

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur la constitution d'un conseil d'administration

Hugh Lindsay, FCA, PAA



Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser des questions pénétrantes.

L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Dans certains cas, les conseils préféreront ne pas poser les questions directement, mais ils pourront juger utile de demander au comité de gouvernance ou à leurs conseillers professionnels de préparer des séances d'information sur les éléments qui y sont soulevés.

Les commentaires qui accompagnent les questions fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisation prééminentes. Ils ne constituent pas nécessairement la meilleure solution pour chaque organisation.

Ainsi, bien que les questions s'appliquent à toutes les organisations, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

Les règles de l'Autorité des marchés financiers, de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), de la Bourse de New York et du NASDAQ en matière de gouvernance – en particulier celles qui portent sur l'indépendance des administrateurs – sont plutôt volumineuses et techniques, et elles sont susceptibles d'être modifiées. Le présent document vise à fournir aux lecteurs des informations suffisantes pour les aider à comprendre les exigences générales sans les encombrer de détails. Les conseils d'administration devraient être bien au fait de la réglementation en vigueur dans le ressort territorial où leur société est cotée et s'assurer qu'elle est respectée. La section «Pour de plus amples informations» contient des références aux règles pertinentes de l'Autorité et de la CVMO, de la Bourse de New York et du NASDAQ.

MISE EN GARDE : Le recrutement des administrateurs est un travail stimulant, qui comporte toutefois sa part de difficulté. Les notes identifiées par la mention «Mise en garde» dans la marge attirent l'attention sur des situations délicates où une certaine prudence est de mise.

Auteur

Hugh Lindsay, FCA, PAA

Conseiller en recrutement d'administrateurs

Jeffrey Rosin, CA
Korn/Ferry International

Direction du projet

Gigi Dawe

Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance, ICCA

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur la constitution d'un conseil d'administration

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Lindsay, Hugh

20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution
d'un conseil d'administration/Hugh Lindsay.

(20 questions)

Traduction de : 20 questions directors should ask about building a board.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 1-55385-149-8

1. Conseils d'administration. I. Institut Canadien des Comptables Agréés
II. Titre. III. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser
sur la constitution d'un conseil d'administration. IV. Collection.

HD2745.L4514 2005 658.4'22 C2005-901063-0

Tous droits réservés © 2005

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada

Available in English

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés a élaboré le présent cahier d'information afin d'aider les comités de gouvernance et d'autres à qui incombe le choix des membres des conseils d'administration. Le document traite des facteurs qui contribuent à la création d'un conseil efficace et décrit un processus pour le recrutement des administrateurs. Il s'adresse principalement aux administrateurs des sociétés cotées en Bourse au Canada ou aux États-Unis, mais les principes qui y sont énoncés décrivent des pratiques également valables pour d'autres organisations.

Le présent cahier fournit des conseils pratiques à l'intention des administrateurs à partir de suggestions de questions, chacune accompagnée de brèves explications contextuelles et de quelques pratiques recommandées. Nous espérons qu'il sera utile aux administrateurs pour évaluer et, au besoin, améliorer la façon dont ils s'y prennent actuellement pour bâtir ou développer un conseil d'administration.

Le présent cahier fait partie de la série de publications sur la gouvernance publiée par l'ICCA à l'intention des administrateurs. Il comporte des renvois à d'autres documents qui traitent plus en détail de certains sujets particuliers.

Le Conseil exprime sa gratitude à Jeffrey Rosin et à ses collaborateurs de Korn/Ferry International ainsi qu'aux membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs conseils précieux, à Hugh Lindsay, qui a rédigé le présent cahier sous leur direction, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Frank Barr, FCA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Frank Barr, FCA, président

Brian Ferguson, CA

John Fraser, CA

Lee Giles, CA

Michael Harris, CA

Fred Jaakson, CA

Colin Lipson, CA

Mary Jane Loustel, CA

Thomas Peddie, FCA

Josée Santoni, CA

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président

James Arnett

William Dimma

John Ferguson, FCA

Robin Korthals

Mary Mogford

Patrick O'Callaghan

Guylaine Saucier, FCA

Permanents de l'ICCA

William Swirsky, FCA,

vice-président, Développement des connaissances

Gigi Dawe,

directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

Introduction

Le succès des sociétés repose en grande partie sur la solidité et l'efficacité de leur conseil d'administration. Le conseil est responsable de l'établissement des orientations stratégiques et éthiques de l'entreprise. C'est lui qui recrute le chef de la direction, détermine sa rémunération et l'évalue, et qui établit un plan de relève pour la haute direction. Il est également responsable de la surveillance de la gestion des risques, du contrôle interne et des communications de l'entreprise.

Pour s'acquitter de ces responsabilités, le conseil doit compter sur un système de gouvernance efficace et recruter des administrateurs qui collaboreront efficacement afin de satisfaire aux attentes des propriétaires, du législateur et des autorités de réglementation. Les administrateurs doivent posséder collectivement l'expérience, les connaissances et les compétences nécessaires pour superviser la gestion de l'entreprise. Leur relation de travail doit être harmonieuse tout en permettant une saine tension créatrice née de l'interaction constructive de personnes provenant d'horizons différents.

Les conseils d'administration des sociétés cotées sont tenus de nommer un comité des candidatures composé entièrement d'administrateurs indépendants¹. Ce comité, qui peut également être le comité de gouvernance, est responsable de trouver des personnes qualifiées pour devenir administrateurs et de recommander au conseil les candidats à présenter à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires.

Dans le présent document, le processus d'identification et de recrutement des meilleurs candidats possibles pour le conseil est décrit dans trois sections :

- Détermination des postes à pourvoir
- Détermination des qualifications des administrateurs
- Processus de recherche

La structure des participations de l'entreprise est un élément clé à prendre en compte quand vient le temps de proposer des membres éventuels du conseil d'une société ouverte. Dans certaines sociétés cotées, des actionnaires possèdent un bloc de contrôle ou d'importants blocs d'actions avec droit de vote, y compris des actions à vote multiple (un facteur important au Canada). De par leurs droits de vote, ces actionnaires peuvent influencer sur le choix de certains administrateurs ou même de l'ensemble des membres du conseil. Dans un tel cas, le défi consiste à établir un équilibre entre les intérêts des actionnaires détenant le contrôle et ceux des actionnaires minoritaires.

Les investisseurs institutionnels qui gèrent des régimes de retraite et des fonds communs de placement utilisent de plus en plus leurs droits de vote et leur influence pour s'assurer que les conseils représentent les intérêts de tous les actionnaires.

Les principaux actionnaires se doivent de respecter le processus de nomination en choisissant des administrateurs qui satisfont aux critères de sélection.

« Le conseil d'administration efficace est celui qui réunit les bonnes personnes, la bonne structure et les bonnes procédures. »

*McKinsey & Company,
Investor Opinion Survey, juin 2002*

¹ Des explications sur l'indépendance sont fournies à la question 1.

