



# Gouvernance de sociétés et responsabilité des administrateurs et dirigeants

**Gilles Bernier, Ph.D., ASC,  
Directeur des programmes  
CAS**

**Déjeuner - AGRAQ  
Le Galopin  
Québec, le 2 novembre 2016**

Partenaires fondateurs

# Votre conférencier



## BIOGRAPHIE

Monsieur Gilles Bernier est directeur des programmes du Collège des administrateurs de sociétés.

Précédemment, il fut professeur de carrière au département de finance, assurance et immobilier de la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval (1978-2012). Au moment où il a pris sa retraite, il était le titulaire de la Chaire d'assurance et de services financiers L'Industrielle-Alliance. Il a aussi occupé, de 1992 à 1996, le poste de vice-doyen à l'enseignement et la recherche de la FSA. En 2011, la FSA lui a octroyé le Prix Hermès d'excellence en enseignement.

Il est détenteur d'un baccalauréat en sciences de l'administration et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université Laval. Il a obtenu un doctorat (Ph.D.) en finance de l'Université de Toronto et il a effectué un stage d'études post-doctorales en gestion des risques et assurance à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie.

Monsieur Bernier est administrateur de sociétés certifié (ASC), ayant complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval. Il est aussi détenteur des désignations "Chartered Director" (C. Dir) et "Audit Committee Certified" (A.C.C.) décernées par le Directors College.

Il siège actuellement sur le conseil d'administration de la société Industrielle Alliance, Auto et Habitation (IAAH) et celui de sa filiale Prysm, Assurances générales. Il préside aussi le comité d'audit du Fonds commun de placement des régimes de retraite de l'Université Laval. Enfin, il est administrateur de l'Institut des auditeurs internes - section Québec et membre du comité de vérification interne du Directeur des poursuites criminelles et pénales.

# Quelques mots sur le CAS

# Collège des administrateurs de sociétés

- **Mission :**
  - Promouvoir la bonne gouvernance de sociétés en offrant des formations reconnues et à la fine pointe des meilleures pratiques
- **Vision :**
  - Être la référence en matière de formation en gouvernance de sociétés au Québec

# Collège des administrateurs de sociétés

## CERTIFICATION UNIVERSITAIRE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

Seul programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés au Québec, cette formation s'adresse aux administrateurs et hauts dirigeants siégeant à un conseil d'administration et disposant d'une expérience pertinente.

PROGRAMME

RECONNAISSANCE

CERCLE DES ASC

### PROGRAMME DE CERTIFICATION UNIVERSITAIRE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

- **5 modules** de 3 jours intensifs
- **120 heures** de formation en classe dont 20 heures de simulation
- Mène à la **désignation ASC (Administrateur de sociétés certifié)**
- **Reconnaissance** à l'échelle canadienne et en France
- Reconnaissance par sept **ordres et organismes professionnels**

# Collège des administrateurs de sociétés

## FORMATIONS SPÉCIALISÉES EN GOUVERNANCE

Le CAS complète son offre de formation en gouvernance avec différentes formations spécialisées répondant à des besoins plus ciblés des administrateurs dans le monde de la gouvernance des PME et des OBNL, ainsi qu'une formation spécifique sur le leadership à la présidence d'un conseil ou d'un de ses comités. Chacune des formations de deux jours intensifs permet d'entendre une dizaine de formateurs de renom et d'échanger avec eux.

**Nouveau!** Dès l'automne 2016, le Collège offrira une formation spécialisée en Gouvernance des TI. D'une durée d'une journée, le cours vise à comprendre les rôles des administrateurs quant à la Gouvernance des TI et à les outiller pour s'acquitter des responsabilités qui en découlent.

Le Collège propose aussi des formations corporatives développées sur mesure, créées spécialement pour votre organisation et adaptées à vos besoins, la réalité de votre milieu et ses enjeux.

