

Cahier d'information sur la performance à long terme

RÉDACTION
Alan Willis, CA

QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS
DEVRAIENT POSER



Cahier d'information sur la performance à long terme

RÉDACTION
Alan Willis, CA

QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS
DEVRAIENT POSER

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Willis, Alan

Cahier d'information sur la performance à long terme : questions que les administrateurs devraient poser / rédaction, Alan Willis.

Traduction de : Long-term performance briefing.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-1-55385-446-3

1. Efficacité organisationnelle. 2. Planification stratégique. 3. Gouvernement d'entreprise. 4. Conseils d'administration. I. Institut canadien des comptables agréés II. Titre.

HD58.9.W55614 2009

658.4

C2009-906443-X

Tous droits réservés © 2009

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada

Available in English

Table de matières

Préface	1
Introduction	3
La stratégie d'affaires	4
Les risques et leur surveillance	5
Les finances	6
L'organisation et son effectif	7
Les relations de confiance avec les parties prenantes	8
Le leadership	9
La rémunération des dirigeants	10
Les contrôles au niveau de l'entité	11
La dynamique, la structure et les processus du conseil	12
Conclusion	12
Pour de plus amples informations	14



Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'Institut Canadien des Comptables agréés (ICCA) a commandé le présent cahier d'information pour aider les administrateurs canadiens à se concentrer sur la mise en valeur des intérêts à long terme d'une entreprise malgré les pressions exercées dans l'immédiat par la récession économique.

Dans les périodes de turbulence des marchés, survivre est nécessairement la priorité pour bien des entreprises, et le conseil d'administration (le conseil) joue un rôle crucial dans la surveillance des dispositions prises par la direction pour surmonter la crise financière. Toutefois, le conseil peut davantage accroître la valeur en portant une attention délibérée sur les aspects à long terme essentiels pour mettre l'entreprise en position de réussir dans les marchés après la récession.

Le présent cahier d'information souligne les secteurs où les administrateurs doivent établir l'équilibre entre une perspective à long terme et un opportunisme à court terme. Les questions posées visent à susciter le dialogue entre les administrateurs, d'une part, et entre ces derniers et les dirigeants ou les conseillers externes, d'autre part.

Le CGRG remercie les membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs conseils précieux, l'auteur, Alan Willis, CA, et les permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Brian C. Ferguson, CA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