Détermination des postes à pourvoir

La première étape du recrutement d'administrateurs consiste à déterminer les postes à pourvoir pour répondre aux besoins du conseil, à savoir le poste de président du conseil et les postes de présidents et de membres des comités. La plupart des administrateurs siègent à au moins un comité, et certains à plusieurs.

L'indépendance des membres du conseil d'administration est une question cruciale qui doit être prise en compte au début du processus de nomination.

Avant de proposer ou de nommer des candidats au poste d'administrateur, le conseil d'administration devrait adopter une procédure comportant [...] la prise en compte des compétences et aptitudes que le conseil, dans son ensemble, devrait posséder, eu égard au fait que les compétences et les aptitudes peuvent varier selon les émetteurs.

Instruction générale 58-201

1. Quelles sont les exigences applicables aux administrateurs en matière d'indépendance?

Les conseils d'administration des sociétés inscrites à la cote des principales Bourses du Canada et des États-Unis doivent respecter des normes et des règles sur l'indépendance prescrites par les autorités de réglementation. Les exigences sont généralement les mêmes d'un ressort territorial à l'autre, mais certains détails du libellé et des modalités d'application peuvent être différents. Comme il est indiqué dans la section «Comment utiliser le présent cahier», les lecteurs ne devraient pas s'appuyer sur le présent document en ce qui concerne les exigences spécifiques. Ils sont plutôt invités à consulter la réglementation en vigueur dans le ressort territorial où leur société est inscrite et à veiller au respect de cette réglementation.

Les autorités de réglementation canadiennes exigent des sociétés cotées (les émetteurs) qu'elles communiquent l'information concernant leurs pratiques en matière de gouvernance et fournissent des explications et des justifications lorsque la société ne se conforme pas aux meilleures pratiques recommandées indiquées ci-dessous :

- le conseil devrait être composé majoritairement d'administrateurs indépendants;
- le président du conseil devrait être un administrateur indépendant;
- le conseil d'administration devrait nommer un comité des candidatures composé entièrement d'administrateurs indépendants;
- le conseil d'administration devrait nommer un comité de la rémunération composé entièrement d'administrateurs indépendants².

Exigences en matière d'indépendance

L'Instruction générale 58-201 définit l'indépendance en se reportant aux Modifications proposées au Projet de Règlement 52-110 sur le comité de vérification (article 1.4) : Un membre du comité de vérification est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur. [...] une relation importante s'entend d'une relation dont on pourrait raisonnablement s'attendre, selon le conseil d'administration, à ce qu'elle entrave l'exercice du jugement indépendant d'un membre du comité.

Pour une description complète de la notion de «relation importante», voir le document intitulé Modifications proposées au Projet de Règlement 52-110 sur le comité de vérification (site de l'Autorité des marchés financiers), article 1.4, Signification de l'indépendance.

Instruction générale 58-201

² Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance, articles 3.1, 3.2, 3.10 et 3.15.

De plus, chaque société cotée doit avoir un comité de vérification dont les membres sont des administrateurs indépendants.

Un membre est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur. Une relation importante s'entend d'une relation dont on pourrait raisonnablement s'attendre, selon le conseil d'administration, à ce qu'elle entrave l'exercice du jugement indépendant d'un membre du comité³.

La réglementation canadienne sur les comités de vérification définit les relations importantes et en donne des exemples détaillés.

De par leurs liens avec d'autres sociétés, certains administrateurs qui n'ont pas de relation personnelle importante avec la société sont susceptibles de se trouver en situation de conflit d'intérêts. En pareil cas, ils font une déclaration à cet effet et s'abstiennent de participer aux discussions et de voter sur les questions en cause. Lorsque cette situation se répète trop fréquemment, il n'est peut-être pas opportun de proposer la reconduction de leur mandat. Le comité des candidatures devrait également envisager cette possibilité lorsqu'il évalue de nouveaux candidats.

2. De combien d'administrateurs avons-nous besoin?

L'efficacité du conseil d'administration dépend de la capacité de ses membres de discuter franchement et en toute connaissance de cause des questions abordées. Le conseil doit compter suffisamment de membres pour pourvoir les postes requis au sein des comités, répondre aux besoins d'expertise et bénéficier d'une bonne diversité de points de vue et d'expériences. Il doit par ailleurs être suffisamment restreint pour permettre des discussions animées et éclairées et faciliter la prise de décisions.

Combien?

Le conseil des grandes sociétés faisant appel public à l'épargne compte de cinq à quinze membres, la moyenne étant de dix.

Patrick O'Callaghan & Associates, Governance Review 2003

À l'heure actuelle, en pratique, les conseils comptent trois ou quatre comités constitués chacun de trois à cinq membres, dont la plupart sinon tous doivent être indépendants. En général, les administrateurs indépendants siègent à deux comités. Ceux qui ne le sont pas sont membres d'au plus un comité.

Détermination de la taille du conseil d'une société typique à actionnariat étendu

Président	1
Membres de comités (administrateurs indépendants) : trois comités de quatre membres, chaque administrateur étant en moyenne membre de deux comités	6
Administrateurs non indépendants	2
Total	<hr/> 9

Parmi les autres critères servant à déterminer la taille du conseil, citons les suivants :

- les exigences légales et réglementaires prescrivant un nombre minimal d'administrateurs;
- la complexité des activités de la société et l'étendue géographique de celles-ci;
- l'éventail de connaissances et d'expérience exigé des membres du conseil;
- la difficulté d'atteindre un quorum;
- le coût.

³ Modifications proposées au Projet de Règlement 52-110 sur le comité de vérification.

3. Comment choisir le président du conseil?

L'efficacité du conseil repose avant tout sur la force et la compétence de son président. Celui-ci doit avoir le temps et la capacité de diriger le conseil et d'assurer le lien avec le chef de la direction et la haute direction. Les réunions du conseil constituent le cadre dans lequel les administrateurs accomplissent une large part de l'important travail qui consiste à débattre des questions avant de donner leur accord, de fournir une orientation ou d'offrir des conseils au chef de la direction.

La majorité des grandes sociétés canadiennes confie les rôles de président du conseil et de chef de la direction à des personnes différentes, et cette pratique est de plus en plus répandue. Elles évitent également de nommer à la présidence du conseil d'anciens chefs de la direction et d'autres personnes ayant déjà eu des liens avec l'équipe de direction.

Le comité de gouvernance devrait être officiellement responsable de l'élaboration d'un processus de nomination du président du conseil faisant intervenir l'ensemble du conseil. Le comité peut consulter le chef de la direction quant au choix du président, mais il ne devrait pas le laisser prendre cette décision.