GOUVERNANCE DES  
PME

GOUVERNANCE DES  
OBNL

LEADERSHIP À LA  
PRÉSIDENTE

GOUVERNANCE DES TI

# **1. La gouvernance de sociétés**

# C'est quoi la gouvernance?

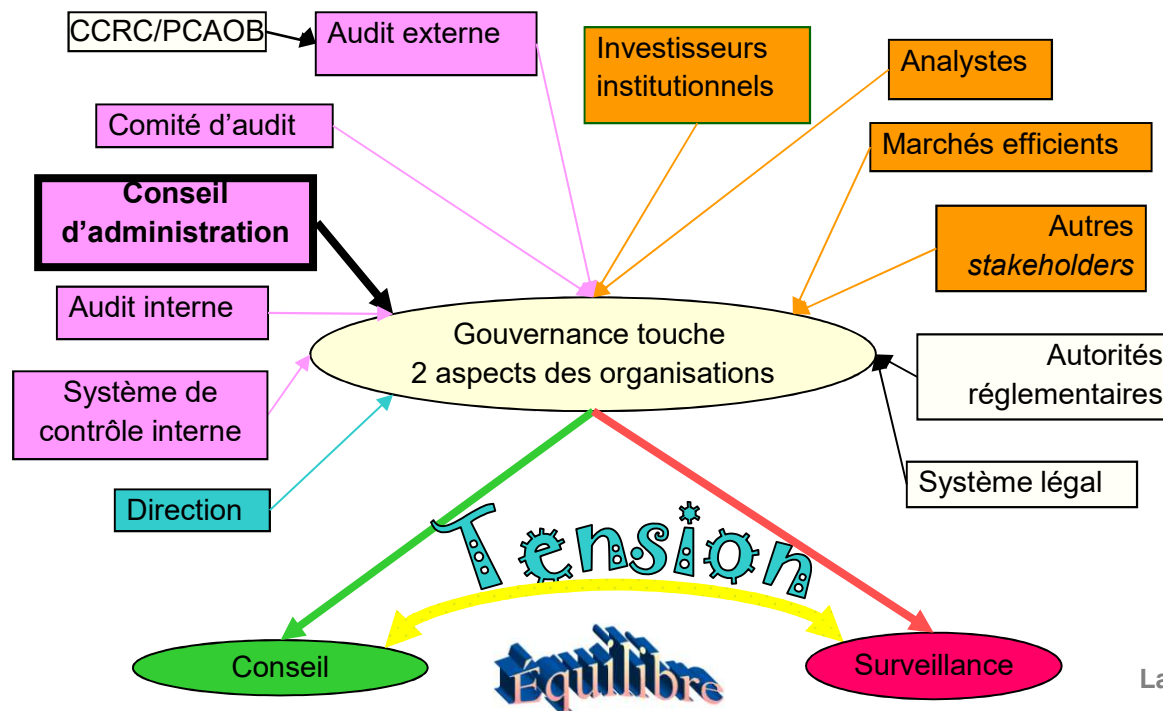
« L'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise avec comme objectif de développer une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont correctement identifiés et gérés et de vérifier si les ressources de l'entreprise sont bien utilisées »\*

\*Collège des administrateurs de sociétés



# Mécanismes de gouvernance

- Diversité des mécanismes



Labelle et Rousseau (2005)

## Rôle du CA

- Les administrateurs gèrent les affaires commerciales et les affaires internes de la société, ou en surveillent la gestion.

*Art.102 Loi canadienne sur les sociétés par action*

- Le conseil d'administration devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît sa responsabilité de gérance. **IG58-201**

# Devoirs des administrateurs

- Deux devoirs généraux :
  - Agir avec **prudence et diligence** dans les circonstances ;
  - Agir de **bonne foi** dans **l'intérêt de l'organisation**

# Rôle de surveillance

- Mandat du conseil d'administration :
  - Intégrité de la haute direction ;
  - Identification et gestion des risques ;
  - Système de contrôle interne ;
  - Conformité réglementaire
  - Politique de communications.

# Rôle conseil

- Mandat du conseil d'administration :
  - Planification stratégique ;
  - Planification de la relève ;
  - Vision en matière de gouvernance.

