

## Constitution de conseils d'administration performants

---

### Table des matières

À propos de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance.....	
Constitution de conseils d'administration performants.....	
L'importance de conseils d'administration performants.....	
UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT EST RESPONSABLE ET INDÉPENDANT .....	
Ligne directrice 1. Favoriser la démocratie actionnariale.....	
Ligne directrice 2. Réserver au moins deux tiers des sièges à des administrateurs indépendants de la direction.....	
Ligne directrice 3. Séparer les rôles de président du conseil d'administration et de chef de la direction.....	
UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT EST COMPOSÉ D'ADMINISTRATEURS EXPÉRIMENTÉS, BIEN INFORMÉS, PRÉSENTANT LE PLUS HAUT DEGRÉ D'INTÉGRITÉ .....	
Ligne directrice 4. S'assurer que les administrateurs sont très compétents et apportent les connaissances et l'expérience nécessaires au conseil.....	
Ligne directrice 5. Assurer que l'objectif de chaque administrateur est de faire de l'intégrité la caractéristique principale de la société.....	

Ligne directrice 6. Établir une rémunération raisonnable et des lignes directrices sur la propriété d'actions pour les administrateurs.....	13
Ligne directrice 7. Évaluer le rendement du conseil, des comités et des administrateurs individuels.....	14
UN CONSEIL PERFORMANT A DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS CLAIRS .....	15
Ligne directrice 8. Établir les mandats des comités du conseil et assurer l'indépendance des comités.....	15
Ligne directrice 9. Adopter des processus et des procédures du conseil bien définis qui soutiennent l'indépendance du conseil.....	17
Ligne directrice 10. Surveiller la stratégie.....	17
Ligne directrice 11. Surveiller la gestion des risques.....	18
Ligne directrice 12. Évaluer le chef de la direction et planifier la relève.....	20
Ligne directrice 13. Élaborer et surveiller les programmes de rémunération de la haute direction .	21
UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT ENTRETIENT UN DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES.....	21
Ligne directrice 14. Communiquer les politiques et les initiatives de gouvernance aux actionnaires.....	21
Ligne directrice 15. Entretenir un dialogue avec les actionnaires.....	22

## À propos de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance

La Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGG) a été créée en 2002 et constituée en société sans but lucratif en 2003. La CCGG fait la promotion de bonnes pratiques de gouvernance dans les sociétés ouvertes canadiennes et de l'amélioration du cadre réglementaire pour aligner au mieux les intérêts des conseils d'administration et des directions sur ceux de leurs actionnaires et pour promouvoir l'efficience et l'efficacité des marchés des capitaux canadiens.

Les membres de la CCGG sont des investisseurs institutionnels canadiens qui gèrent ensemble environ 2 000 milliards \$ d'actifs au nom de cotisants de fonds de retraite, de porteurs de parts d'organismes de placement collectif et d'autres investisseurs institutionnels et individuels. Une partie considérable de ces actifs est investie dans les actions de sociétés ouvertes canadiennes et les rendements de ces investissements sont cruciaux pour la sécurité financière de millions de Canadiens et de Canadiennes. On trouvera la liste de nos membres sur notre site Web à l'adresse [www.ccg.ca](http://www.ccg.ca).

## Constitution de conseils d'administration performants

À la CCGG, nous avons la conviction que la bonne gouvernance d'une société est essentielle pour créer à long terme de la valeur durable et réduire le risque de placement.<sup>1</sup>

Ce document est la troisième édition de *Constitution de conseils d'administration performants* de la CCGG et actualise la version antérieure publiée en mars 2010. Les pratiques exemplaires dans la gouvernance d'entreprise évoluent au rythme des attentes, des marchés et du cadre réglementaire et à mesure que, par l'expérience, s'accroît notre compréhension de ces facteurs. Nous avons mis à jour ce document pour refléter cette évolution. Les principaux changements que nous avons apportés à la version antérieure sont les suivants :

- Séparation en deux lignes directrices distinctes des lignes directrices traitant de la surveillance par le conseil d'administration de la planification stratégique et de la gestion des risques et augmentation des commentaires sur ces deux importantes questions.
- Ajout d'une nouvelle ligne directrice sur les méthodes du conseil d'administration pour reconnaître l'importance de procédures adéquates pour une bonne gouvernance fondamentale et l'indépendance effective des conseils.
- Ajout d'une explication sur l'importance de « l'indépendance d'esprit » des administrateurs et de leur volonté de remettre en question les choix de la direction ainsi que sur l'importance de la connaissance spécialisée du secteur au sein du conseil.
- Prise en compte de la nécessité de « rafraîchir » périodiquement les conseils.
- Ajout d'une position sur la diversité hommes-femmes.

Dans l'ensemble de ce document, « nous », « notre », « nos » et « CCGG » renvoient à la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance. L'expression « société » renvoie à un émetteur assujéti canadien et les expressions « actionnaire » et « porteur » désignent un investisseur qui détient une participation dans les fonds propres d'une société ouverte, sans égard à la structure juridique de cette dernière. Toutes les politiques de la CCGG mentionnées dans ce document sont disponibles sur notre site Web.

### L'importance de conseils d'administration performants

[TRADUCTION] « Le renforcement de l'indépendance du conseil et la correction de la surveillance par le conseil, particulièrement de la gestion des risques, sont le point de départ essentiel pour la réforme de la gouvernance d'entreprise... Une réglementation détaillée ne saurait d'aucune manière préciser comment chaque décision discrétionnaire cruciale dans une entreprise privée doit être prise. L'esprit humain ne cesse jamais de s'ingénier et de faire preuve d'inventivité pour trouver les lacunes de la réglementation. C'est pourquoi nous devons nous en remettre à l'indépendance d'esprit des

---

<sup>1</sup> Une étude réalisée en 2013 par la professeure Anita Anand sur les recherches consacrées à ce sujet a conclu que : « il apparaît qu'une bonne gouvernance d'entreprise est beaucoup plus qu'une question "d'apparat"; elle peut conduire à de meilleurs résultats et atténuer l'exposition aux risques extérieurs... Globalement, il se dégage de la documentation existante un fort consensus selon lequel la gouvernance d'entreprise est liée positivement à la valeur de l'entreprise même si "gouvernance" et "valeur" sont définies et mesurées de manières différentes ».

administrateurs – en qualité de mandataires des actionnaires, investis de la responsabilité fiduciaire d'orienter la stratégie, de surveiller la performance, de contrôler le risque et généralement de “faire ce qu'il faut pour la société” ».

*Ira M. Millstein à la Conférence ICGN 2008 9-10 décembre 2008*

### *La réglementation de la gouvernance d'entreprise au Canada*

Certaines pratiques de gouvernance d'entreprise au Canada sont réglementées par des exigences structurelles et de procédures larges contenues dans les lois sur les sociétés fédérales et provinciales. De plus, en réponse aux préoccupations des investisseurs concernant les pratiques de gouvernance dans les sociétés ouvertes canadiennes, les autorités de réglementation des valeurs mobilières ont introduit des exigences et des lignes directrices se rapportant à la gouvernance, notamment le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*, le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* et l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance*. La Bourse de Toronto (TSX) a des exigences de gouvernance supplémentaires pour les sociétés inscrites à sa cote, notamment en ce qui concerne l'élection des administrateurs. Ce sont là les principaux instruments se rapportant expressément à la gouvernance des sociétés ouvertes au Canada. Par conséquent, les orientations détaillées contenues dans le présent document fournissent des renseignements importants pour les conseils d'administration concernant les attentes des actionnaires aspirant à un conseil bien régi et très performant. La CCGG se fonde généralement sur les principes exposés dans ce document lorsqu'elle évalue les pratiques de gouvernance des sociétés ouvertes canadiennes.

