

Coalition canadienne pour une  
saine gestion des Entreprises

LA VOIX DES ACTIONNAIRES

Principes de gouvernance d'entreprise  
pour la mise en place de  
conseils d'administration performants

VERSION 1.0

OCTOBRE 2005

SITE WEB : [WWW.CCGG.CA](http://WWW.CCGG.CA)

COURRIEL : [INFO@CCGG.CA](mailto:INFO@CCGG.CA)

## TABLE DES MATIÈRES

La Coalition canadienne pour une bonne gouvernance		3
L'importance de la participation en capital		4
<b><u>ADMINISTRATEURS</u></b>	<b>UN EXCELLENT CONSEIL D'ADMINISTRATION RECRUTE DES ADMINISTRATEURS EFFICACES, DÉVOUÉS ET INDÉPENDANTS</b>	
PREMIER PRINCIPE	S'assurer de la qualité des membres du conseil	7
DEUXIÈME PRINCIPE	Exiger des administrateurs une participation en actions	10
TROISIÈME PRINCIPE	Nommer une majorité d'administrateurs indépendants	12
<b><u>STRUCTURE DU CONSEIL</u></b>	<b>DANS UN EXCELLENT CONSEIL D'ADMINISTRATION, LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS SONT CLAIREMENT DÉFINIS</b>	
QUATRIÈME PRINCIPE	Distinguer les fonctions de président et de chef de la direction	13
CINQUIÈME PRINCIPE	Établir l'indépendance et les mandats des comités du conseil	14
SIXIÈME PRINCIPE	Respecter les « nouvelles » exigences inhérentes au comité de vérification	16
<b><u>ACTIVITÉS DU CONSEIL</u></b>	<b>UN EXCELLENT CONSEIL D'ADMINISTRATION CHERCHE SANS CESSE À AMÉLIORER SON RENDEMENT</b>	
SEPTIÈME PRINCIPE	Évaluer le rendement du conseil et des comités	17
HUITIÈME PRINCIPE	Examiner le rendement des membres du conseil	18
NEUVIÈME PRINCIPE	Évaluer le chef de la direction et le plan de relève	19
DIXIÈME PRINCIPE	Assurer la supervision de la direction et la planification stratégique	20
ONZIÈME PRINCIPE	Superviser l'évaluation et la rémunération de la direction	21
DOUZIÈME PRINCIPE	Rendre compte aux actionnaires des politiques et des initiatives en matière de gouvernance	23

**ANNEXES**

UN	Exigences relatives à la participation en capital des administrateurs	26
DEUX	Définitions de la notion d'indépendance des administrateurs	28
TROIS	Modèle de questionnaire annuel sur l'efficacité du conseil	31
QUATRE	Charte des attentes à l'endroit des administrateurs	34
CINQ	Exemple de questionnaire d'évaluation par les pairs	35
Six	Membres de la Coalition	37

## COALITION CANADIENNE POUR UNE BONNE GOUVERNANCE

La Coalition canadienne pour une bonne gouvernance est une société sans but lucratif.

La Coalition s'est donné pour mission de promouvoir la mise en place de conseils d'administration performants qui doivent veiller à ce que les intérêts du conseil et de la direction soient en harmonie avec ceux des actionnaires.

Les membres de la Coalition gèrent des actifs d'environ huit cent vingt cinq milliards de dollars au nom de cotisants à des caisses de retraite, de porteurs de parts de fonds communs de placement et d'autres épargnants. Les actions de sociétés cotées en bourse constituent une part importante de ces actifs.

Le rendement des actifs gérés par les caisses de retraite, les fonds communs de placement et les gestionnaires indépendants est essentiel au financement de la retraite de millions de Canadiens. Afin de favoriser la création d'une valeur réelle, il est impératif que les entreprises soient administrées selon des normes de rendement les plus élevées.

De ce fait, la Coalition se consacre à l'amélioration continue des pratiques relatives à la gouvernance d'entreprise.

## L'IMPORTANCE DE LA PARTICIPATION EN CAPITAL

La Coalition a pour objectif d'aider les conseils d'administration à mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance. C'est le plus cher désir de nos membres de voir les entreprises dans lesquelles ils investissent connaître du succès.

Les préoccupations des investisseurs institutionnels relativement à la gouvernance se sont accrues au cours des dernières années au fur et à mesure que les caisses de retraite, les fonds communs de placement ou les gestionnaires indépendants ont consolidé leur participation dans des sociétés cotées en bourse. Aujourd'hui, le tiers des actions des grandes sociétés canadiennes sont détenues par des institutions qui gèrent l'épargne des Canadiens. Devant cette évolution du schéma de la propriété, des exigences claires émergent sur la façon dont les sociétés doivent être régies.

À titre de pourvoyeurs de capital social, les membres de la Coalition sont des actionnaires convaincus. Pour être des actionnaires patients et loyaux, il faut partager la responsabilité de travailler avec les conseils d'administration à l'adoption de pratiques de gouvernance modernes qui sont susceptibles d'améliorer le rendement à long terme des investissements et de réduire les risques liés à la gouvernance.

À titre d'actionnaires, les membres de la Coalition exercent le droit de vote dont sont assorties leurs actions. Ils souhaitent le faire de façon responsable. En créant un ensemble de principes de gouvernance, les membres de la Coalition seront en mesure de travailler avec les conseils d'administration et les cadres dirigeants afin de réduire le risque en matière de gouvernance et d'exercer leur droit de vote de manière responsable.

Les membres de la Coalition croient aux structures fondées sur le principe d'une voix par action. Quelque 45 des sociétés qui forment l'indice composé S&P/TSX sont dotées d'une organisation de capital social qui va à l'encontre du principe d'une voix par action. Bien qu'il y ait lieu dans certains cas de tenir compte de circonstances particulières, la Coalition n'est pas favorable aux structures de capital qui accordent plus d'un vote pour une action.

Les membres de la Coalition reconnaissent que dans bon nombre d'autres sociétés canadiennes, il existe un ou des actionnaires prépondérants qui exercent un contrôle au moyen

des capitaux propres plutôt que des droits de vote. Les actionnaires qui contrôlent une société par une large participation suivront de près les affaires de cette société. La Coalition reconnaît qu'il est possible qu'une telle entreprise ne respecte pas toutes les normes décrites dans les principes, mais qu'elle se soit tout de même dotée d'une structure de gouvernance qui établit un équilibre entre les intérêts des actionnaires minoritaires et ceux d'un ou des actionnaires majoritaires.

Les sociétés dotées d'un ou des actionnaires majoritaires doivent être en mesure de démontrer qu'elles ont depuis longtemps un solide dossier en matière de création de valeur pour les actionnaires, qu'il s'agisse des actionnaires majoritaires ou des actionnaires minoritaires.

Nous sommes acquis à l'idée de tenir compte de l'équilibre entre le rendement financier et les définitions, structures et processus de gouvernance d'entreprise pour déterminer si les intérêts des actionnaires minoritaires sont adéquatement reconnus et protégés. En matière de gouvernance, il y a peu de solutions simples qui s'appliquent à toutes les sociétés ou à toutes les situations.

Nos priorités portent sur les aspects qui suivent.

1. Comment choisir des administrateurs ayant des qualités extraordinaires. Un excellent conseil d'administration recrute des administrateurs de qualité.
2. Comment structurer un conseil afin d'optimiser le travail collectif de régie. Dans un excellent conseil d'administration, les rôles et les responsabilités sont clairement définis.
3. Comment un conseil peut assurer la mise en place de bons processus de gouvernance. Un excellent conseil d'administration cherche sans cesse à améliorer son rendement.

Un grand nombre de sociétés possèdent déjà un excellent régime de gouvernance et sont dirigées par une équipe de premier plan déterminée à assurer une croissance saine de la société dans le meilleur intérêt des actionnaires. Tout au plus, ces sociétés pourraient devoir apporter de légères améliorations en fonction de l'évolution des attentes des investisseurs. En revanche, d'autres sociétés en sont encore à mettre en place ce que nous décrivons dans le présent document comme des « normes minimales ».

Les douze principes qui suivent incluent des « normes minimales » et des « pratiques exemplaires ».

