

LA RÉGIE D'ENTREPRISE ET LE RÔLE ÉVOLUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES

Robert Després

Volume 68, Number 4, 2001

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105343ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105343ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Després, R. (2001). LA RÉGIE D'ENTREPRISE ET LE RÔLE ÉVOLUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES. *Assurances*, 68(4), 517–532. <https://doi.org/10.7202/1105343ar>

Article abstract

The author first summarizes the abundant international literature on corporate management principles designed to improve the organization and performance of board of directors. He then describes the evolving role of the board of directors on the angle of its powers, duties and responsibilities of the members and the committees of the board.

He also looks at the methods used by boards to monitor the performance of top executives and directors: notably the internal control. In conclusion, he highlights the current trends in the development of corporate governance.

LA RÉGIE D'ENTREPRISE ET LE RÔLE ÉVOLUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES*

par Robert Després

RÉSUMÉ

L'auteur fait d'abord une brève présentation de la régie d'entreprise et réfère à la littérature abondante à cet égard à l'échelle internationale qui vise à améliorer l'organisation et le fonctionnement des conseils d'administration. Puis, il décrit le rôle évolutif des conseils d'administration sous l'angle des pouvoirs, des devoirs et des responsabilités des membres des conseils et des comités des conseils.

Il se penche aussi sur les moyens qu'utilisent les conseils d'administration pour suivre la façon dont la direction générale s'acquitte de ses tâches, notamment par un suivi régulier du contrôle interne. Enfin, il termine en soulignant les tendances que l'on peut observer en ce qui a trait au développement de la régie d'entreprise.

ABSTRACT

The author first summarizes the abundant international literature on corporate management principles designed to improve the organization and performance of board of directors. He then describes the evolving role of the board of directors on the angle of its powers, duties and responsibilities of the members and the committees of the board.

He also looks at the methods used by boards to monitor the performance of top executives and directors: notably the internal control. In conclusion, he highlights the current trends in the development of corporate governance.

L'auteur :

Robert Després est président du conseil de Produits Forestiers Alliance inc.

* Allocution prononcée le 1^{er} juin 2000 dans le cadre du colloque *La régie d'entreprise - conditions de succès*, tenu à Montréal, organisé par Louis-Paul Nolet et associés inc.

La régie d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Elle a toujours existé et les principes qui la sous-tendent sont à toutes fins pratiques demeurés les mêmes au cours des ans. Toutefois, leur portée a été mieux définie et les modalités de leur application ont grandement évolué, notamment au cours des dix dernières années.

En me questionnant sur la façon dont je pourrais introduire cette question, j'ai cru que, pour y arriver, on pourrait passer rapidement sur les événements qui ont tout particulièrement propulsé cette question en évidence, pour ensuite résumer ce qu'elle comporte et finalement dire toute l'importance qu'on y attache.

Le lecteur est sans doute au courant du travail considérable qui s'est fait au niveau de la régie d'entreprise depuis quelques années. Bien des choses se sont dites et écrites à ce sujet. Je n'en veux pour preuve que le «Cadbury Report» en Grande-Bretagne, le rapport du comité Dey mis sur pied par la Bourse de Toronto, les politiques émises par les divers marchés boursiers dont Montréal et Toronto, les travaux des professeurs Thain et Leighton de l'Université Western et autres, les nombreux volumes et articles écrits sur le sujet, les revues spécialisées dont *Corporate Board Member*, les publications de Federated Press dont «Boardroom Strategist», *Boardroom Intelligence*, *Corporate Governance*, *Corporate Litigation*, *Corporate Risk*, *Corporate Financing*, ainsi que les rapports publiés par des sociétés de recherche de cadres, telles Spencer-Stuart et Caldwell et partenaires sur les tendances et pratiques en matière de régie d'entreprise, lesquels nous permettent en même temps de réaliser les progrès observés dans ce domaine d'une année à l'autre.

Toutes les idées, suggestions et recommandations émises à ce sujet n'ont d'autre but que d'améliorer l'organisation et le mode de fonctionnement des conseils d'administration et de rendre tout le processus plus objectif et démocratique, sans jamais perdre de vue l'intérêt des actionnaires, tout en favorisant l'accroissement de l'efficacité et du rendement.

