



QUESTIONS POUR UN ADMINISTRATEUR

1. L'administrateur doit-il être actionnaire ou membre de la personne morale?
2. Quelles précautions le candidat-administrateur devrait-il prendre avant d'accepter de siéger comme administrateur d'une société?
3. À quels devoirs un membre de conseil d'administration est-il soumis?
4. Qu'implique le devoir de diligence?
5. Que suppose le devoir de loyauté?
6. Les devoirs d'un administrateur d'une PME ou d'une autre entité sont-ils différents de ceux d'un administrateur d'une grande société?
7. L'administrateur considéré individuellement a-t-il des droits et pouvoirs distincts de ceux du conseil d'administration?
8. Un administrateur peut-il donner une procuration?
9. Quels sont les éléments principaux du mandat du conseil d'administration?
10. Quel devrait être le niveau d'intervention d'un conseil d'administration dans la gestion de la personne morale?
11. L'administrateur doit-il ou peut-il s'abstenir de voter à l'égard de certaines questions?
12. L'administrateur peut-il être libéré de l'obligation de confidentialité?
13. Quels sont les cas les plus fréquents de conflit entre les intérêts de la personne morale et ceux de l'administrateur?
14. Quels sont les formations et renseignements que l'administrateur devrait recevoir et obtenir?
15. Quels sont les risques de responsabilité ou de culpabilité auxquels est exposé l'administrateur?
16. Que peut faire l'administrateur pour se protéger contre les risques potentiels de responsabilité ou de culpabilité ?
17. Quelle importance devrait être accordée par l'administrateur à l'intégrité ?
18. Pour quelles raisons et comment démissionner de son poste d'administrateur ?
19. Qu'implique la fonction de président du conseil d'administration ou de président de comité ?
20. Quelle est l'utilité des procès-verbaux (ou comptes rendus) des réunions du conseil et que devraient-ils contenir ?
21. Quelle est la recette d'une réunion efficace et respectueuse du conseil d'administration ou d'un comité ?
22. Quelle est la pertinence des réunions hors la présence de la direction?
23. Que devrait comporter le mandat d'un comité de gouvernance?
24. Quel est le rôle du conseil face aux crises potentielles et actuelles?





1. L'administrateur doit-il être actionnaire ou membre de la personne morale?

Sous réserve de ce qui est stipulé dans la loi constitutive, les statuts, le règlement interne ou administratif ou la convention unanime d'actionnaires, la réponse à cette question est négative.

2. Quelles précautions le candidat-administrateur devrait-il prendre avant d'accepter de siéger comme administrateur d'une société?

Le candidat à un poste d'administrateur devrait clairement procéder à certaines vérifications préalables.

- l'intérêt du candidat pour l'organisation et ses objectifs;
- les exigences que suppose la fonction en termes de temps et d'efforts et la
- disponibilité de l'administrateur à cet égard;
- la possibilité réelle d'apporter une contribution significative, et donc de fournir une valeur ajoutée à la personne morale;
- la qualité des administrateurs déjà en place qui seront ses collègues s'il accepte de siéger;
- la réceptivité de la direction à une saine gouvernance et l'aide apportée par cette direction aux administrateurs pour qu'ils puissent respecter leurs devoirs et jouer pleinement leur rôle;
- la qualité de la gouvernance en place;
- la santé financière de la personne morale;
- l'existence de poursuites ou de menaces de poursuite significatives contre la personne morale;
- le respect par l'organisation des lois et contrats;
- l'existence de garanties d'assurance « Administrateurs et dirigeants » adéquates;
- la disponibilité d'un engagement d'indemnisation en faveur de l'administrateur par la personne morale;
- l'existence de démissions récentes d'administrateurs et les raisons de ces démissions;
- la proportionnalité de la rémunération par rapport aux risques de responsabilité (principalement dans le cas d'un émetteur assujéti).

3. À quels devoirs un membre de conseil d'administration est-il soumis?

Des lois constitutives se dégagent deux devoirs généraux auxquels sont soumis les administrateurs : le devoir de diligence et le devoir de loyauté.

Les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir:



- a) avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société;
- b) avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente. »

4. Qu'implique le devoir de diligence?

Le devoir de diligence implique que l'administrateur soit présent aux réunions du conseil et des comités du conseil dont il fait partie, se prépare pour ces réunions, s'informe sur la personne morale, ses activités et son marché, surveille la gestion de la personne morale et fournisse une contribution positive et active selon ses connaissances et compétences. Cette contribution comprend également la communication de renseignements qu'il recueille et qui peuvent aider la personne morale.