- Les « normes minimales » sont précisément ce que l'expression suggère : il s'agit de normes que l'on s'attend de voir respectées par une société ouverte.
- Les « pratiques exemplaires » sont un amalgame :
  - de « pratiques exemplaires » adoptées par des conseils d'administration performants, que nous aimerions voir mises en place dans la plupart des sociétés;
  - d'idées novatrices provenant de conseils exceptionnels et qui peuvent s'appliquer à d'autres conseils d'administration.

Les conseils d'administration et les comités de vérification doivent évaluer leurs propres pratiques. Certaines « pratiques exemplaires » et « idées novatrices » peuvent être adoptées, et d'autres rejetées.

La gouvernance d'entreprise va continuer de prendre de l'importance. À titre d'exemple, des systèmes d'évaluation de la gouvernance sont élaborés par les agences d'évaluation des valeurs mobilières, les services de vote par procuration et les instituts universitaires d'études commerciales. Ces systèmes d'évaluation sont des points de repère pour aider les investisseurs à prendre des décisions éclairées au sujet du risque en matière de gouvernance dans les sociétés où ils investissent. La Coalition utilise une méthode de pointage de la gouvernance, élaborée par le Rotman School of Management (Université de Toronto), servant à repérer les aspects qui doivent être améliorés et à vérifier l'état général des risques liés à gouvernance dans les sociétés qui sont la propriété des membres de la Coalition.

À titre d'investisseurs institutionnels canadiens, notre priorité est de travailler avec les conseils d'administration des sociétés qui forment l'indice composé S&P/TSX. Nous souhaitons entreprendre un dialogue constructif avec les administrateurs de ces sociétés à propos des concepts de normes minimales et de pratiques exemplaires. Un éventail de pratiques en matière de gouvernance assure aux sociétés une certaine souplesse en fonction de leur histoire, de leur organisation du capital et de leur actionnariat.

Il s'agit, comme l'illustre l'indication « Version 1.0 », d'un document « vivant » qui évoluera au gré de la conjoncture et des échanges avec les conseils et les administrateurs. Au fil du temps,

d'autres « pratiques exemplaires » s'ajouteront, et les pratiques que nous considérons aujourd'hui comme « exemplaires » deviendront des normes minimales<sup>1</sup>.

\*\*\*\*\*

Nous sommes d'avis qu'une approche réfléchie en vue de comprendre les préoccupations des uns et des autres en matière de gouvernance servira les intérêts à long terme des conseils d'administration, de la direction et des actionnaires ainsi que ceux des millions de Canadiens au nom de qui les membres de la Coalition investissent.

---

<sup>1</sup> Suivant la cinquième étude majeure sur la gouvernance parue depuis le Cadbury Report publié en 1992, le Royaume-Uni vient de publier un nouveau code combiné sur la gouvernance d'entreprise à la suite des rapports de Derek Higgs sur l'amélioration de l'efficacité des administrateurs non dirigeants (janvier 2003), de Nigel Turnbull sur les contrôles internes (septembre 1999) et de Sir Robert Smith sur les comités de vérification (janvier 2003). On peut consulter le nouveau code combiné à [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)



**Administrateurs** : Un excellent conseil d'administration recrute des administrateurs efficaces, dévoués et indépendants

**PREMIER PRINCIPE : S'assurer de la qualité des membres du conseil**

La gouvernance d'entreprise repose d'abord et avant tout sur la qualité des administrateurs. Par qualité, nous entendons des administrateurs intègres qui sont dotés des compétences, des capacités et de la motivation nécessaires pour exécuter leurs obligations fiduciaires dans l'intérêt à long terme de la société et de ses actionnaires.

Bien que la qualité soit une notion subjective à laquelle on ne peut apposer de définition législative ou réglementaire, elle est essentielle à la bonne gouvernance. Les conseils doivent s'assurer que leurs membres respectent les normes de qualité, individuellement et collectivement, à titre d'équipe de gouvernance.

**Normes minimales** (pour les administrateurs et pour l'ensemble du conseil)

- ❑ Faire preuve d'intégrité et respecter des normes éthiques élevées.
- ❑ Posséder une expérience professionnelle et une expertise compatible avec les objectifs, les responsabilités financières et le profil de risque de la société. L'expérience et les qualifications de chacun des administrateurs devraient figurer dans les documents publics pertinents<sup>2</sup>.
- ❑ Posséder une connaissance reconnue de l'obligation fiduciaire.
- ❑ Détenir une reconnaissance professionnelle dans le domaine financier ou posséder des connaissances financières.
- ❑ Faire preuve d'aptitudes à écouter, à communiquer et à influencer de façon à pouvoir participer activement aux délibérations du conseil.
- ❑ Consacrer suffisamment de temps à son travail d'administrateur de manière à pouvoir s'en acquitter efficacement, en n'acceptant pas trop d'engagements envers d'autres conseils d'entreprise ou d'organismes sans but lucratif.

---

<sup>2</sup> L'entreprise devrait se donner pour objectif de communiquer de façon continue et transparente tous les faits, politiques et procédures importants à tous les actionnaires simultanément.

**Pratiques exemplaires** (pour les administrateurs et pour l'ensemble du conseil)

- ❑ Élaborer une procédure officielle rigoureuse et transparente pour la nomination de nouveaux administrateurs au conseil.
- ❑ Tenir à jour un tableau des talents des administrateurs et des exigences du conseil en vue d'identifier les lacunes au chapitre des compétences.
- ❑ Établir une liste, mise continuellement à jour, de candidats afin de s'assurer de disposer de candidats de qualité dotés des compétences nécessaires pour combler les vacances prévues ou imprévues<sup>3</sup>.
- ❑ S'assurer que des plans sont en place en vue d'assurer une relève systématique et maintenir un équilibre au conseil en termes de compétences et d'expérience.
- ❑ Instaurer un programme d'accueil officiel complet et personnalisé pour chaque nouvel administrateur<sup>4</sup>.
- ❑ Encourager tous les administrateurs à mettre à jour leurs compétences de façon continue, de même que leur connaissance de la société, de ses activités et de ses principaux dirigeants.

---

<sup>3</sup> Planifier très tôt la relève des directeurs permettra d'enrichir et de donner de la profondeur à la réserve de candidats potentiels. Le rapport Higgs au Royaume-Uni attache beaucoup d'importance au recrutement à l'extérieur de la « vieille clique ». Laura D'Andrea Tyson, doyenne de la London Business School, a présidé un comité cherchant à créer de vastes réserves de talents dotés de compétences, d'expériences et de perspectives complémentaires afin de renforcer l'efficacité des conseils; voir [www.london.edu/tysonreport/Tyson\\_Report\\_June\\_2003.pdf](http://www.london.edu/tysonreport/Tyson_Report_June_2003.pdf)

<sup>4</sup> On peut trouver une liste des documents généralement utilisés dans les programmes d'accueil au Royaume-Uni à [www.icsa.org.uk](http://www.icsa.org.uk). On trouve également dans ce site des exemples utiles de chartes de comité, ainsi qu'un projet de « lettre d'offre » pour d'éventuels directeurs.

## **DEUXIÈME PRINCIPE : Exiger des administrateurs une participation en actions**

Un administrateur pourra mieux défendre les intérêts des actionnaires s'il est lui-même actionnaire. Pour ce faire, les administrateurs doivent détenir un investissement important dans l'entreprise qu'ils gouvernent<sup>5,6</sup>.

Les conseils devraient établir un niveau approprié de participation en actions pour leurs membres, par exemple cinq fois les honoraires annuels des administrateurs. Voir en annexe un des exemples tirés des plus grandes sociétés canadiennes. Ce niveau de participation en actions devrait être requis après un délai raisonnable pour les nouveaux administrateurs et le niveau approuvé devrait être maintenu pendant toute la durée du mandat.

Dans le cadre de la rémunération des administrateurs, des actions devraient leur être cédées à la valeur du marché ou sous forme d'unités d'actions différées (UAD). Les UAD sont des entrées aux livres, équivalentes en valeur à une action ordinaire et assorties des droits de dividende d'une action ordinaire. Ces unités sont conservées jusqu'au départ de l'administrateur, qui peut alors réclamer ces actions ou leur équivalent en espèces à la valeur nominale des actions.