Si on voulait les résumer, on dirait notamment qu'elles touchent à la diligence, l'imputabilité et la responsabilité des administrateurs, au nombre de personnes vraiment indépendantes que l'on devrait retrouver sur un conseil d'administration, au droit des administrateurs d'exprimer leur désaccord, à la séparation de la présidence du conseil de la présidence et direction générale, au rôle prépondérant que doivent jouer les membres du conseil dans l'établissement des objectifs, politiques, vision, mission, stratégies d'entreprise et relève des dirigeants. On ajouterait sans doute

qu'elles se réfèrent aussi au choix des membres du conseil, à la durée de leur mandat et à la rémunération adéquate de ces personnes, à l'évaluation de leur performance et de celle des dirigeants, à la relation qui devrait généralement exister entre le conseil et les actionnaires, tout autant qu'à celle entre le conseil et les dirigeants, à la qualité de l'information financière publiée par l'entreprise, au contrôle de gestion que le conseil peut exercer et à la possibilité pour le conseil de pouvoir s'adjoindre, dans certains cas, des conseillers externes pour les aider dans leurs délibérations.

Les administrateurs sont davantage conscientisés à la régie d'entreprise et à l'importance qu'y attachent toutes les parties intéressées au fonctionnement, au développement et à la performance de l'entreprise. Ils n'ont plus le choix de s'y intéresser ou pas maintenant. Si les actions de leur sociétés sont cotées aux bourses de Montréal, de Toronto et sur le CDNX, ils doivent décrire dans la circulaire de sollicitation de procuration ou dans le rapport annuel aux actionnaires le système de régie d'entreprise en vigueur, tout en expliquant les divergences susceptibles d'exister entre le système de la société et les politiques émises par ces bourses sur ce sujet.

L'importance accordée à la régie d'entreprise a aussi grandement été influencée par la globalisation des marchés et sa dynamique nouvelle, tout autant que par les changements survenus dans les composantes de la population des actionnaires, par l'implication plus grande des institutions financières, caisses de retraite, fonds mutuels, sociétés d'état et autres dans l'actionnariat et au suivi plus serré de la gestion et du rendement des sociétés dans lesquelles elles investissent. De plus, l'imposant accroissement constaté dans les acquisitions effectuées au cours des dernières années, la rationalisation observée durant cette période, l'accent mis par certaines grandes sociétés sur l'investissement dans des filiales pour exploiter les fruits de leurs recherches ou encore aider d'autres à développer des technologies qui sont directement reliées ou périphériques à leur champ d'activités, l'augmentation dans le nombre des administrateurs indépendants, la révolution qui a pris et continue de prendre place dans le domaine de l'information et des communications, les nouvelles règles de divulgation de la rémunération des dirigeants, l'importance plus grande accordée par les médias au secteur corporatif et cette tendance de la société d'imputer le blâme au tiers qu'elle juge responsable et de demander à ce que réparation soit faite.

J'aimerais ajouter qu'en juin 1999 la Bourse de Toronto et «The Institute of Corporate Directors» ont publié un rapport

intitulé «Five years to the Dey». Ce rapport présente le point de vue des chefs de la direction mais n'inclut pas celui des conseils d'administration. S'il en est ainsi, c'est parce que la Bourse et l'Institut précités ont mandaté une firme de recherche de Toronto pour obtenir les vues sur ce sujet des chefs de la direction des 1 250 sociétés inscrites à cette Bourse. Cette recherche y aurait gagné et apporté plus d'éclairage si on avait sollicité également les vues des présidents de conseil ou celles du président du comité de régie d'entreprise des conseils d'administration de ces sociétés.