MISE EN GARDE

Les actionnaires détenant le contrôle sont en mesure de se servir de leurs droits de vote pour faire nommer les candidats de leur choix aux postes de président du conseil et de chef de la direction. Lorsque la candidature retenue est inacceptable pour les administrateurs indépendants, il peut s'avérer nécessaire pour eux de se réunir pour discuter du problème et décider des mesures à prendre.

Le président du conseil devrait posséder les qualités suivantes :

- intégrité;
- solides aptitudes à la communication et qualités de leader démontrées;
- solides aptitudes de facilitateur;
- empathie envers les autres administrateurs;
- vision tournée vers l'avenir;
- vision stratégique claire;
- capacité intellectuelle de comprendre les questions complexes et les solutions possibles;
- compréhension de la reddition de comptes et de la nécessité d'établir des normes de performance et d'en assurer la surveillance;
- capacité d'établir les priorités et de focaliser sur ce qui est important;
- volonté et capacité d'établir des programmes de travail avec des objectifs clairs et de présider les réunions du conseil de manière qu'elles soient productives;
- habiletés politiques et capacité de se servir de son pouvoir;
- force de caractère permettant de traiter de façon efficace avec un chef de la direction compétent mais possédant une forte personnalité;
- capacité de reconnaître et de gérer la tension créatrice entre le conseil et le chef de la direction;
- capacité de remettre en question les points de vue et les opinions et connaissances nécessaires pour le faire;
- aptitude à composer avec les membres intimidants ou possédant une forte personnalité;
- volonté et capacité de prendre le gouvernail en situation de crise.

[Voir aussi Les administrateurs et la gestion des crises]

Le président du conseil doit également disposer du temps nécessaire pour bien faire son travail. Il s'agit d'un poste de plus en plus exigeant et complexe qui peut accaparer jusqu'à 50 % du temps de son titulaire et même plus en période de crise.

Certains présidents du conseil tiennent des rencontres individuelles avec les administrateurs au moins une fois l'an.

Lorsque le président du conseil n'est pas à la hauteur et qu'il ne devrait pas voir son mandat reconduit, le comité de gouvernance et le conseil d'administration se retrouvent dans une situation très délicate. La culture d'entreprise traditionnelle veut que le président du conseil jouisse automatiquement du droit de rester en poste aussi longtemps qu'il le souhaite. La réélection du président du conseil est souvent un processus mené pour la forme, les conseils ayant beaucoup de réticences à destituer un président qui refuse de démissionner.

Les conseils d'administration qui ont eu le courage de s'attaquer à ce problème ont confié au comité de gouvernance la tâche d'élaborer et de mettre en place des processus qui :

- limitent la durée du mandat du président du conseil à un an, avec possibilité de reconduction au moyen d'un vote;
- fixent un nombre maximum de mandats;
- rendent la reconduction du mandat conditionnelle à la performance;
- exigent une évaluation annuelle complète de la performance du président du conseil;
- couvrent la question de la possibilité pour un président dont le mandat n'est pas reconduit de continuer à siéger au conseil.

4. Avons-nous besoin d'un administrateur principal?

Lorsque le chef de la direction est également président du conseil, il peut être difficile pour le conseil d'exercer en toute liberté ses fonctions de surveillance de la performance du chef de la direction et celles d'analyse et d'approbation des propositions de la direction. En général, les sociétés dont le président du conseil est en même temps chef de la direction nomment un administrateur principal indépendant pour diriger le conseil lorsque celui-ci traite de questions qui concernent le chef de la direction. C'est

également l'administrateur principal qui dirige et préside les réunions des administrateurs indépendants. La nomination d'un administrateur principal peut aplanir les difficultés immédiates que pose le cumul des fonctions de président du conseil et de chef de la direction, mais elle peut aussi rendre le processus de gouvernance complexe et inconstant.

Le président du conseil devrait être un administrateur indépendant. Lorsque cela n'est pas approprié, un administrateur indépendant devrait être nommé pour agir comme «administrateur principal». Toutefois, un président du conseil indépendant ou un administrateur principal indépendant devrait jouer le rôle de véritable chef du conseil et veiller à ce que le programme de travail du conseil lui permette de s'acquitter correctement de ses fonctions.

Instruction générale 58-201

Dans le cas des filiales à 100 % dont le président du conseil représente la société mère, un administrateur principal indépendant peut être nommé pour représenter les administrateurs indépendants.

Il est essentiel de définir le rôle et les responsabilités de l'administrateur principal, ainsi que ses relations avec le président du conseil et le chef de la direction.

5. Quels comités devrions-nous avoir en place?

Les comités du conseil s'occupent des aspects détaillés de la gouvernance et font rapport de leurs recommandations et de leurs décisions au conseil. Ils se chargent de questions qui exigent plus de temps que celui dont dispose habituellement le conseil lors de ses réunions, et il peut être nécessaire que leurs membres possèdent des connaissances ou une expertise particulières.

Un administrateur est considéré comme indépendant s'il remplit les conditions de l'article 1.4 des Modifications proposées au Projet de Règlement 52-110 sur le comité de vérification, c'est-à-dire qu'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur.

Instruction générale 58-201

En règle générale, les comités du conseil d'administration devraient être constitués d'administrateurs indépendants, bien que certains puissent compter un ou plusieurs administrateurs dirigeants. La plupart des comités fonctionnent bien avec de trois à cinq membres.

Comme principe général, le nombre de comités du conseil devrait se limiter au strict minimum. La tendance veut que le conseil ait un comité de gouvernance, un comité de rémunération et un comité de vérification (cette liste est présentée en ordre alphabétique et non par ordre d'importance). De plus, certaines entreprises peuvent mettre sur pied des comités pour traiter de questions propres à leur secteur d'activité. Citons par exemple les comités sur l'environnement ou sur la santé et la sécurité dans le cas des entreprises du secteur de l'énergie, du secteur biomédical ou d'autres secteurs où le niveau de risque physique est élevé, et le comité de révision et de la politique du risque dans le cas des entreprises de services financiers.

Le comité de vérification examine les états financiers et les contrôles internes et recommande un vérificateur externe. On lui confie parfois la responsabilité de la gestion des risques et de la prévention des fraudes.

Pourcentage de conseils ayant certains types de comités

Vérification	100
Rémunération / RH	92
Gouvernance	80
Candidatures	33
Direction	18

Patrick O'Callaghan & Associates, Governance Review 2003

Le comité de rémunération (ou comité des ressources humaines) fait des recommandations au conseil concernant l'engagement, le renvoi, l'évaluation et la rémunération du chef de la direction, et supervise la rémunération des cadres supérieurs et le plan de relève de la direction.

Le comité de gouvernance définit l'approche de la société à l'égard des questions de gouvernance et veille à ce qu'elle donne suite aux exigences réglementaires. Il joue également le rôle de **comité des candidatures** et, à ce titre, établit les critères de nomination au conseil d'administration, élabore le processus de recrutement, identifie et recrute des candidats pour siéger au conseil, et évalue la performance du président du conseil, du conseil lui-même et des administrateurs.