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

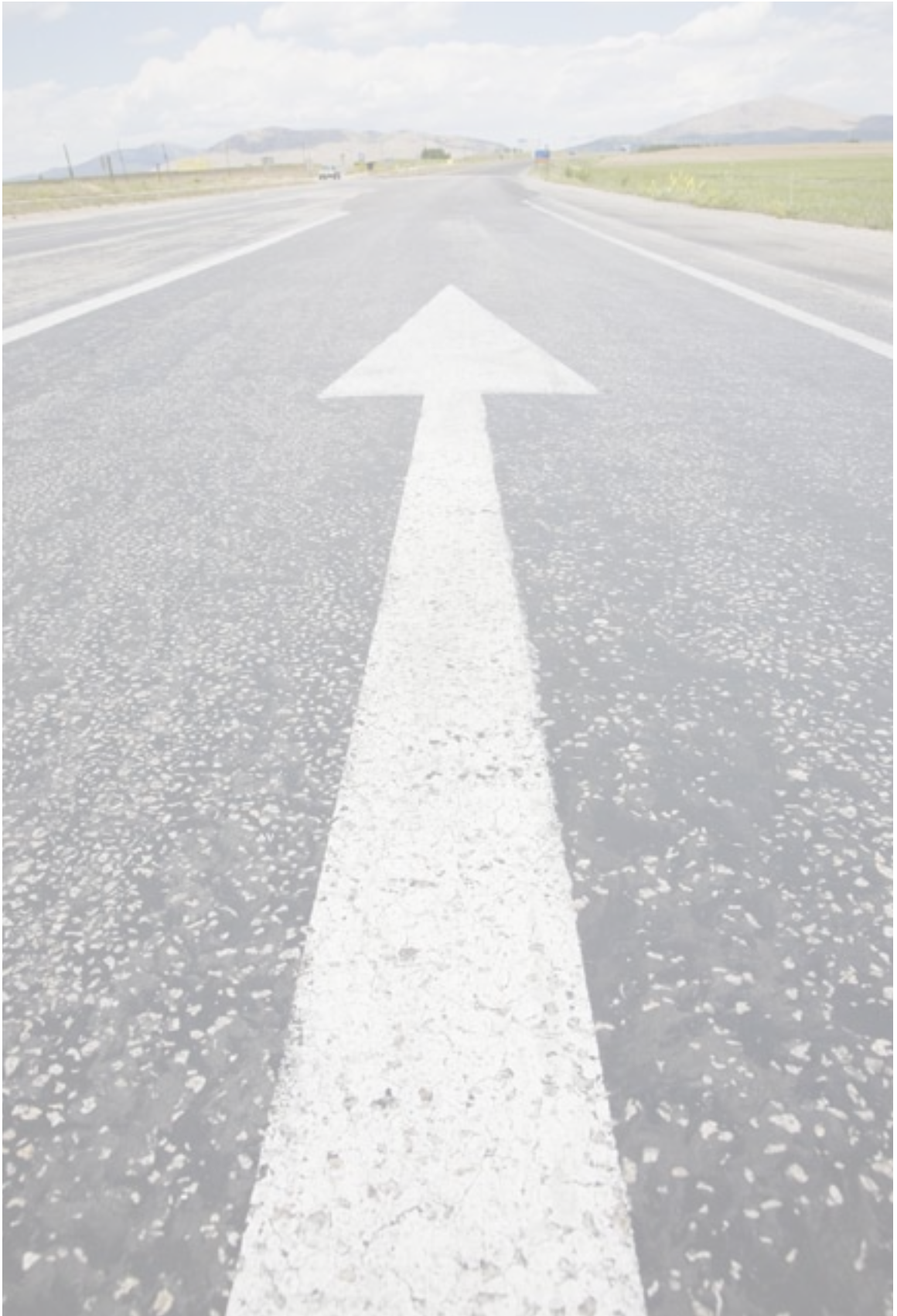
Groupe consultatif des administrateurs

Giles R. Meikle, FCA, président
 John Caldwell, CA
 William A. Dimma, F.ICD, ICD.D.
 John T. Ferguson, FCA
 Gordon Hall, FSA, ICD.D.
 Carol Hansell, LL.B.
 Ronald W. Osborne, FCA
 Thomas C. Peddie, FCA
 Guylaine Saucier, CM, FCA
 Peter Stephenson

Permanents de l'ICCA

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







Introduction

Dans les périodes de turbulence économique, la direction peut avoir de la difficulté à établir l'équilibre entre les priorités à court terme visant la survie de l'entreprise et la nécessité de prévoir le contexte d'affaires qui prévaudra après la récession afin d'être alors prête à en tirer parti. Le conseil doit surveiller les plans élaborés par la direction ainsi que les dispositions qu'elle prend pour survivre à l'instabilité du marché à court terme, mais il peut accroître davantage la valeur en se concentrant sur l'amélioration de la performance de l'entreprise à long terme.

Conformément à leur responsabilité d'agir au mieux des intérêts à long terme de l'entreprise, les administrateurs ont un rôle clé à jouer dans le succès continu de l'organisation en se penchant sur des questions comme :

- l'évolution probable du contexte d'affaires et comment s'y préparer;
- la détermination des nouvelles occasions d'affaires et les dispositions à prendre pour en tirer parti;
- les conséquences à long terme possibles des décisions visant à assurer la survie à court terme; et
- les leçons à tirer de la crise des marchés quant à la stratégie, à l'entreprise et à ses actifs, y compris l'effectif.

Au cours des derniers mois, les entreprises canadiennes ont été confrontées à des défis d'affaires exceptionnels dont, entre autres :

- la volatilité des taux de change;
- les contraintes de trésorerie, de crédit et d'accès au capital;
- la baisse de la demande de la part du plus important partenaire commercial du Canada;
- les fluctuations des coûts de l'énergie et des ressources;
- le contexte réglementaire en constante évolution;
- l'instabilité des systèmes bancaires dans le monde entier;
- le manque de confiance des consommateurs.

