



Point de mire :  
la formation de  
conseils hautement  
performants

La formation d'un conseil d'administration hautement performant n'a jamais été plus importante ni plus complexe. La hausse de l'activisme actionnarial, l'attention accrue portée aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (les « ESG ») et à leur surveillance, et l'expansion des technologies perturbatrices ne sont que certaines des raisons pour lesquelles l'efficacité de la gouvernance assurée par les conseils est de plus en plus passée au crible. Entre-temps, la gouvernance d'entreprise s'est compliquée, rendant plus difficile pour les administrateurs la tâche de gérer les demandes parfois incohérentes et changeantes des multiples parties prenantes tout en s'acquittant de leurs obligations fiduciaires. Le point de mire du présent chapitre : une série d'exigences juridiques, de recommandations et de meilleures pratiques concernant la gouvernance ayant pour but d'aider les émetteurs à se doter d'un conseil d'administration se démarquant par sa qualité et son efficacité.

## Introduction

Dans le but d'aider les émetteurs canadiens à constituer des conseils d'administration hautement performants, nous résumons dans le présent chapitre bon nombre des exigences et des lignes directrices concernant la composition des conseils tirées du droit des sociétés, des organismes de réglementation des valeurs mobilières canadiens et de la Bourse de Toronto (la « TSX »). De plus, nous présentons un certain nombre de recommandations utiles de Glass, Lewis & Co. (« Glass Lewis »), d'Institutional Shareholder Services, Inc. (« ISS ») et de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (la « CCGG ») concernant les compétences, les aptitudes et l'engagement des administrateurs. Tout au long du chapitre, nous examinons les meilleures pratiques et les tendances actuelles en ce qui a trait à la composition du conseil des sociétés ouvertes canadiennes et nous nous penchons en particulier sur les compétences et les aptitudes des administrateurs, l'engagement des administrateurs et le cumul excessif de mandats d'administrateur, les politiques en matière de durée d'occupation du poste d'administrateur, la taille des conseils, les exigences en matière d'indépendance, la diversité et les comités du conseil.

## Compétences et aptitudes des administrateurs

### EXIGENCES JURIDIQUES

Pour les sociétés constituées sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA ») ou de la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario) (la « LSAO »), un administrateur doit être un particulier âgé de 18 ans au moins qui est compétent et qui n'a pas le statut de failli<sup>96</sup>. Au moins 25 % des administrateurs des sociétés régies par la LCSA ou la LSAO doivent, en général, être résidents canadiens. Sauf indication contraire dans les statuts d'une société, il n'est pas nécessaire, en général, qu'une personne détienne des actions de la société pour en être un administrateur. Les critères d'admissibilité au poste d'administrateur, qui varient d'une province à l'autre, sont énoncés dans la loi sur les sociétés par actions de la province dans laquelle la société est constituée.

### COMPOSITION DU CONSEIL : SUJETS TRAITÉS

- Compétences et aptitudes des administrateurs
- Engagement des administrateurs et cumul excessif de mandats d'administrateur
- Politiques concernant la durée d'occupation du poste d'administrateur
- Taille du conseil
- Indépendance
- Diversité
- Comités

## MEILLEURES PRATIQUES ET TENDANCES

Outre les exigences susmentionnées, il existe peu d'autres règles prescriptives concernant les compétences et aptitudes des administrateurs. Évidemment, un conseil constitué d'administrateurs de grande qualité, comme le mentionne la CCGG, est essentiel à la bonne gouvernance. Selon la CCGG, un administrateur de qualité est [traduction] « quelqu'un qui possède l'intégrité, les connaissances spécialisées et l'expérience essentielles, en affaires, dans le secteur d'activité concerné ou dans un autre domaine pertinent, en plus du temps et de la motivation nécessaires à la compréhension et à l'accomplissement de ses obligations fiduciaires dans l'intérêt à long terme de la société et de l'ensemble de ses parties prenantes.<sup>97</sup>»

La qualité des administrateurs doit être une préoccupation primordiale; toutefois, la composition idéale d'un conseil dépend, en fin de compte, de nombreuses variables particulières dont le type de société, la taille de la société, son secteur d'activité et la compatibilité des administrateurs. Nous décrivons dans les sections suivantes certaines des meilleures pratiques recommandées pour constituer un conseil solide offrant à la fois compétences et expérience.

## UTILISATION ACCRUE DES MATRICES DES COMPÉTENCES ET APTITUDES

Ces dernières années, les matrices des compétences et aptitudes sont devenues un outil important et précieux pour bon nombre de sociétés ouvertes, qui s'en servent pour exposer les compétences et aptitudes et l'expérience des membres de leur conseil et pour contribuer à déterminer la composition future de leur conseil. Cette matrice permet de voir clairement les compétences et aptitudes que devrait posséder le conseil plénier, ainsi que celles que possède chaque administrateur en poste.

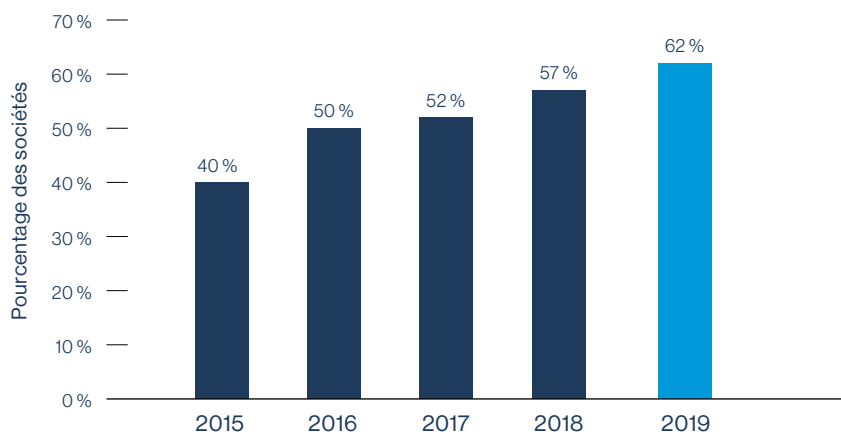
Comme l'illustre le graphique 5-1, depuis 2015, l'utilisation des matrices des compétences et aptitudes a augmenté constamment. En effet, 62 % des émetteurs de notre échantillon, compris dans l'Indice composé ou dans l'Indice des titres à petite capitalisation, ont déclaré qu'ils utilisaient une telle matrice. Dans ses lignes directrices de 2019 sur le vote par procuration, Glass Lewis a indiqué sa décision de tenir compte des matrices des compétences pour formuler ses recommandations quant au vote concernant l'élection des administrateurs des sociétés membres de l'Indice TSX 60<sup>98</sup>. Il serait donc important pour les sociétés ouvertes canadiennes, et particulièrement celles qui sont comprises dans l'Indice TSX 60, d'envisager de dresser une matrice des compétences et de la présenter dans leur circulaire de sollicitation de procurations.

## INDICATIONS POUR LA PRÉPARATION D'UNE GRILLE DES COMPÉTENCES

- Déterminer les compétences, les aptitudes, l'expérience et les antécédents requis pour répondre aux besoins, tant existants que nouveaux, de la société.
- Établir les critères d'admissibilité précis (c'est-à-dire l'étendue et la profondeur) propres à chaque compétence et chaque aptitude requises.
- Déterminer le nombre des administrateurs devant posséder chacune des compétences et aptitudes.
- Établir la concordance entre les administrateurs en poste et potentiels et les compétences requises.
- Obtenir les commentaires et approbations de l'ensemble des membres du conseil.
- Intégrer la grille des compétences au processus de renouvellement du mandat des administrateurs.
- Soumettre la matrice à un examen critique du conseil régulièrement (c'est-à-dire annuellement).