### *Le rôle des administrateurs*

Les actionnaires des sociétés ouvertes élisent des administrateurs pour surveiller l'activité et les affaires internes des sociétés dans lesquelles ils ont investi. Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire d'agir au mieux des intérêts de la société. Les administrateurs doivent aussi tenir compte, dans les cas appropriés, des intérêts de toutes les parties prenantes (dont les actionnaires qui, en qualité de fournisseurs des fonds propres de la société, sont, de l'avis de la CCGG, les principales). Les administrateurs doivent être indépendants de la direction qu'ils embauchent et surveillent – et doivent être perçus comme tels – afin que les actionnaires aient l'assurance que le conseil est en mesure de s'acquitter effectivement de ces responsabilités.

### *Le rôle des actionnaires*

Les caisses de retraite, les organismes de placement collectif et d'autres gestionnaires de fonds institutionnels ont acquis des participations importantes dans les sociétés cotées en bourse. Aujourd'hui, 40 % à 45 % des fonds propres des plus grandes sociétés ouvertes canadiennes appartiennent à des actionnaires institutionnels. Parallèlement ont émergé des attentes plus claires à l'égard de la manière dont les sociétés ouvertes devraient être régies, et les actionnaires et leurs représentants échangent activement avec les conseils d'administration sur ces attentes. Les responsabilités des actionnaires dans l'exercice de leurs rôles de gérance retiennent aussi de plus en plus l'attention.

### *Le rôle de la CCGG*

En qualité de fournisseurs de fonds propres des entreprises et d'actionnaires engagés, patients et assurant un soutien, nos membres croient qu'il leur appartient, dans l'intérêt bien compris à long terme des conseils d'administration, des directions, des actionnaires et des millions de Canadiens et de Canadiennes dont nos membres investissent les fonds, d'assurer une concertation avec les conseils d'administration et de partager

avec eux la responsabilité de promouvoir l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance. Cela confère aussi un certain nombre d'avantages, à savoir :

- le renforcement de la confiance des actionnaires et l'amélioration des rendements des investissements à long terme,
- la réduction du risque d'entreprise,
- la réduction du coût du capital pour les sociétés canadiennes.

La publication par la CCGG de diverses politiques en matière de gouvernance contribue à l'évolution continue de la gouvernance d'entreprise au Canada et donne une orientation utile aux participants du marché sur les attentes des actionnaires.

Depuis 2004, nous mesurons le risque lié à la gouvernance dans les sociétés dans lesquelles nos membres investissent en employant divers moyens, notamment un système de notation de la gouvernance mis au point par le Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Nous sommes heureux de voir que, depuis lors, le risque lié à la gouvernance dans les sociétés faisant partie de l'indice composé S&P/TSX a nettement diminué et que beaucoup de sociétés ouvertes canadiennes ont adopté les pratiques exemplaires recommandées par la CCGG dans ce document et dans d'autres de ses politiques.

Beaucoup de sociétés possèdent d'excellentes pratiques en matière de gouvernance et une haute direction exemplaire attachée à la valeur durable à long terme de la société. Mais dans certaines entreprises, les pratiques de gouvernance méritent d'être améliorées à mesure qu'évoluent les attentes des investisseurs, alors que d'autres sociétés ont des améliorations considérables à apporter à leurs pratiques de gouvernance actuelles pour les mettre en accord avec les lignes directrices établies dans ce document.

Nous encourageons les conseils d'administration et les hautes directions des entreprises à évaluer continuellement si les pratiques de gouvernance de leurs sociétés améliorent la valeur à long terme durable pour les actionnaires et à prendre des mesures correctives si ce n'est pas le cas. Pour s'assurer que les pratiques de gouvernance de leurs sociétés sont efficaces, les actionnaires, les conseils d'administration et les directions devraient collaborer afin de créer une culture de respect, de franchise et de confiance.

### *Sociétés contrôlées*

La CCGG reconnaît qu'il existe certaines différences légitimes dans les principes de gouvernance applicables aux sociétés contrôlées. En octobre 2011, nous avons publié notre politique sur les *Différences de gouvernance des sociétés contrôlées*. Les conseils d'administration des sociétés contrôlées devraient consulter ces orientations pour comprendre comment nos membres pourraient évaluer les pratiques de gouvernance des sociétés contrôlées. Les principes généraux du présent document continuent de s'appliquer aux sociétés contrôlées, sauf pour les modifications prévues dans la politique sur les *Différences de gouvernance des sociétés contrôlées*.

Nous prévoyons de publier des orientations supplémentaires applicables aux différences de gouvernance des sociétés qui sont contrôlées par des structures à deux catégories d'actions. Les principes généraux dans ce

document continueront de s'appliquer aux sociétés ayant deux catégories d'actions, mais ces sociétés devraient consulter cette publication pour trouver des orientations lorsqu'elle paraîtra.

### *Les lignes directrices de la CCGG*

Nos pratiques exemplaires sont axées sur la constitution de conseils d'administration performants qui :

- sont responsables et indépendants;
- sont composés d'administrateurs expérimentés, bien informés et efficaces faisant montre d'une très grande intégrité;
- ont des rôles et des responsabilités clairs;
- dialoguent avec les actionnaires.

Nous avons élaboré ces lignes directrices après de longues consultations et sur la base des commentaires de nombreux administrateurs et sociétés de pointe du Canada, experts en matière de gouvernance, avocats et consultants en matière de rémunération. Nous nous attendons à ce que les sociétés ouvertes canadiennes aillent au-delà des normes minimales imposées par la réglementation des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et le droit des sociétés en adoptant nos politiques et procédures de gouvernance dans leurs entreprises. Nous croyons que la plupart de ces lignes directrices s'appliquent aux sociétés de toutes tailles, tout en reconnaissant que toutes ne sont pas adéquates pour toutes les entreprises et toutes les situations. Nous encourageons aussi les sociétés à dépasser ces lignes directrices si leur situation particulière le permet.

## **UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT EST RESPONSABLE ET INDÉPENDANT**

### **Ligne directrice 1. Favoriser la démocratie actionnariale**

Le droit de vote revêt une importance cruciale pour les porteurs d'actions et est fondamental pour la démocratie actionnariale. Chaque société ouverte doit avoir un système de vote qui soutient la démocratie actionnariale. Après tout vote des actionnaires, la société devrait dévoiler immédiatement les résultats détaillés du vote, sans égard à la manière dont le scrutin s'est tenu.

#### *Une note sur l'élection des administrateurs à la majorité*

La réglementation canadienne actuelle des sociétés et des valeurs mobilières limite la démocratie actionnariale en imposant un système de pluralité des suffrages. Avec ce système, les actionnaires ne peuvent que voter « pour » des administrateurs ou « s'abstenir », et un administrateur peut être élu avec une seule voix en sa faveur, même si un très grand nombre d'actionnaires s'abstiennent de voter.