L'administrateur doit donc être bien informé, proactif et avoir le courage d'agir. Le courage d'agir signifie qu'il ne doit pas hésiter à exprimer ce qu'il pense réellement et proposer ce qui lui apparaît devoir être fait dans le meilleur intérêt de la société, même si cela peut déplaire à la direction ou à des collègues ou affecter ses ambitions et intérêts personnels.

5. Que suppose le devoir de loyauté?

Le devoir de loyauté comporte trois éléments : agir de bonne foi, avec intégrité et au mieux des intérêts de la personne morale dont il est l'administrateur.

La bonne foi est essentiellement une norme de conduite. Elle suppose une attitude et une démarche positives.

L'intégrité, quant à elle, est une valeur morale. Elle est synonyme de probité et d'honnêteté. Elle suppose de ne pas altérer les faits ou la réalité dans les relations ou les communications avec les tiers et de ne pas chercher à tromper.

La recherche du meilleur intérêt de la personne morale doit évidemment être effectuée dans le respect des obligations légales et contractuelles de la personne morale. cet intérêt ou plus précisément l'obligation des administrateurs à cet égard « ne se limite pas à la valeur des actions ou au profit à court terme », et, « dans le contexte de la continuité de l'entreprise, cette obligation vise les intérêts à long terme de la société »

6. Les devoirs d'un administrateur d'une PME ou d'une autre entité sont-ils différents de ceux d'un administrateur d'une grande société?

Les devoirs généraux d'un administrateur sont les mêmes, peu importe le type de personne morale. Bien que les devoirs généraux (c.-à-d. diligence et loyauté) soient les mêmes pour tous les administrateurs, diverses caractéristiques dont notamment la nature de la personne morale et de ses activités, ses objets et objectifs, sa loi constitutive et les autres lois et règlements auxquels est soumise la personne morale de



même que les ressources humaines et financières dont elle dispose vont influencer la façon dont l'administrateur devrait s'acquitter de ceux-ci.

7. L'administrateur considéré individuellement a-t-il des droits et pouvoirs distincts de ceux du conseil d'administration?

Sous réserve des pouvoirs qui ont pu lui être conférés par le conseil, l'administrateur n'a pas de droit ou de pouvoir personnel distinct autre que ceux de formuler ses questions, points de vue et suggestions au sein du conseil et d'exercer son droit de vote à titre de membre du conseil. L'administrateur n'est pas le conseil. C'est en effet, le conseil qui administre la personne morale ou surveille la gestion. Le conseil peut toutefois lui donner un mandat précis ou lui déléguer l'exercice d'un pouvoir qui lui appartient.

8. Un administrateur peut-il donner une procuration?

La fonction d'administrateur est une fonction confiée à titre personnel et aucune procuration n'est valide sauf dans le cas d'exceptions explicites énoncées dans les lois constitutives.

9. Quels sont les éléments principaux du mandat du conseil d'administration?

De façon générale:

- surveiller la gestion de la personne morale;

De manière plus particulière :

- veiller à l'intégrité de la personne morale (et de ses dirigeants), notamment l'intégrité financière, en favorisant, entre autres, l'implantation d'une culture d'intégrité au sein de la personne morale;
- s'informer du respect par la personne morale des lois et contrats qui lui sont applicables ou qui la lient;
- élaborer une approche en matière de gouvernance, y compris une description des tâches et mandats des différentes instances et une formulation des attentes envers ces instances;
- adopter un processus de planification stratégique et participer à cette planification;
- identifier les principaux risques et veiller à la mise en place d'une gestion des risques;
- planifier la relève;
- veiller à l'implantation de systèmes de contrôle interne et d'information de gestion;



- dans le cas des émetteurs assujettis, adopter une politique de communication et
- des mesures de réception des commentaires des actionnaires;
- élaborer une politique de même que des procédures de réception et de gestion de plaintes et dénonciations
- adopter les états financiers et le budget;
- examiner et approuver la politique de rémunération, réviser et approuver les objectifs du chef de la direction, évaluer sa prestation et déterminer le niveau et les modalités de sa rémunération;
- recommander le choix des auditeurs externes, fixer leur rémunération, s'assurer de leur indépendance et surveiller leurs travaux;
- adopter des critères de composition du conseil et évaluer régulièrement la composition du conseil et son fonctionnement;
- veiller à l'adoption de politiques et codes de déontologie adaptés à la nature des activités et au contexte en vue d'encadrer les administrateurs, dirigeants et employés;
- surveiller les poursuites, réclamations et litiges importants y compris les menaces de tels litiges, poursuites et réclamations;
- surveiller l'utilisation faite des ressources humaines et matérielles de la personne morale;
- veiller à l'implantation d'outils d'évaluation de rendement en fonction de l'objet de la personne morale et de ses objectifs en comparant les résultats de telles évaluations aux résultats des autres participants du même secteur d'activités.