Les deux responsables de la publication de ce rapport ont souligné et je cite: «We remain convinced that investors are best served by a flexible approach that relies on voluntary adherence to the guidelines and respects the differences among companies - as

TSE Guideline Reference Companies	Five Years to the Dey	1999 Reporting of 321 Companies Surveyed in this Report
Board constituted with majority of unrelated directors	77%	80%
Internal controls and management information systems	75%	92%
Non-CEO Chair or lead director	69%	59%
Only non-management members on nominating committee (for those with nominating committees)	68%	79%
Risk management systems in place	60%	83%
Orientation for new directors	49%	55%
Position descriptions and objectives for CEO	48%	48%
Known procedure by which directors can retain outside advisors	39%	63%
Succession planning for senior management	28%	89%
Communications Policy	25%	87%
Board meets without management present	21%	33%
Process for assessing Board effectiveness	18%	65%

long as divergent practices are disclosed and explained to shareholders». C'est une proposition à laquelle j'agré. Toutefois, la majorité des sociétés ne se conforment pas à toutes les suggestions formulées par la Bourse de Toronto en ce domaine. Par exemple, des 321 sociétés étudiées par Patrick O'Callaghan & Associates, 65 % n'y répondent pas en totalité et une grande partie des renseignements fournis demeurent vagues.

Le rapport «Five years to the Dey» contient une mine de renseignements de valeur pour ceux que la chose intéresse et je les invite à se le procurer.

Je voudrais terminer cette brève présentation sur la régie d'entreprise en présentant un tableau extrait du rapport sur la régie d'entreprise publié par «Patrick O'Callaghan & Associates in partnership with the Caldwell Partners» qui compare les réponses obtenues en 1998 par les responsables de l'étude précitée et celles provenant des 321 sociétés inventoriées par Patrick O'Callaghan & Associates en 1999.

Bien que certains écarts observés puissent s'expliquer en partie par la taille des deux échantillons, je pense aussi qu'ils illustrent quelques problèmes découlant du manque de précision et de l'ambiguïté de certaines des lignes directrices de la Bourse. La clarification de celles-là pourrait faciliter la compréhension et se traduirait par une interprétation plus uniforme de ces lignes directrices.

■ LE RÔLE ÉVOLUTIF DES CA

On peut aborder cette question de bien des façons. J'en ai choisi une qui, je l'espère, me permettra de couvrir le sujet sous l'angle des pouvoirs, des devoirs et des responsabilités.

J'aimerais qu'on se rappelle, au départ, que le conseil d'administration, qui est en quelque sorte le fiduciaire des actionnaires, a toujours eu un rôle que l'on peut résumer ainsi :

1. Approuver les règlements généraux, les politiques, les objectifs, les orientations, la vision, la mission et les stratégies de l'entreprise, tout en s'assurant que la direction y donne suite.

2. Élire et pourvoir à la nomination du président du conseil et du président ainsi que des autres dirigeants qu'il doit nommer, déterminer leurs responsabilités et la portée de leur autorité.

3. Autoriser le président du conseil, le président et les autres officiers à agir pour et au nom de la Société dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués tel que stipulé dans les règlements et les résolutions adoptés à cette fin par le conseil.

4. Constituer les comités du conseil et en établir le mandat.

5. D'une façon générale, s'assurer que la gestion et le contrôle des affaires, des finances, des actifs et des intérêts de la Société se font avec économie, efficacité et efficience dans le cadre d'un système de régie d'entreprise bien de son temps et apte à permettre aux administrateurs de s'acquitter adéquatement des responsabilités qui leur incombent.

6. Faire rapport aux actionnaires sur la performance de l'entreprise.

Si ce rôle est demeuré à peu près le même au cours des années, on ne peut en dire autant des responsabilités dévolues aux membres des conseils d'administration, qui ont été grandement étendues par la loi et les règlements, tout en étant mieux explicitées.

Sur le plan légal et réglementaire, par exemple, sachiez-vous que la loi, outre celle qui régit les corporations, impose des responsabilités aux administrateurs des sociétés dans des domaines aussi variés que la consommation, l'emploi, l'environnement, les pensions, la fiscalité, les permis relatifs à l'exportation et à l'importation, les droits et libertés des citoyens, les renseignements que l'on collige sur le personnel, l'agriculture, le transport, la perception des mauvaises créances, la faillite, les valeurs mobilières et la concurrence pour ne nommer que celles-là. Au Canada, au Québec et en Ontario, il y a plus de quarante-quatre lois où est impliquée, d'une façon ou d'une autre, la responsabilité des administrateurs.

Il m'apparaît important que chaque administrateur soit non seulement conscient des responsabilités qui lui incombent de par la loi mais aussi de la façon dont il doit se comporter pour s'acquitter de ses obligations dans ces domaines ainsi que de la protection qui lui est offerte.

