conseil et en temps opportun;
- favoriser la concordance du but, de la vision et de la stratégie chez les actionnaires, les administrateurs et les membres de la direction;
- adopter des valeurs éthiques, dont la direction doit donner le ton, et s'assurer de l'élaboration d'un code d'éthique et de son respect par le conseil, la direction et l'organisation.

Les comités de gouvernance ont la responsabilité d'aider le conseil à fonctionner indépendamment de la direction, notamment :

- en établissant une politique conforme à la réglementation sur la participation d'administrateurs indépendants à divers comités;
- en veillant à ce que le conseil ait accès à des conseillers indépendants compétents;

- en tenant des réunions pour les administrateurs indépendants auxquelles la direction ne participe pas (c.-à-d. des réunions à *huis clos*);
- en gérant le processus de mise en candidature des administrateurs.

3. Quel est le rôle du comité de gouvernance?

Certains pays attribuent des responsabilités particulières au comité de gouvernance. La Bourse de New York (NYSE), par exemple, exige que les sociétés cotées aient un comité des candidatures ou un comité de gouvernance entièrement composé d'administrateurs indépendants. Les fonctions dont le comité doit s'acquitter pour se conformer aux exigences de la Bourse de New York sont celles qui lui permettent d'améliorer l'efficacité du conseil. Ces fonctions comprennent entre autres les suivantes :

- trouver des personnes qualifiées pouvant devenir administrateurs qui répondent aux critères approuvés par le conseil et sélectionner, ou recommander au conseil de sélectionner, les candidats à présenter à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires;
- élaborer un ensemble de directives en matière de gouvernance applicables à la société et en faire la recommandation au conseil;
- surveiller l'évaluation du conseil et de la direction.

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières recommandent les pratiques de gouvernance pour les conseils énoncées dans l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance (dont certaines sont reprises à la question 1). Le rôle particulier du comité de gouvernance n'est toutefois pas défini dans ces directives (on n'y donne qu'une description du rôle et des responsabilités du comité des candidatures).

Une décision fondamentale que chaque conseil doit prendre concerne, par conséquent, le rôle qu'il entend confier au comité de gouvernance. S'agit-il du rôle traditionnellement confié au comité des candidatures, de s'assurer du respect des règlements d'admission en bourse et autres règles, de travailler proactivement à améliorer l'efficacité du conseil et à maximiser sa valeur, d'aider le conseil à établir des relations efficaces avec la direction et les parties prenantes, ou d'une combinaison de ces responsabilités? Si le conseil décide de ne confier aucune des responsabilités précitées au comité de gouvernance, il doit déterminer qui s'acquittera de ces fonctions, un autre comité ou le conseil dans son ensemble.

Les choix du conseil devraient refléter les objectifs et le contexte propres au conseil et à l'organisation. Bon nombre des responsabilités énumérées précédemment font l'objet d'une analyse plus approfondie dans le présent document. Cette analyse aidera peut-être les conseils à déterminer la meilleure façon de répartir ces fonctions.



Partie B : Constitution d'un comité de gouvernance efficace

Les comités de gouvernance font aujourd'hui l'objet d'une surveillance accrue, les attentes en ce qui concerne sa performance étant de plus en plus grandes.

Comme c'est le cas pour le conseil et ses autres comités, l'une des clés de la réussite du comité de gouvernance réside dans la qualité de ses membres.

4. Quel ensemble de compétences le comité de gouvernance doit-il posséder?

Les membres du comité de gouvernance doivent posséder toutes les compétences et les attributs d'un bon administrateur : des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique, une solide compréhension des activités de l'entreprise, le désir de servir l'intérêt de l'organisation, l'indépendance d'esprit, la volonté de consacrer le temps et l'énergie requis pour ce rôle.

Les membres du comité de gouvernance doivent aussi posséder collectivement une compréhension actuelle des attentes du marché, des autorités de réglementation et des autres parties prenantes à l'égard de la gouvernance; se tenir au fait des tendances et des questions clés en matière de gouvernance, en particulier celles qui concernent le secteur de l'organisation; savoir travailler avec le conseil et la direction.

Chaque membre du comité doit aussi posséder les principaux attributs suivants :

- **Un parti pris en faveur de la gouvernance et la capacité de faire comprendre que la gouvernance est pertinente pour l'entreprise.** Un intérêt pour le concept de la gouvernance et la capacité de traduire la compréhension du rôle du conseil envers les propriétaires et la direction en mesures pratiques visant à aider le conseil à s'acquitter de son mandat et à corriger la perception, s'il en est, qu'une bonne gouvernance s'effectue au détriment de l'entreprise.

- **Le désir d'influencer la philosophie et le comportement du conseil.** La conviction nécessaire pour combiner un jugement solide et le courage et la volonté d'influencer la philosophie et le comportement du conseil.
- **Le respect des points de vue externes.** La capacité d'apprécier et de comprendre les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes et leurs répercussions pour l'organisation (voir la question 17).
- **La capacité de communiquer avec tact et persuasion.** La capacité de discuter de questions liées à son mandat au sein du conseil et à sa performance de manière respectueuse avec les autres administrateurs, ce qui peut consister notamment à conseiller des collègues faisant ou non partie du conseil.

POUR PLUS D'INFORMATIONS,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA CONSTITUTION D'UN CONSEIL
D'ADMINISTRATION*

5. Qui devrait siéger au comité de gouvernance?

Il existe différentes stratégies de dotation pour le comité de gouvernance. Certains conseils, par exemple, demandent aux nouveaux membres de siéger au comité de gouvernance qui offre une bonne perspective pour comprendre le conseil et son mode de fonctionnement, ainsi que l'organisation et ses besoins.

Lorsque l'on choisit les membres du comité de gouvernance, il importe de prendre en considération le mandat du comité. Par exemple, certains conseils confient à leur comité de gouvernance la responsabilité de coordonner les activités et les points à l'ordre du jour du conseil de sorte que le conseil puisse gérer ses affaires de manière efficace et productive. Dans ces circonstances, en nommant au comité de gouvernance les présidents des autres comités permanents du conseil, on leur donne un forum pour étudier la gouvernance dans son ensemble et planifier la charge de travail et les délibérations du conseil. Les comités de gouvernance dotés d'un tel mandat doivent toutefois faire en sorte que leurs activités de coordination ne les transforment pas en comités de direction *de fait*.

Puisque l'une des principales activités du comité de gouvernance consiste à nommer de nouveaux administrateurs, bon nombre de ces comités se composent uniquement d'administrateurs indépendants. Font exception à la règle, les sociétés contrôlées dont l'actionnaire qui détient le contrôle, ou un représentant désigné par lui, siège souvent au comité de gouvernance. Peu importe le type d'organisation, il est toujours avantageux d'inviter le chef de la direction ou un autre administrateur lié à assister à une partie des réunions du comité de gouvernance afin que le comité comprenne mieux l'organisation et ses besoins.

Lors de la sélection des membres du comité de gouvernance, l'attention est centrée sur les compétences, les intérêts et l'expertise de chaque administrateur. Les membres du comité doivent porter un intérêt marqué au mandat du comité et être capables de travailler en collaboration avec le président du comité à l'amélioration de l'efficacité du conseil (la question 4 présente une analyse plus approfondie des attributs d'un bon membre du comité de gouvernance).

6. Qui devrait présider le comité de gouvernance?

Le choix de la bonne personne apte à présider le comité de gouvernance est un facteur déterminant de la réussite du comité.

Les différents conseils recourent à diverses stratégies de dotation pour combler les postes de leur comité de gouvernance et ils font également appel à diverses stratégies et pratiques pour combler le poste de président du comité de gouvernance. Toutefois, des pratiques qui tiennent compte du rôle évolutif du comité émergent.

L'une de ces pratiques prévoit que le président du comité de gouvernance doit être un

administrateur indépendant. Cette exigence est particulièrement importante lorsque des administrateurs liés siègent au comité; un président indépendant aide le comité à maintenir un niveau approprié d'indépendance, en ce qui a trait, notamment, à la mise en candidature de nouveaux administrateurs.