**GRAPHIQUE 5-1 :**

**Pourcentage des émetteurs de l'Indice composé et de l'Indice des titres à petite capitalisation déclarant utiliser une matrice des compétences (2015–2019)**



Il n'y a pas d'exigences précises quant au contenu d'une matrice des compétences et aptitudes, mais d'après Glass Lewis, une société devrait y inclure suffisamment de renseignements pour permettre aux investisseurs de bien apprécier l'ensemble des compétences et des aptitudes du conseil. Le type et l'étendue des renseignements donnés sont variables : certaines sociétés désignent les trois à cinq compétences principales d'un administrateur, tandis que d'autres font une distinction entre les administrateurs qui sont des experts et ceux qui ont une expérience générale ou limitée dans un domaine particulier. De plus, dans son document *2018 Best Practices for Proxy Circular Disclosure*, la CCGG affirme que les sociétés devraient déclarer les principales compétences qu'elles exigent de la part de leurs administrateurs, ainsi que les priorités, préférences et critères qu'elles appliquent lorsqu'elles cherchent de nouveaux administrateurs<sup>99</sup>. D'ailleurs, les recommandations de la CCGG sont conformes aux meilleures pratiques de gouvernance que recommandent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM »)<sup>100</sup>. De plus en plus, comme nous l'avons noté dans notre *Rapport sur la gouvernance 2018*<sup>101</sup>, les émetteurs sont encouragés à inclure dans leurs matrices des renseignements sur la durée d'occupation du poste pour chaque administrateur, ainsi que sur la diversité.

**ÉVITEMENT DES ADMINISTRATEURS AFFICHANT UN FAIBLE RENDEMENT PASSÉ**

Agissant souvent selon les recommandations d'ISS et de Glass Lewis, les actionnaires votent de plus en plus contre les administrateurs qui ont été membres du conseil d'administration ou de la direction de sociétés ayant des rendements passés insatisfaisants, une surveillance des risques inadéquate, des niveaux de rémunération excessifs, des problèmes d'audit ou de comptabilité ou d'autres indicateurs de mauvaise gestion ou de lacunes en gouvernance révélant une incompatibilité avec les intérêts des

actionnaires. Glass Lewis recommande également aux actionnaires de voter contre les administrateurs qui, par le passé, alors qu'ils étaient membres du conseil ou de la direction d'une société, ont manqué à leurs responsabilités envers les actionnaires<sup>102</sup>. Glass Lewis recommande, par exemple, de voter contre :

- un administrateur qui n'a pas assisté à 75 % au moins des réunions du conseil ou de comités sans explication raisonnable;
- un administrateur qui est également chef de la direction d'une société dont les états financiers ont été l'objet d'un retraitement grave et important après que l'attestation du chef de la direction eut été reçue;
- un administrateur à l'égard duquel Glass Lewis a recommandé deux fois de voter « contre » pour les mêmes motifs au cours de la dernière année pour des sociétés différentes;
- un administrateur qui fait preuve de l'exercice d'une mauvaise surveillance dans les domaines de la rémunération des cadres, de la gestion des risques ou du recrutement ou de la mise en candidature d'administrateurs<sup>103</sup>.

## AUGMENTATION DU NOMBRE DES ADMINISTRATEURS INEXPÉRIMENTÉS

On remarque une tendance à la hausse des nominations d'administrateurs inexpérimentés non membres de la direction. Cette tendance s'explique en grande partie par la demande accrue de compétences particulières et par la volonté de corriger les déséquilibres au niveau des sexes et de la représentation ethnique<sup>104</sup>. Nous nous attendons à ce que cette tendance se maintienne au cours des prochaines années, car les sociétés continueront de rechercher des administrateurs possédant des connaissances spécialisées dans des domaines tels que la cybersécurité, l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la transformation numérique, la connaissance du client, les ressources humaines et la rémunération, les changements climatiques et les communications sociales.

## Engagement des administrateurs et cumul excessif de mandats d'administrateur

L'administrateur doit consacrer beaucoup de temps et d'attention à ses fonctions afin de pouvoir s'en acquitter correctement, soit bien souvent entre 200 et 300 heures par année, en plus du temps supplémentaire exigé s'il est président ou membre d'un comité. Il est essentiel que les comités de mise en candidature tiennent compte du temps requis de la part des administrateurs. Pour déterminer si un candidat a le temps et l'énergie nécessaires pour s'acquitter des fonctions d'un administrateur, des pratiques et des politiques ont été élaborées qui mettent l'accent surtout sur le cumul excessif de mandats d'administrateur par une même personne. Jusqu'à maintenant, les pratiques et les politiques concernant le cumul excessif de mandats d'administrateur ont été en grande partie dictées par les lignes directrices des agences de conseil en vote et les investisseurs institutionnels et ont eu pour but d'imposer un plafond au nombre de conseils de sociétés ouvertes dont peut être membre un administrateur.

## LIGNES DIRECTRICES D'ISS ET DE GLASS LEWIS

En 2019, ISS a de nouveau modifié ses lignes directrices sur le vote par procuration à l'intention des sociétés inscrites à la cote de la TSX concernant le nombre de mandats d'administrateur que peut cumuler une personne avant que le cumul soit jugé excessif. Le cumul est considéré comme excessif si, dans le cas d'un chef de la direction, il est membre du conseil de plus de deux sociétés ouvertes (y compris la société dont il est le chef de la direction) et si, dans le cas d'un administrateur qui n'est pas chef de la direction, il est membre du conseil de plus de cinq sociétés ouvertes<sup>105</sup>. ISS ne tient plus compte, comme dans sa politique antérieure, du taux d'assiduité d'un administrateur dans sa recommandation de voter contre l'élection d'un candidat au conseil qui cumule un nombre excessif de mandats d'administrateur.

## CHAPITRE 05

Point de mire : la formation de conseils hautement performants

Les politiques d'ISS et de Glass Lewis concernant le cumul excessif de mandats d'administrateur sont maintenant harmonisées pour l'essentiel en ce qui concerne le Canada. Sous réserve de certaines exceptions, Glass Lewis recommande généralement de s'abstenir de voter à l'égard d'un candidat au poste d'administrateur, s'il s'agit d'un chef de la direction, lorsqu'il est membre du conseil de plus de deux sociétés ouvertes et, dans tous les autres cas, lorsqu'il est membre du conseil de plus de cinq sociétés ouvertes<sup>106</sup>. Dans le cas du candidat au poste d'administrateur d'une société inscrite à la cote de la Bourse de croissance TSX, Glass Lewis admet généralement qu'il soit membre d'au plus neuf conseils.

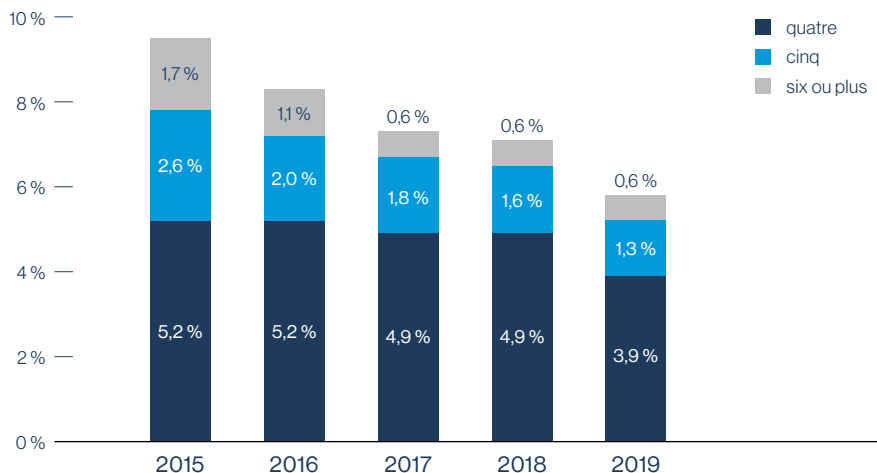
### TENDANCES CONCERNANT LES FONCTIONS D'ADMINISTRATEUR

Comme l'illustre le graphique 5-2, il y a aujourd'hui moins d'administrateurs de sociétés incluses dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation qui sont membres de quatre conseils ou plus au cours des dernières années. Cette nouvelle réalité n'est pas surprenante si l'on prend en considération les exigences toujours plus grandes imposées aux administrateurs.

La corrélation entre le rendement d'une société et la proportion de ses administrateurs cumulant un nombre excessif de mandats d'administrateur n'est pas nécessairement claire; toutefois, une étude réalisée récemment par ISS aux États-Unis sur les sociétés de l'indice Russell 3000 a démontré que les sociétés ne comptant aucun administrateur cumulant un nombre excessif de mandats affichaient une performance économique supérieure à celle des sociétés dont le conseil incluait des administrateurs cumulant un nombre excessif de mandats<sup>107</sup>. Aux fins de cette étude, on entendait par « administrateur cumulant un nombre excessif de mandats » (*overboarded director*) un chef de la direction membre du conseil de plus de deux sociétés ouvertes (y compris la société dont il était chef de la direction) ou un administrateur qui n'était pas chef de la direction occupant à la fois plus de quatre postes d'administrateur de sociétés ouvertes.