Rien de surprenant alors qu'on ait vu se développer l'assurance responsabilité pour les administrateurs et les dirigeants, protection recherchée par la plupart des administrateurs, non pas

dans le but de les protéger contre leur incurie ou leur négligence, mais plutôt contre les aléas inhérents à leur fonction ou encore contre une réclamation ou ils estiment avoir fait correctement leur travail. Rappelons-nous que l'assurance responsabilité est là avant tout pour défendre l'assuré à qui on reproche un manquement plutôt que d'effectuer un remboursement des sommes afférentes à un règlement intervenu entre les parties.

Pour ma part, lorsque je siége sur un conseil d'administration, je ne me contente pas de la seule protection d'une assurance responsabilité mais j'exige, dans la plupart des cas, qu'une convention d'indemnisation intervienne entre la société et moi dans le cas de poursuites.

Il m'apparaît important, nonobstant ce qui précède, que chaque administrateur connaisse très bien les obligations et les responsabilités que lui imposent la loi et la réglementation et qu'il s'assure que l'entreprise a adopté, maintient et suit des règles valables en matière de régie d'entreprise. J'ajouterai qu'à chaque année, dans les semaines qui précèdent le renouvellement du mandat d'un administrateur, ce dernier devrait évaluer sa position au sein du conseil sur lequel il siége afin d'établir jusqu'à quel point il est vulnérable en matière de responsabilité.

La régie d'entreprise, la loi, la réglementation et tous les autres motifs invoqués pour expliquer les modifications survenues dans les responsabilités des administrateurs ont eu pour effet, dans l'ensemble, d'améliorer le fonctionnement du conseil et de ses comités, de forcer les membres du conseil à prendre davantage conscience de leurs responsabilités et de leur obligation, de rendre des comptes, d'être plus rigoureux dans le choix des dirigeants tout autant que dans l'évaluation de leur rendement et de leur rémunération et d'attacher plus d'importance à l'ajout de valeur à l'investissement des actionnaires.

En d'autres termes, les membres des conseils d'administration, à tort ou à raison, se sont sentis plus responsables, ce qui requiert habituellement plus d'investissement en temps, impose plus de réflexion, demande une plus grande contribution, force la créativité, favorise l'accroissement de l'imputabilité et conduit à la prise en main des instruments et des mécanismes susceptibles de mieux assurer l'exercice efficace des responsabilités.

C'est ainsi que les entreprises, dont les conseils d'administration, se sont dotées d'instruments pour exercer leurs activités, et ont vu leur mandat se préciser et s'élargir et leur mode de

fonctionnement se modifier radicalement dans plusieurs cas. Elles ont repris des responsabilités qui leur avaient échappé sans s'en rendre compte, parce que la direction générale se les était subtilement appropriées soit en raison de la tradition, de la faiblesse des administrateurs en place ou pour d'autres raisons. Les membres de ces comités ont également mieux saisi leurs responsabilités à l'égard de leurs collègues du conseil et des actionnaires.

Les comités constitués par les conseils d'administration varient d'une entreprise à l'autre, particulièrement selon la taille, la complexité, l'étendue de leurs marchés et le nombre d'administrateurs. Les plus usuels sont ceux de l'exécutif, de la vérification, de la mise en candidature, de la gestion et de la rémunération des cadres supérieurs et de placement de la caisse de retraite. Viennent s'y greffer, à l'occasion, ceux de la planification et du développement, des finances, d'affaires publiques, des dons et, plus récemment, ceux de l'éthique, de l'environnement et de la régie d'entreprise.

Il est bon de se rappeler que, généralement, ces comités possèdent uniquement un pouvoir de recommandation. Toutefois il arrive qu'ils se voient confier, à l'occasion, un pouvoir décisionnel sujet à la ratification de leurs décisions par le conseil qui peut réviser, modifier ou annuler une décision dans la mesure où un tel geste n'affecte pas le droit de tiers. On serait porté à croire qu'un renversement de décision, modification ou annulation ne survient jamais. Qu'on se rassure. La chose ne se produit pas souvent mais elle arrive. Je l'ai constaté en quelques occasions, soit en étant membre du comité concerné ou celui qui le présidait, ou encore parmi les membres du conseil qui ont contribué à la prise d'une telle décision.