10. Quel devrait être le niveau d'intervention d'un conseil d'administration dans la gestion de la personne morale?

Le conseil d'administration est responsable de la gestion des activités et des affaires internes de la personne morale ou en surveille la gestion.

De plus, ce rôle doit être plus intense,

- à l'égard du plan stratégique et de son implantation;
- en cas de situation financière difficile;
- lorsque des problèmes sérieux se manifestent ou sont anticipés;
- lorsque des plaintes de comportement illégal, frauduleux ou inapproprié sont formulées contre la direction; et
- en cas de situation de conflits d'intérêts de membres de la direction ou d'administrateurs envers la société.

11. L'administrateur doit-il ou peut-il s'abstenir de voter à l'égard de certaines questions?

L'administrateur doit s'abstenir de voter sur une question lorsque ses propres intérêts ou ceux de personnes qui lui sont liées ou apparentées entrent en conflit



avec ceux de la personne morale. Les lois constitutives principales prévoient toutefois des exceptions notamment liées à la rémunération et à l'indemnisation de l'administrateur.

Dans tous les autres cas, l'administrateur ne devrait pas avoir recours à l'abstention. Les devoirs généraux de l'administrateur (loyauté et diligence) font en sorte qu'il doit se prononcer.

12. L'administrateur peut-il être libéré de l'obligation de confidentialité?

À moins d'obtenir le consentement du conseil ou de faire l'objet d'une libération automatique suivant les règles adoptées par la personne morale ou d'être contraint par une autorité publique, un administrateur n'est jamais libéré de son obligation de confidentialité et se doit donc de respecter la confidentialité des renseignements auxquels il a accès en sa qualité d'administrateur et qui lui sont communiqués par la personne morale.

13. Quels sont les cas les plus fréquents de conflit entre les intérêts de la personne morale et ceux de l'administrateur?

Il est impossible de faire un inventaire complet de tous les cas possibles de conflits d'intérêts

Voici certains autres exemples non exhaustifs :

- favoriser l'octroi d'un contrat à une personne qui a des liens avec l'administrateur ou favoriser l'embauche d'une telle personne;
- utiliser des biens ou renseignements de la personne morale pour le bénéfice d'une personne autre que celle-ci, notamment en divulguant des renseignements confidentiels (ex. : liste de clients, propriété intellectuelle, ...);
- favoriser une opération qui bénéficiera plus à soi qu'à l'ensemble des actionnaires, toutes autres choses étant égales;
- protéger les intérêts d'un ou de plusieurs actionnaires ou membres au détriment du meilleur intérêt de la personne morale, y compris, par exemple voter selon les indications d'une telle personne.

14. Quels sont les formations et renseignements que l'administrateur devrait recevoir et obtenir?

En début du mandat

Tout nouvel administrateur devrait recevoir de la personne morale dès le début de son mandat des présentations verbales et écrites de la direction portant sur :

- ses devoirs et les règles de gouvernance;
- le bilan, les états financiers et le budget;
- le financement (prêts, capitalisation, fonds auto générés);



- le plan stratégique et son état d'implantation de même que les principaux enjeux et risques;
- le secteur d'activités dans lequel la personne morale exerce ses activités et sur le positionnement de celle-ci dans ce secteur
- le processus et les systèmes de gouvernance

En cours de mandat

La direction devrait fournir à tous les administrateurs les mêmes renseignements que ceux qu'elle possède et qui sont susceptibles d'influencer les décisions que le conseil est appelé à prendre ou encore d'avoir un impact sur le degré d'intervention du conseil.

15. Quels sont les risques de responsabilité ou de culpabilité auxquels est exposé l'administrateur?

L'administrateur est soumis au régime de responsabilité légale prévu dans les lois qui régissent la personne morale de même qu'à certains égards, aux régimes en place dans les territoires où la personne morale exerce ses activités. Il est donc important de bien connaître les lois qui s'appliquent à la personne morale de même qu'aux administrateurs.