### GRAPHIQUE 5-2 :

Pourcentage des administrateurs de sociétés de l'Indice composé et de l'Indice des titres à petite capitalisation qui sont membres de quatre conseils ou plus (2015-2019)



# Notre analyse : Passer au crible la motivation et la capacité des administrateurs

---

Avant de procéder à la nomination d'un administrateur, il est nécessaire de mettre le conseil au courant de tous ses engagements importants, y compris les postes d'administrateur de sociétés ouvertes, de sociétés fermées et d'organismes sans but lucratif qu'il occupe; de plus, les engagements de l'administrateur devraient faire l'objet d'un examen et d'une actualisation continus dans le cadre de l'évaluation de son rendement. Même si le temps devant être consacré par les administrateurs et les autres exigences qui leur sont imposées n'ont probablement jamais été aussi importants qu'aujourd'hui, le fait d'être membre de plusieurs conseils ouvre des perspectives intéressantes dont la valeur doit être prise en compte dans la détermination des politiques sur le cumul excessif de mandats d'administrateur. Nous nous attendons, à l'avenir, à ce que les investisseurs examinent encore plus attentivement le temps consacré par les administrateurs à leurs fonctions. Que les lignes directrices sur le cumul excessif de mandats d'administrateur donnent ou non une bonne indication du temps dont dispose un membre du conseil pour s'acquitter convenablement de ses responsabilités, nous recommandons les meilleures pratiques suivantes :

- établir une politique officielle sur le cumul excessif de mandats d'administrateur qui est au moins aussi restrictive que les lignes directrices d'ISS et de Glass Lewis;
- veiller à ce que la politique sur le cumul excessif de mandats d'administrateur soit respectée au moment de la recherche et de la sélection de nouveaux administrateurs;
- exiger des administrateurs qu'ils obtiennent l'approbation du président du conseil avant d'accepter un poste au sein d'un autre conseil (démarche qui est également importante pour réduire ou éliminer les situations où des administrateurs sont membres communs de conseils, que nous examinons plus loin);
- passer régulièrement en revue les procédures de mise en candidature et d'évaluation des administrateurs afin qu'elles incluent la prise en considération de tous leurs engagements en tant que membres de conseils ou de comités;
- bien connaître la position des actionnaires importants d'un émetteur concernant le cumul excessif de mandats d'administrateur, bon nombre d'actionnaires institutionnels ayant adopté une politique sur cette question pouvant être plus restrictive que les lignes directrices d'ISS et de Glass Lewis.



## Politiques concernant la durée d'occupation du poste d'administrateur

### EXIGENCES JURIDIQUES

Selon la législation canadienne sur les sociétés, les membres du conseil d'administration peuvent être élus pour un mandat d'au plus trois ans et, en principe, le conseil peut souvent être renouvelé par tranches. Toutefois, la TSX exige des sociétés inscrites à sa cote qu'elles tiennent des élections annuelles pour tous leurs administrateurs, empêchant ainsi ces sociétés de renouveler leur conseil par tranches<sup>108</sup>. De plus en plus, certains investisseurs demandent aux émetteurs d'imposer des limites quant à la durée d'occupation du poste d'administrateur; toutefois, à l'heure actuelle, la loi ne fixe aucune limite de la sorte.

Néanmoins, souvent dans le but de favoriser le renouvellement de leur conseil et d'en rehausser la diversité des membres, de nombreuses sociétés ouvertes canadiennes ont adopté une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur tout les dispositions les plus courantes visent la limitation de la durée d'occupation du poste et la retraite obligatoire. Les politiques limitant les mandats précisent la durée maximale d'occupation du poste d'administrateur, tandis que les politiques concernant la retraite obligatoire précisent l'âge auquel les administrateurs sont tenus de quitter leur poste. À l'image des dernières années, les émetteurs compris dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation disposaient en 2019 de politiques limitant la durée d'occupation du poste d'administrateur à 13 ans en moyenne et l'âge de la retraite à 73 ans en moyenne.

Les avantages et inconvénients les plus courants évoqués à l'égard des politiques visant la limitation de la durée d'occupation du poste et la retraite obligatoire sont les suivants :

#### Avantages

- Renouvellement continu des administrateurs
- Attention portée par le conseil à l'évolution des besoins de la société et à sa performance
- Réduction des inquiétudes des actionnaires concernant l'indépendance des administrateurs, ceux-ci n'étant pas inamovibles
- Moyen d'accroître la diversité
- Élimination du besoin de tenir des conversations difficiles avec des administrateurs de longue date qui ne sont plus performants ou ont cessé d'apporter une contribution de valeur
- Apport de nouveaux points de vue et réduction de la complaisance

#### Inconvénients

- Possibilité que des politiques arbitraires écartent des administrateurs expérimentés susceptibles d'apporter une contribution de valeur
- Élimination à la fois des administrateurs efficaces et non efficaces
- Perte d'administrateurs de longue date apportant une contribution de valeur substantielle, y compris leur expérience et connaissance de l'entreprise
- Possibilité de créer l'impression que les administrateurs demeurent en poste jusqu'à l'âge de la retraite obligatoire ou jusqu'à l'expiration de la durée maximale

Au Canada, les organismes de réglementation des valeurs mobilières n'ont pas adopté de règles officielles concernant les politiques sur la durée d'occupation du poste d'administrateur. Selon la *Norme canadienne 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* et, au Québec, le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (le « Règlement 58-101 ») et les modifications apportées à la LCSA, décrites au chapitre 1, Refonte de la LCSA : le gouvernement du Canada codifie les pratiques de gouvernance, les sociétés ouvertes canadiennes n'ont que l'obligation de déclarer si elles ont ou non adopté une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur ou un autre mécanisme assurant le renouvellement du conseil et, le cas échéant, d'en donner une description. Sinon, la société doit en expliquer les raisons.

### TENDANCES CONCERNANT LES POLITIQUES EN MATIÈRE DE LIMITATION DE LA DURÉE D'OCCUPATION DU POSTE D'ADMINISTRATEUR ET DE RETRAITE

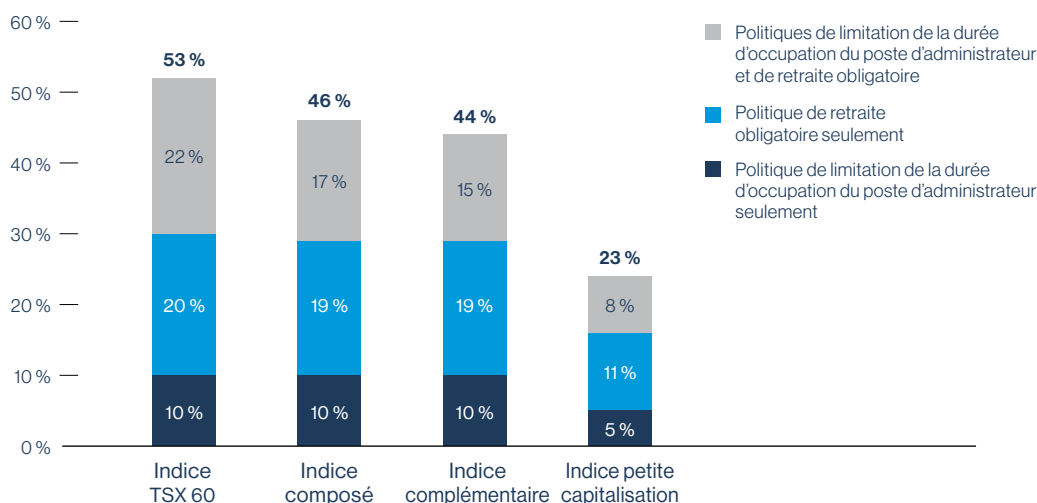
En date de 2019, 35 % des émetteurs inclus dans l'Indice composé et l'Indice des titres à petite capitalisation avaient adopté un type quelconque de politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur. Parmi ceux-ci, 45 % avaient établi des dispositions concernant la retraite obligatoire, 20 %, des dispositions quant à la limitation de la durée d'occupation du poste et 35 %, ces deux types de dispositions. Ces proportions sont en grande partie conformes à celles des dernières années, le nombre d'émetteurs de notre échantillon ayant adopté une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur n'ayant augmenté que légèrement depuis 2015, pour passer de 32 % en 2015 à 35 % en 2019.