Le comité de direction est une instance que l'on rencontre moins souvent en raison de la réduction de la taille des conseils. La délégation du pouvoir de prendre des décisions au nom du conseil peut aboutir à la création d'un puissant cercle fermé qui peut être source de discorde. Les décisions urgentes du conseil peuvent souvent être prises par conférence téléphonique ou par courriel.

Lorsqu'il s'avère opportun que le conseil compte d'autres comités, il doit établir un mandat clair pour chacun et s'assurer que la pertinence du comité est évaluée régulièrement. Ceux que l'on retrouve le plus souvent sont les comités sur l'environnement / la sécurité (23 %), le comité de retraite (9 %) et le comité de la politique du risque / de prêt (8 %) ⁴.

Les critères de sélection des membres des comités peuvent prévoir une rotation de certains membres d'un comité à l'autre afin d'accroître leur connaissance de l'entreprise et d'entretenir leur intérêt. Une telle mesure n'est pas toujours indiquée, et il faut faire bien attention de tenir compte des intérêts et des aptitudes des administrateurs.

⁴ Patrick O'Callaghan & Associates. *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada: A Review of 2003*.

Détermination des qualifications des administrateurs

Pour recruter les bonnes personnes afin de pourvoir le conseil, il faut définir les qualifications attendues des administrateurs potentiels. Celles-ci se divisent en deux catégories :

- les compétences particulières et le bagage d'expérience qui répondent aux besoins du conseil et de ses comités;
- les qualités personnelles souhaitables chez chacun des membres du conseil.

Le comité de gouvernance devrait tenir compte de ces qualifications et de certains autres éléments, comme l'expérience à titre d'administrateur, l'expérience du secteur d'activité et les facteurs susceptibles de rendre le candidat inapte à siéger au conseil. Le comité peut consulter le chef de la direction pour déterminer la meilleure combinaison de compétence et d'expérience nécessaire au sein du conseil et, de ce fait, les qualités attendues des divers candidats proposés.

Avant de proposer ou de nommer des candidats au poste d'administrateur, le conseil d'administration devrait adopter une procédure comportant [...] l'appréciation des compétences et aptitudes que possède chacun des administrateurs actuels; il est peu probable qu'un des administrateurs possède toutes les compétences et aptitudes nécessaires au conseil. Il faut plutôt envisager le conseil comme un groupe au sein duquel chacun fait son apport. Il faut aussi porter attention à la personnalité et aux autres qualités de chaque administrateur, du fait que ce sont elles, en fin de compte, qui pourraient déterminer la dynamique au sein du conseil.

Instruction générale 58-201

Les résultats d'une telle démarche peuvent servir à mettre au point une «matrice des compétences» pour le conseil et pour chacun des sièges (voir l'annexe). Les matrices devront être revues et mises à jour périodiquement pour qu'elles suivent l'évolution des besoins de l'organisation.

6. De quelles compétences particulières avons-nous besoin au conseil?

Les sociétés sont des entités dynamiques. Elles naissent, croissent, atteignent la maturité et, parfois, périssent et meurent. La composition du conseil et son intervention à l'égard des questions opérationnelles doivent être compatibles avec la situation actuelle de l'entreprise et ses orientations futures. Les administrateurs doivent posséder des compétences qui permettent au conseil de s'acquitter de ses responsabilités en matière de conformité et de stratégie.

Situation

- Démarrage
- Croissance
- Consolidation
- Expansion
- Contraction
- Redressement
- Liquidation
- Vente

Les sociétés prééminentes effectuent une évaluation complète de leurs besoins en matière de gouvernance lorsqu'elles amorcent le processus annuel de mise en candidature pour les postes d'administrateurs. Cette opération comprend normalement une évaluation de la performance et de l'apport de chacun des administrateurs, y compris le président du conseil, l'identification des «lacunes» et l'établissement de profils pour les candidats recherchés.

Le processus de recrutement devrait tenir compte des besoins particuliers de l'entreprise et définir les pouvoirs et les responsabilités respectifs du conseil et de la haute direction. En général, les conseils des sociétés bien établies délèguent la responsabilité de la gestion à un chef de la direction expérimenté et se concentrent sur la surveillance. Toutes les sociétés ont besoin de la contribution du conseil en matière de stratégie. Certaines ont également besoin du conseil en ce qui concerne les questions opérationnelles. Dans les entreprises qui n'ont pas encore atteint une certaine maturité, le conseil d'administration peut apporter un complément aux compétences de la direction en fournissant des conseils et un encadrement au chef de la direction.

Il est d'une importance cruciale que les membres du conseil et de la direction comprennent bien leurs rôles respectifs, parce que ces rôles ont une incidence directe sur leurs activités et leurs relations. Le conseil devrait déterminer la mesure dans laquelle il lui faut s'impliquer en ce qui concerne la destinée de l'entreprise. Cela permettra de déterminer le type d'administrateurs qui devraient siéger au conseil et leur degré de participation.

Les entreprises qui réussissent ont une bonne stratégie bien exécutée. Le conseil joue un rôle essentiel dans l'établissement des orientations stratégiques du fait qu'il choisit le chef de la direction et participe au processus de planification stratégique. Pour être efficace à cet égard, le conseil doit compter en son sein des administrateurs qui possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour définir et valider la stratégie de l'entreprise et surveiller sa mise en œuvre. Le bagage de compétences nécessaires doit être adapté en fonction de tous les pays et de toutes les régions où l'entreprise a ou prévoit avoir des intérêts économiques.

Toutes les sociétés cotées doivent avoir un comité de vérification constitué de membres possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour l'examen des informations financières fournies et du contrôle interne.

Compétences stratégiques

Expérience

- Expérience du secteur
- Expérience entrepreneuriale
- Expérience de gestion

Connaissances

- Analyse de rentabilité
- Environnement
- Finance
- Financement
- Ressources humaines
- Investissement
- Contrôle interne
- Droit
- Marketing
- Protection des renseignements personnels
- Gestion des risques
- Droit des sociétés
- Planification stratégique
- Fiscalité
- Technologies de l'information
- Rémunération des cadres
- Regroupements d'entreprises
- Géographie — politique et culture
- Réglementation

Il se peut que les membres du comité de vérification soient tenus de satisfaire aux critères réglementaires en matière de «compétences financières» et «d'expertise financière» mais, pour être efficaces, tous les administrateurs doivent posséder l'«acuité financière» nécessaire pour lire et comprendre les états financiers.

Le besoin de compétences dans d'autres domaines varie selon le secteur et les activités de l'entreprise. Le comité de gouvernance devrait s'interroger sur l'importance relative de ces domaines pour la société et déterminer le degré de connaissances et de compétences dont le conseil a besoin.

7. Les administrateurs doivent-ils posséder une expérience de notre secteur d'activité?

Certains membres du conseil devraient posséder une expérience du secteur d'activité, mais il convient généralement que le conseil puisse compter sur une diversité d'expériences pour avoir une perspective large.