La démocratie actionnariale élémentaire exige que les actionnaires aient le droit de voter « pour » ou « contre » des administrateurs. La CCGG encourage l'adoption d'une politique d'élection à la majorité des suffrages qui permet de pallier les insuffisances de la loi actuelle, en vertu de laquelle les sociétés qui adoptent la politique conviennent de traiter une « abstention » de vote comme un suffrage négatif. Les administrateurs qui n'obtiennent pas la majorité des suffrages dans une élection sans opposition devraient remettre leur démission au conseil qui, à moins de circonstances extraordinaires, devrait l'accepter.

La CCGG croit que la loi devrait être modifiée pour que, dans des élections d'administrateurs sans opposition, les administrateurs qui n'obtiennent pas la majorité des suffrages ne soient pas élus du simple fait du droit. Nous continuons d'œuvrer à la modification de la loi afin d'obtenir ce résultat.

### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Adopter une politique d'élection des administrateurs à la majorité dans les élections sans opposition, en utilisant une formulation qui soit essentiellement similaire à la politique modèle de la CCGG (disponibles sur le site [www.ccg.ca](http://www.ccg.ca)).
- Obtenir l'approbation des actionnaires avant d'émettre 25 % ou plus des actions de la société dans le cadre d'une opération de transformation.
- Publier immédiatement les résultats détaillés des scrutins sur SEDAR, en indiquant le nombre réel et le pourcentage de voix exprimées pour ou contre ou d'abstentions pour chaque résolution.
- Publier rapidement un communiqué de presse sur les résultats des élections des administrateurs.
- Examiner sérieusement les résultats des votes sur les propositions d'actionnaires même si les résolutions ne sont que de nature consultative.

### **Ligne directrice 2. Réserver au moins deux tiers des sièges à des administrateurs indépendants de la direction**

Pour que les intérêts des administrateurs soient alignés sur ceux des actionnaires, au moins deux tiers des administrateurs de chaque conseil devraient être indépendants de la direction.

« L'indépendance » signifie que l'administrateur est indépendant de la direction, n'a pas de relation importante avec la société et, en dehors des jetons de présence et de la propriété d'actions, ne tire pas d'avantage financier de sa relation avec la société. Une relation est qualifiée d'importante dès lors qu'elle pourrait interférer avec la capacité de l'administrateur d'exercer un jugement indépendant ou inhiber sa capacité de prendre des décisions difficiles au sujet de la direction et de l'entreprise. Par exemple, des relations importantes avec la société sont notamment celles qu'entretiennent : des employés d'une société, les conseillers ou consultants payés de la société tels que des avocats, des comptables et des banquiers, les employés d'un client ou d'un fournisseur important, toute personne ayant un contrat de service personnel avec la société, toute personne affiliée à une fondation, une université ou un autre organisme sans but lucratif qui reçoit des subventions ou des dotations importantes de la société, les membres de la famille du chef de la direction ou d'autres membres de la haute direction de la société et ceux qui font partie de conseils d'administration interdépendants (lorsque le chef de la direction ou d'autres membres de la haute direction siègent au conseil de la société qui emploie l'administrateur).

Dans la mesure du possible, les administrateurs doivent aussi être indépendants les uns des autres. Par exemple, les conseils devraient avoir pour politique de limiter le nombre d'administrateurs communs (c.-à-d. quand deux administrateurs d'une société A siègent au conseil de la société B), en particulier, au sein des comités.

Un trop grand nombre d'interrelations laisse craindre un croisement des intérêts qui pourrait être préjudiciable à l'indépendance de l'administrateur.

Les conseils devraient aussi évaluer « l'indépendance d'esprit » des administrateurs éventuels et en poste. Chaque membre d'un conseil bien régi devrait être prêt à remettre en question les positions de la direction, et au besoin, celles d'autres membres du conseil.

La CCGG reconnaît que des administrateurs non indépendants qui apportent une connaissance particulière et précieuse de la société peuvent apporter au conseil une valeur ajoutée importante. En plus de l'indépendance de deux tiers des administrateurs, les conseils devraient aussi s'assurer qu'un nombre suffisant de ses membres (indépendants et non indépendants) possèdent une connaissance spécialisée applicable et pertinente de l'entreprise, compte tenu des principes énoncés sous la [Ligne directrice 4](#) ci-dessous.

#### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Réserver au moins deux tiers des sièges à des administrateurs « indépendants ».
- Avoir une politique formelle du conseil d'administration divulguée publiquement qui limite le nombre d'interrelations entre les administrateurs au sein du conseil et des comités.
- Déclarer clairement aux actionnaires toutes les interrelations au sein du conseil et des comités.

#### **Ligne directrice 3. Séparer les rôles de président du conseil d'administration et de chef de la direction**

Le président du conseil d'administration et le chef de la direction ont des responsabilités et des champs d'intérêt différents.

Le président du conseil est responsable de diriger le conseil et de s'assurer que celui-ci agit au mieux des intérêts à long terme de la société. Le chef de la direction est responsable de la conduite de la direction et de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de la société à court et à long terme, et il relève du conseil.

Le président du conseil rend des comptes aux actionnaires et le chef de la direction, au conseil d'administration. Le regroupement des deux fonctions crée des conflits d'intérêts inhérents et brouille les responsabilités. Le président du conseil ne peut pas surveiller efficacement la haute direction s'il est aussi chef de la direction ou membre de l'équipe de direction. Par conséquent, les deux postes devraient être séparés. Comme mesure transitoire, les sociétés peuvent envisager de nommer un administrateur principal indépendant pendant une courte période.

#### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Les membres indépendants du conseil devraient nommer un président du conseil indépendant qui n'a pas de fonction liée à la direction, qui agit dans le cadre d'un mandat et d'un rôle définis. Le président du conseil doit être prêt à investir du temps et des efforts considérables dans ce rôle et doit être suffisamment disponible pour le faire.
- Le président du conseil indépendant (ou l'administrateur principal indépendant) devrait établir les ordres du jour du conseil avec le chef de la direction et d'autres administrateurs, être responsable de la qualité de l'information envoyée aux administrateurs et tenir des réunions à huis clos des administrateurs indépendants.
- Le chef de la direction devrait être tenu de quitter le conseil lorsqu'il prend sa retraite.

## **UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT EST COMPOSÉ D'ADMINISTRATEURS EXPÉRIMENTÉS, BIEN INFORMÉS, PRÉSENTANT LE PLUS HAUT DEGRÉ D'INTÉGRITÉ**

### **Ligne directrice 4. S'assurer que les administrateurs sont très compétents et apportent les connaissances et l'expérience nécessaires au conseil**

Le caractère et l'efficacité d'un conseil d'administration dépendent de ses administrateurs.

Nous pensons que la première exigence la plus importante de la gouvernance d'entreprise est d'avoir des administrateurs de qualité. Pour faciliter cela, tous les conseils devraient mettre en place un plan de relève des administrateurs et utiliser un processus de recrutement formel pour repérer et recruter de nouveaux administrateurs potentiels. Les conseils d'administration peuvent élaborer et gérer ce processus à l'interne ou choisir de retenir les services d'une tierce partie indépendante; quelle que soit la méthode utilisée, les conseils doivent s'assurer que la participation du chef de la direction au processus de recrutement des administrateurs est limitée et adéquate.