En raison de la charge de travail significative du comité de gouvernance et du conseil, et du fait que certains conseils souhaitent que le comité de gouvernance serve de frein et de contrepoids aux pouvoirs dévolus au président du conseil, il est de plus en plus courant que le comité de gouvernance soit présidé par une personne autre que le président du conseil. La séparation des rôles des présidents du conseil et du comité de gouvernance permet au conseil de nommer un administrateur qui s'intéresse à tout ce qui touche expressément le mandat du comité, étant donné notamment l'expertise de plus en plus spécialisée exigée du comité et de ses membres. Cependant, pour que cette séparation soit efficace, il faut clairement différencier les rôles des présidents du conseil et du comité de gouvernance afin d'éviter d'éventuels conflits. De même, les deux présidents doivent être en mesure de travailler en collaboration et de gérer leur relation de façon avantageuse pour le conseil. (La question 12 traite de la relation entre le président du conseil et le président du comité de gouvernance.)

Dans certains cas, cependant, il peut être préférable que la même personne préside le conseil et le comité de gouvernance. Pensons aux sociétés d'État dont plusieurs n'ont aucun contrôle sur le processus de mise en candidature de leurs administrateurs. Le fait qu'une seule personne cumule les deux rôles permet au conseil de se concentrer sur sa relation avec le ministre et d'éviter toute confusion lorsque deux personnes interviennent auprès du gouvernement pour le compte du conseil.



Partie C : Composition du conseil

Le comité de gouvernance a toujours la responsabilité de recommander la nomination de nouveaux administrateurs au conseil, et cette responsabilité s'inscrit dans les rôles importants dont il doit s'acquitter. C'est également l'un des principaux moyens dont le comité dispose pour améliorer l'efficacité du conseil à procurer une valeur stratégique à la direction et à assurer une surveillance des risques auxquels doit faire face l'organisation.

En l'absence de gens compétents au conseil, les structures et les processus, même les meilleurs, ne sauraient garantir la prise des bonnes décisions.

7. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans la constitution d'un conseil efficace?

Le comité de gouvernance joue un rôle central dans la constitution et la gestion d'un conseil efficace puisqu'il est responsable du recrutement, de l'évaluation, du perfectionnement et du retrait des administrateurs.

Les organisations et leurs besoins changent au fil du temps. Le comité de gouvernance devrait élaborer une stratégie pour prévoir ces changements et gérer la composition du conseil et l'ajuster au besoin, de sorte que le conseil puisse continuer de tirer profit de l'expertise collective et la dynamique dont il a besoin pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités.

Pour élaborer la stratégie relative à la composition du conseil, le comité de gouvernance doit confirmer :

- le rôle du conseil relatif à la surveillance des stratégies et des risques pour l'organisation;
- l'expertise et les connaissances globales exigées du conseil;

- les aptitudes, les compétences, l'expertise et les relations de chaque administrateur, les priorités du conseil à l'égard de ces aptitudes et les compromis possibles entre eux;
- la fréquence de l'examen de la composition du conseil;
- la fréquence de rotation des administrateurs, qui représente une occasion de modifier la composition du conseil.

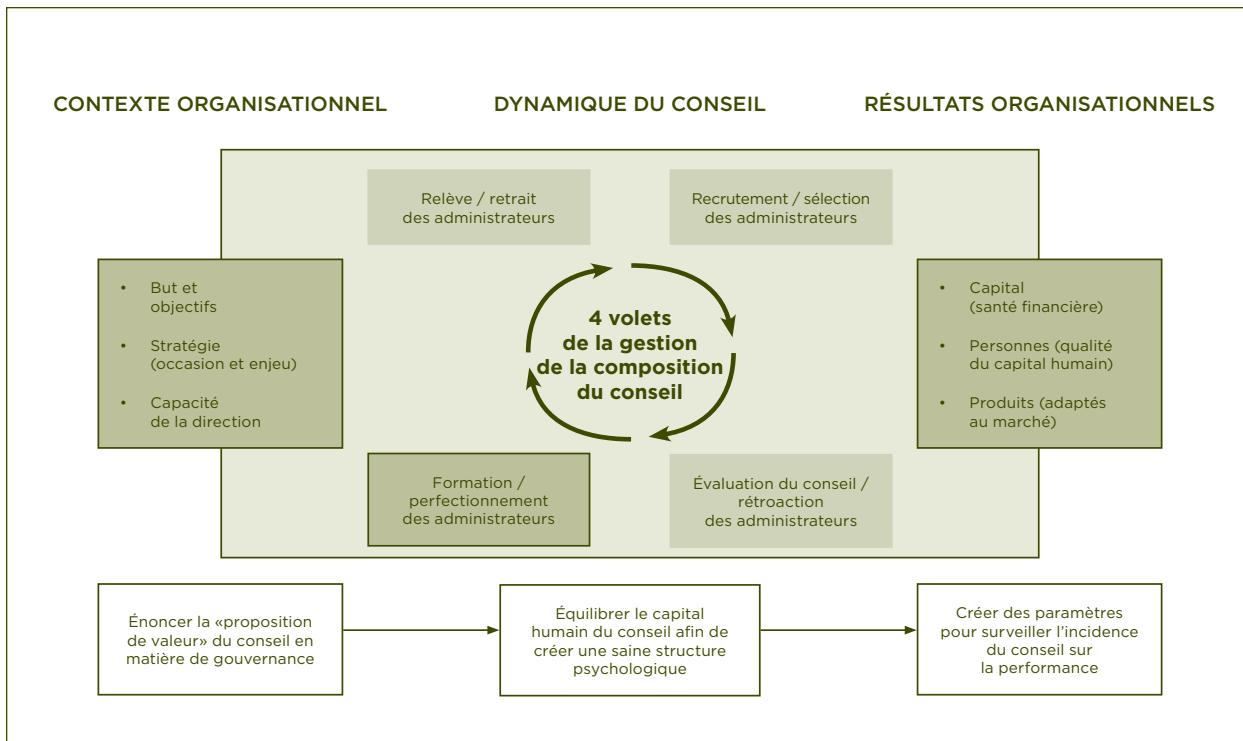
La stratégie devrait tenir compte du rôle joué par le conseil dans les contextes suivants :

- le but et les objectifs de l'organisation;
- les stratégies de gestion de l'organisation;
- les capacités et les relations de la direction.

La stratégie relative à la composition du conseil fournit au comité de gouvernance un cadre qui lui permet de traduire les besoins de l'organisation en obligations du conseil, puis en attributs des administrateurs. Avec ce cadre, le comité peut guider l'action dans quatre secteurs clés permettant de constituer un meilleur conseil :

- a. Recrutement / sélection des administrateurs (question 8)
- b. Relève / retrait des administrateurs (questions 9 et 10)
- c. Formation / perfectionnement des administrateurs (questions 11 et 12)
- d. Évaluation du conseil / rétroaction donnée aux administrateurs (question 13)

Bien que la conception d'une stratégie relative à la composition du conseil puisse sembler au départ un enjeu de taille, il convient de rappeler que la plupart des conseils ont déjà un bon nombre d'éléments en place. Le but de la stratégie est d'intégrer ces éléments dans la dynamique du conseil et les résultats organisationnels souhaités (de la manière illustrée dans le diagramme ci-après).



Sociétés d'État

Pour bon nombre de sociétés d'État, le processus de recrutement et de retrait des administrateurs diffère de celui des sociétés ouvertes. Dans la plupart des cas, le conseil exerce une influence négligeable sur les décisions du gouvernement relatives à la durée du mandat des administrateurs. Néanmoins, le président du conseil devrait communiquer avec le gouvernement pour vérifier ses priorités et ainsi prévoir les décisions qui pourraient avoir une incidence sur le mandat du conseil et sa composition. Un conseil proactif peut gagner en crédibilité — voire exercer une plus grande influence — auprès du gouvernement en établissant, à la lumière du mandat de l'organisation, les aptitudes spécifiques et l'expérience dont le conseil a besoin pour assurer une bonne gouvernance. Le conseil peut aussi soumettre une liste de candidats potentiels qui répondent à ces critères, en comprenant que le gouvernement ajoutera la dimension politique requise au moment de la prise de décisions relatives aux nominations.

8. Comment le comité de gouvernance peut-il évaluer les candidats à un poste d'administrateur?

Le principal et meilleur moyen pour le comité de gouvernance d'améliorer l'efficacité du conseil consiste à proposer des candidats de qualité aux postes d'administrateur. Voilà pourquoi le comité devrait mettre en place un processus rigoureux de mise en candidature pour évaluer les candidats éventuels et s'assurer qu'ils possèdent les attributs susceptibles d'accroître la capacité du conseil à s'acquitter de ses responsabilités.