Il faut que les administrateurs comprennent le secteur d'activité de leur entreprise pour pouvoir prendre part à l'élaboration de la stratégie et surveiller les résultats. Le conseil devrait compter dans ses rangs des administrateurs possédant de nombreuses années d'expérience de travail dans le secteur d'activité. Ces experts du secteur apportent une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise, de ses fournisseurs, de ses clients et des concurrents, et comprennent les risques et les opportunités.

Il peut par ailleurs être utile que le conseil compte des membres qui ne connaissent pratiquement pas le secteur d'activité, mais qui ont su démontrer leur valeur en tant qu'administrateurs et qui ont la capacité d'apprendre rapidement et de comprendre le fonctionnement d'une entreprise, quelle qu'elle soit. Les généralistes peuvent apporter un éventail d'expériences et une capacité de comparer les pratiques de l'entreprise avec celles qui ont cours dans d'autres secteurs.

8. Quelles sont les qualités personnelles que devraient posséder les administrateurs?

Les bons administrateurs possèdent les qualités suivantes :

Intégrité — ils sont intègres et insistent pour que la société ait un comportement éthique.

Courage — ils ont le courage de poser des questions pénétrantes et d'exprimer leur appui ou leur opposition aux propositions et actions de la direction. Leur loyauté envers les intérêts des actionnaires peut nécessiter qu'ils expriment leur dissidence et qu'ils persistent à exiger des réponses à leurs questions.

Bon jugement — ils se concentrent sur les questions importantes et fondent leurs décisions et leurs actions sur un solide sens des affaires et un bon sens élémentaire.

Perspective — ils possèdent de vastes connaissances et une grande expérience dont ils se servent dans les discussions et la prise de décisions.

Volonté d'apprendre — ils sont disposés à prendre le temps nécessaire pour se familiariser avec la société et leur travail et pour se tenir à jour. Ils prennent en charge leur formation dans les domaines où ils sont appelés à apporter leur contribution au conseil et participent aux activités de formation offertes par l'entreprise.

Il est très stimulant de diriger un groupe de personnes qui réunissent ces qualités, et il faut pour cela que le président du conseil soit capable de gérer les discussions lors des réunions de manière à aboutir à des résultats optimaux pour les actionnaires, et pas nécessairement à satisfaire les vœux de la direction ou de certains membres du conseil.

9. Quelles sont les qualités comportementales que les administrateurs devraient posséder?

La culture du conseil d'administration revêt tout autant d'importance que les compétences, l'expérience et les connaissances de ses membres. Ceux-ci doivent posséder les qualités comportementales nécessaires pour fonctionner et travailler efficacement ensemble, en équipe. Les administrateurs devraient posséder les qualités suivantes :

Capacité d'exposer leurs opinions — ils sont capables de présenter leur point de vue de façon claire, franche et constructive.

Volonté et capacité d'écouter — ils prêtent une oreille respectueuse aux autres et s'assurent de bien comprendre ce qu'on leur dit.

Capacité de poser des questions — ils maîtrisent l'art de poser des questions d'une façon qui permet d'enrichir les débats.

Souplesse — ils sont réceptifs aux nouvelles idées et à la possibilité de changement.

Fiabilité — ils font leurs devoirs, assistent aux réunions et y prennent une part active.

10. Les administrateurs devraient-ils posséder une expérience antérieure au sein d'autres conseils?

Les conseils profitent énormément de la présence d'administrateurs expérimentés, mais ils ne sont pas toujours en mesure de trouver les personnes dont ils ont besoin et de les convaincre d'accepter les conditions qu'ils peuvent offrir. Le recrutement d'administrateurs possédant peu ou pas d'expérience permet de renouveler et de revigorer le conseil, pour autant que les recrues possèdent les qualités requises. Les chefs de direction, les directeurs financiers et autres dirigeants ainsi que les conseillers professionnels qui possèdent une certaine connaissance des pratiques des conseils d'administration peuvent être de bons candidats à des postes d'administrateurs.

L'expérience acquise au sein du conseil de petites sociétés ayant de bonnes pratiques de gouvernance peut constituer une étape utile du cheminement vers un poste d'administrateur au sein d'une grande société ouverte. De même, le fait de siéger au conseil d'organismes sans but lucratif de premier plan et d'entités du secteur public peut être un très bon moyen d'acquérir

une expérience pratique, dans la mesure où il s'agit d'organisations possédant des normes et des pratiques de gouvernance de qualité très élevée.

Les sociétés doivent être prêtes à fournir l'orientation voulue aux nouveaux membres du conseil. Le président du conseil devrait reconnaître la nécessité d'apporter des éclaircissements au besoin lors des réunions.

Orientation et formation continue

Le conseil d'administration devrait veiller à ce que tous les nouveaux administrateurs reçoivent une orientation complète. Ils devraient bien comprendre le rôle du conseil et de ses comités, ainsi que la contribution attendue de chaque administrateur (notamment le temps et l'énergie que les administrateurs doivent, selon les attentes de l'émetteur, consacrer à leurs fonctions). Tous les administrateurs devraient également comprendre la nature et le fonctionnement de l'entreprise de l'émetteur.

Instruction générale 58-201



Processus de recherche

Les conseils les plus efficaces sont des équipes dont les membres mettent tous à contribution leurs compétences et leur expérience pour accomplir la tâche stimulante que constitue la gouvernance. Le recrutement de bons administrateurs exige autant de temps et de soin que la mise en place d'une équipe de direction solide, et fait souvent appel aux mêmes pratiques de recrutement.

Pour recruter de bons administrateurs, il faut d'abord se demander ce qui pourrait les inciter à se joindre au conseil. Le but est de trouver des personnes dont les intérêts et les objectifs cadrent avec les besoins de la société.

Si la société doit relever des défis de taille, le conseil devrait essayer de trouver des personnes qui aiment résoudre des problèmes et qui possèdent les compétences pour aider l'entreprise. Le comité de gouvernance devrait avoir l'aval du conseil pour discuter franchement avec d'éventuels membres du conseil afin d'éviter tout malentendu quant à la situation et aux attentes de la société. Le comité devrait être en mesure de fournir de l'information sur les éléments suivants :

- la mission, la vision et la stratégie;
- les grands défis;
- différentes façons dont les administrateurs peuvent apporter leur contribution.

Avant de pressentir des administrateurs éventuels, le comité de gouvernance devrait préparer une trousse de recrutement qui fournit des renseignements généraux sur l'organisation et qui traite notamment des aspects suivants :

- la description de tâches;
- l'investissement de temps nécessaire;
- la rémunération;
- la durée du mandat;
- d'autres facteurs, y compris la détention d'actions et les assurances.

Y a-t-il pénurie d'administrateurs canadiens qualifiés?