Le terme de « qualité » utilisé ci-dessus est subjectif et ne peut pas être défini par les législateurs ou les autorités de réglementation. Sur un plan individuel, nous entendons par administrateur de qualité une personne intègre, possédant des connaissances spécialisées, une expérience pertinente du secteur d'activité, de l'entreprise ou autre et le temps et la motivation nécessaires pour comprendre ses obligations fiduciaires d'agir au mieux des intérêts de la société et de toutes ses parties prenantes (dont les actionnaires, sont, en qualité de fournisseurs des fonds propres de la société, de l'avis de la CCGG, les parties prenantes principales) et de s'en acquitter.

Un administrateur de qualité doit aussi être curieux. Il doit être prêt à poser des questions sur la direction de l'entreprise qui lui apporteront une compréhension complète des risques et des avantages de tout plan ou toute mesure proposée et de la manière dont cela influe sur la viabilité à long terme de la société.

Si la qualité des administrateurs individuels est cruciale, nous nous attendons aussi à ce que les conseils d'administration soient diversifiés. Un conseil d'administration performant est composé d'administrateurs possédant une grande variété d'expériences, d'opinions et d'antécédents qui, dans toute la mesure possible, reflète la répartition hommes-femmes, ethnique et culturelle et les autres caractéristiques humaines des régions dans lesquelles les sociétés sont implantées et vendent leurs biens ou services. Par exemple, les conseils doivent être conscients des recherches empiriques de plus en plus nombreuses qui indiquent une corrélation entre la diversité hommes-femmes des conseils et un rendement financier supérieur. Les conseils devraient se fixer des objectifs raisonnables et mesurables pour devenir plus diversifiés. Le « *Catalyst Accord* » promulgué par Catalyst Canada, qui appelle toutes les sociétés à augmenter le nombre de femmes siégeant à leur conseil d'administration d'au moins une au cours des trois prochaines années, est un exemple d'objectif raisonnable et mesurable.

Un certain nombre d'administrateurs doivent avoir une expérience directe du ou des secteurs d'activité auxquels appartient la société pour faire en sorte que le conseil demande les bonnes informations à la direction, pose des questions éclairées et bien fondées et ait le bagage nécessaire pour prendre des positions appropriées en réponse à la direction et à ses recommandations. Si certains administrateurs connaissent mieux le secteur que

d'autres, tous devraient au minimum avoir un degré raisonnable de connaissances de la société et de son activité ou s'engager à l'acquérir dans un très bref délai après leur entrée au conseil.

Nous croyons que la formation des administrateurs permet de créer des conseils toujours plus professionnels et améliore l'efficacité des administrateurs, des conseils et des comités du conseil. Un programme de formation des administrateurs devrait au minimum comprendre une orientation initiale ainsi que des programmes et des lignes directrices de formation permanente, tels que des cours formels, des séances internes et des conférences.

Nous nous attendons à ce que les conseils s'assurent qu'ils sont renouvelés à un rythme adéquat. Les conseils devraient équilibrer le besoin d'administrateurs expérimentés qui ont une connaissance approfondie de la société avec celui de s'assurer que les administrateurs conservent une perspective fraîche et un scepticisme sain lorsqu'ils évaluent la direction et ses recommandations. Un conseil qui souhaite ajouter de nouveaux administrateurs pourrait augmenter sa taille temporairement afin de permettre un certain chevauchement entre les administrateurs qui sont nouveaux en son sein et les administrateurs expérimentés sortants. Un conseil pourrait devoir évaluer s'il est adéquat, dans le contexte de sa société particulière, d'imposer une durée maximale du mandat de chaque administrateur ou un âge obligatoire de la retraite, mais un processus d'évaluation robuste de chaque administrateur et des décisions fondées sur les résultats de l'évaluation sont une meilleure méthode pour assurer un renouvellement approprié du conseil.

### *Pratiques exemplaires à suivre*

Pour les administrateurs individuels :

- Un nombre important d'administrateurs du conseil doivent avoir une expérience et une grande connaissance professionnelles pertinentes du secteur d'activité de la société, de ses responsabilités financières et de son profil de risque. D'autres administrateurs apporteront des compétences spécialisées particulières, dans la gestion des ressources humaines, la comptabilité et le droit ou d'autres connaissances professionnelles pertinentes. L'expérience professionnelle et les qualifications de chaque administrateur doivent être décrites dans la circulaire de sollicitation de procurations.
- En plus des membres du comité d'audit, certains administrateurs devraient avoir une accréditation financière (particulièrement pour les conseils d'administration des institutions financières) et tous les administrateurs devraient posséder des compétences financières au sens donné à cette expression dans le *Règlement 52-110*, c'est-à-dire, être en mesure de comprendre la portée et le degré de complexité des questions comptables dont on peut s'attendre avec raison à ce qu'elles apparaissent dans les états financiers de la société.
- Tous les administrateurs doivent posséder une excellente capacité d'écoute, de communication et de persuasion pour pouvoir participer activement et constructivement aux discussions et aux délibérations du conseil.
- Tous les administrateurs doivent prendre l'engagement de consacrer le temps, l'effort et l'énergie nécessaires pour agir efficacement en qualité d'administrateur de la société. Nous croyons que les administrateurs qui occupent un poste de haute direction à plein temps ne devraient pas siéger à plus de deux conseils d'administration de sociétés ouvertes extérieurs (étant entendu que l'acquisition d'une

expérience comme administrateur par un membre de la haute direction dans un autre secteur ou un secteur connexe peut être précieuse) et que les administrateurs qui ne sont pas employés à plein temps ne devraient généralement pas siéger à plus de quatre conseils d'administration de sociétés ouvertes extérieures supplémentaires. Le temps à consacrer à des organismes sans but lucratif, à des sociétés fermées ou à des organismes gouvernementaux doit aussi être pris en considération dans l'évaluation de la disponibilité des administrateurs.

Pour le conseil dans son ensemble :

- Utiliser un processus formel de recherche et de recrutement de nouveaux administrateurs et décrire ce processus en détail dans la circulaire de sollicitation de procurations. S'assurer que le rôle du chef de la direction dans ce processus est limité et approprié.
- Tenir à jour et exposer dans la circulaire de sollicitation de procurations une grille de talents des administrateurs et d'exigences du conseil qui démontre les besoins de la société et définit également les compétences des administrateurs ainsi que toutes les lacunes des conseils. Présenter les compétences pertinentes de chaque administrateur dans la circulaire.
- Veiller à ce que le conseil soit diversifié et fixer des objectifs mesurables pour établir un conseil plus diversifié.
- Établir et tenir à jour une liste permanente de candidats ayant les qualités requises pour occuper les sièges devenant vacants, que cela soit planifié ou non.
- Avoir en place un plan pour assurer la relève ordonnée des administrateurs afin de maintenir un bon équilibre entre les administrateurs qui ont de l'expérience et ceux qui apportent une perspective nouvelle.
- Créer un conseil de taille appropriée – suffisamment grand pour inclure les connaissances spécialisées nécessaires et répartir les différentes fonctions du conseil et des comités entre les administrateurs, mais suffisamment restreint pour permettre des discussions et des délibérations franches, cohérentes et responsables et assurer que chaque membre individuel est responsable et comptable des décisions du conseil.
- Créer un programme d'orientation et de formation permanente pour les administrateurs afin d'établir et de tenir à jour leurs compétences et leurs connaissances de la société, de ses activités et de ses principaux dirigeants, et pour résoudre les questions permanentes et nouvelles dans les domaines fonctionnels du conseil (comme la gouvernance d'entreprise, l'audit, les pratiques de rémunération et la gestion du risque) et exposer les détails du programme dans la circulaire de sollicitation de procurations.
- Communiquer, dans la circulaire de sollicitation de procurations, les programmes et événements de formation auxquels les administrateurs ont participé au cours de l'année écoulée.