Je n'entreprendrai pas de décrire ici le mandat de chacun de ces comités. Leur nom indique assez bien ce dont ils sont responsables. Je voudrais cependant attirer l'attention des lecteurs sur certaines des responsabilités nouvelles que les uns se sont vus attribuer ou encore certains des gestes qu'ils posent en vue de faciliter et de mieux exercer leurs responsabilités.

C'est ainsi, par exemple, qu'au niveau du comité de vérification, on se préoccupe de plus en plus de l'examen des états financiers trimestriels, du communiqué de presse et du rapport trimestriel ou annuel aux actionnaires. On s'implique davantage au niveau de la vérification interne: budget, effectifs, programme de travail, rapports de vérification, implantation et suivi des recommandations. On observe une tendance de plus en plus prononcée à

confier la vérification interne en impartition. On attache plus d'importance au contenu de la lettre que les vérificateurs externes préparent à la suite de leur vérification finale et à la réaction des dirigeants. On évalue périodiquement la compétence et l'indépendance dont font preuve les vérificateurs externes. Leur présence à toutes les réunions du comité s'intensifie. On voit de plus en plus les membres de ces comités poser par écrit des questions aux vérificateurs externes et à la direction générale lors de l'examen des états financiers vérifiés de fin d'exercice.

On observe aussi une tendance du comité à demander trimestriellement un certificat de responsabilités statutaires au chef de la direction financière afin de s'assurer que la direction générale a pris les mesures pour que la société se conforme aux lois et à la réglementation auxquelles elle est assujettie.

Le comité de vérification de notre société se voit aussi remettre un rapport trimestriel sur le respect des lois et de la réglementation en matière d'environnement. Nous estimons que la chose s'impose quand on songe aux responsabilités dévolues aux administrateurs en ce domaine.

Au comité de gestion et de rémunération des cadres supérieurs, on attache beaucoup plus d'importance à la philosophie adoptée par la société à l'égard de la rémunération des dirigeants et à la traduire dans une politique globale de rémunération tout autant qu'aux principes directeurs qui la sous-tendent et aux objectifs qu'elle devrait motiver les dirigeants à atteindre. On se préoccupe davantage des composantes de la rémunération globale des dirigeants en tenant compte des objectifs stratégiques et opérationnels poursuivis, de même que de celui visant à procurer aux actionnaires la plus grande valeur ajoutée possible à leur investissement. Tout ceci a conduit, selon moi, à une plus grande équité interne et externe dans les salaires de base versés aux dirigeants, tout en mettant une plus grande proportion de leur rémunération à risque en introduisant des incitatifs à court et à long terme mieux intégrés au rendement global de l'entreprise et à l'appréciation que les investisseurs font de ce rendement. Mentionnons également qu'on tend de plus en plus à cesser de verser des bonis avant que l'entreprise ait réalisé un rendement minimal sur l'avoir des actionnaires, à définir plus précisément et plus rigoureusement les objectifs personnels des dirigeants et à mieux harmoniser de haut en bas les différentes composantes de la rémunération s'appliquant aux cadres et au personnel dans son ensemble. La relève des dirigeants,

tant celle du président que des membres de son équipe de direction, est une préoccupation beaucoup plus constante que dans le passé.

J'aimerais ajouter qu'il est important que les administrateurs deviennent de plus en plus familiers avec les composantes de la politique globale de rémunération des dirigeants de l'entreprise, en raison de leur importance et parfois de leur complexité. À cette fin, plusieurs sociétés, dont la nôtre, ont développé un manuel de politique globale de rémunération applicable aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants de l'entreprise.

Le comité des mises en candidature choisit d'une façon beaucoup plus rigoureuse les candidats à un poste d'administrateur en se préoccupant davantage du profil de qualifications, de la complémentarité de formation et d'expertise devant exister entre les membres, des critères de performance, de l'évaluation de la performance, de l'apport et de l'assiduité des membres aux réunions du conseil et des comités dont ils sont membres. Le choix des candidats n'est plus dicté par le concept du Old Boys Club ou encore par la mise en candidature de personnes susceptibles d'endosser aveuglément les propositions et recommandations de la direction générale. On ajoute maintes fois au mandat de ce comité celui de la régie d'entreprise.