Les options sur actions sont une forme inadéquate de rémunération des administrateurs dans une grande société bien implantée. Les administrateurs agissant à titre de fiduciaires, leur rémunération ne devrait pas être fondée sur des mesures d'encouragement, ce qui est l'objectif habituel des options sur actions. Les administrateurs à qui on octroie des options sur actions n'ont pas de capital en jeu, ce qui signifie que leurs intérêts financiers ne cadrent pas avec ceux des actionnaires. Les options sur actions misent sur le rendement à court terme et la volatilité des actions de sorte qu'elles peuvent être attribuées lorsque le cours des actions est à la baisse

---

<sup>5</sup> Une étude menée en 1999 par Bhagat, Carey et Elson concluait « qu'il y avait une corrélation significative entre le nombre d'actions détenues par les administrateurs externes et le rendement de l'entreprise ... Plus élevée était la valeur en dollars du portefeuille d'actions des administrateurs externes, plus élevée était la probabilité d'un renvoi du chef de la direction dans une société peu performante. »

<sup>6</sup> « Outside Directors with a Stake: The Linchpin in Improving Governance » par Donald C. Hambrick et Eric M. Jackson, dans *California Management Review*, été 2000, révèle que le meilleur facteur prédictif du rendement à long terme pour les actionnaires, au niveau du conseil, est le pourcentage de membres externes du conseil qui détiennent une participation importante en capital dans la société.

et exercées lorsqu'il est à la hausse. Ceci n'a rien à voir avec l'intérêt à long terme des actionnaires et peut fragiliser l'intérêt des administrateurs et de la direction pour ce qui est de la viabilité de la société<sup>7</sup>. De nombreuses sociétés canadiennes ont aboli les options sur actions pour les administrateurs et les ont remplacées par l'octroi d'actions et par l'exigence d'une participation en actions minimale pendant la durée du mandat auprès de la société<sup>8</sup>.

### **Normes minimales**

- ❑ Exiger que les administrateurs possèdent au moins l'équivalent de trois années de rémunération annuelle sous la forme d'actions ou d'unités d'actions différées, après cinq années de participation au conseil.
- ❑ Cesser d'attribuer des options sur actions (mais l'octroi d'actions ou d'unités d'actions différées est acceptable).
- ❑ Détenir le minimum prescrit d'actions à la valeur du marché pendant la durée du mandat.
- ❑ Faire part aux actionnaires des exigences relatives à la participation en capital pour les administrateurs.

### **Pratiques exemplaires**

- ❑ Exiger que les administrateurs possèdent au moins l'équivalent de cinq années de rémunération annuelle sous la forme d'actions ou d'unités d'actions différées, après cinq années de participation au conseil.
- ❑ Cesser d'attribuer des options sur actions (mais l'attribution d'actions ou d'unités d'actions différées est acceptable).
- ❑ Continuer d'investir une portion importante de la rémunération annuelle en actions une fois le multiple requis atteint (selon ce qui convient à la situation personnelle).

---

<sup>7</sup> Dans « Taking Stock », publié en janvier 2003 dans la *Harvard Business Review*, Roger Martin, doyen du Rotman School of Management, Université de Toronto, fait valoir que si l'on recourt à la rémunération sous forme d'actions, de longues périodes d'acquisition de droits sont alors nécessaires, la vente doit être interdite jusqu'au départ, des actions (plutôt que des options sur actions) doivent être octroyées, et les administrateurs ainsi que les gestionnaires doivent annoncer leur intention de vendre des actions ou d'exercer des options une semaine avant la date de la transaction.

<sup>8</sup> On trouve à l'Annexe Un une liste des pratiques adoptées par quelques grandes sociétés canadiennes bien implantées qui ont aboli les options sur actions pour les administrateurs et instauré des exigences quant au minimum de participation en capital.

- Divulguer la rémunération réelle de chacun des administrateurs<sup>9</sup> ainsi que le pourcentage du total de la rémunération prise en actions ou en UAD par chacun des administrateurs.
- Communiquer les changements à la participation en capital de chacun des administrateurs, une fois l'an, dans les documents publics appropriés.

---

<sup>9</sup> TransCanada Corporation est un exemple qui illustre la pratique proposée en ce qui concerne la communication de la rémunération des administrateurs. Consulter la page 19 du document intitulé *2002 Management Proxy Circular for the 2003 Annual and Special Meeting of Shareholders*.

### **TROISIÈME PRINCIPE : Nommer une majorité d'administrateurs indépendants**

Des administrateurs indépendants doivent constituer la majorité d'un conseil. On entend généralement par indépendance le fait que l'administrateur soit indépendant de la direction et n'ait pas de relation déterminante avec la société ni n'en tire d'avantage financier autre que la rémunération à titre d'administrateur et la participation en capital. Par voie de conséquence, les intérêts d'un administrateur indépendant devraient s'harmoniser avec ceux des actionnaires.

Les lignes directrices de la Bourse de Toronto font référence à un administrateur « non lié ». Notre définition de l'indépendance s'inspire de cette définition. Les bourses américaines et les investisseurs institutionnels vont plus loin et définissent l'indépendance de façon plus rigoureuse. (Voir l'annexe deux).

#### **Normes minimales**

- ❑ Constituer un conseil où la majorité des administrateurs sont indépendants de la direction et n'ont pas de relation importante avec la société autre que leur rémunération à titre d'administrateur ou leur participation en capital.
- ❑ Garantir que les ex-employés et les professionnels qui fournissaient des services à la société ne sont pas nommés avant au moins trois ans après avoir quitté leur emploi ou cessé de fournir des services (pour les sociétés inscrites à la Bourse de New York, cette période est de cinq ans).
- ❑ Faire connaître aux actionnaires les principes de la société sur l'indépendance et les conflits d'intérêts.

#### **Pratiques exemplaires**

- ❑ Constituer un conseil où au moins les deux tiers des administrateurs sont indépendants de la direction et n'ont pas de relation importante avec la société autre que leur rémunération à titre d'administrateur ou leur participation en capital.
- ❑ Définir ce qu'on entend par interdépendance et rendre compte aux actionnaires du nombre d'interdépendances<sup>10</sup> qui existent au sein du conseil en indiquant le nombre que le conseil considère comme approprié à titre de ligne directrice.

---

<sup>10</sup> Définition du terme « interdépendance » – situation où deux administrateurs de la Société A sont membres du conseil de la Société B. Un trop grand nombre d'interdépendances sur un conseil pourrait donner lieu à une interrelation des intérêts qui pourrait compromettre l'indépendance des administrateurs.

**Structure du conseil : Dans un excellent conseil d'administration, les rôles et les responsabilités sont clairement définis**

**QUATRIÈME PRINCIPE : Distinguer les fonctions de président et de chef de la direction**

C'est au président du conseil qu'incombe la responsabilité de diriger le conseil et de veiller à ce que celui-ci agisse en fonction des intérêts à long terme des actionnaires en supervisant la direction et la croissance future de la société. Cette responsabilité nécessite un engagement considérable en temps et en efforts puisque le président du conseil est le principal contact avec la société. Le chef de la direction est responsable de la gestion, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de croissance de la société, et de rendre compte des progrès au conseil.

Les responsabilités et les priorités des deux fonctions sont différentes. Le cloisonnement des rôles permet de résoudre les conflits d'intérêts inhérents et de clarifier les obligations de reddition de comptes – le président envers les actionnaires et le chef de la direction envers le conseil.

Il n'est pas facile pour les sociétés dans lesquelles les fonctions de président et de chef de la direction sont combinées de mettre de côté une tradition en laquelle elles croient pour adopter un nouveau modèle. Pour faciliter la transition, ces sociétés devraient envisager la nomination d'un administrateur en chef indépendant.

**Normes minimales**

- ❑ Nommer un administrateur en chef distinct du président/chef de la direction.
- ❑ Définir les responsabilités de l'administrateur en chef et du président, et les faire connaître aux actionnaires.
- ❑ Demander à l'administrateur en chef d'établir les ordres du jour du conseil en collaboration avec le président et chef de la direction, et d'assumer la responsabilité de la qualité de l'information transmise aux administrateurs.
- ❑ Demander à l'administrateur en chef de convoquer et de présider des réunions trimestrielles des administrateurs indépendants sans la présence de la direction.
- ❑ Exiger que l'ex-chef de la direction quitte le conseil après son départ à la retraite.