## **Ligne directrice 5. Assurer que l'objectif de chaque administrateur est de faire de l'intégrité la caractéristique principale de la société**

Faire preuve d'intégrité, c'est adhérer à des principes, notamment éthiques, et être honnête et responsable. La réputation d'intégrité d'une société ouverte est fondamentale pour créer et maintenir la valeur pour les actionnaires et les autres parties intéressées.

Chaque administrateur au sein d'un conseil doit être une personne dont l'intégrité est prouvée. L'importance de l'intégrité devrait passer avant tout dans la salle du conseil et dans toute discussion d'un comité du conseil. Le conseil doit également déployer tous les efforts nécessaires pour s'assurer que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction sont des personnes d'une grande intégrité, qui créent ou établissent une culture d'intégrité dans l'ensemble de la société.

### ***Pratiques exemplaires à suivre :***

Pour les administrateurs individuels :

- Chaque administrateur doit examiner attentivement les implications éthiques des stratégies, des politiques, des initiatives et des activités de la société. Pour renforcer la capacité des administrateurs de cerner les problèmes éthiques et approfondir leur compréhension de ces questions, les administrateurs doivent participer à des activités de formation sur les questions d'éthique pour les conseils d'administration en général, ainsi que pour celles qui sont particulières à la branche ou au secteur d'activité auquel appartient la société.
- Dans leurs rencontres avec les cadres de la société (y compris le chef de la direction et les autres membres de la haute direction), les administrateurs doivent saisir toute occasion possible de souligner l'importance de l'intégrité.
- Les administrateurs doivent manifester une compréhension prouvée des obligations fiduciaires et des implications de leur rôle comme fiduciaires.

Pour le conseil dans son ensemble :

- Insister sur l'importance de l'intégrité dans les séances à huis clos. Évaluer si le chef de la direction et les autres membres de la haute direction donnent le ton juste au sommet de la hiérarchie pour assurer une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'entreprise.
- Inclure des questions sur l'intégrité dans les évaluations de rendement du conseil, des comités et des administrateurs.
- Inclure des questions d'intégrité dans les programmes de formation permanente pour les administrateurs.
- S'assurer que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction ont en place des programmes qui créent une culture d'intégrité. Ceux-ci devraient être dirigés par le chef de la direction et comprendre normalement :
  - un énoncé des valeurs de la société ou l'équivalent, soulignant l'intégrité comme une des valeurs fondamentales;

- des réunions avec les employés auxquelles sont abordées les questions d'intégrité et de réputation;
  - des codes de conduite, des examens de la conformité et des procédures de lancement d'alerte, en langage simple pour pouvoir être facilement comprises par tous les employés;
  - la nomination d'un membre de la haute direction qui a la responsabilité de l'intégrité au sein de la société. Ce dirigeant doit collaborer avec le conseil et le chef de la direction pour assurer que les questions d'intégrité sont prises au sérieux et réglées efficacement;
  - une tolérance zéro de toute atteinte à l'intégrité, tout en tenant compte de la déclaration volontaire des transgressions par les employés qui manifestent des remords;
  - un processus de déclaration au conseil de toutes les violations importantes du code de conduite et des autres manquements importants à l'intégrité.
- S'assurer que l'intégrité des candidats est un élément déterminant pris en considération dans le processus de recrutement de membres du conseil d'administration et de la direction.

#### **Ligne directrice 6. Établir une rémunération raisonnable et des lignes directrices sur la propriété d'actions pour les administrateurs**

La rémunération versée aux administrateurs pour leurs services doit être raisonnable et permettre d'attirer des candidats compétents et expérimentés. La rémunération des administrateurs ne doit cependant pas être trop élevée ni être structurée de manière à entraver la capacité des administrateurs d'être indépendants, francs dans leurs opinions ou disposés à mettre en question les positions de la direction ou le statu quo. En outre, les administrateurs doivent reconnaître que lorsqu'ils déterminent leur propre rémunération, ils s'exposent à un conflit d'intérêts inhérent.

##### *Pratiques exemplaires à suivre*

Au moment de définir leurs rémunérations, les administrateurs devraient suivre les lignes directrices détaillées des principes de rémunération des administrateurs de la CCGG.

#### **Ligne directrice 7. Évaluer le rendement du conseil, des comités et des administrateurs individuels**

Le conseil doit avoir des processus pour évaluer et améliorer le rendement des administrateurs individuels, des comités du conseil et du conseil dans son ensemble.

Les évaluations de rendement annuelles aident les administrateurs à prendre la mesure de leurs propres forces et faiblesses, à prendre des décisions sur la nécessité d'une formation complémentaire et à décider quand il pourrait être approprié de se démettre de leurs fonctions. Les administrateurs devraient être évalués en fonction de leurs capacités de continuer d'apporter une contribution efficace. Un processus d'évaluation robuste par lequel les résultats de l'évaluation sont suivis de mesures effectives est préférable à l'imposition de durées limites des mandats ou d'un âge obligatoire de la retraite comme moyen de retirer du conseil des administrateurs dont le rendement est insuffisant.

Pour évaluer la qualité des administrateurs en poste et des comités du conseil ainsi que de leurs processus, beaucoup de conseils consultent confidentiellement leurs membres une fois par an et font examiner les résultats par le président du conseil, l'administrateur principal ou le comité de mise en candidature/gouvernance ou son président. D'autres conseils préfèrent retenir les services d'une tierce partie indépendante pour effectuer les évaluations du conseil.

### *Pratiques exemplaires à suivre*

Pour les administrateurs individuels :

- Préparer une liste détaillée des attentes pour les administrateurs individuels et la publier dans la circulaire de sollicitation de procurations.
- Veiller à ce que le processus d'évaluation du rendement porte bien sur les compétences et tout autre savoir-faire spécialisé d'un administrateur pour réaliser le plan stratégique de la société, ainsi que sur les compétences ou les autres besoins actuels du conseil.
- Publier le relevé des présences individuelles des administrateurs aux réunions du conseil et de ses comités une fois par an dans la circulaire de sollicitation de procurations et inclure les noms des administrateurs qui ont assisté à des réunions de comité d'office ou sans droit de vote. Sauf circonstances exceptionnelles, les administrateurs doivent assister à toutes les réunions du conseil et des comités applicables.
- Déterminer et documenter le genre d'événements qui devrait conduire à la démission d'un administrateur du conseil (par exemple, ne pas respecter l'obligation d'assister aux réunions, atteindre un certain âge, avoir siégé au conseil pendant un nombre prescrit d'années ou avoir continuellement de mauvaises évaluations annuelles de rendement).
- Évaluer le rendement des administrateurs individuels une fois par année en utilisant le questionnaire d'évaluation par les pairs confidentiel. Le président du conseil ou l'administrateur principal indépendant, le président du comité de mise en candidature ou de gouvernance, ou la tierce partie indépendante doit effectuer le sondage et donner des commentaires à chaque administrateur. Le sondage doit comprendre des questions ouvertes pour permettre aux administrateurs de suggérer des améliorations.
- Établir un processus annuel d'évaluation pour le président du conseil et communiquer les détails de ce processus aux actionnaires.
- Présenter le processus d'évaluation du rendement dans la circulaire de sollicitation de procurations suffisamment en détail pour démontrer aux actionnaires qu'un système robuste est en place, permet de cerner les problèmes de rendement individuel et d'y réagir efficacement. Le cas échéant, exposer dans la circulaire les conclusions tirées et les possibilités d'amélioration cernées à l'issue de ce processus.