## **2. Exemples de régimes de responsabilité des administrateurs et dirigeants**

# Régimes de responsabilité statutaire

(Référence: PPT de Me Tommy Tremblay, Module 1 CAS)

- Nombreux **régimes statutaires** qui peuvent entraîner la responsabilité personnelle des administrateurs – exemples
  - Concurrence - truquages d'offres
  - Corruption – avantages pécuniaires remis à des titulaires de charges publiques tant au pays qu'à l'étranger
  - **Environnement – dommages environnementaux**
  - Faillite et insolvabilité – salaires dus
  - Impôt - évasion fiscale, déductions à la source
  - Santé et sécurité au travail - milieu de travail dangereux
  - **Valeurs mobilières - obligations continues d'information pour les sociétés publiques et transactions d'initiés**

# Régime statutaire découlant notamment de la *Loi sur la qualité de l'environnement*

(Référence: PPT de Me Tommy Tremblay, Module 1 CAS)

- Amendements importants en 2010.
  - Introduction de pénalités administratives
  - Majoration des amendes pénales journalières
  - **Présomption de responsabilité des administrateurs et dirigeants**
  - Augmentation de la prescription générale de 2 à 5 ans
  - Pouvoirs accrus des autorités pour refuser l'émission ou le renouvellement de permis
  - Établissement de facteurs aggravants pour la détermination de la peine
- Parmi les infractions mentionnées dans la loi, on retrouve notamment :
  - i. Émission d'un contaminant et protection des eaux destinées à la consommation humaine (art. 115.32).
  - ii. Défaut d'obtenir une autorisation, un permis, un certificat, etc. lorsque requis par la loi (art. 115.31).
  - iii. Défaut de respecter toute condition liée à une autorisation accordée en vertu de la loi (art. 115.30).
  - iv. Défaut de fournir des avis, renseignements, rapports, études, etc. lorsque requis par la loi (art. 115.29).



# Régime de responsabilité civile quant aux obligations d'information continue

(Référence: PPT de Me. Richard Provencher, Module 3, CAS)

- Dispositions dans la *Loi sur les valeurs mobilières* (Québec) qui confèrent aux investisseurs sur le marché secondaire un droit d'intenter une poursuite en dommages-intérêts en cas : (i) de non-respect des obligations d'information occasionnelle visant un changement important; ou (ii) de présentation de faits contenus dans des documents ou dans des déclarations orales publiques.
- Ce régime de responsabilité civile s'applique (depuis 11/2007) à tout émetteur qui est un « émetteur assujetti » au Québec ou qui a un lien avec le Québec et dont les titres sont négociés sur un marché.
  - S'applique donc aux administrateurs et hauts dirigeants de sociétés ouvertes.

# Régime de responsabilité civile quant aux obligations d'information continue

(Référence: PPT de Me. Richard Provencher, Module 3, CAS)

Exemples de causes d'action en dommages-intérêts:

- Une présentation fausse ou trompeuse des faits figurant dans un document publié (ou une déclaration orale publique) par l'émetteur, ses mandataires ou autres représentants.
- Le non-respect par l'émetteur d'obligations d'information occasionnelle relativement à un changement important. Il s'agit de la publication d'un communiqué de presse immédiatement dès que survient un changement important.

État de la situation en date du 31 décembre 2015 :

- 68 recours ont été intentés en vertu de ces dispositions;
- 33 recours sont encore au stade des procédures judiciaires pour une réclamation totale de 51 milliards;
- 29 recours ont été réglés hors cour pour un règlement moyen par dossier de 10,7 millions;
- 6 recours ont été rejetés.

### **3. Outils de gestion du risque de responsabilité des A &D**

# Outils de contrôle des risques de responsabilité statutaire A&D

- Exiger la mise en place et assurer le surveillance des programmes de conformité en 4 étapes:
  - i. Évaluation des risques de contraventions aux normes et élaboration d'un processus organisationnel pour prévenir toute violation
  - ii. Rédaction et diffusion d'un document descriptif du Programme de conformité relatif aux normes applicables
  - iii. Formation initiale et périodique (lorsque pertinente) du personnel cible
  - iv. Monitoring des activités de la société relativement aux normes visés