Il est probable que le contexte d'affaires après la récession exigera des changements structurels dans beaucoup d'industries et de marchés, et sera caractérisé notamment par ce qui suit :

- une réforme de la gouvernance d'entreprise et la modification des régimes de réglementation;
- de nouvelles façons pour le gouvernement d'intervenir dans le milieu des affaires et de le réglementer;
- une moins grande disponibilité d'argent sur les marchés financiers pour le financement par emprunt et par capitaux propres;
- des risques d'entreprise plus complexes et davantage interreliés.

Il sera fondamental de prévoir quelle sera cette «nouvelle réalité» et de s'y préparer pour assurer la survie et le succès à long terme de l'entreprise.

Le conseil doit prendre en compte certains secteurs clés afin d'améliorer la performance à long terme de l'entreprise. Tous ces secteurs sont des éléments reconnus comme étant assujettis à la surveillance du conseil, mais il faut leur accorder une attention particulière pour que tous les efforts soient axés sur les intérêts à long terme de l'entreprise malgré les pressions immédiates.

Le premier groupe de questions abordées dans le présent cahier d'information traite des facteurs à considérer pour mettre l'entreprise en position de réussir et de créer de la valeur à long terme :

- la stratégie d'affaires,
- les risques et leur surveillance,
- les finances,
- l'organisation et son effectif,
- les relations de confiance avec les parties prenantes,
- le leadership.

Les autres questions portent sur les politiques et les pratiques en matière de gouvernance et de contrôle qui peuvent sous-tendre ou amoindrir la capacité d'une entreprise de survivre et de prospérer à long terme :

- la rémunération des dirigeants,
- les contrôles internes au niveau de l'entité,
- la dynamique, la structure et les processus du conseil.

La stratégie d'affaires

La stratégie d'affaires devrait être élaborée à la lumière des scénarios économiques futurs s'inscrivant dans le contexte de la «nouvelle réalité». Différents scénarios, même les plus extrêmes, sont à envisager ainsi que la probabilité qu'ils se réalisent. Les hypothèses qui sous-tendent le scénario retenu par la direction pour formuler sa stratégie gagneraient à être vérifiées minutieusement. Ce processus peut être à la base d'une stratégie d'affaires globale qui s'appliquerait autant aux risques qu'aux occasions d'affaires.

Le plan stratégique devrait permettre à l'entreprise d'être prompte, flexible et capable de s'adapter au changement. La surveillance de la stratégie ne doit pas constituer un rituel passif observé une fois l'an, mais plutôt prendre la forme d'un processus dynamique fréquemment mis à jour et passé en revue.

Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*.

L'entreprise peut tirer de précieuses leçons de ses expériences dans la récente turbulence des marchés en ce qui a trait à la validité des hypothèses sous-tendant sa stratégie d'affaires et à sa capacité de s'adapter aux changements.

Questions que les administrateurs devraient poser

1. Quelles sont les hypothèses de la direction sur l'état futur de l'économie, des marchés financiers et du contexte de risques qui sous-tendent la stratégie d'affaires? Dans quel horizon temporel la stratégie s'inscrit-elle? Éléments à considérer :
 - La direction a-t-elle évalué l'effet des divers scénarios économiques en fonction de plages temporelles différentes?
 - Le plan stratégique est-il fondé sur un scénario particulier? Dans l'affirmative, comment a-t-il été sélectionné?
2. Compte tenu du scénario économique retenu par la direction pour formuler la stratégie, quelles sont les répercussions à long terme pour l'entreprise sur les plans :
 - de l'exploitation,
 - des projets d'investissement,
 - de la concurrence,
 - des fusions et des acquisitions,
 - des nouvelles occasions d'affaires,
 - des stratégies de gestion des risques,
 - de l'accès aux capitaux,
 - de la disponibilité d'autres ressources?
3. Selon la direction, quelles stratégies d'affaires seront vraisemblablement adoptées par les concurrents? Ont-elles été prises en compte dans l'élaboration du plan stratégique à long terme de l'entreprise?



Les risques et leur surveillance

L'efficacité de la surveillance des risques fait depuis de nombreuses années l'objet de délibérations par les conseils; toutefois, l'incidence de la récession mondiale et de la crise financière connexe a porté ce sujet au cœur des discussions. La gestion des risques est inextricablement liée à la stratégie et elle peut être un facteur déterminant dans la viabilité de l'entreprise à long terme. Par conséquent, la détermination et la surveillance des risques sont des composantes essentielles du rôle du conseil et constituent la clé de l'amélioration de la performance à long terme de l'entreprise.

Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*.

La crise financière a mis en évidence la complexité et l'interrelation des risques d'entreprise à l'échelle de l'économie mondiale ainsi que la nécessité, pour les entreprises, de revoir leurs perceptions traditionnelles quant au risque et à l'incertitude. La gestion des risques doit maintenant prendre en compte d'autres facteurs mondiaux dont les conséquences pourraient bien être généralisées, comme le changement climatique, les pandémies et le terrorisme.

Outre l'examen des rapports et exposés de la direction, les activités de surveillance des risques devraient inclure des séances de discussion ouverte lors des réunions du conseil. Les administrateurs sont encouragés à se demander s'il y a des leçons à tirer des récents bouleversements des marchés quant à l'approche adoptée par l'entreprise en matière de risques et de gestion des risques.

Questions que les administrateurs devraient poser

4. Quels sont les processus suivis par la direction pour déterminer les risques d'entreprise importants? Y a-t-il d'autres risques critiques dont il faudrait tenir compte pour réussir la mise en œuvre de la stratégie de la compagnie?
5. Quelles évaluations la direction a-t-elle faites quant à la probabilité que des risques d'entreprise importants se matérialisent et à leur incidence? Sommes-nous à l'aise avec ces évaluations?
6. Les conclusions de la direction sur les risques que l'entreprise est prête à assumer sont-elles alignées sur son seuil de tolérance au risque, compte tenu des stratégies de gestion des risques à utiliser et des résultats prévus?
7. Avons-nous consigné notre processus de gestion des risques et le travail effectué pour déterminer et gérer les risques, conformément au rôle de surveillance du conseil?
8. A-t-on laissé échapper des occasions importantes ou en a-t-on délaissées, pour avoir donné trop d'importance au risque de baisse du cours?

Les finances

Des enjeux financiers tels l'accès au financement par capitaux propres et par emprunt et la gestion de la trésorerie continueront, à long terme, de revêtir de l'importance pour les entreprises canadiennes. Les finances et l'investissement sont fondamentaux dans l'élaboration d'une stratégie d'affaires, et la gestion des finances et de la trésorerie sont essentielles pour la bonne mise en œuvre de la stratégie. Le rôle du chef de la direction n'a jamais été aussi crucial¹, et le sens aigu de la finance chez les membres du conseil n'a jamais été aussi précieux pour améliorer la performance à long terme de l'entreprise.

Questions que les administrateurs devraient poser

9. Que peut-on apprendre de l'incidence de la crise financière mondiale sur la situation financière de l'entreprise et comment cela devrait-il façonner la stratégie future? Éléments à considérer :
 - À quel point la situation financière de l'entreprise est-elle sensible aux fluctuations ou à la dévaluation des cours de change?
 - Quelles pourraient être les répercussions sur l'entreprise des modifications apportées à la réglementation par suite de la crise financière, par exemple des modifications qui auraient une incidence sur la capacité des institutions financières de recourir au levier financier?
 - Comment les stratégies financières de l'entreprise seront-elles touchées si les marchés boursiers demeurent instables ou s'il devient plus difficile ou plus coûteux d'emprunter?
 - L'entreprise pourra-t-elle respecter ses obligations au titre du régime de retraite, y compris toutes les obligations additionnelles découlant de la baisse des rendements et des taux d'intérêt?
 - La cote de crédit de l'entreprise a-t-elle été touchée, soit par les activités ou le contexte d'affaires de l'entreprise, soit par les obligations au titre du régime de retraite? Dans l'affirmative, l'entreprise pourra-t-elle respecter l'échéance des dettes actuelles et les refinancer si nécessaire?
 - Les stratégies de couverture et de gestion des risques utilisées pour les activités de base et bien exécutées, mais par ailleurs sensibles, pourraient-elles avoir des conséquences à long terme non voulues?
 - L'entreprise détient-elle des placements qu'elle devrait liquider ou dont elle devrait se départir afin de renforcer sa situation financière?

¹ Se reporter à «The CFO's role in navigating the downturn», *Perspectives on Corporate Finance and Strategy*, McKinsey & Company, numéro 10 (hiver 2009).