Le graphique 5-3 ci-dessous permet de constater le taux d'adoption de politiques sur la durée d'occupation du poste d'administrateur par les sociétés comprises dans l'Indice TSX 60, l'Indice composé, l'Indice complémentaire et l'Indice des titres à petite capitalisation. Il est possible d'en dégager les faits intéressants suivants :

- sans surprise, les émetteurs compris dans l'Indice TSX 60 représentent la proportion la plus élevée des sociétés ayant adopté une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur (53 %);
- la proportion des émetteurs comptant une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur baisse parallèlement à la diminution de la capitalisation boursière, seulement 23 % des sociétés comprises dans l'Indice des titres à petite capitalisation ayant adopté une telle politique;
- la politique concernant la retraite obligatoire est la forme la plus courante de politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur parmi les émetteurs de toutes les catégories de capitalisation boursière, à l'exception des sociétés comprises dans l'indice TSX 60, qui comptent souvent à la fois une politique limitant la durée d'occupation du poste et une politique de retraite obligatoire.

### GRAPHIQUE 5-3 :

**Pourcentage des émetteurs ayant adopté une politique sur la durée d'occupation du poste d'administrateur par indice de la TSX (2019)**



### MEILLEURES PRATIQUES : ÉLABORER DES PROCESSUS RIGoureux D'ÉVALUATION DES ADMINISTRATEURS

Malgré l'absence de réglementation officielle en ce sens, les agences de conseil en vote, les experts en gouvernance et les autres participants du marché appuient généralement l'établissement, par les émetteurs, d'un processus rigoureux d'évaluation des administrateurs, plutôt que de politiques de limitation de la durée d'occupation du poste d'administrateur ou de retraite obligatoire. Ainsi, Glass Lewis, ISS, la CCGG et l'Institut des administrateurs de sociétés (l'« IAS ») se déclarent tous contre l'utilisation de politiques de limitation de la durée d'occupation du poste d'administrateur et de retraite obligatoire comme mesure principale en vue de favoriser la haute performance d'un conseil.

Davies recommande également que les émetteurs établissent un processus rigoureux d'évaluation des administrateurs prévoyant l'évaluation du conseil, des comités et des administrateurs individuellement au moins une fois par année ou plus fréquemment en cas de variation importante de leur performance ou de leur situation. Même si la plupart des émetteurs déclarent chaque année, comme l'exige le Règlement 58-101, avoir établi un tel processus, nous avons constaté que la rigueur du processus varie énormément. Pour les sociétés souhaitant trouver l'équilibre entre, d'une part, la nécessité de renouveler leur conseil et d'y inclure de nouveaux points de vue et, d'autre part, la volonté de bénéficier de l'expérience et de la mémoire qu'ont acquises dans l'entreprise les administrateurs de longue date, nous recommandons ce qui suit :

**1. Élaborer un processus d'évaluation rigoureux.** Il est nécessaire d'examiner le processus d'évaluation annuel du conseil et de rehausser l'efficacité du questionnaire d'évaluation, ainsi que de s'assurer que l'administrateur indépendant qui est le président du conseil ou l'administrateur principal rencontre individuellement chaque administrateur pour obtenir son point de vue sur son propre rendement et celui des autres administrateurs.

**2. Exiger un avis de tout changement important concernant la situation d'un administrateur.** Il est important que les administrateurs avisent sans délai le président du conseil d'un changement important concernant leur situation, afin de vérifier si ce changement peut avoir une incidence sur l'exercice de leurs fonctions au sein du conseil ou de ses comités.

**3. Envisager de retenir les services de conseillers indépendants externes.** Le conseil qui compte un grand nombre d'administrateurs de longue date ou qui a de la difficulté à évaluer et à régler des problèmes de performance potentiels devrait envisager d'engager un expert externe et de le charger de l'évaluation du conseil et de la présentation de recommandations au conseil.

**4. Déterminer s'il est approprié de limiter la durée d'occupation du poste d'administrateur.** Il peut être approprié pour certaines sociétés d'établir des politiques de limitation de la durée d'occupation du poste ou de retraite obligatoire. Les sociétés qui comptent déjà de telles politiques ou qui envisagent d'en adopter devraient tenir compte de la position à ce sujet de leurs actionnaires importants et des agences de conseil en vote; il importe de savoir, même si la plupart des politiques prévoient la possibilité de renoncer à l'application de la limitation de la durée d'occupation du poste d'administrateur, qu'une telle renonciation pourrait porter ISS ou Glass Lewis à formuler une recommandation de vote négatif. Une solution de rechange serait l'imposition d'une limite s'appliquant uniquement à la durée d'occupation du poste de président du conseil, d'administrateur principal ou de président d'un comité.

**5. Évaluer l'indépendance en fonction de la durée d'occupation du poste.** Comme nous l'expliquons plus loin, la durée d'occupation du poste d'administrateur est un facteur que le conseil devrait prendre en compte lorsqu'il évalue l'indépendance d'un administrateur. Même si ce n'est pas nécessairement le cas, le conseil devrait déterminer s'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'une longue occupation ait une incidence sur le jugement d'un administrateur.

---

Selon la recommandation de Glass Lewis, le conseil des sociétés inscrites à la cote de la TSX devrait comprendre au moins cinq administrateurs afin que les avis et expériences soient suffisamment diversifiés et au plus 20 administrateurs afin que les décisions puissent être prises efficacement et effectivement.

**6. Tenir compte des résultats du vote visant les administrateurs.** Il est important que le conseil prenne au sérieux et examine les situations où un ou plusieurs administrateurs reçoivent un appui relativement faible à l'élection des administrateurs tenue à l'assemblée annuelle des actionnaires. Il n'y a pas nécessairement de corrélation entre les résultats des votes et la performance ou l'engagement d'un administrateur, mais ces résultats sont révélateurs de l'avis des investisseurs à l'égard des administrateurs d'un émetteur. Si les résultats des votes demeurent bas pendant plus d'un an, il peut s'agir d'un signe important qu'il est temps de penser au renouvellement.

## Taille du conseil

### EXIGENCES JURIDIQUES

Ce sont les lois sur les sociétés par actions en vigueur dans le territoire de constitution de la société qui régissent la composition de son conseil d'administration. Au Canada, en général, le conseil d'une société ouverte doit compter au moins trois membres.

### LIGNES DIRECTRICES D'ISS ET DE GLASS LEWIS

Au Canada, il n'y a pas de taille de conseil largement reconnue comme étant la taille idéale. Toutefois, selon la recommandation de Glass Lewis, le conseil des sociétés inscrites à la cote de la TSX devrait comprendre au moins cinq administrateurs afin que les avis et expériences soient suffisamment diversifiés et au plus 20 administrateurs afin que les décisions puissent être prises efficacement et effectivement. Glass Lewis recommande en général de

s'abstenir de voter à l'égard du président du comité de mise en candidature ou du comité de la gouvernance (ou du président du conseil en l'absence de ces comités) de sociétés inscrites à la cote de la TSX comptant moins de cinq administrateurs et, à la Bourse de croissance TSX, comptant moins de quatre administrateurs. En ce qui concerne les conseils comptant plus de 20 membres, Glass Lewis recommande en général de s'abstenir de voter à l'égard du président du comité de mise en candidature (ou, en l'absence d'un tel comité, du comité de la gouvernance)<sup>109</sup>.

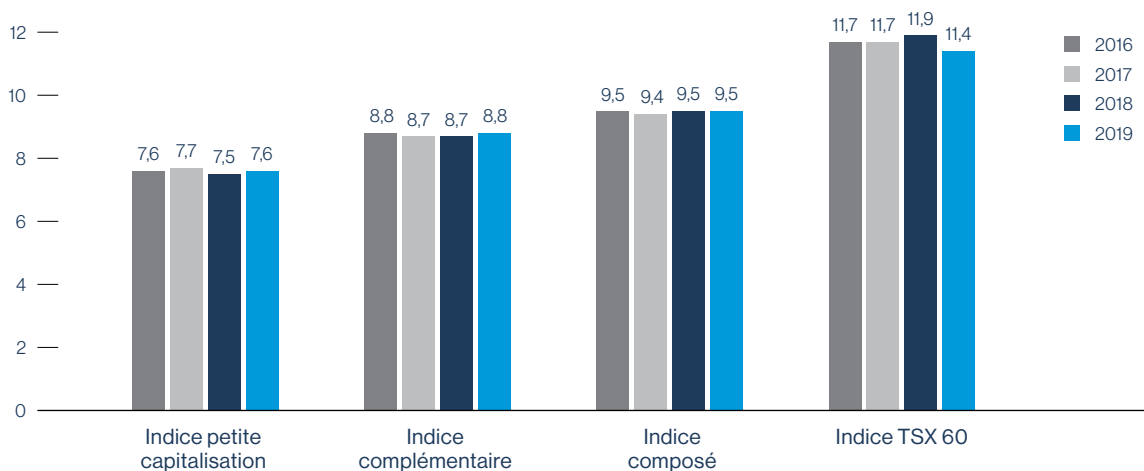
ISS ne donne pas de lignes directrices quant à la taille des conseils d'administration, mais précise que le nombre des administrateurs devrait être assez grand pour permettre la diversité, l'expertise et l'indépendance, mais assez restreint pour que la collaboration et la participation soient dynamiques<sup>110</sup>.