Dans le cadre de l'élaboration de son processus de mise en candidature, le comité de gouvernance devrait :

- **Adopter une approche stratégique.** Les critères de mise en candidature devraient être fondés sur le mandat du conseil et ses besoins actuels et prévus ainsi que sur la stratégie et les objectifs de l'organisation.
- **Consulter les parties prenantes.** Des entretiens avec les administrateurs actuels et les anciens administrateurs, le chef de la direction et d'autres parties prenantes peuvent aider à mettre au point les critères de mise en candidature et à s'assurer qu'ils sont pertinents pour l'organisation.

- **Évaluer les aptitudes et l'expertise actuelles du conseil.** Une bonne compréhension des connaissances, de l'expertise et des forces des membres du conseil actuels permet d'identifier les lacunes que doivent combler les futurs administrateurs. Une grille d'aptitudes, dont les comités se servent souvent dans le processus de mise en candidature des nouveaux administrateurs, peut aussi servir pour la planification des activités de perfectionnement des administrateurs actuels (voir la question 11).
 - **Définir les critères de mise en candidature et les classer par ordre de priorité.** Le comité doit identifier les attributs, compétences, expériences et relations souhaités pour les nouveaux administrateurs, et les regrouper et les classer par ordre d'importance en fonction des besoins de l'organisation et des lacunes observées par rapport aux caractéristiques des administrateurs actuels. Le comité de gouvernance dispose alors d'un outil pour évaluer et comparer les candidats. Le comité devrait aussi prendre en considération la combinaison de critères qui représenterait le choix optimal pour le conseil s'il fallait faire des compromis. (Les critères de mise en candidature comprennent par exemple une expérience en matière opérationnelle et organisationnelle, des compétences fonctionnelles, une connaissance de l'entreprise, des habiletés interpersonnelles et des aptitudes pour le travail en équipe, la disponibilité, la motivation et la diversité.)
 - **Procéder à une recherche rigoureuse.** Pour faciliter le recrutement d'administrateurs, bon nombre de comités de gouvernance maintiennent des listes de candidats potentiels qu'ils renouvellent continuellement. Les consultants en recherche de cadres peuvent aussi aider à identifier des candidats potentiels et à effectuer une présélection; ils peuvent également identifier les candidats d'une réserve non exploitée de talents qui permettraient de créer ou de maintenir la diversité au sein du conseil et de proposer une perspective nouvelle dans le cadre des délibérations.
 - **Évaluer les administrateurs potentiels.** Les candidats devraient être évalués au regard des attributs, compétences, expériences et relations figurant sur la liste.
 - **Recommander au conseil les candidats qualifiés pour une mise en candidature officielle.**
- 9. Pendant combien de temps un administrateur peut-il siéger au conseil ou à un comité?**
- Idéalement, les administrateurs devraient pouvoir siéger au conseil ou à un comité tant que cela représente une source d'intérêt ou de motivation pour eux et qu'ils constituent un atout appréciable. En pratique, toutefois, il faut souvent adopter une stratégie définie pour gérer la durée du mandat au sein du conseil ou d'un comité afin d'optimiser le talent des représentants au conseil et de veiller à ce que les aptitudes et l'expertise collectives des administrateurs soient pertinentes pour l'organisation et ses besoins en constante évolution.
- Lorsqu'il élabore sa stratégie pour la durée du mandat au sein du conseil ou d'un comité, le comité de gouvernance peut appliquer une combinaison des facteurs ci-après.

EFFICACITÉ DE LA PERFORMANCE

Puisque les besoins du conseil et des comités changent au fil du temps, un administrateur peut se montrer très efficace dans certaines situations et moins efficace dans d'autres. La performance telle qu'elle est déterminée dans le cadre d'évaluations valables de l'efficacité du conseil ou du comité, ou des deux, et de la contribution de l'administrateur devrait, par conséquent, constituer un critère important pour déterminer la durée d'un mandat. La performance doit être considérée en tenant compte des objectifs particuliers du conseil ou du comité, de la mesure dans laquelle les attributs de l'administrateur répondent à ces objectifs et d'un programme de perfectionnement des compétences ciblées à l'intention des administrateurs.

PROGRAMME DE ROTATION

La modification périodique de la composition du conseil et de ses comités leur redonne de la vigueur, car les nouveaux administrateurs proposent de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. Le programme de rotation doit toutefois prévoir qu'un nombre suffisant d'administrateurs restent en poste pour assurer la continuité. Un calendrier de rotation peut aussi contribuer à la planification de la relève en permettant aux

administrateurs de jouer différents rôles de leadership.

INTÉRÊTS DES ADMINISTRATEURS

Les intérêts des administrateurs peuvent varier au fil du temps, pour des raisons personnelles ou parce que des changements au sein de l'organisation ou dans l'environnement de l'entreprise donnent lieu à des priorités et à des besoins différents. Les administrateurs devraient quitter volontairement un comité ou le conseil s'ils ne sont plus suffisamment motivés pour fournir la contribution attendue.

DURÉE DU MANDAT

Bien que la limitation de la durée du mandat puisse présenter un défi dont les incidences sont complexes, certains conseils croient utile d'établir des durées minimale et maximale pour le mandat des membres du conseil et des comités.

Une durée minimale devrait donner suffisamment de temps aux administrateurs pour se familiariser avec le mandat du conseil et/ou du comité, son mode de fonctionnement, et pour bien connaître les enjeux du champ d'expertise particulier. Normalement, les administrateurs ont besoin de plus de temps pour être en mesure de fournir une solide contribution lorsque le mandat du conseil ou du comité est plus substantiel ou lorsqu'ils siègent aux conseils d'organisations plus complexes. L'expérience antérieure et les programmes d'orientation peuvent raccourcir la période d'apprentissage d'un administrateur.

Une durée maximale (déterminée en fonction de la période de service ou de l'âge) est utilisée par certains conseils comme moyen objectif pour amener les administrateurs à se retirer et pour effectuer une rotation en vue de rajeunir le conseil et ses comités. La durée maximale doit tenir compte du fait que la continuité au sein du conseil et des comités comporte des avantages; les administrateurs qui s'acquittent de leurs mandats de manière compétente et qui analysent les activités et les décisions dans une perspective historique peuvent améliorer l'efficacité du conseil ou d'un comité. Par contre, les aptitudes des administrateurs qui demeurent trop long-temps au sein du conseil ou d'un comité peuvent devenir dépassées, et ceux qui ne cèdent pas leur place font obstacle à l'arrivée de nouveaux membres et à de nouvelles perspectives.

PRÉSIDENTS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

La durée du mandat des présidents du conseil et des comités devrait être déterminée en fonction des critères énumérés ci-dessus.

Dans le cas des sociétés contrôlées, il n'est pas inhabituel que l'actionnaire détenant le contrôle siège au conseil de même qu'au comité de gouvernance et à d'autres comités, et la durée des mandats est souvent longue. La durée du mandat des autres administrateurs doit donc être déterminée avec beaucoup de soin puisque le rajeunissement et le renouvellement des idées sont des facteurs cruciaux. Il importe aussi que les administrateurs indépendants aient une envergure suffisante pour que l'interaction avec l'actionnaire détenant le contrôle soit efficace.

10. Comment le comité de gouvernance peut-il aider un administrateur à quitter le conseil?

Il vient un moment, dans la carrière de tout administrateur, où il doit se retirer du conseil ou d'un comité. La transition hors du conseil ou d'un comité devrait être vue comme une étape de l'évolution naturelle du conseil. Pourtant, bon nombre d'administrateurs hésitent à quitter un poste au conseil, en particulier s'ils ont l'impression que le retrait est un jugement sur leur contribution.

Lorsque le processus de relève est bien géré, le fait d'avoir à quitter un poste au conseil ne devrait pas constituer une surprise pour la personne concernée ou être perçu comme un manque de respect envers elle, ni perturber le conseil.

Il devrait revenir au comité de gouvernance de gérer le processus de relève des administrateurs dans le cadre de sa stratégie globale relative à la composition du conseil (voir la question 7). Le processus de transition hors du conseil devrait idéalement être amorcé le jour où l'administrateur se joint au conseil. Il faudrait qu'il soit fixé dès son arrivée sur les facteurs qui régiront la durée de son mandat d'administrateur, soit une échéance

fixe, une évaluation de la performance, ses intérêts, ou une combinaison de ces facteurs (voir la question 9).