L'organisation et son effectif

Les réductions d'effectif et le réalignement d'unités d'exploitation visant à diminuer les coûts sont peut-être des outils de survie à court terme, mais ils ne représentent pas nécessairement des façons d'agir au mieux des intérêts à long terme de l'entreprise. Ce genre de décisions rend extraordinairement difficile l'atteinte d'un équilibre. Des ressources humaines adéquates et une structure organisationnelle appropriée sont essentielles pour la bonne mise en œuvre de la stratégie : le redimensionnement dans l'immédiat ne répondra pas obligatoirement aux besoins futurs².

Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération*.

Lorsqu'un redimensionnement ou une restructuration se produit, il est fondamental de continuer à mobiliser les employés et d'aligner le personnel sur la stratégie révisée de l'entreprise. Sa capacité à long terme d'attirer et de retenir les employés est la clé de son succès futur, et cela ne devrait pas être négligé par la direction lorsque, par exemple, elle modifie la structure de la rémunération et les politiques connexes.

Les leçons tirées sur les plans de l'organisation et de l'effectif par suite de la crise qui a secoué les marchés devraient dorénavant façonner le rôle de surveillance du conseil à l'égard de la structure et du capital humain de l'entreprise.

Questions que les administrateurs devraient poser

10. L'entreprise qui a réduit son effectif afin de survivre à la crise actuelle disposera-t-elle des ressources humaines nécessaires pour réussir la mise en œuvre de sa stratégie à long terme après la récession?
11. Est-ce que la stratégie de rémunération de l'entreprise contribuera à attirer des employés et à fidéliser le personnel clé?
12. La structure organisationnelle actuelle de l'entreprise sera-t-elle compatible avec la nature et l'ampleur de ses activités dans le contexte d'affaires après la récession?
13. Quelles dispositions ont été prises pour expliquer aux employés les changements organisationnels et les ajustements à faire?
14. Y a-t-il d'importants risques ou contraintes à long terme liés à l'effectif, et comment seront-ils gérés?

² Se reporter à *Balancing Cost and Talent Needs: Tough Solutions for Tough Times*, Towers Perrin, 2009.

Les relations de confiance avec les parties prenantes

Les relations de confiance avec les parties prenantes constituent des actifs incorporels importants et représentent une occasion d'augmenter la valeur de l'entreprise à long terme³. On devrait chercher à établir des relations respectant les valeurs des employés, des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes et contribuant à bâtir leur confiance, particulièrement dans les collectivités où l'entreprise exerce ou prévoit exercer des activités.

Des rapports d'entreprise et des communications externes efficaces diffusés au moment opportun sont des outils importants, et le rôle du conseil dans ce domaine ne devrait pas se limiter à surveiller la conformité aux obligations d'information, mais devrait plutôt favoriser les communications franches et l'établissement de relations avec les principales parties prenantes.

Questions que les administrateurs devraient poser

15. Sommes-nous convaincus que la valeur apportée à long terme par les relations avec les principales parties prenantes a été adéquatement prise en compte dans le plan stratégique de la direction?
16. La direction accorde-t-elle suffisamment d'importance à l'établissement de relations avec les principales parties prenantes? Prêtons-nous assez attention aux relations avec les parties prenantes et à la valeur qu'elles apportent à l'entreprise?
17. Notre plan de communication va-t-il au-delà des obligations réglementaires minimales pour permettre l'établissement de relations solides avec les parties prenantes?

³ Se reporter à *The Trust Imperative - Taking Governance to the Next Level*, The Conference Board of Canada, novembre 2008.



Le leadership

Il est crucial que le chef de la direction et les membres de l'équipe de direction soient les personnes tout indiquées compte tenu de la situation de l'entreprise. Au fil du temps, les besoins en matière de personnel de direction varieront et nécessiteront que les équipes de direction possèdent des compétences différentes afin de composer avec des situations tout aussi différentes.

À l'heure actuelle, les conseils jouent un rôle important à titre de mentor des chefs de la direction, dont peu ont de l'expérience dans la direction d'entreprise en temps de grave récession. Les administrateurs doivent être persuadés que l'équipe de direction fait face efficacement aux défis que pose la crise financière.

Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction*.