16. Que peut faire l'administrateur pour se protéger contre les risques potentiels de responsabilité ou de culpabilité?

Respecter adéquatement ses devoirs généraux et les obligations qui lui sont imposées par la loi.

Pour ce faire, trois démarches s'imposent :

- comprendre l'environnement juridique;
- assurer un cadre de gouvernance adéquat;
- être diligent, proactif et agir avec courage et discernement, au mieux des intérêts de la personne morale.

17. Quelle importance devrait être accordée par l'administrateur à l'intégrité?

L'intégrité est une valeur morale en soi. Celle-ci fait partie de l'éthique, qui est synonyme de moralité ou de valeurs morales.

On utilise souvent l'expression code d'éthique pour décrire ce qui est en réalité un code de conduite ou un code de déontologie. Tel que mentionné précédemment, l'éthique est synonyme de moralité ou de valeurs morales. La déontologie, quant à elle, est synonyme de règles de comportement ou de conduite. Ces règles font partie du domaine de la conformité. La conformité doit donc être distinguée de l'intégrité.

La conformité peut faciliter l'atteinte de l'intégrité mais une personne morale peut être conforme ou respecter des règles sans pour autant être intègre exemple du cas Enron.



18. Pour quelles raisons et comment démissionner de son poste d'administrateur?

Une personne qui occupe la fonction d'administrateur cesse d'occuper cette fonction à l'échéance de la période fixée dans son mandat ou immédiatement avant qu'elle ne soit remplacée. Cependant, à titre d'exemple, l'administrateur pourrait démissionner dans les cas suivants :

- s'il n'a plus l'intérêt, le temps ou la capacité de s'acquitter de ses devoirs et de contribuer positivement à la mission de la personne morale;
- si sa contribution est en pratique très faible;
- si la personne morale ne lui donne pas les moyens de s'acquitter adéquatement de ses devoirs;
- s'il est en désaccord avec les valeurs, orientations ou décisions importantes de la personne morale et qu'elle n'entrevoit pas une possibilité sérieuse et raisonnable de provoquer des changements à ces égards;

Une démission doit être effectuée dans le respect du devoir de loyauté de l'administrateur envers la personne morale.

19. Qu'implique la fonction de président du conseil d'administration ou de président de comité?

Le président du conseil et le président d'un comité ont comme fonctions principales de permettre aux membres du conseil ou du comité, selon le cas, de pouvoir s'acquitter adéquatement de leurs devoirs et d'agir comme intermédiaire entre la direction et le conseil ou le comité, selon le cas.

Ceci suppose, entre autres,

- la préparation des réunions et en particulier des ordres du jour avec la direction;
- l'obtention de la direction ou d'experts externes des outils, renseignements, document et avis qui selon lui sont nécessaires ou utiles afin que le conseil ou le comité, selon le cas, s'acquitte de son mandat;
- de s'informer des sujets dont les membres du conseil ou du comité veulent discuter et donner suite aux demandes d'assistance de ces membres;
- l'animation efficace et respectueuse des réunions en veillant à ce que la majeure partie des réunions soit consacrée aux questions et commentaires des administrateurs;
- le suivi des décisions prises par le conseil ou le comité auprès de la direction;
- la communication à la direction des commentaires et suggestions des membres et la communication aux membres du conseil des commentaires de la direction sur l'amélioration de la prestation des administrateurs; et de



manière plus générale, la coordination de la poursuite d'une exécution la plus complète possible du mandat du conseil.

20. Quelle est l'utilité des procès-verbaux (ou comptes rendus) des réunions du conseil et que devraient-ils contenir?

Les procès-verbaux ou comptes rendus de réunions sont extrêmement utiles. Ils permettent, entre autres,

- de bien cerner les décisions prises et les objectifs recherchés par ces décisions;
- de démontrer le processus suivi par la direction pour en arriver à recommander la décision et les motifs qui en justifiaient l'adoption;
- de démontrer le processus de diligence raisonnable suivi par les administrateurs avant d'adopter la décision; et
- de faciliter le suivi de l'implantation des mesures ayant fait l'objet des discussions des administrateurs et de l'atteinte des objectifs recherchés pour justifier l'adoption de la décision