**Pratiques exemplaires**

- ❑ Nommer un administrateur indépendant comme président.
- ❑ Définir les responsabilités du président et les faire connaître aux actionnaires.

- ❑ Instaurer un processus annuel d'évaluation pour le président et le faire connaître aux actionnaires.
- ❑ Demander au président d'établir les ordres du jour du conseil avec le chef de la direction et d'assumer la responsabilité de la qualité de l'information transmise aux administrateurs.
- ❑ Demander au président de tenir des séances à huis clos avec les administrateurs indépendants, sans la présence de la direction, à chacune des réunions du conseil et des comités.



## **CINQUIÈME PRINCIPE : Établir l'indépendance et les mandats des comités du conseil**

Une grande partie du travail du conseil se fait en comité. La plupart des conflits entre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires sont susceptibles de survenir d'abord au niveau des comités.

La plupart des comités du conseil, voire tous, devraient être composés uniquement d'administrateurs indépendants. Selon les principes de bonne gouvernance, il n'est pas souhaitable que des dirigeants approuvent au nom des actionnaires des politiques, des procédures ou des nominations qu'ils ont eux-mêmes recommandées. Le comité de vérification, par exemple, examine et approuve les états financiers de même que les contrôles internes et de gestion du risque, élaborés par la direction. (Voir le principe six). Le comité de la rémunération examine et approuve le rendement et la rémunération du chef de la direction et des autres dirigeants. Le comité de nomination et de régie d'entreprise sélectionne des candidats pour superviser la direction et en fait recommandation au conseil.

### **Normes**

- ❑ Nommer une majorité d'administrateurs indépendants au comité de nomination et de régie d'entreprise ainsi qu'au comité de rémunération.
- ❑ Décrire le mandat de chacun des comités dans tous les documents publics pertinents.
  - Veiller à ce que le comité de nomination et de régie d'entreprise soit responsable de la conformité avec les principes de gouvernance de la Bourse de Toronto.
  - Veiller à ce que le comité de nomination et de régie d'entreprise élabore des politiques et des procédures prévoyant la possibilité pour un administrateur d'engager des conseillers externes aux frais du conseil, si les circonstances le justifient.
- ❑ Dans le cadre des réunions de tous les comités, tenir régulièrement des séances à huis clos, sans la présence de la direction, auxquelles ne participent que les administrateurs indépendants.

**SIXIÈME PRINCIPE : Respecter les « nouvelles » exigences inhérentes au comité de vérification**

Le travail des comités de vérification est primordial pour restaurer la confiance dans les marchés financiers canadiens. La rigueur des dispositions relatives aux comités de vérification au Canada devrait être comparable à celle des dispositions (maintenant une loi) prises aux États-Unis. En ce sens, les conseils doivent nommer des administrateurs expérimentés et actifs au comité de vérification. Selon les principes de bonne gouvernance, les comités de vérification ont la responsabilité de présenter des états financiers transparents et compréhensibles, qui reflètent de façon impartiale la situation financière de la société.

En vertu du règlement de la Securities and Exchange Commission des États-Unis et des articles de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, un certain nombre de changements importants sont entrés en vigueur.

La Coalition s'attend à ce que les comités de vérification se conforment totalement aux normes en vigueur et à venir, et n'a pas d'autre règle à proposer.

On peut consulter le projet de règles de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario à l'adresse suivante :

[http://www.osc.gov.on.ca/en/Regulation/Rulemaking/Rules/rule\\_52-108\\_20030627\\_multilateral-instrument.htm](http://www.osc.gov.on.ca/en/Regulation/Rulemaking/Rules/rule_52-108_20030627_multilateral-instrument.htm)

La Securities and Exchange Commission des États-Unis a adopté de nouvelles règles qu'on peut consulter à l'adresse suivante :

<http://www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm>

## Activités du conseil : Un excellent conseil d'administration cherche sans cesse à améliorer son rendement

### **SEPTIÈME PRINCIPE : Évaluer le rendement du conseil et des comités**

Le conseil, par l'entremise du comité de nomination et de régie d'entreprise, doit se doter de procédés destinés à évaluer et à améliorer son rendement et celui de ses comités. De plus en plus, les conseils procèdent chaque année, à un sondage confidentiel auprès des membres, dont les résultats sont passés en revue par le comité de nomination et de régie d'entreprise. Cette pratique devrait aider les conseils à apporter des changements aux structures et aux processus. Un exemple de questionnaire est présenté à l'annexe trois.

### **Normes minimales**

- ❑ Publier une charte des exigences à l'endroit des administrateurs dans tous les documents publics pertinents. On en trouvera un exemple à l'annexe quatre.
- ❑ Examiner une fois l'an le rendement du conseil et de ses comités par rapport aux critères précisés dans les mandats du conseil et des comités, ainsi que dans la charte des administrateurs. Diffuser ce processus dans tous les documents publics pertinents.
- ❑ Gérer la planification de la relève des administrateurs (voir aussi Premier principe – Pratiques exemplaires) pour maintenir un bon équilibre au sein du conseil au chapitre des compétences et de l'expérience.
- ❑ Faire état chaque année de l'expérience et de l'expertise des administrateurs et des postes d'administrateur qu'ils occupent dans d'autres sociétés dans les documents publics pertinents.
- ❑ Permettre aux actionnaires de voter pour les administrateurs individuellement chaque année, et non pour des listes d'administrateurs.

### **Pratiques exemplaires**

- ❑ Voir à ce que le comité de régie suive de près les nouvelles pratiques exemplaires adoptées par les grande sociétés.

## HUITIÈME PRINCIPE : Examiner le rendement des membres du conseil

Le conseil, par l'entremise du comité de nomination et de régie d'entreprise, peut aider les administrateurs à améliorer leur rendement en développant leurs forces et en tirant parti des possibilités d'amélioration.

L'évaluation annuelle du rendement permet aux administrateurs d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses personnelles, de prendre des décisions quant à leurs besoins en matière de formation, et peut même conduire à une décision concernant le moment propice de sa retraite éventuelle.

### Normes minimales

- ❑ Établir des exigences minimales en ce qui concerne l'assiduité des administrateurs.
- ❑ Faire état des présences de chacun des membres du conseil une fois l'an dans les documents publics pertinents.
- ❑ Décider du type de circonstances qui devraient normalement mener un administrateur à présenter sa démission au comité de régie (c.-à-d. non-respect des attentes en termes de présences, limite d'âge, changement de l'occupation principale ou du lieu de résidence). Selon la situation, la démission peut être acceptée ou ne pas l'être.

### Pratiques exemplaires

- ❑ Évaluer le rendement des administrateurs une fois l'an au moyen d'un questionnaire confidentiel d'évaluation par les pairs. Cette étude devrait être menée par le président du conseil, le président du comité de régie ou une tierce partie indépendante. Des questions ouvertes devraient être incluses pour permettre la possibilité de proposer des améliorations<sup>11,12</sup>. L'annexe cinq contient un exemple à cet égard.
- ❑ Évaluer le rendement du président une fois l'an conformément aux normes proposées dans le quatrième principe, concernant le rôle de président.

<sup>11</sup> Le nouveau *Combined Code on Corporate Governance* du Royaume-Uni prévoit l'évaluation du rendement des administrateurs dans la section A.6. On peut consulter le nouveau « Code combiné » à l'adresse suivante : [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk).

<sup>12</sup> Aux États-Unis, la Commission on Public Trust and Private Enterprise du Conference Board prévoit une « évaluation du rendement en trois volets : évaluation du rendement de l'ensemble du conseil, de chacun des comités et des administrateurs à titre individuel. »

- Faire état du processus d'examen du rendement dans tous les documents publics pertinents avec suffisamment de détails pour indiquer qu'un système fort et viable est en place.