**Objectif: Démontrer que l'administrateur a agi avec prudence et diligence.**

# Contrôle du risque dans les OBNL (1)

- Le CAS recommande aux administrateurs d'un OBNL d'exiger une « [attestation de la direction](#) »
- Un exemple:
  - Les soussignés, respectivement Directeur Général et responsable des finances de *l'organisme*, certifient, par la présente, au meilleur de notre connaissance et à la suite de vérifications raisonnables, que :
    - l'organisme n'a aucun arrérage dans le paiement des salaires, avantages sociaux, vacances ou toute autre forme de rémunération quelle qu'elle soit (collectivement, la « rémunération ») à laquelle chacun de ses employés à droit;
    - des fonds suffisants ont été prévus pour pouvoir à toute réclamation en suspens faite par tout employé ou ancien employé de l'organisme à l'égard d'une rémunération impayée;
    - l'organisme n'a aucun arrérage quant à la retenue ou à la remise à un organisme gouvernemental concerné de tout montant devant être retenu ou remis par l'organisme;

## Contrôle du risque dans les OBNL (2)

- l'organisme respecte tous les règlements de la Loi sur la Santé et la Sécurité du Travail (Québec);
- l'organisme satisfait aux exigences gouvernementales en matière d'environnement et se conforme à la Loi sur la qualité de l'environnement au Québec, ses règlements et décrets ainsi qu'à toute législation ou réglementation fédérale, provinciale et municipale en matière environnementale;
- la police d'assurance-responsabilité Dirigeants et Administrateurs de l'organisme est en vigueur, sans aucune condition ou restriction.

•

# Outils de financement des risques A&D (1)

(Référence: PPT de Me Tommy Tremblay, Module 1 CAS)

## A. Indemnisation par la société

- La loi fédérale et la loi québécoise sur les sociétés par actions contiennent des dispositions précises sur l'indemnisation par la société.
- Les administrateurs doivent être indemnisés pour tous les coûts de procédures judiciaires résultant de l'exercice de leur fonction, sauf celles résultant de leur faute lourde ou intentionnelle.
- La société peut également s'engager contractuellement envers les administrateurs pour leur offrir une protection accrue.
- Si un administrateur est reconnu coupable de ne pas avoir agi à l'intérieur de ses devoirs, il pourrait être contraint de rembourser les montants reçus de la société.

# Outils de financement des risques A&D (2)

(Référence: PPT de Me Tommy Tremblay, Module 1 CAS)

## B. Assurance responsabilité civile (D&O)

- Le coût de l'assurance varie selon plusieurs facteurs. Les termes et conditions des polices d'assurance peuvent aussi varier d'un assureur à l'autre.
- Une telle protection est particulièrement utile pour les petites et moyennes entreprises; surtout dans l'éventualité d'une faillite ou insolvabilité.
- La protection de l'assurance exclut typiquement :
  - Acte qui excède les pouvoirs de l'administrateur ou qui n'est pas commis dans le cadre de ses fonctions;
  - Acte de mauvaise foi, malhonnête, frauduleux ou déloyal, y compris acte criminel;
  - Acte commis avant la prise d'effet de la police et dont l'administrateur est au courant;
  - Amendes et pénalités imposées par une loi ou un règlement.



# Ce que dit la recherche quant à l'assurance A&D

- Il est reconnu que la souscription en assurance A&D tient compte de la qualité de la gouvernance d'une organisation et que celle-ci se reflète dans la tarification.
- Dès lors, plusieurs études empiriques en comptabilité/finance utilisent la prime d'une police A&D comme « proxy » de la qualité de la gouvernance d'une organisation. Ainsi, une prime élevée (faible) serait une indication d'une gouvernance plus faible (forte)
  - Les auditeurs externes demandent des honoraires plus élevés aux firmes dont les primes A&D sont, toutes choses égales par ailleurs, plus élevées.
- Évidence empirique indiquant:
  - Qu'en présence d'une protection d'assurance A&D plus importante, la direction des entreprises a tendance à pratiquer une divulgation financière plus agressive (ou moins conservatrice);
  - Que plus la protection d'assurance des acquéreurs est élevée, plus la prime offerte lors d'une acquisition est élevée et moins les effets de synergies sont présents.



# Gouvernance de sociétés et théorie financière: une application

**Merci!**

**Gilles Bernier, Ph.D., ASC,  
C.Dir., A.C.C.**

Partenaires fondateurs