Cela dit, les conseils doivent aussi prévoir la relève du chef de la direction afin de protéger les intérêts à long terme de l'entreprise. Les chefs de la direction d'aujourd'hui, sélectionnés il y a plusieurs années en fonction de contextes d'affaires différents, peuvent ne pas convenir à l'orientation future de l'entreprise, particulièrement si sa stratégie fait l'objet de changements considérables.

Questions que les administrateurs devraient poser

18. Sommes-nous satisfaits de la performance du chef de la direction et de l'équipe de direction quant à la gestion de l'entreprise en temps de crise économique?
19. La planification à long terme de la relève est-elle adéquate? Avons-nous considéré les besoins de personnel de direction à la lumière de nos prévisions sur le contexte d'affaires futur et les changements connexes à apporter à la stratégie de l'entreprise?

La rémunération des dirigeants

Actuellement, la rémunération des dirigeants fait l'objet d'une surveillance très étroite par les parties prenantes et les autorités de réglementation, car la crise économique a exposé des cas de prise de risques excessifs motivée par la rémunération au rendement.

L'alignement de la rémunération des dirigeants sur la performance est en général considéré comme étant la clé d'un régime de rémunération efficace, mais le choix des mesures de la performance à utiliser est crucial. Dans certains cas, le comité sur la rémunération des membres du conseil utilise un ensemble d'indicateurs de performance pour évaluer la performance du chef de la direction, le comité de vérification en utilise un autre pour évaluer la performance de l'entreprise, et la haute direction utilise des indicateurs également différents pour établir les objectifs d'affaires - il en résulte un décalage entre les incitatifs et les résultats escomptés. Lier la rémunération au rendement à des indicateurs de la performance à court terme peut encourager la prise de risques excessifs et être préjudiciable à la santé financière de l'entreprise à long terme.

Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres*.

Les administrateurs, surtout ceux qui siègent à des comités sur la rémunération, devraient passer en revue les pratiques en matière de rémunération des dirigeants à la lumière des leçons tirées de la crise financière. Les régimes de rémunération incitative gagneraient à être étalonnés de façon à motiver les dirigeants à améliorer la performance de l'entreprise et à aligner les salaires de ceux-ci sur des résultats durables à long terme⁴.

Questions que les administrateurs devraient poser

20. Est-ce que le régime de rémunération des dirigeants, y compris les paramètres sur lesquels sont fondées les primes au rendement, permet d'aligner efficacement le salaire des dirigeants sur des objectifs à long terme incorporés dans la planification stratégique de l'entreprise?

⁴ Pour en savoir davantage, se reporter à l'*Avis aux administrateurs* publié par l'ICCA et intitulé «Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser», Lisa Slipp, juillet 2009.



Les contrôles au niveau de l'entité

La surveillance des contrôles internes est une des responsabilités importantes du conseil. Les contrôles au niveau de l'entité peuvent réduire la probabilité que la direction ou les employés fassent primer la performance à court terme sur les intérêts à long terme de l'entreprise, ou posent des gestes contraires à l'éthique ou susceptibles de compromettre sa réputation.

La surveillance exercée par le conseil sur les contrôles au niveau de l'entité, par exemple un code d'éthique, et le soutien aux démarches de la direction pour créer une valeur à long terme permettent au «ton donné par la direction» de se manifester dans tous les aspects de la conduite des affaires.

Questions que les administrateurs devraient poser

21. Sommes-nous persuadés que tous les secteurs de l'organisation sont axés sur la performance à long terme, soutenue par le «ton donné par la direction»?
22. Des contrôles appropriés au niveau de l'entité sont-ils en place afin de préserver la réputation de l'entreprise et ses intérêts à long terme?

La dynamique, la structure et les processus du conseil

La mentalité des administrateurs et la dynamique du conseil, ainsi que sa structure et ses processus, peuvent tous favoriser l'établissement d'une perspective à long terme.

Les antécédents et l'expérience des administrateurs peuvent influencer sur la disposition du conseil à penser à long terme ou à court terme et sur la probabilité qu'un équilibre convenable soit atteint entre les deux façons de penser. Certaines personnes sont prédisposées à agir rapidement et à court terme, alors que d'autres adoptent une approche plus réfléchie pour prendre des décisions. Dans le processus de recherche et de nomination de nouveaux membres, le président du conseil et le comité sur la gouvernance devraient prendre cette dynamique en compte dans leurs recommandations.