## **NEUVIÈME PRINCIPE : Évaluer le chef de la direction et le plan de relève**

Le conseil est responsable de l'embauche et, au besoin, du renvoi du chef de la direction, de l'examen annuel de son rendement et de la mise en place d'un plan de relève. Afin de dissiper tout doute sur le fait que c'est au conseil que le chef de la direction doit rendre des comptes, il est essentiel pour les conseils de rédiger une description des tâches du chef de la direction, d'établir avec celui-ci des objectifs de rendement annuels et à long terme, des attentes et des mesures de rémunération s'y rapportant, et d'établir un processus officiel d'examen par lequel les administrateurs et le chef de la direction peuvent échanger franchement leurs points de vue sur le rendement du chef de la direction. Une vision claire, tant pour le conseil que pour le chef de la direction, concernant le rendement et le leadership attendus du chef de la direction devrait susciter un conseil solidaire de son chef de la direction.

Le travail sur ces questions se fait souvent au niveau des comités, puis les propositions sont soumises au conseil pour discussion et approbation.

### **Normes minimales**

- ❑ Élaborer une description des tâches du chef de la direction et la publier dans tous les documents publics pertinents.
- ❑ Établir une fois l'an des objectifs de rendement à court et à long terme pour le chef de la direction.
- ❑ Élaborer un processus annuel d'examen du rendement du chef de la direction par le conseil en collaboration avec le chef de la direction.
- ❑ Revoir annuellement le plan de relève du chef de la direction, y compris un examen avec le chef de la direction du rendement des employés sous responsabilité directe.

## Pratiques exemplaires

- ❑ Inciter les administrateurs à se faire un devoir de connaître les cadres supérieurs et les candidats prometteurs de la société en leur rendant visite dans leur milieu de travail<sup>13</sup>.
- ❑ Créer des occasions permettant aux cadres prometteurs de faire de fréquentes présentations au conseil et de rencontrer les membres du conseil dans le cadre d'activités sociales.

---

<sup>13</sup> General Electric est un exemple d'une société dont les pratiques en matière de gouvernance prévoient que chaque administrateur visite deux installations de GE par année sans la présence de la direction de l'entreprise afin que l'administrateur puisse avoir des échanges directs avec les responsables de l'exploitation.

## **DIXIÈME PRINCIPE : Assurer la supervision de la direction et la planification stratégique**

Au nom des propriétaires, le conseil délègue la gestion de la société à une équipe de direction vouée à l'accroissement de la valeur pour les actionnaires. Il appartient aux administrateurs d'établir la vision d'ensemble et les orientations à long terme de la société ainsi que les attentes inhérentes au risque et au rendement, de même que les objectifs non financiers. La principale tâche de la direction consiste à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de croissance à partir des orientations du conseil. Pour ce faire, il faut examiner la stratégie de croissance recommandée par la direction, la remettre en question, en discuter et, finalement, l'approuver, après modification si nécessaire. Les administrateurs doivent par la suite s'assurer que les décisions de la direction sont cohérentes avec la vision, les objectifs, les buts et les paramètres de la stratégie approuvée. La rémunération des administrateurs ainsi que leur mandat devraient se fonder sur le succès connu par la direction dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance recommandée au conseil.

### **Normes minimales**

- ❑ Organiser une rencontre annuelle pour examiner en profondeur le plan stratégique de la société.
- ❑ Procéder à un examen annuel des ressources humaines, technologiques et en capital nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de croissance de la société, de même que pour prendre en compte les contraintes réglementaires, culturelles ou gouvernementales à l'égard de la société ou des activités.
- ❑ Exercer un suivi sur la mise en œuvre de la stratégie et la réalisation des objectifs.

### **Pratiques exemplaires**

- ❑ Examiner à chacune des réunions du conseil les récents développements (le cas échéant) qui peuvent avoir une incidence sur la stratégie de croissance.
- ❑ Évaluer l'analyse préparée par la direction des stratégies des concurrents ou des « quasi » concurrents<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Trop souvent, les sociétés se perçoivent comme si elles évoluaient de façon isolée. Une attitude salutaire consiste à adopter la philosophie de Andrew S. Grove décrite dans « Only The Paranoid Survive ». M. Grove a été chef de la direction d'Intel, et il décrit dans son livre la difficulté de reconnaître



## **ONZIÈME PRINCIPE : Superviser l'évaluation et la rémunération de la direction**

Les cadres supérieurs doivent être rémunérés équitablement et à des tarifs concurrentiels. De préférence, une bonne partie de la rémunération doit se fonder sur le rendement, en insistant sur l'octroi d'actions (pas des options) à titre de mesure incitative<sup>15</sup>.

Les cadres doivent être des actionnaires importants dans la société qu'ils dirigent. Ils pourront ainsi mieux harmoniser leurs intérêts financiers avec ceux des actionnaires.

### **Normes minimales**

- ❑ Structurer le comité de la rémunération de sorte qu'il comporte une majorité d'administrateurs indépendants.
- ❑ Associer le programme de rémunération de la direction à des cibles de rendement significatives et mesurables.
- ❑ Présenter la philosophie globale de rémunération des cadres supérieurs dans tous les documents publics pertinents en expliquant la logique des échelles salariales, les mesures incitatives, les attributions d'action (réelles ou fantômes), les options sur actions, les régimes de retraite (notamment les régimes complémentaires) et tous les autres aspects de la rémunération des cadres.
- ❑ Autoriser le comité de la rémunération à recourir à des avis indépendants sur la rémunération, lorsque nécessaire
- ❑ Intégrer des séances à huis clos auxquels ne participent que les administrateurs indépendants, sans la présence de la direction, dans le cadre de chacune des réunions du comité de la rémunération, ainsi que dans le contexte des réunions de l'ensemble du conseil, lorsque les questions relatives à la rémunération des cadres y sont discutées.

---

le besoin de changement, et des actions à prendre en conséquence. Consulter également l'ouvrage de Clayton M. Christensen, « The Innovators Dilemma », qui explique pourquoi de grandes sociétés peuvent échouer.

<sup>15</sup> Les professeurs Brian Hall de la Harvard Business School et Kevin Murphy de la University of Southern California estiment que le coût inhérent à l'octroi d'options sur actions aux employés est beaucoup plus élevé que la valeur qu'elles représentent pour ces mêmes employés. Les effets incitatifs des options sont également « fragiles », puisque les employés ne considèrent généralement pas les actions dont le cours boursier est inférieur au prix d'exercice (options « *underwater* ») comme un avantage.

- ❑ Limiter rigoureusement le nombre d'options sur actions et veiller à ce que celles qui sont octroyées soient axées sur la rémunération à long terme et assujetties à des périodes d'acquisition.
- ❑ Veiller à ce que les régimes de rémunération sous forme d'actions soient approuvés par les actionnaires.

### **Pratiques exemplaires**

- ❑ Inclure dans le comité de la rémunération au moins un administrateur ayant une expertise de la rémunération des cadres.
- ❑ Demander au président du comité de la rémunération de répondre aux questions relatives à la rémunération des cadres à l'assemblée générale annuelle.
- ❑ Exiger des cadres supérieurs qu'ils détiennent des actions aussi longtemps qu'ils sont à l'emploi de la société.
- ❑ Concevoir des régimes d'options sur actions liés à l'atteinte d'objectifs de rendement, de sorte que leur acquisition ne soit pas déterminée uniquement par le succès général de la société.
- ❑ Envisager la possibilité d'établir des conditions de détention d'options visant à assurer que les cibles en matière de participation en actions sont atteintes, voire dépassées.

## **DOUZIÈME PRINCIPE : Rendre compte aux actionnaires des politiques et des initiatives en matière de gouvernance**

Parce qu'ils doivent rendre des comptes aux propriétaires de la société, les conseils doivent tout mettre en œuvre pour aider les actionnaires à mieux comprendre leurs politiques en matière de gouvernance, de même que leurs responsabilités quant à la supervision de la gestion et au contrôle des activités de l'entreprise. On devrait recourir à tous les moyens possibles pour communiquer avec les actionnaires, notamment les imprimés, le site Web de la société, la diffusion Web, ainsi que l'assemblée générale annuelle où les participants doivent être encouragés à poser des questions. La société devrait se donner pour objectif de communiquer de façon continue et transparente tous les faits, politiques et procédures importants à tous les actionnaires simultanément.