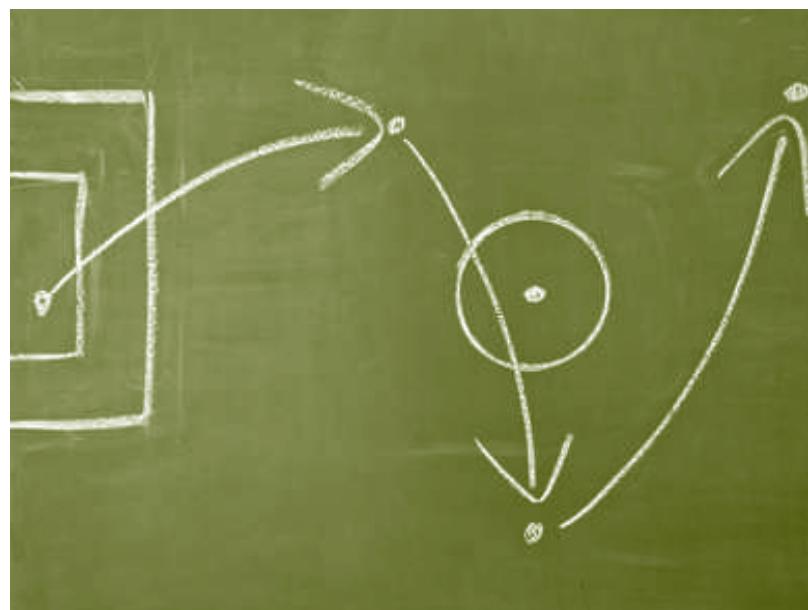
Pour rappeler aux administrateurs que la combinaison optimale effectif-aptitudes changera au fil du temps, le conseil et le comité de gouvernance devraient :

- **Renforcer l'attitude des administrateurs envers la performance.** Organiser des échanges de vues périodiques avec les administrateurs sur l'évolution des besoins du conseil et de l'organisation, en soulignant les lacunes et les recoulements dans la composition actuelle.
- **Rappeler aux administrateurs que leur mandat comporte une échéance.** La revue effectuée annuellement par le conseil et les administrateurs des dates prévues du retrait des administrateurs rappelle aux administrateurs que chacun devra éventuellement se retirer, donne à chaque administrateur et au conseil le temps de se préparer à son départ et leur évite de conclure que le retrait est attribuable à une piètre contribution au conseil.
- **Confirmer auprès de chaque administrateur, par l'entremise du président du conseil, la durée résiduelle prévue du mandat.** Ce point doit être abordé avec chaque administrateur à l'étape de l'évaluation annuelle de la performance.
- **Inciter les administrateurs à discuter de l'évolution de leurs besoins, de leurs intérêts et de leur engagement.** Les administrateurs dont les intérêts ont changé ou qui ont perdu leur motivation devraient être encouragés à quitter ce poste qui ne les anime plus.
- **Livrer des messages cohérents sur la durée des mandats.** Le comité de gouvernance et le président du conseil doivent collaborer afin d'éviter de livrer des messages contradictoires aux administrateurs à propos de la durée de leur mandat. Lorsque le temps est venu pour un administrateur de quitter le conseil, il revient au président du conseil de mener la discussion.
- **S'assurer que le président du conseil remercie les administrateurs pour leur contribution.** Les administrateurs qui quittent le conseil doivent sentir que leur contribution au conseil est reconnue et appréciée.

Quand le président quitte le conseil

Les administrateurs qui terminent un mandat de président du conseil posent un défi particulier au comité de gouvernance. Avec sa connaissance du conseil, de la direction, des parties prenantes et des enjeux importants qui influent sur l'organisation, un ancien président qui demeure au conseil comme administrateur et conseiller éventuel du nouveau président peut apporter une contribution très appréciable. En revanche, son autorité et son influence antérieures au sein du conseil peuvent entraver le fonctionnement efficace avec les autres administrateurs et le nouveau président du conseil.

Le comité de gouvernance devrait recommander au conseil une politique sur le rôle que pourrait jouer un ancien président du conseil. Habituellement, le président qui quitte le conseil n'y demeure pas. Toutefois, lorsque le point de vue du président du conseil sortant est considéré vital pour la performance organisationnelle, le comité de gouvernance peut recommander qu'il demeure un administrateur ou que l'on retienne ses services comme conseiller à court terme.



Partie D : Amélioration de l'efficacité du fonctionnement du conseil

Dans le cadre du processus de mise en candidature, le comité de gouvernance acquiert des connaissances utiles à propos des administrateurs dont il peut se servir pour adapter les stratégies de perfectionnement des compétences et de l'expertise des administrateurs et améliorer davantage la performance du conseil.

11. Comment le comité de gouvernance peut-il contribuer au perfectionnement des administrateurs?

Les organisations et leur conseil évoluent dans un environnement qui change fréquemment, ce qui force les administrateurs à s'adapter et à se perfectionner pour demeurer efficaces. Cependant, le conseil doit souvent renoncer au perfectionnement des administrateurs afin de consacrer ce temps à l'étude des questions courantes.

Le comité de gouvernance est en position idéale pour inscrire le perfectionnement des administrateurs dans les priorités et diriger les activités de planification, de coordination et d'investissement relatives au perfectionnement des administrateurs. Ses responsabilités peuvent inclure la recommandation au conseil des objectifs, des moyens, des critères d'évaluation et du budget pour les activités de perfectionnement requises des administrateurs.

Il devrait, au fil du temps, acquérir une vision globale des besoins et priorités en matière de perfectionnement des administrateurs pris individuellement, des divers comités et du conseil dans son ensemble, pour assurer une surveillance et agir en conséquence.

Le perfectionnement des administrateurs devrait être vu comme une activité continue. Tous les administrateurs, et non seulement les nouveaux membres du conseil, devraient participer à un programme de perfectionnement qui comprend :

1. Une séance d'orientation initiale du conseil

Les nouveaux administrateurs deviennent efficaces plus rapidement lorsqu'on leur donne la chance de mieux connaître l'entreprise (le modèle d'entreprise, le paysage concurrentiel et l'environnement réglementaire), l'organisation (les personnes, les stratégies et les risques) ainsi que les parties prenantes et leurs intérêts. L'organisation de visites des lieux et de rencontres avec les cadres supérieurs et autres parties prenantes clés permet aux nouveaux administrateurs d'acquérir une compréhension directe de l'organisation. Les nouveaux administrateurs doivent aussi acquérir une compréhension du conseil et de ses comités et savoir quelles sont les attentes à leur égard (p. ex., en ce qui concerne l'éthique et l'intégrité, l'engagement et la contribution, la performance et le perfectionnement).

2. Formation continue des administrateurs

Avec l'évolution de l'environnement opérationnel des organisations, y compris l'introduction de nouvelles règles et de nouveaux règlements et l'évolution des attentes des parties prenantes, même les meilleurs administrateurs courrent le risque que leurs connaissances et aptitudes deviennent moins utiles. En s'appuyant sur les commentaires recueillis auprès des présidents des comités, des autres administrateurs, des cadres supérieurs et de conseillers, le comité de gouvernance devrait déterminer et classer par ordre de priorité les secteurs devant faire l'objet d'activités de perfectionnement continu à l'intention des administrateurs. Les séances d'apprentissage peuvent prendre la forme de cours et séminaires externes et d'activités internes, comme des séances de formation périodiques dans le cadre des réunions du conseil, des séminaires à l'intention des cadres supérieurs en dehors des réunions du conseil, des retraites, des visites de lieux et des ateliers animés par des spécialistes en interne.

3. Initiative prise par chaque administrateur

Bien que le conseil doive encourager les administrateurs à se perfectionner et leur en donner l'occasion, chaque administrateur doit reconnaître qu'il est aussi responsable de son perfectionnement. Le comité de gouvernance devrait soutenir les efforts des administrateurs qui souhaitent maintenir à jour leurs connaissances, aptitudes et expériences.

12. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le président du conseil à convaincre le conseil de se concentrer davantage sur la performance?

La principale responsabilité du président du conseil est de s'assurer que le conseil ne s'écarte pas de son mandat et qu'il fonctionne efficacement. Le comité de gouvernance, toutefois, a la chance unique d'observer le fonctionnement global du conseil et le président du conseil. Étant donné sa participation à la mise en candidature, à l'évaluation et au perfectionnement des administrateurs, le comité de gouvernance acquiert une perspective lui permettant de faire des suggestions utiles qui aideront le président du conseil à mettre au point les processus de gestion des réunions et de prise de décisions du conseil.