Certaines sociétés peuvent éprouver des difficultés à recruter des administrateurs pour les raisons suivantes :

- les règles sur l'indépendance rendent certaines personnes inaptes à exercer les fonctions d'administrateur;
- l'investissement de temps exigé des administrateurs les oblige à siéger à un nombre plus restreint de conseils;
- les sociétés limitent le nombre de conseils auxquels leur chef de la direction peut siéger;
- le «bassin de compétences diversifiées» actuel est restreint et surutilisé;
- la crainte d'encourir une responsabilité rend la fonction d'administrateur moins attrayante aux yeux de certains.

Il ne devrait pas y avoir pénurie pour autant que les sociétés :

- acceptent le fait qu'elles pourraient devoir accueillir des «novices» au sein du conseil et recrutent en fonction du potentiel plutôt que de l'expérience;
- élargissent le champ de leurs recherches pour recruter davantage de femmes, de membres de minorités ou de personnes plus âgées possédant les qualifications requises;
- encouragent les cadres qui gravissent les échelons à siéger au conseil d'autres organisations pour acquérir de l'expérience.

Le comité de gouvernance devrait consulter le chef de la direction en vue de l'établissement des critères de recrutement et l'inviter à participer aux discussions avec les candidats pressentis.

11. Quelles sont les meilleures sources d'administrateurs?

L'expérience indique que les entreprises recrutent principalement les membres du conseil grâce aux contacts personnels du chef de la direction, du président du conseil, des autres administrateurs, du secrétaire général et de la haute direction. Bon nombre d'excellents administrateurs ont été recrutés de cette façon. Cependant, le fait de se limiter à un bassin aussi restreint de candidats comporte sa part de risques. Il se peut en effet que le conseil mis sur pied s'apparente trop à un cercle d'amis qui hésiteront à poser des questions au chef de la direction et aux autres membres du conseil et à contester leurs points de vue. Cette formule risque également de limiter l'éventail de talents et d'expériences dont pourrait profiter le conseil.

« On trouve d'excellentes personnes à l'extérieur du bassin usuel de candidats. »

Un membre du Groupe consultatif des administrateurs

Les conseils d'administration devraient rechercher activement des candidats compétents et qualifiés, aptes à les aider à comprendre divers points de vue représentatifs d'un vaste échantillon de la collectivité. Il leur faut souvent pour ce faire un ou plusieurs champions de la diversité qui veilleront à ce que la recherche active de candidats se poursuive jusqu'à ce que les personnes voulues aient été recrutées.

La recherche ne doit pas nécessairement se limiter au Canada. Des administrateurs étrangers expérimentés peuvent apporter au conseil de précieuses connaissances sur le plan de la gouvernance, de la gestion, du secteur d'activité et du contexte géographique. Il importe toutefois de respecter le principe d'une rémunération égale pour un travail de valeur

égale, afin d'éviter les tensions au sein du conseil. Les administrateurs étrangers devraient donc être rémunérés sur la même base que les administrateurs canadiens.

Un nombre croissant de personnes prennent des mesures pour acquérir les qualifications requises des administrateurs. Une combinaison de formation et d'expérience pertinente des affaires peut s'avérer aussi valable qu'une longue expérience d'administrateur. Les sociétés devraient envisager de recruter des diplômés de programmes de formation d'administrateurs tels que ceux qui sont dispensés par les universités, souvent en collaboration avec d'autres organisations comme l'Institut des administrateurs de sociétés et le Conference Board du Canada.

12. Comment devrions-nous aborder les administrateurs éventuels?

MISE EN GARDE

La prise de contact avec des administrateurs éventuels est une démarche délicate qui devrait être menée en tenant compte de la situation des personnes envisagées pour le poste. Les comités de gouvernance expérimentés et les recruteurs professionnels préconisent habituellement une approche indirecte :

- ils commencent par une conversation générale au sujet d'un poste d'administrateur, sans identifier la société;
- ils préparent ensuite une liste des candidats qui se sont montrés intéressés;
- ils classent les candidats avant de leur parler ouvertement;
- ils établissent une liste restreinte de candidats intéressants;
- ils communiquent avec ces personnes pour discuter des questions plus détaillées, et notamment, identifier la société.

13. Quelle est la description de poste de l'administrateur?

Les administrateurs potentiels voudront connaître les mécanismes de gouvernance de la société. L'existence d'une charte écrite du conseil ou de lignes directrices sur la gouvernance constitue un bon moyen d'établir ce qui est attendu des administrateurs, les responsabilités du conseil, ses procédures de fonctionnement ainsi que les pouvoirs des administrateurs et les restrictions auxquelles ils peuvent être assujettis. La charte devrait définir clairement le partage des responsabilités entre le conseil et le chef de la direction, ainsi que la mesure dans laquelle le conseil intervient dans la gestion de la société et l'élaboration de sa stratégie. La nuance est parfois mince entre la stratégie, l'exécution et l'avis du conseil. Si ce fait n'est pas compris et admis, cela peut créer des problèmes pour le chef de la direction et le conseil.

Les descriptions de poste du président du conseil, du chef de la direction et des administrateurs et les mandats (chartes) des comités, entre autres, peuvent présenter un intérêt pour les administrateurs éventuels.

Le conseil d'administration devrait élaborer des descriptions de poste claires pour le président du conseil et le président de chaque comité du conseil. En outre, le conseil, de concert avec le chef de la direction, devrait élaborer une description de poste claire pour le chef de la direction, délimitant les responsabilités de la direction. Le mandat écrit du conseil devrait également définir [...] les attentes à l'endroit des administrateurs et leurs responsabilités, notamment leurs obligations et responsabilités de base en ce qui concerne la présence aux réunions et l'examen préalable des documents étudiés lors des réunions.

Instruction générale 58-201

14. Quels engagements attendons-nous de la part des administrateurs?

Le conseil attend des administrateurs qu'ils assistent aux réunions et qu'ils s'y présentent préparés pour y prendre une part active en étant bien informés des dossiers. Pour leur part, les administrateurs éventuels veulent être informés de l'investissement de temps et des déplacements qu'exigera leur mandat au conseil. Le comité de gouvernance devrait être en mesure de leur fournir les informations suivantes :

- la date, le lieu et la durée des réunions ordinaires du conseil et de ses comités sur une période minimale d'un an et, de préférence, de deux ans;
- une indication du temps de préparation nécessaire pour les réunions et du moment où les administrateurs reçoivent l'ordre du jour et les documents préparatoires;
- l'investissement de temps à titre de membre d'un comité;
- l'investissement supplémentaire de temps pour les séances d'orientation, de formation et de planification stratégique;
- la disponibilité attendue pour la participation à des réunions non prévues au calendrier et pour des appels téléphoniques.