### **Normes**

- ❑ Faire état dans la circulaire de sollicitation de procurations (et dans tous les autres documents publics pertinents) de la conformité aux exigences des organismes de réglementation, des bourses<sup>16</sup> et des autorités professionnelles dans tous les territoires de compétence où les titres de la société sont transigés, et expliquer les cas de non-conformité. Les renseignements donnés doivent être le plus précis possible afin de démontrer que le respect des règles n'est pas qu'un vœu pieux.
- ❑ Faire état dans le rapport annuel de la philosophie, des pratiques et du processus de contrôle en matière de gouvernance lorsque ces normes intègrent les exigences réglementaires, ou vont au-delà de celles-ci.
- ❑ Faire état, dans la section du président que contient le rapport annuel, des questions, des modifications ou des développements substantiels en ce qui concerne les pratiques liées à la gouvernance qui pourraient avoir des répercussions sur les intérêts des actionnaires.
- ❑ **Deuxième principe** : Divulguer la rémunération réelle de chacun des administrateurs ainsi que le pourcentage du total de la rémunération prise en actions ou en UAD par chacun des administrateurs.

---

<sup>16</sup> Les pratiques courantes de la Bourse de Toronto en matière de divulgation se trouvent aux articles 473 et 474 <http://142.201.0.1/en/pdf/CompanyManual.pdf>.

- ❑ Communiquer les modifications à la participation en capital de chacun des administrateurs, une fois l'an.
- ❑ **Troisième principe** : Faire connaître aux actionnaires la manière dont la société définit les notions d'indépendance et de conflits d'intérêts.
- ❑ **Quatrième principe** : Définir les responsabilités du président (ou de l'administrateur en chef), et les faire connaître aux actionnaires.
- ❑ Instaurer un processus annuel d'évaluation pour le président (ou l'administrateur en chef), et le faire connaître aux actionnaires.
- ❑ **Cinquième principe** : Faire connaître le mandat de chacun des comités.
- ❑ **Sixième principe** : Respecter toutes les exigences réglementaires.
- ❑ **Septième principe** : Publier une charte des attentes à l'intention des administrateurs. On en trouve un exemple à l'annexe quatre.
  - Inclure des estimations raisonnables du temps requis par les administrateurs pour se préparer et assister aux réunions du conseil et des comités.
  - Préciser les conditions qui peuvent entraîner une démission : faible participation aux réunions, changement de la profession principale, une limite d'âge ou une piètre performance au conseil ou dans les comités, selon l'avis des autres membres du conseil.
- ❑ Faire état chaque année de l'expérience et de l'expertise des administrateurs et des postes d'administrateur qu'ils occupent dans d'autres entreprises.
- ❑ Faire état du processus d'examen du rendement.
- ❑ **Huitième principe** : Faire état des présences de chacun des membres du conseil, une fois l'an.
- ❑ Faire état du processus d'évaluation du rendement avec suffisamment de détails pour indiquer qu'un système fort et viable est en place.
- ❑ **Onzième principe** : Présenter la philosophie globale de rémunération des dirigeants dans tous les documents publics pertinents en expliquant la logique des échelles salariales, les mesures incitatives, les octrois d'actions (réelles ou fantômes), les options sur actions, les régimes de retraite (notamment les régimes complémentaires) et tous les autres aspects de la rémunération des cadres.

## **ANNEXES**

## ANNEXE UN : EXIGENCES RELATIVES À LA PARTICIPATION EN CAPITAL DES ADMINISTRATEURS

Dans les grandes sociétés, on compte trois genres de cibles établies pour la participation en capital des administrateurs.

1. Un multiple des honoraires annuels :

la Banque de Montréal exige de ses administrateurs qu'ils détiennent 6 fois la valeur des honoraires annuels de 30 000 \$ (ou 180 000 \$ au total) en actions de la société.

2. Un nombre absolu d'actions :

BCE exige de ses administrateurs qu'ils possèdent 10 000 actions (environ 300 000 \$).

3. Un investissement global en actions de la société :

George Weston exige un investissement global de 250 000 \$.

Chacune des sociétés énumérées dans le tableau suivant a établi une participation en capital en plus d'un régime d'UAD ou d'UAS en guise de moyen efficace sur le plan fiscal permettant aux administrateurs d'acquérir des actions de la société.

	Valeur des actions comme multiple des honoraires
Banque de Montréal	6
BCE	2 <sup>a</sup>
CIBC	6
Canadien National	5,7 <sup>b</sup>
George Weston limitée	7 <sup>c</sup>
Compagnies Loblaws limitée	7 <sup>c</sup>
Manuvie	5
Petro-Canada	5
Banque Royale du Canada	10 <sup>d</sup>
Financière Sun Life	6
TransCanada PipeLines Limited	5
Torstar	4 <sup>e</sup>

<sup>a</sup> Obligation de détenir 10 000 actions. Honoraires annuels versés en UAD jusqu'à l'atteinte du seuil. Le multiple est bas puisque les honoraires annuels sont passés à 150 000 \$.

<sup>b</sup> Les administrateurs doivent détenir 250 000 \$ en actions au plus tard 5 ans après leur nomination au conseil.

<sup>c</sup> Les administrateurs doivent prendre leurs honoraires et leur rémunération annuelle en UAD jusqu'à ce qu'ils détiennent 250 000 \$ en actions de la société.

- <sup>d</sup> Les administrateurs doivent détenir 300 000 \$ en actions de la société dans les 5 ans qui suivent leur nomination.
- <sup>e</sup> Les administrateurs doivent détenir 8 000 actions de la société ou UAD dans un délai de 4 ans. La rémunération est versée sous forme d'UAD jusqu'à l'atteinte du seuil.

## **RÉGIMES D'OPTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS**

De plus en plus de sociétés ont cessé d'octroyer des options sur actions aux administrateurs. Les sociétés énumérées ci-après sont des exemples de sociétés qui ont récemment mis fin à leurs régimes d'options sur actions pour les administrateurs.

Agrium

Astral Media

Banque de Montréal

BCE

BCE Emergis

CIBC

Canadien National

Placements CI

Gildan Activewear

Financière Manuvie

Nexen

Banque Royale du Canada

Financière Sun Life

Torstar

## ANNEXE DEUX : DÉFINITIONS DE LA NOTION D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

### Bourse de Toronto

Article 474 (2) du Guide à l'intention des sociétés de la TSX

« Un «administrateur non lié» est un administrateur indépendant de la direction et n'ayant aucune relation, y compris toute relation d'affaires, qui soit susceptible de nuire d'une façon importante à sa capacité d'agir au mieux des intérêts de la société, ou qui soit raisonnablement susceptible d'être perçue comme ayant cet effet, outre les intérêts et les relations découlant de la possession d'actions. »

### Bourse de New York

[http://www.nyse.com/pdfs/corp\\_recommendations\\_nyse.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/corp_recommendations_nyse.pdf)

Norme d'inscription adoptée le 1<sup>er</sup> août 2002; « NYSE approuve les mesures visant à renforcer la responsabilisation des sociétés ».

« Pour qu'un administrateur soit considéré comme 'indépendant', le conseil doit déterminer que l'administrateur n'a pas de relation importante avec la société cotée (que ce soit directement ou à titre de partenaire, d'actionnaire ou de dirigeant d'une organisation qui a une relation avec la société).

« On entend notamment par relation importante une relation de nature commerciale, industrielle, bancaire, consultative, juridique, comptable, charitable et familiale (entre autres).

« Pour être considéré comme un administrateur indépendant, il faut également qu'un ancien employé de la société cotée, ou de son vérificateur indépendant, ait quitté l'entité depuis cinq ans; cette disposition s'applique également aux membres de sa famille immédiate.»

### CalPERS : California Public Employees' Retirement System

<http://www.calpers-governance.org/principles/domestic/us/page13.asp>

1. N'est pas un cadre qui a été l'emploi de la société au cours des cinq dernières années.
2. N'a pas agi comme conseiller ou consultant, ni n'a été lié à une firme qui a agi auprès de la société à ce titre au cours des cinq dernières années.
3. N'a pas été lié à un client ou à un fournisseur important de la société au cours des cinq dernières années.
4. N'a pas eu de marché de services personnels avec la société ou un membre de la haute direction au cours des cinq dernières années.
5. N'a pas été lié à un organisme sans but lucratif qui est un important bénéficiaire de la société au cours des cinq dernières années.
6. N'est pas à l'emploi d'une société publique dont un dirigeant agit à titre d'administrateur de la société.
7. N'a eu aucune des relations décrites précédemment avec une société affiliée à la société.