21. Quelle est la recette d'une réunion efficace et respectueuse du conseil d'administration ou d'un comité?

La recette comporte plusieurs ingrédients et techniques dont les principaux sont les suivants :

- des sujets substantiels et sérieux (c.-à-d. résultat recherché, consultation ou décision, etc.) (soit éviter la « réunionite »);
- des dates de réunion planifiées à l'avance et non modifiées dans la mesure du possible;
- l'identification préalable de l'objectif de la réunion et l'établissement d'un ordre de priorité des sujets à discuter;
- la préparation préalable par tous (animateur, participants et direction) de la réunion;
- la qualité de l'animateur ou président d'assemblée;
- des règles de fonctionnement de la réunion claires et respectueuses, communiquées à l'avance par l'animateur, qui s'éloignent de la « procédurite »;
- la qualité de l'écoute des points de vue exprimés et l'ouverture d'esprit aux points de vue des autres;
- la concentration sur les objectifs et le respect des autres (c.-à-d. pas de personnalisation);
- la concision dans les interventions et la non-répétition de ce qui a été exprimé par d'autres;



- le respect du temps alloué et l'allocation du temps aux questions et à la discussion (et non à ce qui a été soumis par écrit au préalable et à ce qui peut être réglé en- dehors de la réunion); et
- le respect des règlements, des fonctions et autorités.

22. Quelle est la pertinence des réunions hors la présence de la direction?

On qualifie souvent ces réunions de « réunions à huis-clos » ou « in camera ».

Le but principal de telles rencontres est de permettre aux administrateurs d'échanger sur les améliorations que la direction devrait apporter dans sa relation avec le conseil afin que les administrateurs jouent pleinement leur rôle soit généralement, soit à l'occasion d'un dossier particulier. Ces rencontres ont également pour but de favoriser l'expression plus libre d'inquiétudes ou de questions d'un ou de plusieurs des administrateurs à l'égard de certaines actions ou omissions de la direction, de comportements de membres de la direction ou encore de la qualité de la prestation de l'un ou l'autre des dirigeants

23. Que devrait comporter le mandat d'un comité de gouvernance?

De façon générale, le comité de gouvernance devrait veiller à ce que la personne morale adopte et suive de saines pratiques de gouvernance et faire les recommandations appropriées à cet égard au conseil.

De manière plus particulière, le comité de gouvernance devrait notamment :

1. établir une description des compétences et des profils qui devraient être recherchés parmi les personnes qui pourraient être invitées à joindre le conseil;
2. établir une liste de candidats potentiels ayant les compétences et profils recherchés pour siéger au conseil;
3. établir une procédure d'évaluation du fonctionnement du conseil et proposer les recommandations d'amélioration de ce fonctionnement découlant des résultats de l'évaluation;
4. élaborer ou réviser régulièrement les projets de règlement intérieur ou administratif de même que les résolutions et politiques administratives, y compris les mandats des différentes instances;
5. proposer ou réviser un modèle d'ordre du jour et un modèle de procès-verbal types des réunions du conseil et recommander la documentation devant être soumise au conseil par la direction;
6. élaborer et recommander la mise en place de programmes de formation destinés aux administrateurs;
7. élaborer et recommander l'encadrement de protection et d'indemnisation à être fourni aux administrateurs contre les risques de poursuites ou d'autres



recours dirigés contre eux ou l'un d'entre eux en raison leur participation à titre d'administrateur;

24. Quel est le rôle du conseil face aux crises potentielles et actuelles?

On entend par crise affectant une personne morale ou ses activités, la survenance subite d'un sinistre ou d'un événement hors du cours ordinaire des affaires qui vient perturber les activités de la personne morale ou qui affecte de manière importante sa crédibilité ou sa réputation.

Une crise peut aussi bien être provoquée par des causes externes que par des comportements ou déficiences internes.

Une crise est donc un risque qui doit faire l'objet d'une gestion par la personne morale.

le conseil d'administration devrait veiller :

- à ce que la direction adopte des mesures raisonnables de prévention face aux crises pouvant originer de la société elle-même;
- à ce que la direction mette en place un protocole de gestion de crise;
- lorsqu'une crise survient, à être informé adéquatement, régulièrement et complètement (« monitoring ») et voir à ce que les mesures raisonnables et appropriées soient prises dans l'intérêt de la personne morale agissant comme personne socialement responsable, en s'inspirant du guide mentionné ci-après dans la présente réponse.