En observant la façon dont le conseil répartit le temps réservé aux discussions, la manière dont il recueille et traite l'information et les points de vue et dont il prend les décisions, le comité de gouvernance peut faire part de ses impressions au président du conseil pour l'aider à faire en sorte que les discussions traitent des bonnes questions et que le niveau du traitement soit adéquat. De plus, comme il se charge du processus d'évaluation du conseil, le comité de gouvernance peut poser aux administrateurs des questions pertinentes à propos de l'efficacité du président du conseil et solliciter des idées pour aider le président du conseil à avoir une influence positive sur la performance du conseil.

Dans le feu de la surveillance et de la formulation de conseils à la direction, il peut arriver que l'on néglige les liens importants entre les objectifs de l'organisation, ses choix stratégiques et le profil de risque souhaité. Les comités de gouvernance peuvent offrir du soutien au président du conseil pour l'aider à maintenir l'attention du conseil sur l'intégration de la stratégie et le risque.

13. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans l'évaluation du conseil et la rétroaction?

Le comité de gouvernance doit souvent veiller à l'exécution du processus d'évaluation du conseil et de rétroaction. Puisque ce processus est un outil essentiel à l'amélioration de la performance, il s'inscrit naturellement dans le mandat du comité de gouvernance qui vise notamment la gestion de la composition du conseil (voir la partie C) et l'amélioration de l'efficacité du conseil (voir la partie D).

Le comité de gouvernance peut aider le président à améliorer la performance du conseil en s'assurant qu'il y a concordance entre les besoins du conseil, ce qui est demandé aux administrateurs à leur arrivée au conseil, l'étendue du processus d'évaluation, la rétroaction donnée aux administrateurs dans le cadre du processus d'évaluation et les activités de perfectionnement offertes aux administrateurs.

Le président du conseil et le comité de gouvernance se partagent souvent la responsabilité du processus d'évaluation du conseil puisque leur mandat leur confère à tous deux le pouvoir de traiter la question de sa performance. Tandis que le président du conseil influence plus directement la performance du conseil, le mandat du comité de gouvernance prévoit souvent la formulation d'avis au conseil sur la façon d'améliorer son efficacité. Par conséquent, il n'est pas rare que les présidents du conseil choisissent de participer au processus d'évaluation et de rétroaction qui concerne les administrateurs pris individuellement.

Une personne désignée (comme le président du conseil ou du comité de gouvernance, le secrétaire général ou un consultant externe) coordonne souvent la collecte des données et la compilation des résultats. La rétroaction concernant le président du conseil est généralement recueillie par le président du comité de gouvernance qui se charge de la communiquer au président du conseil. Lorsqu'une même personne cumule les rôles de président du conseil et de président du comité de gouvernance, cette responsabilité revient à un autre membre du comité de gouvernance ou au président d'un autre comité.

Il incombe au comité de gouvernance, avec l'approbation du conseil, de déterminer les ressources et le budget requis pour mener à bien le processus d'évaluation. Le secrétaire général peut souvent offrir un soutien logistique précieux et un consultant externe, une expertise et un point de vue objectif indépendant.

Pour optimiser l'efficacité du processus d'évaluation et de rétroaction, le comité de gouvernance devrait :

- **Énoncer le but de l'évaluation et les principes sous-jacents.** L'évaluation devrait avoir pour but l'amélioration de la performance et reposer sur des principes comme la confidentialité des données et des résultats, la nature précaire des données, l'utilisation des données à des fins de perfectionnement et un engagement à agir.
- **Décider de l'étendue du processus.** Le comité de gouvernance pourrait inviter les administrateurs, en particulier les présidents du conseil et des comités, à échanger sur leur expérience et leur intérêt pour la rétroaction afin de mesurer leur inclination pour l'évaluation. La plupart des conseils communiquent leurs impressions au conseil dans son ensemble et à ses comités. L'autre étape de l'évaluation consiste généralement à informer les présidents du conseil et des comités, les administrateurs pris individuellement et le chef de la direction (en sa qualité d'administrateur) de leur performance. Le comité de gouvernance devrait identifier les aspects de la performance et les sujets devant faire l'objet de l'évaluation de sorte que la rétroaction donnée aux administrateurs soit centrée sur ce qui est le plus pertinent pour eux. Le processus de rétroaction devrait être prévu de façon à ce que les résultats puissent être intégrés dans le processus de planification annuel.
- **Choisir les sources de rétroaction.** Le fait de demander à chacun des administrateurs de communiquer leurs impressions leur permet de réfléchir à la valeur de leur propre contribution et à la façon dont elle pourrait être améliorée. Les cadres supérieurs qui ont des relations avec les administrateurs peuvent donner un avis précieux sur la performance du conseil vue par la direction. Les conseillers du conseil, comme l'avocat-conseil externe, l'auditeur externe et autres consultants peuvent présenter leur point de vue professionnel sur la performance, y compris en comparaison avec d'autres conseils.
- **Décider de la façon dont la rétroaction sera recueillie et communiquée.** La rétroaction peut être recueillie par voie de sondages, d'entretiens et de discussions en table ronde, et les résultats peuvent être communiqués par écrit ou verbalement.
- **Déterminer à qui seront destinés les rapports de rétroaction.** Le comité de gouvernance peut recevoir une ébauche des sommaires des rapports et les commenter. Par souci de transparence, toutefois, le rapport final sur le conseil, ses comités et le président du conseil devrait être destiné au conseil dans son ensemble. La rétroaction concernant les administrateurs pris individuellement devrait être communiquée uniquement à l'administrateur concerné et à toute autre personne dont il a été convenu qu'elle aurait accès à l'évaluation d'un administrateur donné au début du processus.
- **Faire participer le président du conseil au processus de rétroaction concernant les administrateurs.** Le processus de rétroaction devrait servir à améliorer la relation entre les administrateurs et le président du conseil. Lorsque le comité de gouvernance a la responsabilité de gérer le processus d'évaluation et l'information qu'il recueille, il devrait s'assurer que le président du conseil obtient l'aide dont il a besoin pour préparer les entretiens qu'il aura avec chacun des administrateurs.
- **Agir de façon constructive à l'égard de la rétroaction.** La participation à l'évaluation du conseil démontre que les administrateurs prennent leurs responsabilités au sérieux, en particulier lorsque le conseil utilise la rétroaction pour améliorer sa performance. Les résultats de la rétroaction devraient par conséquent être intégrés aux activités de perfectionnement de chaque administrateur et traduit en plans d'action pour chaque comité et le conseil. Les objectifs prioritaires d'amélioration de la performance (voir la question 11) peuvent être inclus dans une prochaine évaluation pour démontrer qu'ils sont pris en compte.

POUR PLUS D'INFORMATIONS,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE
LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT
POSER SUR LES ÉVALUATIONS
DE LA GOUVERNANCE

14. Que devrait faire le comité de gouvernance lorsque la performance d'un administrateur ou son interaction avec les autres administrateurs n'est pas efficace?

Un administrateur dont la performance ou l'interaction avec les autres administrateurs n'est pas efficace représente l'un des défis les plus difficiles à relever. Les conseils sont des équipes tissées serré dont le bon fonctionnement repose sur la collégialité. Voilà pourquoi il est difficile de faire une évaluation négative d'un collègue, surtout lorsque la personne est réputée, qu'elle compte de nombreuses années de service et que sa performance passée a toujours été bonne.

Malgré l'attention portée au recrutement, à l'évaluation et au perfectionnement des administrateurs, il se peut que dans certaines situations la performance d'un administrateur ne satisfasse pas les attentes.

Le comité de gouvernance a la responsabilité de reconnaître la contre-performance d'un administrateur et de résoudre le problème en collaboration avec le président du conseil. En général, il revient au président du conseil de communiquer directement avec l'administrateur pour résoudre les questions liées à sa contre-performance. Le rôle du comité de gouvernance consiste à aider le président à évaluer la conduite de tous les administrateurs de manière uniforme et équitable en s'assurant que l'évaluation de leur performance est fondée sur des attentes particulières consignées en dossier à l'arrivée des administrateurs au conseil (comme il est exposé à la question 13, ces attentes peuvent avoir été modifiées pour tenir compte de la rétroaction recueillie dans le cadre de l'évaluation du conseil). L'évaluation et le processus d'évaluation ont plus de crédibilité lorsque la performance est évaluée par rapport à des critères établis, la rétroaction fait l'objet d'une vérification indépendante et l'administrateur affichant une sous-performance peut obtenir du soutien sous forme d'activités de perfectionnement.