15. Quelle rémunération devrions-nous offrir aux administrateurs?

[Voir aussi 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil]

Un bon régime de rémunération offre une rémunération équitable pour les services fournis par les administrateurs et fait concorder leurs intérêts personnels avec ceux de la société. La rémunération des membres du conseil ne devrait pas être élevée au point d'influencer leurs décisions. Habituellement, elle comporte une somme d'argent pour la participation aux réunions et une récompense pour la performance à long terme, évaluée en fonction du cours de l'action de la société.

MISE EN GARDE

Le niveau de rémunération des administrateurs est une question extrêmement délicate qui revêt une importance économique croissante étant donné que les administrateurs siègent à moins de conseils qu'auparavant. Naguère un aspect d'importance relativement secondaire, la rémunération est devenue l'une des questions les plus importantes pour les administrateurs éventuels.

16. Combien de temps devrions-nous nous attendre à ce que les administrateurs siègent au conseil?

[Voir aussi 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations]

La durée autorisée du mandat des administrateurs peut varier selon les ressorts territoriaux, mais la plupart des conseils d'administration de premier plan nomment leurs membres pour des mandats d'un an. Ils évaluent la performance des administrateurs sur une base annuelle et reconduisent uniquement les mandats de ceux qui apportent une contribution valable à l'entreprise et qui sont disposés à demeurer en poste. Ce processus est moins simple qu'il n'y paraît à première vue. Pour l'appliquer, il faut un président du conseil solide et courageux et des administrateurs qui y sont acquis.

Le conseil d'administration, les comités du conseil et chaque administrateur devraient être évalués périodiquement quant à leur efficacité et à leur apport. L'évaluation devrait se faire en fonction : a) dans le cas du conseil ou d'un comité du conseil, de son mandat ou de sa charte; b) dans le cas des administrateurs, de la description de poste applicable, ainsi que des compétences et aptitudes qu'ils sont censés apporter au conseil.

Instruction générale 58-201

À l'heure actuelle, de nombreuses sociétés prévoient un âge de retraite obligatoire pour les administrateurs et les salariés. Cette pratique est de plus en plus contestée, et il semble peu probable qu'elle perdure encore longtemps.

L'âge de retraite obligatoire permet au conseil d'éviter la délicate question de l'évaluation des administrateurs, car l'écoulement du temps peut finir par résoudre le problème que posent les administrateurs qui n'apportent plus une contribution utile à l'entreprise. Il s'agit toutefois d'une formule inefficace qui permet à certains administrateurs de s'incruster dans leur poste tout en privant les sociétés des services d'administrateurs dont l'apport demeure précieux. Il n'existe pas de limite d'âge pour l'expertise et la compétence. Comme la nomination annuelle constitue la pratique la plus courante, il n'existe aucune raison de garder en poste plus d'un an des administrateurs dont la performance laisse à désirer.

Une variante de la retraite obligatoire consiste à limiter la durée pendant laquelle les administrateurs peuvent siéger au conseil. Cette pratique est toutefois de plus en plus rare et pose les mêmes problèmes que la retraite obligatoire.

17. À quelles autres questions devrions-nous nous attendre de la part des administrateurs éventuels?

Le comité de gouvernance devrait être prêt à fournir des réponses aux questions et aux préoccupations des administrateurs éventuels. Ces derniers peuvent être intéressés par les éléments suivants :

- l'identité des autres membres du conseil;
- la rémunération;
- les obligations en matière de détention d'actions;
- la valeur accordée à l'apport des administrateurs;

- les programmes de formation auxquels peuvent participer les administrateurs, y compris le soutien financier pour suivre un programme de formation d'administrateurs;
- le leadership au sein de l'entreprise — le chef de la direction et la profondeur de l'équipe de direction;
- l'orientation stratégique — en quoi elle présente un intérêt pour l'administrateur;
- l'investissement de temps — quand, où, combien de temps;
- le rapport annuel et les états financiers;
- les principaux domaines présentant des risques et des opportunités;
- les procès auxquels l'entreprise est partie;
- les assurances dont bénéficient les administrateurs et les dirigeants.

18. Comment devrions-nous mener l'entrevue avec les administrateurs éventuels?

Le comité de gouvernance devrait disposer d'un plan pour mener les entrevues de manière qu'il y soit discuté des qualifications des candidats et de leur intérêt à siéger au conseil.

MISE EN GARDE

Mener une entrevue est une opération délicate qui requiert du doigté, de l'expérience et du jugement (savoir apprécier la situation).

Au Canada, la façon de faire habituelle consiste à retenir un finaliste qui sera convoqué à une entrevue avec le conseil ou le comité de recherche. Un nombre croissant de sociétés canadiennes informent les administrateurs éventuels qu'ils font partie d'un groupe restreint de dirigeants extrêmement qualifiés et qu'un seul des candidats sera invité à siéger au conseil. L'expérience des agences de recrutement montre que cette formule est tout

à fait acceptable pour les candidats pressentis, à condition d'être appliquée correctement.

19. Comment devrions-nous vérifier les antécédents?

Le recrutement d'un administrateur revêt autant d'importance que celui d'un cadre supérieur, et la démarche devrait être aussi rigoureuse dans les deux cas. Lorsque le candidat n'est pas bien connu des membres du conseil ou de la direction, il est essentiel de vérifier ses antécédents, et notamment ses références. Cette mesure est d'autant plus importante que le bassin d'administrateurs potentiels s'est élargi. De plus, il est préférable de ne pas se fier exclusivement aux recommandations des administrateurs et des membres de la direction, mais de consulter d'autres sources.

Parce que leurs responsabilités sont de nature fiduciaire, il est important que rien dans le dossier des administrateurs ne puisse semer le doute sur leur aptitude à siéger au conseil. Le conseil devrait également prendre des mesures pour obtenir confirmation du fait que les candidats susceptibles d'être retenus n'ont pas de casier judiciaire et que leur capacité d'agir en tant qu'administrateur ou dirigeant d'une société ne fait l'objet d'aucune restriction de la part des autorités de réglementation.

On peut aussi envisager de communiquer avec des agences d'évaluation du crédit, et avec des associations professionnelles pour obtenir confirmation que le candidat en est membre en règle. Il est très important de ne pas se limiter aux références fournies (le cas échéant) par le candidat. Dans la mesure du possible, les références devraient être vérifiées de façon informelle assez tôt dans le processus de recherche, afin de pouvoir déterminer l'efficacité du candidat, la façon dont il se comporte, son assiduité et son degré de préparation, etc. Cette mesure peut être très utile pour optimiser la liste restreinte des candidats valables et pour éviter les surprises au moment de la validation en bonne et due forme des références.

MISE EN GARDE

La vérification des références constitue une démarche difficile et délicate qui est souvent sous-évaluée et confiée à des subalternes. Bien menée, elle peut apporter beaucoup d'informations, et c'est pourquoi elle devrait être effectuée par une personne haut placée, compétente et expérimentée.