Le mandat du comité de placement des caisses de retraite s'est modifié considérablement suite aux changements apportés à la loi sur les régimes de retraite. Je soulignerai que lorsqu'un tel comité est créé par le conseil, c'est habituellement parce que le comité de retraite que prévoit la loi du Québec a consenti à déléguer certaines de ses responsabilités. Un tel arrangement nécessite l'aménagement d'un délicat processus d'imputabilité qui respecte les prérogatives du comité de retraite, tout en ne portant pas atteinte aux pouvoirs dévolus au conseil d'administration.

J'espère que les commentaires qui précèdent ont permis de constater l'évolution qu'ont subi les principaux comités du conseil quant aux responsabilités qui leur sont confiées et quant à la façon dont ils s'en acquittent.

Il serait peut-être bon, à ce stade-ci, de se pencher brièvement sur les moyens qu'utilise le conseil pour suivre la façon dont la direction générale s'acquitte de ses responsabilités et, partant, comment évolue l'entreprise.

Sans entrer dans tous les détails, disons simplement que ce contrôle et ce suivi se font à l'une ou l'autre des réunions du conseil ou de ses comités par l'examen et l'approbation de la vision

et de la mission ainsi que des objectifs généraux, cibles, stratégies, philosophie et politiques de l'entreprise; par la revue et l'entérinement des plans stratégiques ainsi que des plans d'affaires à court et à long terme et des budgets en découlant, tout en apportant en même temps des avis et des conseils judicieux sur l'orientation, le développement et l'exploitation de l'entreprise afin d'en faciliter la réalisation. Sont également essentiels à l'atteinte de cette fin : l'évaluation de la performance de la direction en comparant les résultats obtenus avec ceux qui étaient anticipés ou prévus; le suivi des forces, faiblesses, diversité, attitudes, relations, climat de travail, rémunération et gestion des ressources humaines; et le maintien d'un lien étroit avec les vérificateurs externes et le vérificateur interne, le cas échéant, afin de s'assurer que les systèmes et contrôles sont adéquats et que les états financiers représentent fidèlement la situation, tout en se tenant au courant des résultats des travaux de vérification externe et interne et en faisant le suivi des recommandations qui en sont ressorties.

Il est bon aussi que le conseil assure un suivi régulier du contrôle interne, de l'information de gestion, des infractions, droits et permis et qu'il soit informé des faits significatifs auxquels le conseil n'aurait pas été sensibilisé.

Qu'on me permette d'ajouter ici qu'il y a encore trop de temps perdu aux réunions des conseils d'administration par la lecture que la direction fait de documents qui ont déjà été transmis aux administrateurs. Conservons le temps précieux du conseil pour les questions et la discussion que les membres du conseil ont ensemble afin de prendre la décision qui est la meilleure pour l'ensemble des publics concernés.

Les responsabilités dévolues au conseil d'administration sont fort importantes et on peut difficilement croire qu'elles s'atténueront dans l'avenir. Au contraire, je crois qu'elles continueront de s'accroître pour diverses raisons qui tiennent entre autres au cadre législatif et réglementaire, au rôle fiduciaire du conseil, aux exigences grandissantes des organismes régissant le commerce des valeurs mobilières et à l'importance que l'on accorde à la régie d'entreprise, tout autant qu'à la sophistication du milieu des affaires, sa spécialisation, les nouvelles méthodes de commercialisation et la pénétration de marchés plus éloignés et étendus.

S'il en est ainsi et qu'on veuille que le conseil joue pleinement et véritablement son rôle avec toutes les retombées positives qui peuvent en résulter pour l'entreprise, on se doit de rechercher des

candidats qui apporteront avec eux un ensemble de qualités personnelles indispensables et une compétence indéniable.

Ces qualités personnelles se réfèrent à l'honnêteté des membres du conseil d'administration, à leur intégrité, leur jugement, leur habileté analytique et conceptuelle, leur facilité à travailler en groupe, leur crédibilité et leur indépendance, ce qui ne peut que contribuer à en faire des membres totalement objectifs.