Les communications à l'égard d'un problème de performance doivent être transmises de manière professionnelle à l'administrateur et suivies, le cas échéant, d'un plan d'action visant à améliorer sa performance, élaboré en tenant compte des suggestions du comité de gouvernance, du président du conseil et de l'administrateur concerné. Selon un calendrier convenu, l'administrateur devrait s'attendre à obtenir une rétroaction en lien avec le plan d'action.

Dans certains cas, le président du conseil et l'administrateur peuvent d'un commun accord en arriver à la conclusion que la démission constitue la meilleure solution. Dans les cas moins urgents de sous-performance non résolus, le comité de gouvernance peut simplement s'abstenir de présenter le candidat en vue d'une réélection.

Sous-performance d'un président du conseil

Une sous-performance du président du conseil nuit au fonctionnement et au climat du conseil. Le comité de gouvernance devrait communiquer au président du conseil la rétroaction relative à sa performance au regard des attentes énoncées dans le mandat du président. Lorsque le président du conseil préside aussi le comité de gouvernance, cette responsabilité devrait revenir à un autre membre du comité de gouvernance ou au président d'un autre comité (voir la question 13).

15. Le comité de gouvernance devrait-il jouer un rôle dans la relève du président du conseil?

Le conseil a l'autorité requise pour nommer son propre chef. Étant donné l'influence notable que peut exercer le président du conseil à la fois sur le conseil et l'organisation, la nomination de la personne qui jouera ce rôle peut s'avérer la décision la plus importante qu'aura à prendre le conseil.

Lorsqu'il choisit un nouveau président ou confirme l'actuel président dans ses fonctions, le conseil doit peser les avantages liés à la continuité et les avantages liés à la revitalisation du leadership. Le comité de gouvernance peut aider le conseil à relever ce défi en s'assurant que le conseil met en place un processus rigoureux de relève du président du conseil. Ce processus aide le conseil à se concentrer sur ses besoins au plan du leadership et sur les qualités que doivent posséder chacun des candidats. En clarifiant le mode de fonctionnement du processus et en faisant preuve de transparence, le comité de gouvernance peut accroître la confiance envers le processus et la légitimité du dénouement.

Afin de soutenir le conseil qui doit se choisir un chef, le comité de gouvernance devrait recommander au conseil d'approuver :

- **un mandat du président du conseil** qui précise les exigences du rôle et la durée prévue du mandat (le renouvellement du mandat devrait être confirmé par le conseil sur recommandation du comité de gouvernance, qui devra tenir compte de l'évaluation du président du conseil);
- **un mandat du comité de gouvernance** qui inclut la responsabilité de la gestion du processus de relève du président du conseil;
- **un processus de relève du président du conseil.**

Pour qu'il puisse être mené à bien, le processus de sélection du président du conseil doit être perçu comme étant équitable. À cette fin, les attentes et la marche à suivre doivent être définies à l'avance, appliquées de la même manière et transparentes.

Le rôle du comité de gouvernance relatif à la surveillance du processus de relève du président doit comprendre :

- l'évaluation annuelle de la performance du président du conseil;
- la tenue d'une réunion annuelle pour discuter des attentes concernant le président du conseil avec le conseil et favoriser une compréhension commune des critères d'efficacité du président (normalement le président du conseil n'assiste pas à ces discussions et la réunion peut être dirigée par le président du comité de gouvernance);
- un rappel aux administrateurs de la politique du conseil sur la relève du président et des attentes spécifiques concernant la performance du président du conseil, telles qu'elles sont définies dans le mandat du président du conseil;
- l'organisation d'une discussion entre le président sortant et le conseil pour lui permettre de tracer un portrait réaliste du poste, du temps à y consacrer et des activités auxquelles il faut participer;
- la sollicitation du conseil pour identifier les administrateurs intéressés à assumer le rôle;
- l'exclusion d'un membre du comité de gouvernance qui se porte candidat de la surveillance de ce processus ou la délégation de la

responsabilité à un groupe d'administrateurs désintéressés;

- l'organisation d'une réunion pour permettre aux candidats de s'adresser au conseil et à celui-ci de leur poser des questions;
- la recherche d'un consensus pour la prise de décisions du conseil (à laquelle ne doivent pas participer les candidats et le président du conseil actuel) ou la tenue d'un scrutin en l'absence de consensus.

Le comité de gouvernance peut préparer un bassin de candidats au leadership du conseil :

- en recrutant pour le conseil des personnes qui ont le potentiel voulu pour exercer la fonction de président (voir la question 8);
- en planifiant la progression des administrateurs pour leur permettre d'exercer des fonctions de leadership au sein du conseil et faire ressortir ceux qui ont le potentiel voulu pour occuper le poste de président du conseil (voir la question 7);
- en améliorant les compétences des administrateurs grâce à un processus de perfectionnement des administrateurs (voir la question 11);
- en évaluant la performance des administrateurs, y compris leurs qualités de leadership au sein du conseil, et en offrant des conseils sur les améliorations à apporter à ceux qui souhaitent jouer un rôle de leadership au sein du conseil (voir la question 13).

Un processus de relève du président du conseil bien planifié et exécuté accroît les chances de choisir une personne qui répond aux exigences uniques de gouvernance de l'organisation et qui a l'envergure pour occuper le poste.

16. Comment le comité de gouvernance peut-il aider le conseil à tenir à jour ses mandats, politiques et pratiques?

Le conseil exprime ses attentes, ses engagements et ses valeurs dans ses mandats, ses politiques et ses pratiques. Ceux-ci doivent toutefois suivre le rythme imposé par l'expansion de l'organisation, l'évolution du contexte légal et réglementaire et l'émergence de nouveaux intérêts de la part des parties prenantes et, mieux encore, prévoir les situations porteuses de changement (voir la partie E).

Le comité de gouvernance a un rôle important à jouer, en aidant notamment le conseil à mettre au point ses mandats, politiques et pratiques afin qu'ils respectent les lois et règlements en vigueur, et à optimiser son efficacité. Ce rôle peut consister notamment :

- à examiner les mandats, politiques et pratiques du conseil et des comités pour s'assurer qu'ils englobent tous les aspects du mandat du conseil, respectent la philosophie du conseil en matière de gouvernance, sont intrinsèquement cohérents et reflètent leur champ d'application réel;
- à surveiller les nouvelles pratiques de gouvernance ou les changements apportés aux pratiques, y compris des changements survenus au sein de l'organisation, ses activités et son secteur d'activité, des attentes des parties prenantes, des meilleures pratiques et des nouvelles lois, nouveaux règlements et nouvelles conditions d'admission en bourse, afin que les mandats du conseil demeurent «pertinents dans le contexte de la performance»;
- à collaborer avec le président du conseil et les présidents des autres comités à la création d'un calendrier annuel afin de coordonner les travaux portant sur des questions importantes mises de l'avant dans le cadre des mandats, politiques et processus.



Partie E : Nouveaux rôles des comités de gouvernance

Les rôles du conseil et du comité de gouvernance ont changé considérablement au cours de la dernière décennie et des indices laissent présager un nouvel élargissement des responsabilités du comité de gouvernance.

Par exemple, certains comités de gouvernance se tiennent au fait des problèmes nouveaux et étudient les incidences qu'ils pourraient avoir sur le conseil, car cette connaissance est nécessaire pour identifier et proposer des candidats ayant l'expertise voulue pour apporter une contribution pertinente au conseil. Un nombre croissant de comités de gouvernance mettent en application leurs connaissances des tendances et problèmes nouveaux et agissent comme de véritables «radars» du conseil en captant les signes annonciateurs de problèmes importants susceptibles d'avoir des répercussions sur le conseil et l'organisation.

La présente partie porte sur certains des nouveaux rôles et des rôles en évolution des comités de gouvernance.

17. Comment le comité de gouvernance peut-il améliorer les relations du conseil avec les investisseurs institutionnels et les autres parties prenantes?

Pendant des années, les conseils d'administration ont eu une interaction limitée avec les actionnaires (souvent confinée aux assemblées générales annuelles), et souvent aucune interaction avec les autres parties prenantes. De nos jours, cependant, tant les actionnaires que les parties prenantes cherchent à établir des relations fort différentes avec les conseils.

Parmi les actionnaires, un nombre croissant d'investisseurs institutionnels demandent une meilleure communication avec les administrateurs et veulent exercer une plus grande influence sur leurs décisions (en demandant par exemple un vote consultatif sur la rémunération). Ils portent une attention particulière aux personnes qui siègent aux conseils et aux comités et notent les décisions prises par le conseil. Certains jugent même les administrateurs sur la nature et le résultat des décisions majeures qu'ils ont prises.