Pour le conseil et ses comités :

- Évaluer l'efficacité globale du conseil et de ses comités une fois par an en utilisant un sondage confidentiel ou par une réunion en tête à tête entre le président ou l'administrateur principal indépendant (pour les comités, il devrait s'agir du président du comité) et chaque administrateur.

- Examiner chaque année les mandats du conseil et des comités respectifs, et évaluer le rendement des présidents du conseil et des comités ainsi que de leurs membres en fonction des mandats respectifs une fois par an.
- Présenter le processus d'évaluation du rendement du conseil dans la circulaire de sollicitation de procurations suffisamment en détail pour démontrer aux actionnaires qu'un système robuste est en place et permet de cerner les problèmes de rendement à l'échelle du conseil et des comités et d'y réagir efficacement. Le cas échéant, exposer dans la circulaire les conclusions tirées et les possibilités d'amélioration cernées à l'issue de ce processus.
- Veiller à ce que le comité de mise en candidature ou de gouvernance suive de près les nouvelles pratiques exemplaires qui émergent concernant la structure et les processus du conseil et de ses comités ainsi que la manière d'évaluer le rendement du conseil et des comités.

## **UN CONSEIL PERFORMANT A DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS CLAIRS**

### **Ligne directrice 8. Établir les mandats des comités du conseil et assurer l'indépendance des comités**

Le conseil d'administration devrait adopter et revoir annuellement les mandats des comités. Chaque mandat devrait préciser les exigences concernant la composition du comité, ses responsabilités et les procédures régissant les réunions des comités.

Les comités effectuent souvent une grande partie du travail du conseil puis soumettent leurs recommandations à l'ensemble du conseil pour approbation. Par conséquent, il est le plus probable que les conflits d'intérêts entre la direction et les actionnaires surgissent d'abord à l'échelle des comités. En outre, le travail des comités comporte habituellement une surveillance et une évaluation détaillées de la direction. Par exemple, le comité d'audit examine et approuve les états financiers, les programmes de gestion des risques et le contrôle interne mis en place par la direction, alors que le comité de la rémunération examine et approuve le rendement et la rémunération du chef de la direction et des autres membres de la haute direction. Par conséquent, l'indépendance de ces comités est cruciale. Selon la nature du comité, la totalité ou la majorité des membres qui le composent devraient être indépendants. De plus, des procédures adéquates doivent être en place pour l'établissement de comités extraordinaires indépendants lorsque la situation l'exige.

Les conseils d'administration de certains émetteurs assujettis ont désigné un comité de direction ou un « bureau » auquel la quasi-totalité des pouvoirs peuvent être délégués. La CCGG déconseille l'utilisation de tels comités de direction dans les cas où ceux-ci ont le pouvoir de trancher des questions qui sont normalement dévolues à l'ensemble des administrateurs. L'existence de tels comités risque aussi de créer deux classes d'administrateurs. Dans les cas où il existe un comité de direction, l'étendue de ses pouvoirs ainsi que toutes les réunions qu'il a tenues au cours de l'année écoulée doivent être communiquées. Ce comité ne devrait agir au nom du conseil que dans des circonstances exceptionnelles. Les comités de direction devraient également être obligés de rendre compte au conseil rapidement après toute mesure prise au nom du conseil.

### ***Pratiques exemplaires à suivre***

Pour tous les comités :

- Examiner les mandats des comités chaque année et modifier ou confirmer les mandats et les procédures sur la foi des informations tirées des processus d'évaluation du conseil et des comités.
- S'assurer que toutes les réunions des comités comprennent des séances à huis clos réservées aux administrateurs indépendants.
- S'assurer que chaque comité comprend des administrateurs ayant des compétences et une expérience différentes et comprenne au moins un administrateur possédant une expertise importante pertinente pour le rôle du comité.

Pour le comité d'audit :

- Les membres du comité doivent tous être indépendants (comme l'exige le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*).

Pour le comité de mise en candidature ou de gouvernance :

- Les membres du comité devraient tous être indépendants et le chef de la direction ne devrait pas participer à leur sélection.

Pour le comité de rémunération :

- Les membres du comité devraient tous être indépendants et avoir une vision objective et informée de la rémunération, formée indépendamment de la direction, et le chef de la direction ne devrait pas participer à leur sélection.
- S'assurer que pas plus d'un membre sur trois du comité n'est actuellement chef de la direction d'une autre société.
- Ne pas faire participer la direction aux réunions du comité au cours desquelles la rémunération des membres de la direction est débattue.

### **Ligne directrice 9. Adopter des processus et des procédures du conseil bien définis qui soutiennent l'indépendance du conseil**

L'indépendance du conseil doit être soutenue par des processus et des procédures du conseil robustes et bien définis qui aideront les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. Les processus et procédures du conseil doivent garantir que les administrateurs disposent de suffisamment d'informations, de temps et de conseils indépendants pour être en mesure de prendre des décisions significatives d'une manière indépendante.

#### ***Pratiques exemplaires à suivre***

Les documents destinés aux réunions fournis au conseil par la direction doivent être suffisamment détaillés, complets et succincts pour favoriser des prises de décision significatives par les administrateurs.

Les documents destinés aux réunions doivent être fournis au conseil suffisamment tôt avant ses réunions pour permettre aux administrateurs de prendre des décisions réfléchies.

Les calendriers des réunions du conseil doivent prévoir une durée suffisante pour que les décisions importantes puissent être examinées/débatues/réexaminées et que des décisions puissent être prises à l'issue de plus d'une seule réunion si la situation l'exige.

Le président indépendant (ou l'administrateur principal indépendant) doit avoir le pouvoir d'approbation des ordres du jour des réunions et de la distribution des informations au conseil.

Toutes les réunions du conseil doivent comprendre des séances à huis clos réservées aux seuls administrateurs indépendants.

Des procédures doivent être en place pour assurer un accès approprié à des conseillers indépendants du conseil ou des comités, avec le financement nécessaire, lorsque le conseil ou les comités le jugent approprié.

### **Ligne directrice 10. Surveiller la stratégie**

Il appartient aux administrateurs de superviser la stratégie de la société et, en dernier ressort, d'approuver la vision, les objectifs et la stratégie à long terme d'ensemble de la société. La direction, d'autre part, est responsable de l'élaboration et de la mise en application d'une stratégie détaillée appropriée conçue pour réaliser la vision de la société et atteindre ses objectifs tout en gérant les risques qui y sont associés (voir [Ligne directrice 11](#) pour une explication du risque)

Le conseil examine, discute, remet en question et, en définitive, approuve un plan stratégique pour l'entreprise et surveille la mise en application de ce plan par la direction en s'assurant qu'elle concorde avec la vision, les objectifs à long terme et la stratégie approuvés. Le conseil surveille aussi le rendement de la société en fonction du plan stratégique. Le conseil devrait avoir un intérêt accru dans son rôle de surveillance de la stratégie en raison de son importance et de son incidence sur la valeur pour les actionnaires.