L'organisation du conseil et la façon dont sont assignées les responsabilités peuvent aussi influencer sur sa capacité d'adopter une orientation à long terme. Les structures et les mandats des comités ainsi que la place réservée à des questions telles que le risque et la stratégie dans le programme du conseil auront un effet sur la façon dont les administrateurs s'acquittent de leurs responsabilités de surveillance.

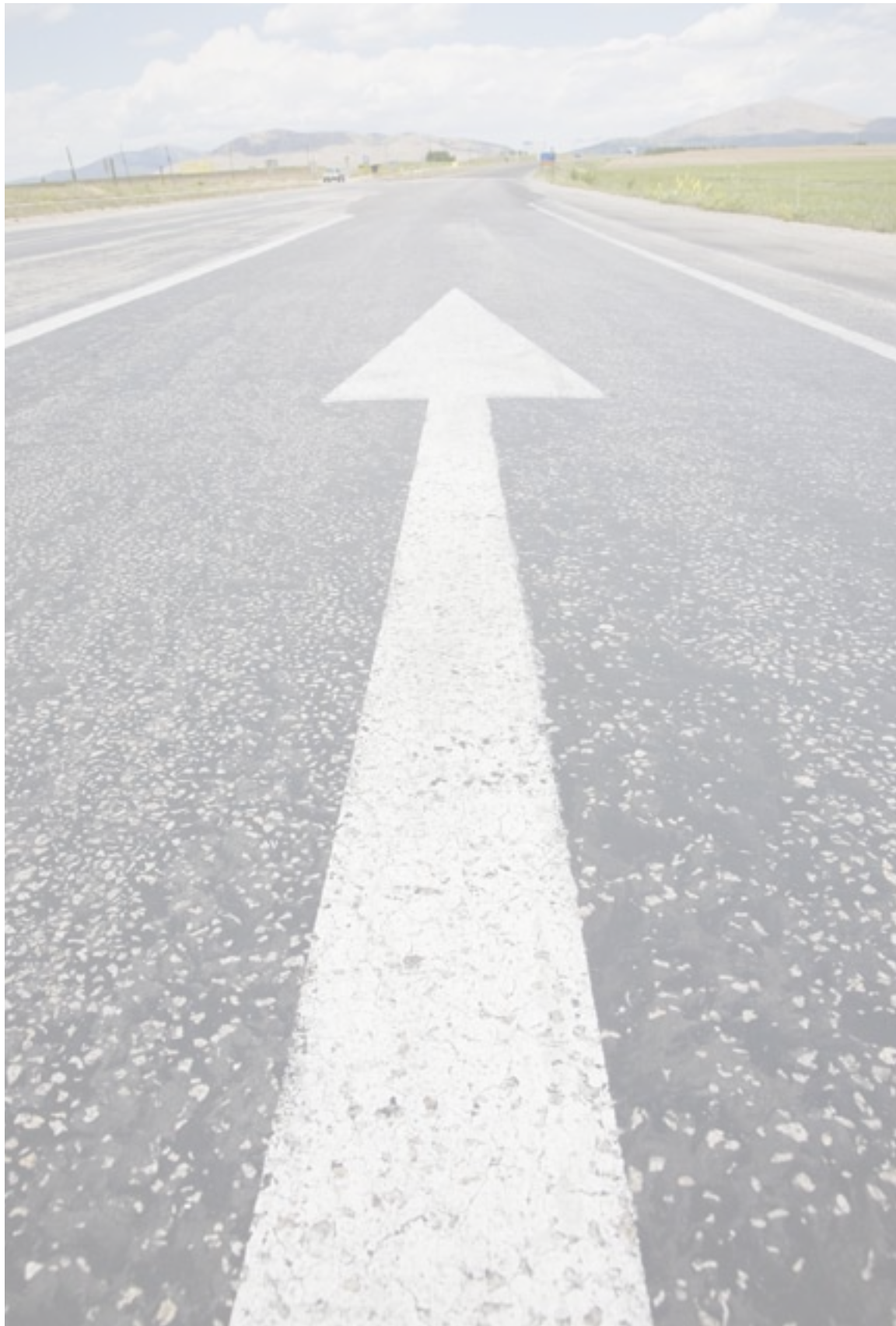
Lors des réunions, il peut arriver que les membres des conseils adoptent des modèles fixes de comportement et d'interaction qui ne favorisent pas la remise en question des opinions de longue date ou la discussion des questions difficiles. Les administrateurs devraient se demander si des changements à la dynamique, à la structure ou aux processus des conseils aideraient les membres à se concentrer davantage sur la performance à long terme de l'entreprise.