Ils devraient ensuite posséder un profil de qualifications qui permettra au conseil de pouvoir compter sur une diversité de connaissances et d'expérience visant à assurer la complémentarité souhaitée entre les membres du conseil et la compatibilité recherchée avec la mission et les objectifs de la Société, aussi bien qu'avec les moyens élaborés pour les atteindre.

La force à court terme d'une entreprise peut maintes fois reposer sur celui qui en assume la direction générale et sur les collaborateurs qu'il a choisis. Toutefois, son succès à court, moyen et long terme sera davantage garanti et continu si cette personne peut compter sur une brochette d'administrateurs compétents, loyaux et disponibles et dont les connaissances, l'expérience, la crédibilité et les autres qualités personnelles assureront à l'entreprise l'appui, le dynamisme, les avis et les conseils judicieux que requièrent sa rentabilité et son développement ordonné et efficace, tout en donnant confiance à ses banquiers et à ses actionnaires.

Il faut savoir prendre le temps de bien utiliser tous les nombreux talents des administrateurs. C'est là le rôle d'un président du conseil. Ce n'est pas une tâche facile, mais combien productive si on réussit. Il doit bien connaître ses membres, les mettre à l'aise, avoir leur confiance, faciliter leur participation en les invitant à intervenir au moment ou ils le souhaiteraient s'ils ne le font pas d'eux-mêmes, à s'assurer qu'on leur remet au moment opportun toutes les informations requises pour aider la prise de décisions éclairées et les motiver à faire des suggestions pour améliorer la performance individuelle et collective des membres.

Concernant la présidence du conseil, j'ajouterai la citation suivante puisée dans «Boardroom Renaissance» de Jim Gillies:

«For the Board to operate effectively there must be mutual trust between the Chairman and the members of the Board. Both must feel they have the support of the other and that a complete exchange of views and information, even disagreement, does not mean lack of confidence of one or the other. Such confidence is built by the

Chairman who sees to it that Board members are always provided well in advance of meetings with the information they need to fulfill their duties and of never asking Directors to deal with issues they have not had time to assess».

Une société tirera le meilleur parti des membres de son conseil d'administration s'ils ont une idée précise de ce qu'on attend d'eux et si on leur fournit les occasions et les mécanismes qui leur permettront de contribuer pleinement et véritablement à l'orientation, au développement et à la croissance de l'entreprise, tout en étant des participants actifs aux décisions afférentes aux grandes composantes de son organisation, de son fonctionnement et de sa profitabilité.

J'ai toujours cru que la tâche des administrateurs serait grandement facilitée, qu'ils s'en acquitteraient mieux et qu'ils rendraient davantage service à l'entreprise si on leur procurait un manuel des administrateurs et de régie d'entreprise. J'en ai élaboré un pour Produits Forestiers Alliance inc. en collaboration avec nos conseillers juridiques pour toute cette partie qui touche à la loi et à la réglementation auxquelles notre société est assujettie. Il est maintenu à jour par notre secrétaire corporatif avec le concours du comité de mise en candidature et de régie d'entreprise.

J'aimerais souligner l'importance de bien familiariser les administrateurs à leur entrée au conseil, non seulement par la remise d'information et de documents divers, mais aussi par leur introduction aux membres de la direction générale et par la visite des principales installations de l'entreprise. Cela demande un peu de temps, mais leur intégration au conseil et leur participation et leur contribution aux délibérations du conseil se font plus rapidement et plus efficacement.

Je voudrais aussi ajouter l'importance pour les conseils d'administration de s'évaluer, car c'est la meilleure façon d'améliorer leur performance. Cette évaluation m'apparaît aussi nécessaire car j'estime que l'examen de la performance du conseil sera requis sous peu par les actionnaires et les assureurs mais ce, pour des raisons différentes évidemment.

À partir des expériences que j'ai vécues et que je vis et des lectures que j'ai faites tout autant que des échanges que j'ai eus avec des collègues et administrateurs de d'autres sociétés, j'aimerais, en terminant, signaler certaines des tendances et quelques

développements observables qui iront en s'accroissant dans l'avenir, ainsi que ceux auxquels on peut s'attendre :

1. Meilleure utilisation des membres du conseil par le président et directeur général.

2. Moins grand usage du comité exécutif du conseil.

3. Plus grande manifestation de l'indépendance du conseil vis-à-vis du président et directeur général.

4. Rencontres périodiques des membres du conseil sans la présence de ceux qui font partie de la direction générale.

5. Le nombre de membres des conseils d'administration ira en diminuant mais la représentation internationale sera plus importante.