### TENDANCES À L'ÉGARD DE LA TAILLE DU CONSEIL

Comme l'indique le graphique 5-4, les émetteurs de l'Indice composé et de l'Indice des titres à petite capitalisation, collectivement, comptent en moyenne entre sept et 12 administrateurs. En général, plus la capitalisation boursière d'une société est importante, plus son conseil compte un grand nombre de membres. En 2019, le conseil des émetteurs inclus dans l'échantillon de notre étude comptait en moyenne neuf membres, leur nombre variant entre trois et 16 (à l'exception d'une société qui comptait 22 administrateurs). La majorité des émetteurs de l'ensemble des quatre indices comptait entre sept et neuf administrateurs.

#### GRAPHIQUE 5-4 :

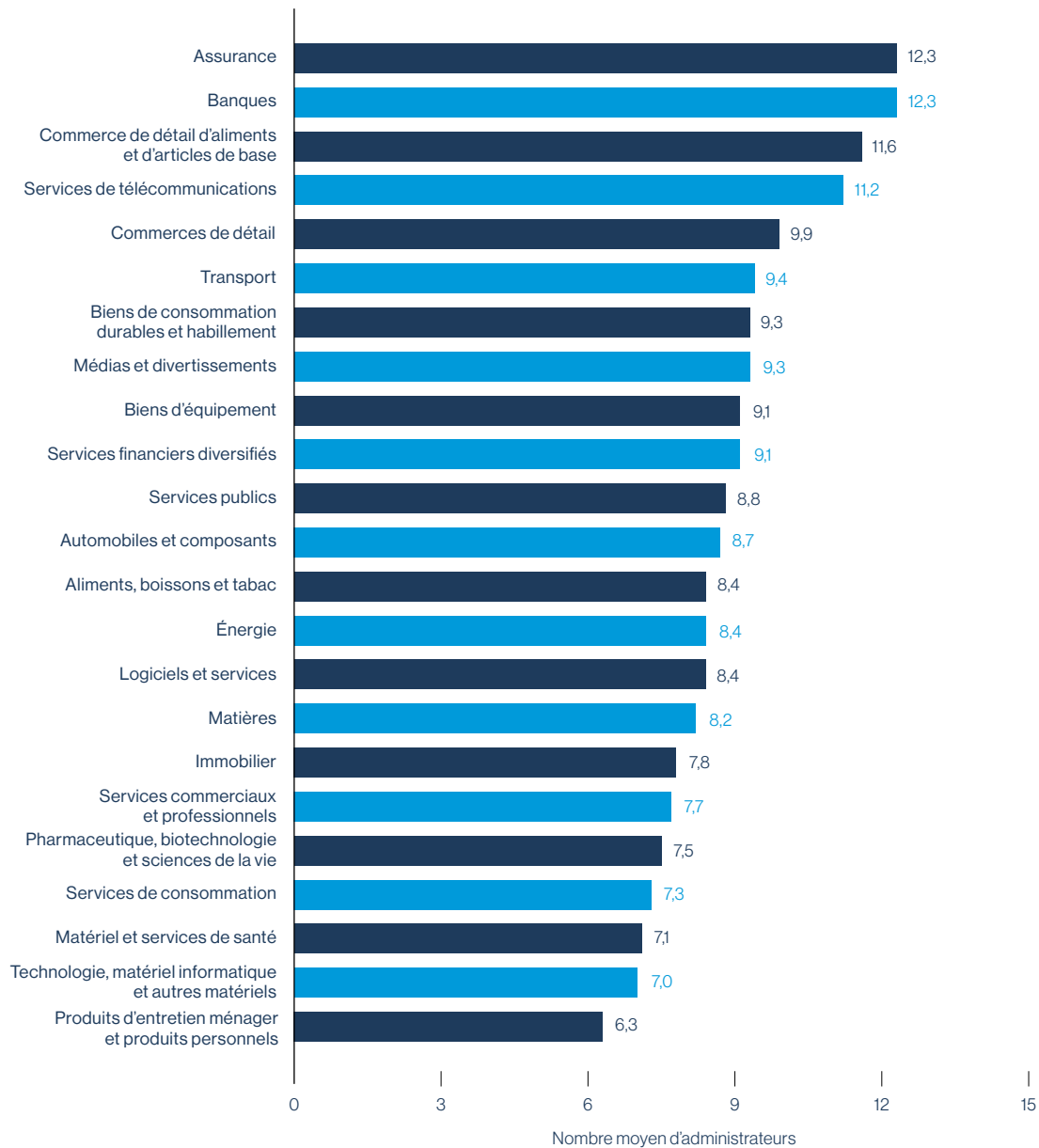
Taille moyenne du conseil des sociétés des indices de la TSX (2016-2019)



Comme l'illustre le graphique 5-5, la taille moyenne du conseil d'administration des émetteurs de l'Indice composé et de l'Indice des titres à petite capitalisation varie en fonction de leur secteur d'activité. Les émetteurs des secteurs de l'assurance, des banques, et du commerce de détail d'aliments et d'articles de base sont ceux dont le conseil compte le plus grand nombre de membres; ceux des secteurs des produits d'entretien ménager et produits personnels, de la technologie, du matériel informatique et des autres matériels, et du matériel et des services de santé sont ceux dont le conseil compte le moins de membres.

**GRAPHIQUE 5-5 :**

Taille moyenne du conseil par secteur d'activité des sociétés de l'Indice composé et de l'Indice des titres à petite capitalisation (2019)



# Notre analyse : L'importance de la diversité des compétences au sein du conseil

Finalement, la taille idéale d'un conseil varie d'une société à l'autre et dépend d'un éventail de facteurs, dont la capitalisation boursière, la complexité des activités de la société, sa stratégie et ses plans, son empreinte géographique, les compétences requises de la part des administrateurs et la présence d'actionnaires importants ou de contrôle pouvant avoir des droits de mise en candidature d'administrateurs. Des études ont révélé que les conseils plus petits sont plus efficaces que les grands pour plusieurs raisons, notamment le fait que leur taille restreinte leur permet de faire preuve de résolution et de cohésion, favorise de meilleurs débats et rend plus efficace la prise des décisions et la surveillance de la direction<sup>111</sup>. Cela dit, il importe avant tout, pour déterminer la taille appropriée d'un conseil, de s'assurer qu'il possède la bonne combinaison de compétences, de connaissances et d'expérience pour guider la société dans la bonne direction. Pour ce faire, nous recommandons aux conseils de dresser, de mettre en application et de réviser annuellement (et, s'il y a lieu, de réexaminer) une solide matrice des compétences et aptitudes, en tenant compte des besoins et stratégies changeants de l'entreprise. La préparation d'une telle matrice permet souvent aux sociétés à la fois de mieux évaluer l'efficacité de leur conseil actuel et de s'assurer que les nouveaux administrateurs sont sélectionnés de façon objective et dans le but de favoriser la création d'un conseil hautement performant.

## Indépendance

### SURVOL DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Le besoin d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration des sociétés ouvertes canadiennes est un principe bien établi. À cet égard, les organismes de réglementation des valeurs mobilières et la TSX ont dressé une réglementation spécifique, et de nombreuses agences de conseil en vote offrent des conseils supplémentaires pouvant avoir une incidence sur les recommandations de vote. Les exigences en matière d'indépendance des administrateurs visent principalement à faire en sorte que les intérêts des administrateurs soient alignés sur ceux des actionnaires plutôt que sur ceux de la direction et à aider les conseils à s'assurer de l'objectivité de leurs décisions stratégiques.