#### ***Pratiques exemplaires à suivre***

- À l'étape initiale de l'élaboration du plan stratégique, examiner avec la direction le format et le contenu prévu du plan stratégique global. Le contenu du plan stratégique devrait comprendre une analyse de la concurrence ainsi que des besoins en ressources – financières et humaines.
- Prévoir suffisamment de temps pour examiner le plan stratégique. Cet examen doit comprendre des discussions en présence et sans la présence de la direction, la remise en question des hypothèses sous-jacentes et la demande insistante de modifications du plan stratégique, si elles sont nécessaires.
- Approuver le plan stratégique définitif.
- Surveiller la mise en œuvre du plan stratégique, y compris les liens avec le plan opérationnel annuel.
- Surveiller le rendement de la société par rapport au plan stratégique en utilisant des paramètres et des jalons appropriés.
- Tenir des évaluations périodiques de la stratégie pendant toute la durée du plan stratégique.
- Au moins une fois par an, demander à la direction de fournir un plan stratégique mis à jour ou révisé.

## **Ligne directrice 11. Surveiller la gestion des risques**

Il appartient aux administrateurs de surveiller les risques, ce qui comprend la surveillance des systèmes et des processus de la direction pour repérer, évaluer, classer par ordre de priorité, atténuer et surveiller les risques. Les administrateurs ont aussi la responsabilité d'approuver les paramètres de risque de la société, ce qui comprend la tolérance du risque et l'appétence pour le risque. Ces paramètres sont conçus pour empêcher la destruction de l'actif et de la valeur actionnariale et pour réduire la probabilité d'un rendement insuffisant à long terme. Les administrateurs doivent envisager de prendre une participation accrue à l'évaluation des risques associés à la stratégie et à la direction puisqu'on ne peut pas s'attendre à ce que la direction évalue objectivement son propre rendement, ses capacités et sa stratégie dans la perspective des risques.

### *La gestion des risques est une des fonctions essentielles du conseil*

La crise financière mondiale a révélé que beaucoup d'administrateurs, y compris les administrateurs de grandes sociétés évoluées, ne comprenaient pas pleinement tous les risques auxquels étaient exposées leurs sociétés et ont échoué dans la surveillance efficace de ces risques.

Toute entreprise est exposée à des risques multiples. Si le risque stratégique peut représenter une menace de grande importance en termes d'élaboration de la stratégie et d'efficacité de sa mise en œuvre, il existe de nombreux autres types de risques tels que les risques externes, opérationnels, financiers, organisationnels, réglementaires, environnementaux, pour la réputation, etc. qui peuvent avoir une incidence importante sur la valeur de la société à court et à long termes. Le conseil doit comprendre comment ces divers risques sont liés entre eux ainsi que l'effet cumulatif et multiplicateur qui en résulte. La surveillance efficace de tous les types de risques pertinents est une fonction essentielle du conseil ainsi qu'un processus auquel chaque administrateur devrait activement participer. Dans le cadre de son rôle de surveillance, le conseil devrait établir des incitatifs financiers et non financiers adéquats pour que la direction agisse dans les limites des paramètres de risque qu'il a approuvés.

Pour les administrateurs, la surveillance du risque doit aller au-delà des évaluations quantitatives du risque. Ils doivent se concentrer sur la remise en question constructive des faits et des hypothèses que la direction a utilisés pour cerner et évaluer les risques. Par exemple, beaucoup de systèmes quantitatifs de gestion des risques reposent sur l'hypothèse que les marchés des valeurs mobilières sont liquides, que le crédit est disponible à des taux du marché raisonnables, que les administrations publiques et les contreparties s'acquitteront de leurs obligations de crédit et que les investisseurs agiront de manière rationnelle. L'expérience a prouvé que des hypothèses comme celles-ci ne sont pas toujours valables, les conseils devraient donc garder à l'esprit les cas inhabituels et inattendus et les risques systémiques, et planifier en conséquence.

### *Méthodes de surveillance des risques*

Dans l'exercice de leur rôle de surveillance des risques, certains conseils attribuent à des comités choisis la responsabilité d'évaluer les risques en fonction de leur mandat. Certains conseils ont établi un comité de gestion des risques distinct. Beaucoup préfèrent que la surveillance des risques incombe à l'ensemble du conseil. Il convient de prendre soin de s'assurer que des processus et des procédures adéquats sont en place pour prendre en considération suffisamment tous les types de risques pertinents. Chaque conseil devrait décider quelle approche fonctionne le mieux dans la situation particulière de sa société. Chaque administrateur devrait clairement comprendre les processus et les procédures en place pour cerner et évaluer les risques. Chaque

administrateur devrait aussi garder à l'esprit que, quels que soient l'approche ou le processus utilisés, la surveillance des risques demeure en dernier ressort la responsabilité de l'ensemble du conseil.

L'approche de la surveillance des risques par le conseil, y compris le processus qu'il utilise pour remettre en question les hypothèses de la direction concernant les risques, doit être communiquée en détail aux actionnaires dans la circulaire de sollicitation de procurations.

### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Affecter clairement au conseil la responsabilité de la surveillance des risques en la définissant dans les mandats du conseil et des comités.
- S'assurer que le conseil ait l'étendue des capacités nécessaire pour comprendre et surveiller tous les risques critiques et, le cas échéant, faire appel à des spécialistes indépendants pour le conseiller sur les risques critiques.
- S'assurer que les administrateurs délibèrent des risques et apportent une critique constructive.
- Assurer une vérification indépendante des faits et des hypothèses sur lesquels s'appuie la direction dans sa définition, son évaluation, son atténuation et sa surveillance des risques.
- Adopter un cadre de gestion approprié pour la surveillance des risques par le conseil.
- Prévoir suffisamment de temps et de ressources à l'ordre du jour du conseil pour l'analyse des risques.
- Définir clairement des paramètres de risques, qui comprennent la tolérance des risques et l'appétence pour le risque.
- Comprendre les interrelations entre les risques et toute situation ou vulnérabilité préexistantes qui pourraient avoir un effet cumulatif sur la société.
- Adopter des systèmes et des processus de gestion des risques robustes comprenant une participation active du chef de la direction avec l'attribution claire de responsabilités à des membres précis de la direction.
- Adopter des ententes de rémunération de la direction appropriées et efficaces en accord avec les paramètres de risque.
- Assurer une communication pleine et entière de la manière dont le conseil surveille les risques.

### **Ligne directrice 12. Évaluer le chef de la direction et planifier la relève**

Il appartient au conseil d'embaucher, de fidéliser et, au besoin, de démettre de ses fonctions le chef de la direction, d'évaluer son rendement chaque année et d'établir un plan de relève pour assurer la préparation de talents pour la haute direction. La planification de la relève doit tenir compte à la fois d'une relève ordonnée et de scénarios inattendus.

Pour bien souligner que le chef de la direction doit rendre des comptes au conseil, le conseil doit avoir une description de fonctions pour le chef de la direction qui établit des attentes annuelles et à plus long terme ainsi

que les mesures de rémunération incitatives qui s'y rapportent. Au début de chaque exercice, le conseil et le chef de la direction devraient fixer des objectifs de rendement pour le chef de la direction qui serviront à évaluer les résultats que ce dernier aura obtenus. Le conseil devrait établir un processus d'évaluation annuel formel par lequel les administrateurs et le chef de la direction peuvent échanger en toute franchise leurs vues sur le rendement du chef de la direction.