6. Les administrateurs devront consacrer plus de temps aux affaires du conseil et de ses comités, mais on utilisera davantage, pour les urgences, les moyens de télécommunication disponibles.

7. Les administrateurs exerceront une plus grande diligence, particulièrement au niveau des comités.

8. Les administrateurs limiteront le nombre de conseils sur lesquels ils siègent et adopteront des directives relativement au nombre de conseils sur lesquels leurs collègues pourront siéger.

9. On portera moins d'attention à l'âge des administrateurs qu'à leur contribution et à leur performance.

10. On limitera le nombre d'années durant lesquelles une personne pourra siéger au conseil d'administration.

11. La définition d'un administrateur indépendant sera davantage limitative.

12. Les transactions entre apparentés seront davantage scrutées.

13. Les administrateurs accorderont moins de temps à la performance passée pour se consacrer davantage aux discussions que requièrent les nouvelles décisions, stratégies et politiques.

14. L'information fournie aux membres du conseil d'administration sera davantage accessible concernant les produits, le point de vue des clients, les conditions du marché et les questions critiques touchant la stratégie, l'organisation et le mode de fonctionnement.

15. Les administrateurs devront être plus familiers avec la complexité des activités de la société et de celles de l'industrie à l'intérieur de laquelle elle évolue, tout autant qu'avec la complexité afférente au milieu financier, à la structure financière et à la loi et à la réglementation auxquelles l'entreprise est assujettie.

16. On se questionnera davantage sur l'à-propos de garder sur le conseil un président et directeur général qui prend sa retraite.

17. La rémunération des administrateurs sera réexaminée et ses composantes modifiées pour la rendre plus à risque et plus adéquate.

18. Certains pensent que le nombre de réunions sera diminué. Pour ma part, j'estime qu'il augmentera légèrement. On tiendra de plus en plus de réunions spéciales pour les questions d'ordre stratégique, que ce soit pour les acquisitions, les projets majeurs d'expansion, la réorientation des activités de l'entreprise et j'en passe.

19. Le nombre de membres de la direction générale qui siègent au conseil sera réduit à sa plus simple expression.

20. La familiarisation des nouveaux administrateurs avec les affaires de la société et ses dirigeants sera améliorée.

21. La représentation des femmes et des minorités au sein des conseils ira en augmentant.

22. On trouvera, dans le rapport annuel ou dans la circulaire de sollicitation de procurations (?), de plus en plus de rapports de comités du conseil.

J'espère que cet article pourra contribuer à sensibiliser davantage le lecteur sur le rôle évolutif des conseils d'administration et aux responsabilités accrues qui incombent à ceux qui y siègent.

En résumé, la tradition qui prévalait au niveau du choix des administrateurs, de ce qui leur était demandé, tout autant que de ce à quoi on s'attendait d'eux, des questions sur lesquelles on leur demandait de se prononcer, du nombre de comités du conseil et de leurs pouvoirs, du nombre de réunions et de leur durée ainsi que du mode de fonctionnement des conseils d'administration et de ses comités, a été graduellement et radicalement transformée.

On est passé de l'ère d'approuver tout ce que la direction soumettait au conseil ou encore de celui des *yes men* à celle où les membres du conseil, tout en devenant des appuis indispensables aux dirigeants, s'assurent que l'entreprise est gérée économiquement

et efficacement, en ne perdant jamais de vue qu'elle doit l'être dans les meilleurs intérêts de tous les actionnaires et qu'elle se doit d'ajouter de la valeur à leur investissement.

Rappelons-nous finalement que si les administrateurs ne gèrent pas, ils doivent s'assurer que l'entreprise est gérée efficacement, économiquement et profitablement et que, pour ce faire, ils ont le devoir et l'obligation de voir à ce que les politiques et les mécanismes appropriés soient développés et mis en place pour s'acquitter de leur rôle avec soin, diligence et compétence et, comme le dit la loi, tel que le ferait en pareilles circonstances une personne prudente.