Les organismes canadiens de réglementation des valeurs mobilières, dans le Règlement 58-101, *l'Instruction générale canadienne 58-201 relative à la gouvernance* et, au Québec, *l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* (l'« Instruction générale 58-201 »), et la *Norme canadienne 52-110 sur le comité d'audit* et, au Québec le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (le « Règlement 52-110 »), définissent l'administrateur indépendant comme un administrateur qui n'a pas de « relation importante », directe ou indirecte, avec la société, et la relation importante comme une relation dont le conseil pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'indépendance du jugement d'un administrateur. Le Règlement 52-110 énumère certaines relations entre un administrateur et un émetteur qui sont considérées comme des relations importantes, dont les situations où un administrateur est ou a été un salarié ou un membre de la haute direction de l'émetteur ou d'une filiale de l'émetteur au cours des trois dernières années, et où un administrateur a été un conseiller ou un consultant de l'émetteur, par exemple son avocat, son comptable ou son banquier.

La TSX définit l'administrateur indépendant comme une personne qui : (i) n'est pas membre de la direction et n'a pas d'intérêts ni de relations, y compris des relations d'affaires, qui pourraient raisonnablement, selon la TSX, être perçus comme entravant de façon importante la capacité de l'administrateur d'agir dans l'intérêt de la société, et (ii) est le véritable propriétaire, directement ou indirectement, ou encore le

---

La TSX et les organismes canadiens de réglementation des valeurs mobilières définissent l'indépendance de manière légèrement différente, mais se préoccupent tous de relations qui pourraient nuire à la capacité de l'administrateur d'agir de manière objective et sans parti pris, et de remplir son obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de la société.

prête-nom d'un véritable propriétaire ou une personne ayant des liens avec un véritable propriétaire de titres conférant 10 % ou moins des droits de vote rattachés à tous les titres émis et en circulation de la société. La TSX prend en considération tous les facteurs pertinents pour évaluer l'indépendance d'un administrateur; toutefois, en règle générale, elle ne considère pas comme indépendante : (i) la personne qui est actuellement, ou qui a été au cours des trois dernières années, un dirigeant ou un salarié de la société ou encore un fournisseur de services de la société; ni (ii) la personne qui est un dirigeant, un salarié ou l'actionnaire contrôlant d'une société entretenant d'importantes relations d'affaires avec la société<sup>112</sup>.

La TSX et les organismes canadiens de réglementation des valeurs mobilières définissent l'indépendance de manière légèrement différente, mais se préoccupent tous de relations qui pourraient nuire à la capacité de l'administrateur d'agir de manière objective et sans parti pris, et de remplir son obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de la société. ISS, Glass Lewis et la CCGG, notamment, ont publié d'autres définitions de l'indépendance; en général, leurs définitions sont conformes à celles mentionnées ci-dessus, prévoyant une période d'application rétrospective de trois à cinq ans, mais elles comprennent également plusieurs critères supplémentaires selon lesquels un administrateur ne serait pas jugé indépendant.

## MEILLEURES PRATIQUES : CONSERVER UNE MAJORITÉ D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

**1. Veiller à respecter les normes d'indépendance s'appliquant aux conseils.** Le tableau 5-1 ci-dessous indique les exigences minimales en matière d'indépendance selon la LCSA, la LSAO, les ACVM, la TSX, ISS, Glass Lewis, la CCGG et le *Board Games Report* du journal *The Globe and Mail*. En général, ils recommandent que les conseils comptent une majorité d'administrateurs indépendants. Il convient de noter les exceptions suivantes :

- (i) la CCGG recommande que les deux tiers au moins des administrateurs soient indépendants;
- (ii) le *Board Games Report* du journal *The Globe and Mail* donne une note de 4 sur 4 uniquement aux conseils dont les deux tiers des membres sont indépendants (et de 2 sur 4 aux conseils dont la majorité des membres sont indépendants et de zéro aux conseils ne comptant pas une majorité de membres indépendants); et
- (iii) Glass Lewis recommande, dans le cas d'émetteurs compris dans l'Indice composé, que les deux tiers au moins de leurs membres soient indépendants.

**TABLEAU 5-1 :**  
Exigences minimales canadiennes quant aux administrateurs indépendants

Lignes directrices	Deux administrateurs indépendants	Un tiers d'administrateurs indépendants	Une majorité d'administrateurs indépendants	Deux tiers d'administrateurs indépendants
LCSA (sociétés ouvertes)*	✓			
LSAO (sociétés ouvertes)**		✓		
Lois canadiennes sur les valeurs mobilières (Instruction générale 58-201; Règlement 52-110)			✓	
TSX (Guide à l'intention des sociétés de la TSX)	✓			
ISS			✓	
Glass Lewis (recommandation générale)			✓	
Glass Lewis (sociétés de l'Indice composé)				✓
CCGG				✓
<i>Board Games Report du Globe and Mail (2018)</i> <sup>113</sup>	4 sur 4 aux conseils dont les deux tiers des membres sont indépendants 2 sur 4 aux conseils dont plus de la moitié des membres est indépendante 0 aux conseils dont la majorité des membres n'est pas indépendante			

\* Le conseil d'une société ouverte constituée sous le régime de la LCSA doit compter au moins deux administrateurs qui ne sont ni dirigeants ni salariés de la société ou des membres de son groupe.

\*\* Le conseil d'une société ouverte constituée sous le régime de la LSAO doit compter au moins un tiers d'administrateurs qui ne sont ni dirigeants ni salariés de la société ou des membres de son groupe.



Tout en reconnaissant le rôle important des administrateurs indépendants, les agences de conseil en vote s'entendent généralement pour dire que les conseils ne devraient pas être composés entièrement d'administrateurs indépendants, étant donné que les cadres (actuels ou passés) d'une société possèdent, en tant qu'initiés, des connaissances et une expérience qui en font des membres extrêmement précieux du conseil. Étant donné que l'indépendance d'un administrateur peut évoluer, il importe que les conseils déterminent annuellement la proportion d'administrateurs indépendants qu'ils comptent afin de continuer de respecter les normes appropriées.

Bon nombre de conseils insistent sur les critères de démarcation précis énoncés dans le Règlement 52-110 pour évaluer l'indépendance de leurs membres. Il est important de se rappeler que ce n'est qu'une partie de l'équation. Le critère objectif du Règlement 52-110 qui exige que les conseils vérifient s'il existe une autre relation dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'exercice du jugement indépendant d'un administrateur nécessitera souvent la prise en considération d'autres relations personnelles, professionnelles, commerciales, financières et familiales, de nature pécuniaire ou non, qui peuvent influencer sur son jugement. De plus, de nombreux émetteurs ont adopté un code de conduite qui impose des normes d'indépendance encore plus rigoureuses, exigeant de leurs administrateurs qu'ils évitent les relations ou les intérêts qui pourraient, effectivement ou potentiellement, nuire à leur capacité d'agir de manière impartiale, objective et sans parti pris ou qui pourraient raisonnablement être perçus comme tels. Le conseil d'un émetteur devrait tenir compte de l'ensemble des circonstances propres à chaque administrateur pour s'assurer que chacun des administrateurs est indépendant et sera perçu comme tel par ses investisseurs et les autres parties prenantes.

**2. Tenir régulièrement des réunions des administrateurs indépendants.** Les administrateurs indépendants d'une société ouverte devraient tenir régulièrement des réunions auxquelles les administrateurs non indépendants et les membres de la direction ne peuvent assister.

**3. Composer les principaux comités du conseil uniquement d'administrateurs indépendants.** En général, au moins la majorité des membres de tous les comités du conseil devrait être composée d'administrateurs indépendants. Toutefois, les comités d'audit, de rémunération, de mise en candidature et de gouvernance devraient être composés entièrement d'administrateurs indépendants. L'Instruction générale 58-201, le Règlement 52-110 et Glass Lewis recommandent tous, sous réserve d'exceptions limitées, que ces comités n'incluent que des administrateurs indépendants. ISS, pour sa part, recommande que tous ces comités soient composés majoritairement d'administrateurs indépendants et n'incluent aucun administrateur membre de la direction, actionnaire de contrôle ou dirigeant non salarié de la société ou de membres de son groupe faisant partie des cinq dirigeants recevant la rémunération la plus élevée.