8. N'a pas de lien de parenté avec un membre de la haute direction de la société, ni avec un de ses fournisseurs ou de ses clients.

**TIAA-CREF** : Teachers Insurance and Annuity Association College Retirement Equities Fund  
<http://www.tiaa-cref.org/libra/governance/index.html#board>

On entend par indépendance le fait ne pas être ni avoir été à l'emploi de la société, de ne pas avoir de lien personnel ou financier important avec la société ou sa direction qui pourrait compromettre l'objectivité de l'administrateur et sa loyauté envers les actionnaires. Un administrateur indépendant qui ne fournit pas régulièrement des services pour la société, si un observateur indépendant considérerait cette relation comme importante, peu importe que le service soit fourni à titre personnel ou à titre de représentant d'une organisation qui agit comme conseiller professionnel, consultant ou conseiller juridique auprès de la société.

\*\*\*\*\*

Concernant l'indépendance des comités de vérification, voir ce qui suit.

**Autorités canadiennes en valeurs mobilières** sur les comités de vérification (MI 52-110) publié le 27 juin 2003 pour commentaire.

Un membre du comité de vérification est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur. Une relation importante s'entend d'une relation dont le conseil d'administration pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'indépendance du jugement d'un membre du comité. Les personnes physiques suivantes sont notamment considérées comme ayant une relation importante avec un émetteur : i) une personne qui, ou dont un membre de la famille immédiate, est un membre de la haute direction ou un salarié de l'émetteur, ou d'une entité mère, filiale ou associée; ii) une personne qui accepte des honoraires à titre de consultant ou de conseiller ou d'autres honoraires de l'émetteur; ou iii) une personne qui est, ou a été, une entité affiliée, un partenaire ou un employé du vérificateur interne ou externe présent ou précédent de l'émetteur, à moins que la période prescrite ne soit écoulée depuis que cette relation a eu lieu avec le vérificateur interne ou externe ou que la relation de vérification a pris fin.

Securities and Exchange Commission des États-Unis  
<http://www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm#audit>

Sous la rubrique « Final Rule: STANDARDS RELATING TO LISTED COMPANY AUDIT COMMITTEES », on trouve une discussion très détaillée portant sur des normes devant être respectées en matière d'indépendance.

## Royaume-Uni : l'indépendance dans le *Combined Code* de juillet 2003

*The Combined Code on Corporate Governance (juillet 2003)* adopté par le Financial Reporting Council du Royaume-Uni [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)

A.3.1 Le conseil doit indiquer dans son rapport annuel le nom des administrateurs qu'il considère indépendants. Le conseil doit déterminer si le directeur est indépendant de caractère et de jugement et s'il existe des relations ou des circonstances qui pourraient affecter ou sembler affecter le jugement de l'administrateur. Le conseil doit énoncer ses raisons s'il juge qu'un administrateur est indépendant malgré l'existence de relations ou de circonstances qui peuvent sembler indiquer le contraire, y compris si un administrateur :

- a été à l'emploi de la société ou du groupe au cours des cinq dernières années;
- a, ou a eu au cours des trois dernières années, une relation d'affaires importante avec la société directement, ou à titre de partenaire, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre d'une entité qui a une telle relation avec la société;
- a reçu ou reçoit une rémunération supplémentaire de la société outre les honoraires d'administrateur, participe à l'option d'achat d'actions de la société ou à un programme de rémunération lié à la performance ou est membre du régime de pension de la société;
- a des liens de parenté proches avec un conseiller, un administrateur ou un cadre de la société;
- détient des mandats d'administrateur croisés ou a des liens importants avec d'autres administrateurs en raison de sa participation dans d'autres sociétés ou entités;
- représente un actionnaire important; ou
- a été membre du conseil pendant plus de neuf ans depuis la date de sa première élection.

### ANNEXE TROIS : MODÈLE DE QUESTIONNAIRE ANNUEL SUR L'EFFICACITÉ DU CONSEIL

Le questionnaire sur l'efficacité du conseil se divise en trois sections<sup>17</sup> :

1. Responsabilité du conseil
2. Fonctionnement du conseil
3. Efficacité du conseil

<b>SECTION 1 : RESPONSABILITÉ DU CONSEIL</b>	<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Sans opinion</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>
1. Le conseil connaît bien son mandat et ses responsabilités.	1	2	3	4	5
2. La séparation des pouvoirs et l'attribution des responsabilités entre le conseil et la direction sont clairs.	1	2	3	4	5
3. J'estime que ma connaissance globale des activités d'ABC est suffisante pour me permettre d'honorer mes engagements à titre d'administrateur.	1	2	3	4	5
4. Je suis satisfait de la stratégie d'ABC approuvée par le conseil.	1	2	3	4	5
5. Je suis satisfait du niveau de contribution du conseil à l'élaboration du plan stratégique et du processus d'approbation.	1	2	3	4	5
6. La valeur pour l'actionnaire est prise en considération de façon appropriée dans le processus décisionnel du conseil.	1	2	3	4	5
7. Je suis d'avis que le conseil est informé de toutes les questions importantes.	1	2	3	4	5
8. Je suis satisfait du degré de connaissance du conseil quant à la nature et à la portée des risques auxquels fait face ABC ainsi que de son degré de connaissance des politiques et des procédures mises en place par ABC pour identifier, contrôler et gérer ces risques.	1	2	3	4	5
9. J'ai, par l'entremise du conseil, des comités et de contacts informels, un accès raisonnable aux cadres de l'organisation ayant un potentiel élevé et je possède une connaissance suffisante relativement à ceux-ci.	1	2	3	4	5

<sup>17</sup> Cet exemple de questionnaire, la Charte des attentes à l'endroit des administrateurs (annexe quatre) et l'exemple du questionnaire d'évaluation par les pairs (annexe cinq) sont utilisés grâce à l'aimable permission de M. Peter Stephenson de Meridien Consulting Services, à Toronto.

Autres commentaires ou suggestions sur les responsabilités du conseil :

<b>SECTION 2 : FONCTIONNEMENT DU CONSEIL</b>		Fortement en désaccord	En désaccord	Sans opinion	En accord	Fortement en accord
10.	La fréquence des réunions du conseil et des comités est adéquate pour me permettre de remplir mes obligations à titre d'administrateur.	1	2	3	4	5
11.	On prévoit suffisamment de temps pour les réunions du conseil et des comités.	1	2	3	4	5
12.	Mon temps et mes talents sont bien utilisés aux réunions du conseil et des comités.	1	2	3	4	5
13.	Le conseil est formé d'un nombre adéquat d'administrateurs.	1	2	3	4	5
14.	Le conseil est composé d'un bon mélange d'expérience et de compétences pour guider ABC vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.	1	2	3	4	5
15.	Je suis satisfait de la structure actuelle des comités du conseil.	1	2	3	4	5
16.	Je suis d'avis que chacun des comités suivants fonctionne comme il le devrait :					
	• Comité de vérification	1	2	3	4	5
	• Comité de la rémunération	1	2	3	4	5
	• Comité de nomination et de régie	1	2	3	4	5
17.	Je suis d'avis que les processus en place pour gérer la relève des administrateurs et pour nommer des candidats au conseil fonctionnent bien.	1	2	3	4	5
18.	Je suis satisfait de la fréquence des discussions entre les administrateurs indépendants hors de la présence de la direction, et du temps qu'on y consacre.	1	2	3	4	5
19.	Les documents d'information que je reçois sont adéquats et disponibles en temps utile.	1	2	3	4	5
20.	L'information que je reçois sur le rendement et la concurrence me permet de suivre les résultats, de repérer les aspects préoccupants et de comprendre les enjeux et tendances importants dans le secteur d'activité.	1	2	3	4	5
21.	J'ai un accès adéquat aux dirigeants hors des réunions du conseil et des comités.	1	2	3	4	5

22. Le conseil devrait codifier les directives relatives aux conflits d'intérêts pour les administrateurs.	1	2	3	4	5
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