Questions que les administrateurs devraient poser

23. Est-ce que le conseil réunit des expériences, des antécédents et des dynamiques propices à l'établissement d'un équilibre convenable entre les perspectives à long terme et celles à court terme?
24. Doit-on ajuster la structure des comités du conseil ou modifier le mandat et les attributions des comités actuels?
25. Doit-on augmenter le nombre de réunions du conseil ou modifier leur format afin d'améliorer notre capacité d'exercer une surveillance selon une approche intégrée et une mentalité axée sur le long terme?

Conclusion

Préserver les intérêts à long terme de l'entreprise est une tâche fondamentale du conseil. Pour s'acquitter de cette tâche, tout en améliorant la performance de l'entreprise et en la mettant en position de réussir bien au-delà des périodes de ralentissement économique, de crise financière et de turbulence des marchés, les administrateurs sont invités à porter attention aux thèmes abordés dans le présent cahier d'information et à poser les bonnes questions sur ceux-ci.



Pour de plus amples informations

Publication de l'ICCA portant 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 comités d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction – questions que les administrateurs devraient poser (février 2008)

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2008)

La crise de liquidité du PCAA – questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2007)

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)



Cahier d'information à l'intention des administrateurs

Cahier d'information sur le changement climatique – questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la performance à long terme – questions que les administrateurs devraient poser

Collection «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

Collection «Organismes sans but lucratif»

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 l'obligation fiduciaire

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

Autres publications

Bassett, Michael, et Prem P. Benimadhu, *The Trust Imperative - Taking Governance to the Next Level*, The Conference Board of Canada, novembre 2008

Campbell, Andrew, et Stuart Sinclair, «The crisis: Mobilizing boards for change», *McKinsey Quarterly*, février 2009

Davis, Ian, *The New Normal*, McKinsey & Company, mars 2009

Dobbs, Richard, Massimo Giordano et Felix Wenger, «The CFO's role in navigating the downturn», *Perspectives on Corporate Finance and Strategy*, numéro 10 (hiver 2009)

Dobbs, Richard, et Timothy M. Koller, «The crisis: Timing strategic moves», *McKinsey on Finance*, printemps 2009

Ferchat, Bob, et Mark Van Clieaf, «Speak up director», *Director*, Institute of Corporate Directors, numéro 127 (août 2006)

Hugessen Consulting Inc., «Executive compensation: what to do after the credit crisis and stock market meltdown», *Briefing*, octobre 2008

Lafley, A.G., «What only the CEO can do», *Harvard Business Review*, mai 2009

Towers Perrin, *Balancing Cost and Talent Needs: Tough Solutions for Tough Times*, 2009

Webb, Allen, «Taking improbable events seriously: An interview with the author of *The Black Swan*», *McKinsey Quarterly*, décembre 2008

Au sujet de l'auteur

Alan Willis, CA

Alan Willis, comptable agréé, est consultant indépendant dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la mesure de la performance et de l'information d'entreprise. Il s'intéresse plus particulièrement aux liens de ces domaines avec le développement durable et la valeur commerciale des relations avec les parties prenantes. Il a dirigé l'élaboration des lignes directrices de l'ICCA sur la rédaction du rapport de gestion et les informations à fournir publié en 2004 et a rédigé la publication connexe intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion*. Il est coauteur de la *Note aux cadres supérieurs : Changement climatique et informations connexes* de l'ICCA et du guide connexe intitulé *Améliorer son rapport de gestion : Informations à fournir sur le changement climatique*. Il a étroitement collaboré aux initiatives canadiennes et internationales visant à mettre au point des indicateurs de performance et des lignes directrices en matière d'information s'appliquant à la gestion par l'entreprise des effets du changement climatique, de la performance environnementale et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il est membre de l'International Corporate Governance Network et siège à son comité sur l'information non financière.

ISBN-13: 978-1-55385-446-3



9 781553 854463

04001060

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS
277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA
M5V 3H2
416.204.3400
WWW.ICCA.CA