**4. Limiter les membres communs de conseils d'administration.** Le nombre de membres communs de conseils d'administration devrait être limité. Deux conseils sont considérés comme entremêlés (*interlocked*) lorsqu'ils ont en commun deux administrateurs ou plus. Glass Lewis recommande expressément de s'abstenir de voter à l'égard d'administrateurs qui, avec un autre membre de la haute direction de la société, sont des administrateurs communs d'une autre société. La CCGG, pour sa part, recommande simplement de limiter le nombre des administrateurs communs en établissant des politiques expresses à cette fin<sup>14</sup>. Il convient d'envisager d'inclure dans les lignes directrices en matière de gouvernance d'un émetteur une stipulation indiquant que le conseil ne doit pas compter, en tout temps, plus d'un cas d'administrateurs communs.

---

Étant donné que l'indépendance d'un administrateur peut évoluer, il importe que les conseils déterminent annuellement la proportion d'administrateurs indépendants qu'ils comptent afin de continuer de respecter les normes appropriées.

**5. Séparer les rôles de président du conseil et de chef de la direction.** La plupart des experts et des agences de conseil en vote, dont ISS, Glass Lewis et la CCGG, sont en faveur de la séparation des rôles de président du conseil et de chef de la direction. Cette séparation est importante, car chaque rôle comporte des responsabilités et des objectifs différents. Le président du conseil est chargé de diriger le conseil, d'évaluer le rendement de la direction et de la société, d'établir la rémunération des membres de la haute direction et de veiller à ce que la stratégie organisationnelle corresponde aux intérêts à long terme de la société. Le chef de la direction, quant à lui, est chargé de guider la direction, de gérer les activités quotidiennes et d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie adéquate pour la société. Le fait de ne pas séparer les rôles de président du conseil et de chef de la direction peut nuire à l'équilibre des pouvoirs et réduire la surveillance de la performance de la société.

Comme solution de rechange, ISS et Glass Lewis, entre autres, recommandent la nomination d'un administrateur principal indépendant doté d'une vaste gamme de pouvoirs semblables à ceux que détient habituellement le président du conseil, y compris l'autorité de convoquer des réunions du conseil, d'établir l'ordre du jour des réunions du conseil et de discuter avec les actionnaires<sup>115</sup>.

## La diversité au sein des conseils

Les mesures favorisant la diversité, et particulièrement celles qui concernent le genre, sont toujours un sujet d'actualité. Les mises à jour apportées en 2019 par ISS et Glass Lewis à leurs lignes directrices sur le vote par procuration, ainsi que les modifications de la LCSA que le gouvernement fédéral a annoncées (dont il est question au chapitre 1, Refonte de la LCSA : le gouvernement du Canada codifie les pratiques de gouvernance) mettent en évidence le fait que les initiatives visant la diversité qui sont pertinentes pour les émetteurs et leur conseil d'administration, ainsi que l'évolution de ces initiatives, continuent d'être au centre de l'attention. Par exemple, alors que la politique antérieure d'ISS concernant la diversité de genre ne s'appliquait qu'aux émetteurs compris dans l'Indice composé, ISS a étendu cette politique, dans ses lignes directrices sur le vote par procuration de 2019, à

---

Le fait de ne pas séparer les rôles de président du conseil et de chef de la direction peut nuire à l'équilibre des pouvoirs et réduire la surveillance de la performance de la société.

toutes les sociétés à actionnariat étendu<sup>116</sup>. ISS recommande normalement de s'abstenir de voter à l'égard de l'élection du président du comité de mise en candidature ou d'un comité équivalent si le conseil ne compte aucune femme et si la société n'a pas publié de politique officielle écrite concernant la diversité de genre<sup>117</sup>. Glass Lewis, en général, recommande de voter contre l'élection du président du comité de mise en candidature si le conseil ne compte aucune femme<sup>118</sup>.

Une analyse plus détaillée des questions relatives à la diversité est présentée au chapitre 6, La diversité de genre en 2019 – un état des lieux. Il est clair aujourd'hui que les sociétés inscrites à la cote de la TSX qui ne comptent aucune administratrice ou n'ont pas adopté de politique officielle en matière de diversité sont vraiment l'exception. La diversité est et devrait continuer d'être un élément important des pratiques de composition des conseils et du cadre général de gouvernance des émetteurs.

## Comités des conseils : expertises à solidifier

Si certains comités du conseil, dont les comités de vérification, de rémunération, de mise en candidature et de gouvernance, ainsi que les exigences et règles s'y appliquant, sont clairement généralisés, d'autres types de comités permanents du conseil commencent à être créés, notamment les comités des questions ESG et de cybersécurité.

On entend par « questions ESG » une vaste gamme de questions environnementales, sociales et de gouvernance, notamment l'investissement socialement responsable, l'investissement durable et la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux généraux tels que les changements climatiques, les pratiques de travail, les relations avec les collectivités et l'éthique des affaires. Du point de vue de la gouvernance, la cybersécurité concerne la possibilité pour une entreprise de faire face aux conséquences négatives potentielles de cyberattaques, y compris les tentatives de compromettre la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de données ou systèmes informatiques<sup>119</sup>.

À l'échelle mondiale, les organismes de réglementation des valeurs mobilières et les agences de conseil en vote se sont penchés ces dernières années sur les questions ESG et de cybersécurité. Parmi les faits nouveaux notables dans ce domaine au Canada, mentionnons les suivants :

- la CCGG a publié *The Directors' E&S Guidebook* en mai 2018, guide dans lequel elle énonce ses observations et recommandations concernant la surveillance efficace des conseils et l'information publiée par les sociétés sur les questions ESG;
- la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (la « CVMO ») a publié son énoncé des priorités 2018-2019, qui mentionne l'intérêt pour [TRADUCTION] « la préoccupation croissante des investisseurs à l'égard des changements climatiques, ainsi que les facteurs ESG et la nécessité pour les sociétés de communiquer davantage d'information sur ces facteurs<sup>120</sup> ». La CVMO ne priorise pas les questions ESG dans son énoncé des priorités 2019-2020, mais observe que ces questions demeurent pertinentes et qu'elle compte continuer d'en suivre l'évolution et de travailler en collaboration avec les ACVM pour déterminer les façons d'améliorer l'information communiquée par les émetteurs sur les questions ESG. À cet égard, les ACVM ont récemment publié l'Avis 51-358 du personnel des ACVM – *Information sur les risques liés au changement climatique*, dont il est question au chapitre 2, Changements climatiques et durabilité : nouveau cadre pour l'établissement des rapports sur la durabilité et la communication d'information. La CVMO reconnaît de plus que la cyberrésilience et la sécurité des données demeurent des questions essentielles;
- la cybersécurité a été désignée comme sujet prioritaire dans le Plan d'affaires 2016-2019 des ACVM, et les ACVM continuent de prendre des mesures en vue d'intégrer les questions liées à la cybersécurité à leurs activités, en vue de mieux comprendre les défis des sociétés dans ce domaine et leur état de préparation en cas de cyberattaque, et d'améliorer la résilience globale des marchés financiers. Au cours des dernières années, les ACVM ont publié plusieurs documents concernant le cyberrisque, dont l'Avis 11-332 du personnel des

---

On entend par « questions ESG » une vaste gamme de questions environnementales, sociales et de gouvernance, notamment l'investissement socialement responsable, l'investissement durable et la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux généraux tels que les changements climatiques, les pratiques de travail, les relations avec les collectivités et l'éthique des affaires.

ACVM – *Cybersécurité*; l'Avis 11-336 du personnel des ACVM – *Résumé de la table ronde des ACVM sur les mesures à prendre en cas de cyberincident*; l'Avis 11-338 du personnel des ACVM – *Plan de coordination en cas de perturbation du marché*; et l'Avis multilatéral 51-347 du personnel des ACVM – *Information sur les risques et les incidents liés à la cybersécurité*. Les ACVM ont déclaré que la gestion de la cybersécurité demeurera pour l'avenir une grande priorité<sup>121</sup>;

- ISS et Glass Lewis traitent maintenant toutes deux des questions ESG dans leurs lignes directrices sur le vote par procuration. Glass Lewis recommande que les sociétés veillent à ce que leur conseil assure une surveillance appropriée des risques importants pour leurs activités, dont les questions ESG. Dans le cas de sociétés à forte capitalisation boursière, lorsqu'elle repère des problèmes de surveillance importants, Glass Lewis passe en revue leurs pratiques en matière de gouvernance et révèle les situations où la surveillance des questions ESG n'a pas été clairement prévue. Si elle constate qu'un conseil n'a pas convenablement pris en compte les questions ESG, Glass Lewis peut envisager de recommander aux actionnaires de voter contre les administrateurs responsables de la surveillance des questions ESG<sup>122</sup>. De même, il est possible qu'ISS recommande de voter contre les administrateurs responsables de la surveillance des questions ESG si elle constate des manquements importants au chapitre de la gouvernance, de la gestion, de la surveillance du risque ou des obligations fiduciaires, y compris la gestion ou la réduction adéquates des risques liés aux questions ESG<sup>123</sup>.