Dans ce contexte, les administrateurs et les actionnaires doivent trouver des moyens nouveaux et plus efficaces pour que leur engagement soit proactif et productif. Les actionnaires veulent réduire les paliers de communication entre eux et le conseil pour exercer une plus grande influence, tandis que les conseils ont besoin de connaître la perception des actionnaires à l'égard du conseil et de l'organisation et sur la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités, et les questions qui préoccupent le plus les actionnaires.

Puisque le rôle de porte-parole de l'organisation est, par tradition, dévolu à la direction, c'est un terrain peu familier pour bon nombre d'administrateurs. Étant donné que le comité de gouvernance agit comme «radar» du conseil, il est bien placé pour aider le conseil à identifier, comprendre et résoudre les problèmes nouveaux. Il peut recommander au conseil une philosophie relative à l'engagement envers les actionnaires qui prévoit une interaction appropriée et constructive entre le conseil et les actionnaires. Cette approche permettrait aux présidents du conseil et des comités et aux cadres supérieurs de l'organisation de bien comprendre les règles et attentes relatives à la communication de l'information ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs.

Les autres parties prenantes, comme les défenseurs de la responsabilité sociale des entreprises et de l'environnement, souhaitent aussi faire entendre leurs voix à la table du conseil. Ces parties prenantes sont de plus en plus conscientes de leur capacité de nuire à la réputation et à la performance d'une organisation. En retour, les actionnaires sont davantage sensibilisés à l'incidence des parties prenantes sur les mesures financières et non financières lorsqu'ils évaluent les sociétés.

Pour ces raisons, bon nombre d'entreprises intègrent maintenant les notions de responsabilité sociale et d'entreprise citoyenne. Il importe, par conséquent, que les administrateurs comprennent l'interdépendance des intérêts des parties prenantes, de la responsabilité sociale de l'entreprise et des perceptions à cet égard, de la marque et des choix des consommateurs.

Pour bien apprécier les risques auxquels l'entreprise est exposée et les occasions qui s'offrent à elle, les conseils doivent très bien comprendre les préoccupations des parties prenantes. En intégrant la notion de responsabilité sociale au contexte de l'entreprise, le comité de gouvernance peut donc en évaluer les incidences pour

l'entreprise. À l'instar de la philosophie relative à l'engagement envers les actionnaires, le comité de gouvernance peut élaborer une philosophie relative à l'engagement envers les parties prenantes pour aider le conseil à gérer les relations avec les parties prenantes clés.

Les conseils doivent comprendre les points de vue et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes, puisque ceux-ci créent le contexte du fonctionnement de l'entreprise. Les administrateurs doivent donc mieux apprécier leur contribution aux décisions organisationnelles, les conséquences de ces décisions et la manière dont elles se traduisent dans les mesures financières et non financières de performance de l'entreprise.

18. Quel rôle le comité de gouvernance joue-t-il dans la relève du chef de la direction?

Bien que l'une des principales responsabilités du conseil consiste à nommer le chef de la direction, peu d'administrateurs estiment que le conseil s'acquitte bien de la gestion de la relève du chef de la direction. Certains comités de gouvernance aident maintenant leur conseil à adopter une stratégie de planification plus rigoureuse à cet égard.

Le conseil doit, comme première étape importante, intégrer la responsabilité de la relève du chef de la direction au mandat d'un comité spécifique. Un examen des mandats des comités et de leur composition aidera à identifier le comité approprié. Bien des conseils délèguent la responsabilité de la relève du chef de la direction à un comité des ressources humaines ou au comité de gouvernance.

Même lorsque la responsabilité du processus de relève du chef de la direction est attribuée à un comité spécifique, l'ensemble du conseil devrait avoir une discussion structurée au sujet de la planification de la relève du chef de la direction au moins une fois l'an. L'attention portée par le conseil à la question aide à atténuer le risque d'une interruption de la continuité dans le leadership et accroît les avantages d'une

planification des activités de perfectionnement du leadership des cadres supérieurs¹.

Pour renforcer davantage le processus de planification de la relève du chef de la direction, le comité de gouvernance peut aider le conseil à :

- indiquer clairement que la relève du chef de la direction est une responsabilité du conseil dans son ensemble (et qu'elle ne doit pas être dévolue entièrement à la direction ou à un comité spécifique);
- évaluer le processus de relève actuel, en théorie et en pratique;
- trouver des occasions pour observer les candidats à la relève du chef de la direction et juger leur performance;
- proposer des administrateurs qui démontrent un intérêt pour le perfectionnement des compétences en leadership ou une expertise en formation de talents;
- affecter des ressources suffisantes pour soutenir les efforts du conseil consacrés à la relève;
- revoir périodiquement les talents qu'on retrouve en dehors de l'organisation pour que les choix du conseil soient faits en tenant compte des meilleurs talents disponibles;
- faire participer le chef de la direction au processus et l'encourager à diriger le processus de planification de la relève et d'acquisition d'aptitudes en leadership au sein de l'organisation;
- encourager le dialogue entre le président du conseil et le chef de la direction afin qu'ils définissent ensemble l'héritage et la contribution à l'organisation attendus du chef de la direction.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE
LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT
POSER SUR LA RELÈVE DU CHEF
DE LA DIRECTION**

¹ Cela vaut en général pour les conseils de sociétés ouvertes et fermées. Les décisions relatives à la relève du chef de la direction que doivent prendre les conseils de sociétés d'État ou de sociétés contrôlées peuvent faire l'objet de restrictions; même en de telles circonstances, un processus rigoureux de planification de la relève pourra fournir de l'information utile aux décideurs.

19. Quel rôle le comité de gouvernance peut-il jouer dans la préparation aux situations de crise?

Peu importe le degré de diligence exercé pour identifier et atténuer les risques éventuels, les conseils et les organisations peuvent être néanmoins confrontés à des crises soudaines et imprévisibles. Voilà pourquoi les organisations devraient avoir un plan de gestion de crise à jour qui indique comment ils devraient réagir à une crise et identifie les administrateurs et les dirigeants appelés à jouer des rôles clés dans la gestion de la crise et à agir comme porte-parole de l'organisation. Le conseil doit savoir pour sa part quand et comment agir en situation d'incertitude causée par une crise.

La direction est responsable de l'élaboration du plan de gestion de crise de l'organisation; la responsabilité du conseil est de veiller à ce que ce plan soit en place. Même si le comité de gouvernance n'est pas le comité de gestion de crise du conseil, en raison de ses responsabilités de mise en candidature et d'évaluation du conseil, il est en position unique pour savoir quelles sont les aptitudes et compétences des administrateurs auxquelles on pourrait faire appel en cas de crise. Il peut aussi veiller à ce que les responsables de la préparation aux situations de crise ou en situation de crise soient clairement identifiés.

Les comités de gouvernance qui surveillent l'émergence de nouveaux problèmes peuvent prévenir les conseils des problèmes auxquels ils pourraient faire face et les aider à se préparer aux situations d'urgence, comme la perte du chef de la direction, une prise de contrôle de l'entreprise ou le mécontentement des actionnaires.

Lorsqu'une situation de crise se présente, le comité de gouvernance peut conseiller au président du conseil :

- les administrateurs ayant les aptitudes, l'expérience ou les relations pertinentes pour ce genre de situation;
- les plans d'urgence existants sur lesquels il peut se fier;
- les approches pour gérer la crise qui respectent les principes de bonne gouvernance et sont conformes aux exigences réglementaires et aux normes d'éthique du conseil.

POUR PLUS D'INFORMATIONS,

**VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA GESTION DE CRISES**

**20. Comment le comité de gouvernance
peut-il aider le conseil à prendre des
décisions concernant la rémunération
des administrateurs?**

Les conseils consacrent beaucoup de temps à la prise de décisions au sujet de la rémunération des dirigeants et accordent beaucoup moins d'attention à la rémunération des administrateurs. En raison de l'attention croissante que portent les actionnaires à la rémunération des dirigeants et de leurs attentes de plus en plus élevées au chapitre de l'efficacité du conseil, la rémunération des administrateurs pourrait bientôt se retrouver dans la mire des actionnaires.

Les administrateurs sont soumis à des contraintes de temps grandissantes et à une attention accrue du public, et leur rémunération a par conséquent augmenté. Malgré tout, bien des administrateurs estiment que leur rémunération ne correspond pas aux efforts fournis, à la valeur de leur rôle et à la responsabilité sur le plan de la réputation inhérente à leur rôle. Même si les administrateurs déterminent eux-mêmes combien ils toucheront pour les services rendus au conseil, la plupart sont parfaitement au fait des conflits d'intérêts et, par conséquent, évitent d'attirer l'attention et les critiques possibles avec des hausses significatives.

La rémunération des administrateurs était normalement une responsabilité assumée par le comité des ressources humaines ou le comité de rémunération du conseil, puisque ces comités s'intéressent surtout aux questions liées aux ressources humaines et à la rémunération. Aujourd'hui, cependant, bien des conseils envisagent de déléguer la responsabilité de surveillance de la rémunération des administrateurs au comité de gouvernance pour deux raisons principales :

- éviter la perception de conflit d'intérêts pouvant découler du fait que les mêmes personnes définissent les cibles de performance des dirigeants et la rémunération correspondante puis fixent leur propre rémunération (plus particulièrement lorsque

des options sont en jeu);

- intégrer la rémunération des administrateurs dans le mandat global qui est axé sur l'efficacité du conseil et le recrutement, la mise en candidature et l'évaluation des administrateurs.

Pour aider le conseil à prévoir les tendances en matière de rémunération des administrateurs et étayer la légitimité des décisions à cet égard, le comité de gouvernance devrait :

- énoncer la philosophie de rémunération des administrateurs (par exemple, un montant de base uniforme pour tous et une rémunération additionnelle pour les présidents du conseil et des comités);
- tenir compte des critères et des formes de rémunération, y compris déterminer les méthodes de rémunération qui assurent l'indépendance des administrateurs par rapport à la direction (par exemple, en trésorerie ou en titres de participation, et non pas en options ou en attributions d'actions dont l'acquisition est fondée sur la performance);
- réaliser des études comparatives sur la rémunération des administrateurs d'organisations similaires;
- sonder les principaux actionnaires au sujet des philosophies de rémunération et les décisions à cet égard pour obtenir le point de vue des propriétaires.

**POUR PLUS D'INFORMATIONS,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA RÉMUNÉRATION DU CONSEIL**

Conclusion

Les responsabilités du comité de gouvernance se sont considérablement accrues au cours des deux dernières décennies et le rôle du comité continue d'évoluer en réponse aux attentes changeantes des parties prenantes et aux événements qui touchent les conseils et les organisations. Le comité de gouvernance montre sa valeur par la manière dont il aide le conseil à définir son mandat, par sa propre composition, par les actions qu'il prend pour façonner la composition du conseil et améliorer son fonctionnement, et par la façon dont il s'adapte aux rôles en constante évolution susceptibles d'aider le conseil à s'acquitter plus efficacement de ses responsabilités. À l'instar du conseil dans son ensemble et de ses autres comités, le comité de gouvernance est plus efficace, et sa contribution plus significative, lorsque son mandat est adapté aux besoins du conseil et de l'organisation et qu'il se compose des administrateurs possédant les meilleures aptitudes, ainsi que l'expertise et l'enthousiasme nécessaires pour exécuter ce mandat.



Pour de plus amples informations

PUBLICATIONS DE L'ICCA SUR LA GOUVERNANCE*

COLLECTION À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS

COLLECTION «20 QUESTIONS»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

CAHIERS D'INFORMATION À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS

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

AVIS AUX ADMINISTRATEURS

- Déclaration de la rémunération de la haute direction : questions que les administrateurs devraient poser
- Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser
- La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser
- Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser
- Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser

COLLECTION «ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF»

OSBL—COLLECTION «20 QUESTIONS»

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

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

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'organismes sans but lucratif

OSBL—AVIS AUX ADMINISTRATEURS

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

Vigilance accrue du public à l'égard des organismes sans but lucratif — questions que les administrateurs devraient poser

COLLECTION À L'INTENTION DES DIRECTEURS FINANCIERS

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

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

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

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

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

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

COLLECTION «ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE»

Attestation du chef de la direction et du chef des finances : Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes

Contrôles et procédures de communication de l'information : Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention de la direction

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention des administrateurs

Le contrôle interne et les petits émetteurs — Attestation et information en matière de conception du contrôle interne à l'égard de l'information financière : Recommandations à l'intention des petites sociétés ouvertes

AUTRES PUBLICATIONS

SUR LA RELÈVE DU CHEF DE LA DIRECTION

Anderson, D.W., «Do you know your next CEO? What directors can do to succeed at succession», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 135 (décembre 2007), p. 24 à 28.

SUR LA VALEUR DU COMITÉ DE GOUVERNANCE

Anderson, D.W., «The board's hidden performance catalyst: Governance committees come of age», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 130 (février 2007), p. 13 et 14.

National Association of Corporate Directors, *Report of the NACD Blue Ribbon Commission—The Governance Committee: Driving board performance; Best practices and key resources*, Washington (D.C.), NACD, 2007.

SUR LE RENOUVELLEMENT DES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Anderson, D.W., «Are term limits a sign of a board's performance failure?», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 145 (août 2009), p. 28 à 32.

Anderson, D.W., «Building a better board: Building directorship by design», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 133 (août 2007), p. 20 à 22.

SUR LE RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Anderson, D.W., «Board chair succession: Choosy boards select better chairs», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 137 (février 2008), p. 22 à 24.

Anderson, D.W., «First among equals: The underappreciated significance of the Board Chair», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 136 (février 2008), p. 22 et 23.

Anderson, D.W., «The Chair and CEO: Two leaders, one vision?», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 126 (juin 2006), p. 28 à 30.

SUR LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES ET LES PARTIES PRENANTES

Anderson, D.W., «Are you listening to your owners? Directors must step up their game, once again», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 139 (août 2008), p. 22 à 25.

Anderson, D.W., «Finding value in corporate social responsibility: Is it time for CSR to come out of the closet?», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 140 (octobre 2008), p. 26 à 29.

SUR L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Anderson, D.W., «Board evaluation: An instrument of accountability and a tool for performance improvement», *Partners Magazine*, Italian Chamber of Commerce, printemps 2006, p. 16 et 17.

Anderson, D.W., «Board evaluation: Use it to develop strength», *Directorship*, juin 2006, p. 21 et 22.

Anderson, D.W., «Board evaluation is not just for directors», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 128 (octobre 2006), p. 21 et 22.

Anderson, D.W., «Directors embrace evaluation for performance not compliance», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 127 (août 2006), p. 23 à 26.

Anderson, D.W., «How well is your board performing? Your executives may have some (surprising) answers», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 134 (octobre 2007), p. 18 à 21.

SUR L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Anderson, D.W., S.J. Melanson et J. Maly, «The evolution of corporate governance: Power redistribution brings boards to life», *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, n° 5 (2007), p. 780 à 797.

Anderson, D.W., J. Maly et S.J. Melanson, «Directors, executives and investors are refashioning governance: Practical research tracks governance evolution», *Director*, Institute of Corporate Directors, n° 138 (juin 2008), p. 28 à 32.

*En ligne à l'adresse www.cgrg.ca

Au sujet de l'auteur

David Anderson



David Anderson est le président du Anderson Governance Group (www.taggra.com), un cabinet de services-conseils indépendant dont la mission consiste à aider les conseils d'administration et les équipes de direction à améliorer l'efficacité de leur leadership. Les conseils qu'il prodigue aux administrateurs, aux dirigeants, aux investisseurs et aux organismes de réglementation s'appuient sur ses recherches et son expérience pratique à l'échelle internationale.

M. Anderson donne des allocutions et écrit sur le thème du leadership en gouvernance et en gestion. Il est notamment l'auteur de chroniques au Canada (*Director*), au Royaume-Uni (*Chartered Secretary*), et aux États-Unis (www.directorship.com). Il a publié des articles de recherche dans *Corporate Governance: An International Review*, *Journal of Managerial Psychology*, et *Leadership Quarterly*. M. Anderson a agi à titre de conseiller spécial pour la Blue Ribbon Commission de la National Association of Corporate Directors (NACD) sur l'évaluation des conseils d'administration en 2001 et pour cinq commissions par la suite.

M. Anderson est titulaire d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Western Ontario, où il a enseigné le comportement organisationnel, d'un M.B.A. de l'Université de Toronto, et détient le titre d'IAS.A décerné par l'Institut des administrateurs de sociétés au Canada. M. Anderson a également été président de deux organismes sans but lucratif.



COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

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

