

Le conseil d'administration *Rôles et responsabilités*

.....

Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises. Son rôle principal est de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes. En d'autres mots, la mission première d'un administrateur est de s'assurer de la pérennité de l'entreprise avec comme objectif de créer de la valeur pour l'actionnaire. Il se situe au-dessus de l'équipe de direction, dont le mandat est de s'occuper de la gestion courante de l'entreprise, et rend des comptes à l'assemblée des actionnaires.

Conseil d'administration et parties prenantes

Engagement moral ou légal?

Les parties prenantes (*stakeholders* en anglais) sont l'ensemble des acteurs qui gravitent autour des entreprises. Ce sont des groupes qui entretiennent des relations directes ou indirectes avec une compagnie. Pensons par exemple aux employés, aux fournisseurs d'une entreprise, mais aussi à ses créanciers, ou encore à la communauté dans laquelle est implantée l'entreprise et qui subit les impacts de son voisinage.

Une des tendances observées depuis quelques années est la prise en considération des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise. Ainsi, les administrateurs évaluent de plus en plus les conséquences de leurs décisions sur ces acteurs. La pensée derrière cette tendance est que la prise en compte des intérêts de ces groupes assure une plus grande pérennité de l'entreprise, puisque celle-ci opère en meilleure harmonie avec son milieu. Cette tendance est considérée comme une bonne pratique par plusieurs organismes s'intéressant aux principes de bonne gouvernance.

Par ailleurs, au Canada, on observe l'émergence de lois particulières édictant des obligations croissantes face aux parties prenantes. Du *Code civil* en passant par la *Common law* et la *Loi sur les valeurs mobilières*, l'administrateur trouvera de nombreuses références aux droits de certaines parties prenantes. Cela entraîne une légalisation partielle de ces relations. En conséquence, les administrateurs doivent bien s'informer de leurs responsabilités face à ces parties prenantes.

Toutefois, les obligations des conseils d'administration face à ces groupes restent principalement une question d'engagement moral. Il n'en reste pas moins que cette bonne pratique est considérée avoir un effet positif sur l'avenir à long terme des entreprises et que cette nouvelle préoccupation ne semble pas près de disparaître.

Voici la liste des principaux rôles que doit accomplir un conseil d'administration :

- Approuver les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent, tout en s'assurant que la direction y donne suite.
- S'assurer que la gestion de l'entreprise est effectuée avec économie, efficacité et efficience.
- Surveiller l'intégrité financière : s'assurer de la qualité de l'information financière et des mécanismes de divulgation, approuver les états financiers et attester de leur fiabilité, s'assurer de l'efficacité du contrôle interne.
- S'assurer de la mise en place d'un système intégré de gestion des risques.
- Élire et pourvoir à la nomination du président et des membres du conseil, du président de l'entreprise ainsi que des autres hauts dirigeants, déterminer leurs responsabilités et la portée de leur autorité.
- Constituer les comités du conseil et en établir les mandats.
- Déterminer la rémunération des hauts dirigeants et les critères de l'évaluation de leur performance.
- Faire rapport aux actionnaires sur la performance de l'entreprise.

Dans l'exercice de ses rôles, le conseil possède un pouvoir qui commande des responsabilités importantes.

De manière générale, tout administrateur doit effectuer ses fonctions avec prudence et diligence. C'est le principe de la gestion compétente. En tant que fiduciaire de l'entreprise, il doit agir avec loyauté et bonne foi. Ces principes comprennent aussi les notions d'imputabilité, de responsabilité et d'intégrité.

Il est important de mentionner que les décisions des administrateurs peuvent engager sa responsabilité légale. C'est pourquoi il est essentiel de respecter les grands principes et de s'informer des situations qui peuvent entraîner une responsabilité légale. Un conseiller juridique peut aider à y voir plus clair.

De manière plus précise, les membres d'un conseil ont la responsabilité de se tenir informés, de participer aux réunions et d'être bien préparés. Il est aussi

Le conseil d'administration
Rôles et responsabilités

impératif d'éviter les conflits d'intérêts ou de les dénoncer, le cas échéant.

En ce qui concerne ses pouvoirs, le conseil possède ceux qui sont reliés aux fonctions qu'il doit accomplir, comme celui de nommer le chef de la direction, par exemple.

Plusieurs acteurs gravitent autour du conseil. Le CA compte habituellement entre 8 et 15 membres. On observe une croissance de la demande pour des administrateurs indépendants. Le président du conseil est la personne qui gère les réunions et qui s'occupe des relations avec la direction. La tendance est à la séparation de ces deux rôles.

Ce bref tour d'horizon sur les rôles et les responsabilités d'un conseil d'administration ne fait qu'effleurer la complexité de la gouvernance d'entreprises (privées, publiques ou d'État).

Quant aux programmes de formation du *Collège des administrateurs de sociétés*, ils permettent d'acquérir toutes les connaissances nécessaires pour devenir un administrateur responsable, bien au fait de ses responsabilités et de ses obligations.

© Collège des administrateurs de sociétés, 2009