Compte tenu de l'attention accrue accordée aux questions ESG et à la cybersécurité, les sociétés devraient réfléchir à la meilleure façon de s'assurer que leur conseil surveille adéquatement ces questions. Les sociétés devraient à tout le moins donner un cadre à cette surveillance. La constitution de comités réservés aux questions ESG et à la cybersécurité devient plus fréquente, mais le cadre le plus adéquat et le plus efficace variera d'une société à l'autre, car c'est le conseil plénier qui, en fin de compte, doit s'assurer que la surveillance est adéquate.

La CCGG recommande, dans son *E&S Guidebook*, que les administrateurs tiennent compte de la nature des questions ESG au moment de désigner le comité devant se charger de ces questions et reconnaît, dans le cas de certaines sociétés, la nécessité de créer un comité réservé aux questions ECG<sup>124</sup>. Dans son *E&S Guidebook*, la CCGG donne comme exemple le cas d'une société du secteur de l'énergie qui s'est dotée d'un vaste cadre de surveillance : son comité d'audit se charge du cyberrisque; son comité de la sécurité et de la fiabilité se penche sur les risques liés aux activités (déversements, émissions, incidents); son comité de la responsabilité sociale s'occupe des échanges avec les parties prenantes, de la stratégie en matière climatique et des communications; son comité de la rémunération examine l'incidence que peuvent avoir les programmes de rémunération sur la surveillance des questions ESG; et son comité de mise en candidature détermine les compétences que doivent posséder les administrateurs pour pouvoir assurer une surveillance adéquate des questions ESG.

Du point de vue de la cybersécurité, plusieurs autorités, dont l'Organisation internationale des commissions de valeurs, ont préconisé la création de comités spécialisés<sup>125</sup>. Néanmoins, ce sont souvent les comités d'audit qui sont chargés de la surveillance des risques de cybersécurité, ou encore le comité des risques, le conseil et la direction globalement, le chef des finances ou le responsable des technologies de l'information<sup>126</sup>. Quoi qu'il en soit, il importe que les conseils s'assurent que les comités responsables de ces questions possèdent au moins les compétences et l'expertise nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

---

Compte tenu de l'attention accrue accordée aux questions ESG et à la cybersécurité, les sociétés devraient réfléchir à la meilleure façon de s'assurer que leur conseil surveille adéquatement ces questions.

# Notes

## Chapitre 5 – Point de mire : la formation de conseils hautement performants

- 96 *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « LCSA »), LRC 1985, c C-44; *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario) (la « LSAO »), LRO 1990, c B.16.
- 97 Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, « Building High Performance Boards » (19 septembre 2013), en ligne au [https://www.ccg.ca/wp-content/uploads/2019/03/building\\_high\\_performance\\_boards\\_august\\_2013\\_v12\\_formatted\\_sept\\_19\\_2013\\_last\\_update\\_-1-1.pdf](https://www.ccg.ca/wp-content/uploads/2019/03/building_high_performance_boards_august_2013_v12_formatted_sept_19_2013_last_update_-1-1.pdf) (en anglais), p 8.
- 98 Glass Lewis, « 2019 Proxy Paper Guidelines: An Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice – Canada » (2019), en ligne au [https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/10/2019\\_GUIDELINES\\_Canada.pdf](https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/10/2019_GUIDELINES_Canada.pdf) (en anglais), p 2.
- 99 Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, « 2018 Best Practices for Proxy Circular Disclosure » (2018), en ligne au [https://www.ccg.ca/wp-content/uploads/2019/03/2018\\_best\\_practices-ccgg-1-1.pdf](https://www.ccg.ca/wp-content/uploads/2019/03/2018_best_practices-ccgg-1-1.pdf) (en anglais), p 17.
- 100 *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance; Avis 58-306 du personnel des ACVM – Examen 2010 de la conformité de l'information sur la gouvernance.*
- 101 Davies, en ligne au <https://www.dwpv.com/fr/Insights#/article/Publications/2018/Governance-Insights-2018>.
- 102 *Supra* note 98, p 6.
- 103 *Ibid.*, aux pp 6-7.
- 104 Spencer Stuart, « Board Room Best Practice: Lessons Learned from Board Assessments across Europe » (2017), en ligne au [https://www.spencerstuart.com/-/media/bbp2017/bbp2017\\_ipe](https://www.spencerstuart.com/-/media/bbp2017/bbp2017_ipe).
- 105 ISS, « Canada Proxy Voting Guidelines for TSX-Listed Companies: Benchmark Policy Recommendations » (12 décembre 2018), en ligne au <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/americas/Canada-TSX-Voting-Guidelines.pdf> (en anglais), pp 13 et 14.
- 106 *Supra* note 98, p 13.
- 107 ISS, « Director Overboarding: Global Trends, Definitions, and Impact » (19 juillet 2019), en ligne au <https://www.issgovernance.com/library/director-overboarding-global-trends-definitions-and-impact/> (en anglais).
- 108 TSX, *Guide à l'intention des sociétés de la TSX*, art 461.1, en ligne au [http://tmx.complinet.com/fr/tsx\\_manual.html](http://tmx.complinet.com/fr/tsx_manual.html).
- 109 *Supra* note 98, pp 12 et 15.
- 110 *Supra* note 105, p 6.
- 111 Voir, par exemple, Joann S. Lublin, *The Wall Street Journal*, « Smaller Boards Get Bigger Returns » (26 août 2014), en ligne au <https://www.wsj.com/articles/smaller-boards-get-bigger-returns-1409078628> (en anglais).
- 112 *Supra* note 108, art 311, note de bas de page 14.
- 113 *The Globe and Mail*, « The Globe and Mail's Comprehensive Ranking of Canada's Corporate Boards », (25 novembre 2018), en ligne au <https://www.theglobeandmail.com/business/careers/management/board-games/article-the-comprehensive-ranking-of-canadas-boards/> (en anglais).
- 114 *Supra* note 98, pp 8 et 14; *supra* note 97, p 7.
- 115 *Supra* note 98, p 8; *supra* note 105, p 18.
- 116 *Supra* note 105, p 14.
- 117 *Ibid.*
- 118 *Supra* note 98, p 20.
- 119 Le conseil de l'Organisation internationale des commissions de valeurs, « Cyber Security in Securities Markets – An International Perspective: Report on IOSCO's Cyber Risk Coordination Efforts » (avril 2016), en ligne au <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD528.pdf> (en anglais), p 2.
- 120 Avis 11-781 de la CVMO - « Notice of Statement of Priorities for Financial Year to End March 31, 2019 » (5 juillet 2018), p 1 (en anglais).
- 121 Autorités canadiennes en valeurs mobilières, « Plan d'affaires des ACVM | 2016-2019 Principales réalisations » (2019), en ligne au [https://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/uploadedFiles/General/pdfs\\_fr/Realisations\\_ACVM\\_Plan\\_daffaires\\_2016-2019.pdf](https://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/uploadedFiles/General/pdfs_fr/Realisations_ACVM_Plan_daffaires_2016-2019.pdf), p 12.
- 122 *Supra* note 98, pp 15-16.
- 123 ISS, « International SRI Proxy Voting Guidelines: 2019 Policy Recommendations » (28 janvier 2019), en ligne au <https://www.issgovernance.com/file/policy/active/specialty/SRI-International-Voting-Guidelines.pdf> (en anglais), p 6.
- 124 Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, « The Directors' E&S Guidebook » (mai 2018), en ligne au <https://www.ccg.ca/wp-content/uploads/2019/01/The-directors-ES-Guidebook-1-1-1.pdf> (en anglais), p 14.
- 125 *Supra* note 119, p 26.
- 126 *Avis multilatéral 51-347 du personnel des ACVM – Information sur les risques et les incidents liés à la cybersécurité* (19 janvier 2017), p 2.