Les entreprises performantes se caractérisent généralement par une entente claire entre le conseil et le chef de la direction sur les attentes du conseil en termes de rendement et de capacité de direction. Souvent, le travail sur ces questions est effectué par le président du conseil ou un des comités du conseil, habituellement le comité des ressources humaines et de la rémunération ou le comité de la gouvernance, et est présenté au conseil en séance plénière pour des délibérations détaillées et l'approbation.

#### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Préparer des descriptions de fonction pour le chef de la direction et les autres membres de la haute direction qui sont mises à jour, selon les besoins.
- Élaborer un processus d'évaluation annuel pour le chef de la direction, comprenant la fixation de cibles de rendement pour le chef de la direction et d'objectifs au début de chaque exercice.
- Veiller à ce que le chef de la direction possède un plan de perfectionnement pour les cadres supérieurs.
- Au moins une fois par an, examiner les plans de relève du chef de la direction et des autres membres de la haute direction.
- Examiner les progrès accomplis dans le plan de relève pour cerner les lacunes, et prendre des mesures pour les combler par le perfectionnement de membres de la direction ou le recrutement.
- Veiller à ce que le conseil se forme une opinion indépendante sur la relève et les successeurs possibles.
- Évaluer avec le chef de la direction le rendement des personnes relevant directement de lui.
- S'assurer que le conseil a la possibilité d'interagir, à la fois formellement et informellement, avec des cadres supérieurs à grand potentiel (par exemple, par leur participation à des réunions du conseil, à des dîners du conseil ou à des réunions extérieures).

#### **Ligne directrice 13. Élaborer et surveiller les programmes de rémunération de la haute direction**

Les membres de la haute direction doivent être rémunérés équitablement et raisonnablement, et une partie importante de leur rémunération doit être calculée en fonction de leur rendement. Les membres de la haute direction doivent aussi détenir une participation importante dans le capital de la société afin d'avoir les mêmes intérêts que les actionnaires et d'être plus orientés vers la valeur durable à long terme de la société.

#### *Pratiques exemplaires à suivre*

Dans l'élaboration et la surveillance des programmes de rémunération de la haute direction, les conseils devraient suivre les orientations détaillées contenues dans la version la plus récente des principes de rémunération de la haute direction de la CCGG.

## **UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PERFORMANT ENTRETIENT UN DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES**

### **Ligne directrice 14. Communiquer les politiques et les initiatives de gouvernance aux actionnaires**

Les conseils d'administration doivent déployer tous les efforts nécessaires pour aider les actionnaires à comprendre leurs politiques de gouvernance et comprendre comment le conseil s'acquitte de ses responsabilités de surveillance effective de la direction. Comme la circulaire de sollicitation de procurations est le principal outil par lequel un conseil d'administration communique avec la majorité de ses actionnaires, les conseils devraient veiller à ce que leur circulaire soit claire, bien structurée et rédigée en langage simple, et qu'elle reflète adéquatement les vues du conseil. Cette circulaire ne doit pas être simplement entérinée par le conseil après sa rédaction par la direction et une révision par un conseiller juridique – le conseil doit participer activement à sa rédaction.

En plus de la circulaire de sollicitation de procurations, les conseils devraient communiquer régulièrement avec les actionnaires par le biais du site Web de la société. Le conseil devrait encourager les actionnaires à assister à l'assemblée générale annuelle et à d'autres assemblées formelles des actionnaires et à y poser des questions et il devrait réserver un temps raisonnable pour de telles discussions aux assemblées des actionnaires.

#### ***Pratiques exemplaires à suivre***

- Faire en sorte que la circulaire de sollicitation de procurations décrive les pratiques de gouvernance suffisamment en détail pour que les actionnaires puissent évaluer si la société suit les lignes directrices de ce document-ci. La publication annuelle par la CCGG de pratiques exemplaires de communication par les circulaires de sollicitation de procurations contient de nombreux exemples de communication efficace.
- Inclure dans la circulaire de sollicitation de procurations une explication de la philosophie, des politiques, des pratiques et des processus de surveillance de la gouvernance de la société et indiquer si ses normes sont conformes ou non aux exigences réglementaires.
- Communiquer dans le message du président du conseil du rapport annuel tous les enjeux de fond, les changements et les nouveautés dans les pratiques de gouvernance de la société qui pourraient avoir une incidence sur les intérêts des actionnaires.
- S'assurer que le président de chaque comité est disponible pour répondre aux questions à l'assemblée générale annuelle ainsi qu'à toutes les autres assemblées des actionnaires importants.
- S'assurer que le nom et les coordonnées d'un administrateur avec lequel les actionnaires ou d'autres parties intéressées peuvent communiquer sont précisés dans la circulaire de sollicitation de procurations et sur le site Web de la société.

### **Ligne directrice 15. Entretenir un dialogue avec les actionnaires**

La CCGG croit que les actionnaires et le conseil d'administration devraient avoir des réunions de concertation régulières et constructives. Le dialogue entre les actionnaires et le conseil donne à chaque groupe la possibilité d'expliquer sa perspective en matière de gouvernance (y compris la rémunération) et de pratiques de communication d'informations. Cela permet aussi aux conseils d'obtenir un retour d'information sur leurs

pratiques de gouvernance directement des actionnaires auxquels ils doivent rendre des comptes et d'expliquer aux actionnaires le raisonnement qui a conduit au choix des pratiques de gouvernance.

Pour animer une discussion franche et ouverte entre les actionnaires et les administrateurs au sujet des pratiques de gouvernance du conseil (y compris les évaluations, la rémunération et la surveillance de la direction), ces réunions devraient être tenues hors de la présence de la direction ou de conseillers. La plupart des conseils d'administration apprécient cette interaction et nous encourageons tous les conseils à engager un dialogue avec les actionnaires.

Pour des directives plus détaillées sur la valeur et le processus de cet échange, les conseils devraient consulter les politiques de la CCGG à l'intention des conseils d'administration sur notre site Web.

### *Votes consultatifs sur la rémunération*

La CCGG considère la consultation des actionnaires sur la rémunération comme une partie importante de ce processus de dialogue puisqu'elle donne aux actionnaires une occasion officielle d'exprimer leurs vues sur l'approche du conseil concernant la rémunération de la haute direction. La CCGG recommande que les conseils ajoutent volontairement le vote consultatif sur l'approche du conseil de la rémunération de la haute direction à l'ordre du jour de chaque assemblée annuelle. On trouvera sur notre site Web un modèle de politiques du conseil sur le dialogue et la consultation sur la rémunération qui comprend notre forme recommandée de résolution des actionnaires.

### *Pratiques exemplaires à suivre*

- Donner aux actionnaires des possibilités d'accès aux administrateurs en dehors de l'assemblée annuelle afin de discuter d'enjeux qui concernent l'une ou l'autre partie.
- Adopter le modèle de politique du conseil de la CCGG sur la consultation sur la rémunération et ajouter une résolution consultative des actionnaires sur ce sujet selon la forme recommandée par la CCGG à l'ordre du jour de chaque assemblée annuelle.
- Indiquer dans la circulaire de sollicitation de procurations et sur le site Web de la société le nom et les coordonnées d'un administrateur avec lequel les actionnaires ou d'autres parties intéressées peuvent communiquer.
- Adopter le modèle de politique du conseil de la CCGG sur le dialogue avec les actionnaires et divulguer comment et si la société communique régulièrement avec ses principaux actionnaires.