20. Le comité des candidatures a-t-il le temps et les ressources pour effectuer une recherche efficace?

Recruter les bonnes personnes pour le conseil d'administration est une tâche difficile qui demande beaucoup de temps, surtout pour les nouvelles sociétés qui doivent recruter la totalité de leurs administrateurs et celles qui ont besoin d'en remplacer un bon nombre. Les conseils d'administration devraient analyser les ressources dont ils disposent afin de déterminer si elles sont suffisantes pour leur permettre de constituer une équipe solide dans les délais dont ils disposent. Le recours à une agence de recrutement peut représenter une solution rapide et économique, susceptible d'apporter plus de rigueur à la démarche et d'élargir le champ du recrutement au-delà des personnes connues des membres du comité de gouvernance.

En règle générale, les entreprises font appel à une agence qui possède de l'expérience dans la recherche d'administrateurs et qui entretient des contacts réguliers avec des administrateurs actuels ou éventuels pour :

- effectuer une analyse de la composition du conseil — déterminer les lacunes par rapport aux besoins actuels et futurs du conseil;

- identifier des candidats qui répondent aux critères de recherche;
- effectuer des entrevues approfondies et rendre compte des résultats au comité de gouvernance pour faciliter le classement des candidats afin de trouver la personne qui convient;
- effectuer une vérification détaillée des références.

L'agence qui fournit les services de recrutement peut apporter les éléments suivants au processus :

- **objectivité** — les entreprises veulent souvent être reconnues pour leur très grande objectivité dans le choix de nouveaux administrateurs, et le recours à une agence de l'extérieur ajoute en ce sens de la crédibilité au processus;
- **diligence et validation des références** — une agence de recrutement est en mesure d'effectuer beaucoup de travail de vérification des antécédents d'un administrateur éventuel sans que les répondants sachent qui cherche à obtenir les renseignements; l'objectivité et le caractère anonyme de cette démarche constituent l'un des aspects des services offerts par une telle agence qui présente la plus grande valeur ajoutée;
- **choix** — une agence de recrutement devrait fournir à la société une liste très étoffée de candidats, surtout lorsqu'elle a pour mandat de chercher des candidats de l'étranger ou provenant de sources non traditionnelles au Canada.

Annexe : Planificateurs de recrutement d'administrateurs

La complexité de la plupart des entreprises rend impossible pour une personne, ou même pour un petit groupe de personnes, de bien connaître toutes les questions qui peuvent se poser au conseil d'administration. En s'appuyant sur les compétences et les connaissances que chacun des membres apporte, il est possible de créer un conseil qui, collectivement, possède l'étendue de l'expertise nécessaire pour réussir. Une matrice comme celle de l'exemple ci-contre peut contribuer à cibler les efforts de recherche et à améliorer l'équilibre au sein du conseil. Elle devrait être adaptée aux besoins particuliers de la société. D'autres matrices peuvent être élaborées au besoin.

La matrice n'indique pas le nom des personnes, pour des raisons de confidentialité. Les noms et les curriculum vitae détaillés sont fournis aux personnes qui doivent disposer de ces informations.

Matrice des antécédents et de l'expérience

Antécédents et expérience	Administrateurs					Candidats		
	1	2	3	4	5	1	2	3
Analyse de rentabilité								
Contrôle interne								
Droit								
Droit des sociétés								
Environnement								
Expérience de gestion								
Expérience du secteur								
Expérience entrepreneuriale								
Finance								
Financement								
Fiscalité								
Géographie — politique et culture								
Gestion des risques								
Gouvernance								
Gouvernement								
Investissement								
Marketing								
Planification stratégique								
Protection des renseignements personnels								
Réglementation								
Regroupements d'entreprises								
Rémunération des cadres								
Ressources humaines								
Technologie								
Technologies de l'information								

Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés

Série «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 protection des renseignements personnels

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

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques

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'externalisation des services des technologies de l'information

Série «Directeurs financiers»

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

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

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

Autres publications de l'ICCA sur la gouvernance, la stratégie et le risque

Integrity in the Spotlight: Opportunities for Audit Committees

Les administrateurs et la gestion des crises

Recommandations à l'intention des administrateurs — Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle

Recommandations à l'intention des administrateurs — Traitement du risque au conseil

Autres publications

Autorité des marchés financiers :

Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance;

Modifications proposées au Projet de Règlement 52-110 sur le comité de vérification;

Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance.

Bourse de Toronto, Comité sur la régie d'entreprise au Canada, «*Where were the Directors*» — *Guidelines for improved corporate governance in Canada*, 1994.

Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, *Au-delà de la conformité, la gouvernance* (rapport), Toronto, novembre 2001.

Commission des valeurs mobilières de l'Ontario :

Amendments to Multilateral Instrument 52-110, *Audit Committees*;

National Instrument 58-101, *Disclosure Of Corporate Governance Practices*;

National Policy 58-201, *Effective Corporate Governance*.

Dimma, William A., *Excellence in the Boardroom*, Toronto, L'Institut des administrateurs de sociétés, 2002.

Gillies, James, *Boardroom Renaissance: Power, Morality and Performance in the Modern Corporation*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson et National Centre for Management Research and Development, 1992.

NASDAQ, *Marketplace Rules 4200 and 4350* (NASD Manual Online).

New York Stock Exchange, *NYSE Listed Company Manual, section 303A*, «*Corporate Governance Rules*».

Patrick O'Callaghan & Associates, *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada: A Review of 2003*.

Province of British Columbia Board Resourcing & Development Office, *Appointment Guidelines*, 2001.

Schultz, Susan F., *The Board Book*, New York, AMACOM-American Management Association, 2001.



Au sujet de l'auteur

Hugh Lindsay est l'un des fondateurs et le président de FMG Financial Mentors Group Inc. Il est spécialisé en rédaction, en formation et en consultation dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et de la planification stratégique. Il cumule les titres de comptable agréé et de professionnel d'assurance agréé et il est membre de Financial Executives International. Avant de devenir consultant à temps plein en 1992, il a occupé des postes de haut niveau en finance et en vérification interne dans une université et une grande compagnie d'assurance. Il est membre de la Vancouver Academy of Independent Scholars.

M. Lindsay a siégé aux conseils de diverses organisations dont l'Insurance Institute of British Columbia, l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia et la Vancouver Little Theatre Association, et il est actuellement membre du conseil de la Vancouver Museum Commission. Il a été membre du Conseil sur les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et est actuellement rédacteur pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA. Il est l'auteur des publications suivantes de l'ICCA : *Managing Risk in the New Economy*, *Les administrateurs et la gestion de crises*, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne*, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, *Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, et *La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*.

ISBN 1-55385-149-8



9 781553 851493

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur la constitution
d'un conseil d'administration

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario)

Canada M5V 3H2

Téléphone : 416 977-0748

1 800 268-3793

Télécopieur : 416 204-3416

Internet : www.icca.ca

 L'Institut Canadien
des Comptables Agréés