Autres commentaires ou suggestions concernant l'amélioration du fonctionnement du conseil :

---

<b>SECTION 3 : EFFICACITÉ DU CONSEIL</b>		<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Sans opinion</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>
23.	Les objectifs, les attentes et les préoccupations du conseil sont transmis ouvertement à la direction.	1	2	3	4	5
24.	Les réunions du conseil et des comités sont franches et constructives, et elles sont dirigées d'une manière qui assure une communication ouverte, une participation réelle, des remises en question cruciales et la résolution rapide des problèmes.	1	2	3	4	5
25.	Le processus utilisé par le conseil pour établir des objectifs avec le chef de la direction est adéquat.	1	2	3	4	5
26.	Le processus utilisé par le conseil pour évaluer le rendement du chef de la direction est adéquat.	1	2	3	4	5
27.	La direction est suffisamment sensible aux questions et aux problèmes soulevés par le conseil.	1	2	3	4	5
28.	La direction communique avec le conseil de manière ouverte, franche et opportune.	1	2	3	4	5
29.	Je reçois une rétroaction adéquate en ce qui a trait à ma contribution à ABC à titre d'administrateur.	1	2	3	4	5
30.	Selon moi, la réalisation la plus importante du conseil au cours de la dernière année a été la suivante :					
<hr/>						
<hr/>						
31.	Selon moi, la chose la plus importante que pourrait faire le conseil pour améliorer son efficacité est la suivante :					
<hr/>						
<hr/>						
32.	Selon mon expérience au sein d'autres conseils, le rendement global du conseil d'ABC et de ses comités est :	<b>Vraiment moins bon</b>	<b>Moins bon</b>	<b>À peu près le même</b>	<b>Mieux</b>	<b>Beaucoup mieux</b>
Y a-t-il autre chose que le conseil pourrait faire pour améliorer son efficacité?						
<hr/>						
<hr/>						



#### ANNEXE QUATRE : CHARTE DES ATTENTES À L'ENDROIT DES ADMINISTRATEURS

Une charte des attentes pour un conseil d'administration décrit les rôles et les responsabilités que doivent assumer les administrateurs. La charte devrait également prévoir de quelle façon le conseil délègue le pouvoir de gérer les activités de l'organisation à la direction. Une charte du conseil d'administration peut comporter les éléments suivants :

- Énoncé global des responsabilités du conseil d'administration en matière de supervision de la direction des activités.
- Processus de planification stratégique et approbation de la stratégie.
- Sélection, établissement des objectifs, évaluation et rémunération des cadres supérieurs.
- Gestion du risque, du capital et des contrôles internes.
- Suivi de la progression des objectifs stratégiques et d'affaires.
- Communication de l'information financière et conformité à la réglementation.
- Examen et approbation des transactions importantes.
- Fonctionnement du conseil et évaluation de l'efficacité du conseil et de chacun des administrateurs.

La charte, ou un document distinct, doit aussi préciser les compétences et les caractéristiques personnelles et professionnelles requises des administrateurs. Il s'agit du matériel de base pour le recrutement, la sélection et l'évaluation des administrateurs. Ces compétences et caractéristiques pourraient inclure les éléments suivants :

- Antécédents révélant l'exercice d'un jugement avisé et la prise de bonnes décisions d'affaires.
- Intégrité reconnue et normes éthiques élevées.
- Compétences en finances.
- Connaissance appropriée des problèmes touchant l'entreprise et le secteur d'activité.
- Connaissances et expérience nécessaires afin de collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de la société.
- Aptitudes à la communication et capacité d'influencer.
- Capacité à contribuer à l'efficacité et au rendement du conseil.
- Disponibilité pour les travaux du conseil et des comités.

De plus, la charte, ou un document distinct, doit préciser quelles sont les politiques et les directives qui s'appliquent aux administrateurs, notamment : mandat, actionnariat, orientation, conflits d'intérêts, présences, rémunération, changement professionnel, interaction avec les médias et rôle du président ou de l'administrateur en chef.



### ANNEXE CINQ : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Le processus d'évaluation des administrateurs par les pairs a pour but de fournir une rétroaction franche à chacun des administrateurs. Une telle rétroaction stimulera l'introspection, favorisera les activités de perfectionnement et permettra aux administrateurs d'améliorer leur contribution individuelle aux travaux du conseil et des comités. La rétroaction provient généralement d'entrevues individuelles ou d'un questionnaire papier qui permet à la fois l'évaluation qualitative et la formulation de commentaires écrits. Le protocole relatif à la rétroaction devrait refléter la charte des attentes à l'endroit des administrateurs de même que les compétences et les caractéristiques répertoriées pour les administrateurs.

**Utilisez l'échelle suivante pour évaluer vos collègues :**

**3 – Remarquable : contribution exceptionnelle à cet égard**

**2 – Pleinement satisfaisant : aucune amélioration requise**

**1 – Amélioration requise**

<b>DIMENSION :</b>	<b>Adminis- trateur A</b>	<b>Adminis- trateur B</b>	<b>Etc.</b>
1. S'est manifestement bien préparé aux réunions et pose des questions bien formulées.			
2. Contribue de façon valable et bien informée aux discussions du conseil.			
3. Pense de manière stratégique lorsqu'il évalue les orientations et le fonctionnement.			
4. Démonstre une bonne connaissance des finances.			
5. Pose des questions appropriées sur les données et l'information qui sont présentées au conseil pour ses délibérations.			
6. Utilise efficacement ses connaissances, son expérience et son expertise pour trouver des solutions aux problèmes auxquels fait face la société.			
7. N'hésite pas à prendre position ou à exprimer son point de vue, même dans les situations où cela va à l'encontre des idées dominantes ou du sens de la conversation; exerce son jugement en toute indépendance.			
8. Communique de façon persuasive et logique; exprime ses préoccupations; soulève des questions difficiles d'une façon qui encourage la discussion ouverte.			
9. Écoute attentivement les idées et les points de vue des autres.			
10. Pose des questions valables en temps opportun.			
11. Disposé à répondre des décisions du conseil et à s'y sentir lié.			
12. Possède un très bon sens de l'éthique.			
13. Possède un bon esprit d'équipe – travaille efficacement			

avec les autres administrateurs.			
14. Gère les conflits de manière constructive; est disposé à changer son point de vue.			
15. Disponible lorsque c'est nécessaire; accessible et facile d'approche.			
16. Dans l'ensemble, apporte une contribution précieuse au fonctionnement du conseil.			

## ANNEXE SIX : MEMBRES DE LA COALITION CANADIENNE POUR UNE BONNE GOUVERNANCE

Acuity Investment Management Inc.	Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS)
Alberta Teachers' Retirement Fund Board (ATRF)	Commission du Régime de retraite des fonctionnaires de l'Ontario
AMI Partners Inc.	Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (Teachers')
Aurion Capital Management Inc.	Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario
Barclays Global Investors Canada Limited	Investissements PSP (Office d'investissement des régimes de pension du secteur public)
British Columbia Investment Management Corporation (bcIMC)	RBC Gestion d'actifs inc.
Burgundy Asset Management Ltd.	SEAMARK Asset Management Inc.
Régime de retraite de Postes Canada	Sionna Investment Managers Inc.
Régime de retraite des CAAT (Colleges of Applied Arts and Technology)	Fonds Signature
Connor, Clark & Lunn Investment Management	Investissements Standard Life inc.
L'Office d'investissement du RPC	State Street Global Advisors Ltd. (SSgA)
Ethical Funds Company (The)	Gestion de placements TD
Fonds commun de placement des Régimes de retraite de l'Université Laval	UBS Gestion globale d'actifs
Placements Franklin Templeton	Workers' Compensation Board – Alberta (The)
Greystone Managed Investments Inc.	York University Pension Fund
Régime de rentes des hôpitaux de l'Ontario (HOOPP)	
Jarislowky Fraser Limitée	
J.P. Morgan Fleming Asset Management (Canada) Inc.	
Gestion de capital KBSH inc.	
Legg Mason Canada Inc.	
Leith Wheeler Investment Counsel Inc.	
Corporation financière Mackenzie	
Mawer Investment Management Ltd.	
Gestion des placements mondiaux MFC	
Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick	