



**les conseils**  
**d'administration**  
de PME **DYNAMIQUES**

- **Pourquoi un conseil d'administration**
- **Rôle du CA d'une PME**
- **Rôle de la direction et des actionnaires**
- **Constitution d'un CA**
- **Fonctionnement d'un CA**
- **Devoirs et responsabilités des administrateurs**
- **Préparation d'un CA**



**les conseils**  
**d'administration**  
de PME **DYNAMIQUES**

## Table des matières

	Page
Sections <b><u>PRÉFACE ET COLLABORATIONS</u></b>	ii
<b>1. Introduction</b>	iv
1.1 <a href="#">Mission de Réseau Capital</a>	1
1.2 <a href="#">Objectifs du guide</a>	2
1.3 <a href="#">L'investisseur en capital de risque</a>	3
<b>2. Pourquoi un conseil d'administration ?</b>	
2.1 <a href="#">Défis d'une entreprise en croissance</a>	4
2.2 <a href="#">Possibilités</a>	5
2.3 <a href="#">Rôles et avantages d'un conseil d'administration</a>	6
2.4 <a href="#">Une véritable valeur ajoutée</a>	6
<b>3. Rôle du conseil d'administration d'une PME</b>	
3.1 <a href="#">Élaboration d'objectifs de stratégies de l'entreprise</a>	8
3.2 <a href="#">Contrôle financier et opérationnel</a>	8
3.3 <a href="#">Aide au développement et à la croissance de l'entreprise</a>	9
3.4 <a href="#">Choix et évaluation des cadres</a>	9
3.5 <a href="#">Protection des intérêts de l'entreprise</a>	10
3.6 <a href="#">Rôle économique et social de l'entreprise notamment par le respect de l'environnement</a>	10
<b>4. Rôle de la direction et des actionnaires</b>	
4.1 <a href="#">Rôle du président et chef de la direction</a>	11
4.2 <a href="#">Lien actionnaire/administrateur</a>	11
4.3 <a href="#">Responsabilités des actionnaires</a>	12
<b>5. Constitution d'un conseil d'administration</b>	
5.1 <a href="#">Profil des membres</a>	14
5.2 <a href="#">Description de tâches</a>	15
5.3 <a href="#">Processus de recrutement</a>	16
5.4 <a href="#">Sources de candidats</a>	16

5.5	<a href="#">Sélection et évaluation</a>	17
5.6	<a href="#">Évaluation du conseil d'administration</a>	17
<b>6.</b>	<b>Fonctionnement du conseil d'administration</b>	
6.1	<a href="#">Quand le conseil d'administration devrait-il se réunir ?</a>	20
6.2	<a href="#">Comment convoquer une réunion du conseil d'administration ?</a>	21
6.3	<a href="#">Quels sont les pouvoirs des comités du conseil ?</a>	21
<b>7.</b>	<b>Devoirs et responsabilités des administrateurs</b>	
7.1	<a href="#">Devoirs généraux</a>	23
7.2	<a href="#">Cas de responsabilité légale</a>	24
7.3	<a href="#">Comment se protéger ?</a>	26
<b>8.</b>	<b><a href="#">Conclusion</a></b>	28
<b>ANNEXES ET OUTILS DE TRAVAIL</b>		
A	<a href="#">Ce que l'entrepreneur doit préparer pour son conseil</a>	29
B	<a href="#">Transmission de l'information</a>	30
C	<a href="#">Responsabilités des administrateurs</a>	31
D	<a href="#">Comité de vérification</a>	33
	<b>Outils de travail</b>	
	1. <a href="#">Ordre du jour des réunions du comité de vérification</a>	36
	2. <a href="#">Questions à la direction suggérées aux réunions du comité de vérification</a>	37
	3. <a href="#">Questions aux vérificateurs externes suggérées</a>	37
	4. <a href="#">Questions à discuter en privé avec la direction</a>	38
E	<a href="#">Comité de l'environnement</a>	39
	<b>Outils de travail</b>	
	1. <a href="#">Liste des mesures à inclure dans un plan d'action environnemental</a>	41
	2. <a href="#">Exemple des sujets de discussion dans les réunions du comité de l'environnement</a>	41
	3. <a href="#">Questions auxquelles un président et chef de la direction doit être en mesure de répondre relativement à l'environnement</a>	42



**les conseils**  
**d'administration**  
de PME **DYNAMIQUES**

## **PRÉFACE**

À titre de Président de Réseau Capital, j'ai le plaisir de vous présenter ce document, intitulé « Les conseils d'administration de PME dynamiques ». Conformément à sa mission, Réseau Capital a, au cours des dernières années, innové pour fournir de l'information et des outils qui visent à faciliter le travail d'investisseur. Ce document sur les conseils d'administration s'inscrit parfaitement dans cette démarche. Il aidera le propriétaire d'entreprise à bien comprendre les attentes de l'investisseur vis-à-vis le fonctionnement de son conseil d'administration. De même, ce document permettra à l'entrepreneur d'utiliser efficacement son conseil pour définir l'orientation de son entreprise et en améliorer la gestion.

Je tiens à remercier personnellement tous ceux qui ont investi temps et efforts pour que ce guide soit rédigé et publié : nos **rédacteurs et concepteurs**, soit **Pierre Brunet**, vice-président de Investissement Desjardins, **Denis Boudreault**, associé de Lapointe Rosenstein, **Bernard Legendre**, président et chef de l'exploitation de Malofilm Communications Inc., **Denis Labrèche**, associé de Caron Bélanger Ernst & Young et, finalement **Guy Hébert**, directeur général de Spencer Stuart, qui a été l'initiateur de ce projet et en a assuré la direction.

**Bernard Hamel**

Président 1995 - 1997

**Réseau Capital**



# 1. Introduction

## 1.1 Mission de Réseau Capital

Réseau Capital est une association d'intervenants clés des secteurs de l'investissement et du capital de risque.

Ses principaux objectifs sont :

- de favoriser l'éclosion d'un milieu propice à l'investissement et au développement des entreprises;
- d'établir un réseau efficace de relations et de communication entre les différents intervenants du secteur;
- de stimuler la participation d'investisseurs privés dans la capitalisation des PME, seuls ou conjointement avec les sociétés de capital de risque;
- d'intervenir auprès des gouvernements pour faire valoir le point de vue des membres.

L'investisseur en capital de risque recherche des PME en croissance. Ces entreprises font face à de multiples défis et ont besoin d'utiliser au maximum les ressources disponibles. Un conseil d'administration bien adapté est un outil de développement fort précieux pour l'entrepreneur qui veut saisir les occasions intéressantes qui se présentent à lui et relever les défis auxquels fait face toute jeune entreprise. C'est pourquoi Réseau Capital a investi considérablement dans l'élaboration d'un guide sur les conseils d'administration. Cet outil se veut simple, pratique et surtout adapté au contexte de la PME.

## 1.2 Objectifs du guide

Il n'est certainement pas dans l'intention de Réseau Capital de recréer un document qui explique de façon exhaustive le fonctionnement d'un conseil d'administration.

L'objectif principal de ce guide est plutôt de fournir un outil aux investisseurs et aux entrepreneurs pour organiser leur conseil d'administration et en assurer le fonctionnement efficace. Plus particulièrement :

- ce guide se veut adapté au contexte de la PME qui a souvent une expérience limitée du conseil d'administration;
- ce guide vise à démystifier le rôle du conseil d'administration et rectifier certaines perceptions;
- ce guide veut aussi fournir à l'entrepreneur des outils de travail pour structurer et diriger son conseil d'administration;
- ce guide renferme des conseils pratiques visant à faciliter la formation et la gestion d'un conseil d'administration.

Plusieurs entrepreneurs ont malheureusement une perception négative du rôle du conseil d'administration;

- «c'est pour de grandes sociétés comme les banques»;
- «c'est un comité qui ratifie de façon officielle des décisions déjà prises et ainsi satisfait la loi»;
- «c'est une organisation lourde»;
- «c'est un groupe de vieux sages qui se réunissent pour échanger sur leurs relations d'affaires».

Malheureusement, ces commentaires sont vrais pour certains conseils.

Toutefois, pour la plupart des entreprises, une plus grande ouverture a permis de créer une véritable dynamique de partenariat.

Les PME qui bénéficient d'un investissement en capital de risque font en sorte que l'on doit redéfinir le rôle du conseil d'administration. La PME qui possède de bonnes perspectives de développement est bien souvent déficiente au chapitre de sa gestion :

- L'équipe de direction est relativement limitée et seules une ou deux personnes participent véritablement à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise.
- La taille de l'entreprise est limitée et ses ressources le sont également.
- Les dirigeants ont souvent peu d'expérience en matière de conseil

- d'administration.
- Le président et chef de la direction est à la fois le principal actionnaire et le président du conseil d'administration.

### **1.3 L'investisseur en capital de risque**

L'entrepreneur qui s'associe à un investisseur en capital de risque désire habituellement exploiter des occasions de croissance qui pourront placer son entreprise dans une position avantageuse au sein de son industrie. La venue d'un investisseur s'effectue généralement dans un contexte qui comporte les éléments suivants :

- l'entreprise connaît une croissance interne rapide, réalise l'intégration d'une acquisition importante, cherche à mettre en place une équipe de direction plus complète, ou élabore des projets de vente ou d'installation à l'étranger et des changements dans la gestion des ressources humaines;
- l'investisseur en capital de risque est généralement le premier réel investisseur externe; en effet, l'entrepreneur a habituellement mis l'entreprise sur pied avec ses propres capitaux et, parfois, ceux d'amis ou de connaissances d'affaires;
- l'association entre l'entrepreneur et l'investisseur est régie par les conventions qui définissent les pouvoirs du président et chef de la direction et les modalités d'intervention de l'investisseur en capital de risque. En ce sens, les droits et obligations des représentants de chaque partie sont souvent modifiés par rapport à ce que l'on retrouve dans les lois sur les sociétés ou les sociétés ouvertes;
- la croissance rapide entraîne la nécessité de structurer l'entreprise pour bien gérer les défis auxquels elle fait face.

Alors, pourquoi demander à la PME de créer un conseil d'administration ?



## 2. Pourquoi un conseil d'administration ?

### 2.1 Défis d'une entreprise en croissance

Les défis d'une PME en croissance sont multiples :

- L'environnement change tant en ce qui a trait à la nouvelle concurrence qu'aux produits substitués, aux réglementations complexes et multiples, et aux éléments socio-politiques dans le monde.
- La gestion financière devient de plus en plus complexe, tant en termes des ressources humaines; les instruments financiers sont aujourd'hui nombreux et une moyenne entreprise a accès à plusieurs outils financiers qui n'étaient offerts qu'aux grandes entreprises ou qui n'existaient tout simplement pas il y a quelques années.
- La gestion des ressources humaines n'est plus aussi simple qu'elle était, tant et si bien que l'entrepreneur doit parfois avoir à composer avec les syndicats dès que l'entreprise atteint une taille moyenne.
- L'équipe de gestion doit être élargie et devenir multidisciplinaire; c'est non seulement une nécessité pour survivre et croître, mais c'est aussi le principal critère ou engagement, selon le cas, sur lequel l'investisseur aura fondé sa décision d'investir dans l'entreprise.
- Les changements s'accroissent et il faut être branché sur tous les réseaux d'information disponibles.

Pour les entrepreneurs qui sauront bien naviguer à travers ces défis, les récompenses peuvent être importantes. Les PME québécoises qui se sont bien développées et qui ont réussi sont nombreuses; qu'il s'agisse de Bombardier ou de Jean Coutu dans les secteurs traditionnels, ou encre de Softimage ou de BioChem Pharma dans les technologies nouvelles, les succès sont éloquentes. Les gestionnaires et les actionnaires de ces entreprises ont été largement récompensés pour les risques courus.

## 2.2 Possibilités

Il n'est pas rare que le président d'une PME soit l'homme-orchestre qui s'occupe de régler personnellement et dans les moindres détails le fonctionnement quotidien de son entreprise, ce qui lui fait perdre, à long terme, une vision plus globale. Isolé, il tend à diriger tout personnellement plutôt que de discuter avec ses cadres d'avenues possibles et ce, même s'il n'a pas toujours la compétence pour le faire. La formation d'un conseil d'administration ou la mise sur pied d'un outil similaire permet à la direction de sortir de son isolement et de s'entourer d'une équipe d'administrateurs dont l'expérience et les compétences respectives viennent compléter les siennes.

On ne devrait pas mettre suffisamment l'accent sur le fait que la constitution d'une équipe de gestion compétente, chevronnée et avec des atomes crochus est cruciale pour le succès de toute entreprise. La notion d'équipe doit être envisagée dans son sens le plus large. Non seulement inclut-elle les membres de l'équipe de direction, mais elle doit aussi comprendre les principaux conseillers de l'entreprise, ses actionnaires, ses partenaires financiers, les intervenants gouvernementaux, les sous-traitants, etc.

Les outils généralement disponibles pour traduire cette notion d'équipe et l'encadrer sont :

- **Un comité de direction** : il s'agit d'un excellent outil de coordination interne entre les membres clés de l'équipe de cadres. Leurs discussions portent principalement sur des questions d'exploitation et, parfois, sur des éléments de planification à court et moyen termes. Il n'apporte pas la vision externe provenant de gens détachés des préoccupations quotidiennes de l'entreprise. Un comité de direction doit donc être établi comme outil de gestion courante, mais ne remplace certainement pas un conseil d'administration.
- **Un comité consultatif** : en raison de la responsabilité légale associée au statut d'administrateur et des difficultés occasionnelles de couvrir certains risques par des assurances appropriées, plusieurs entrepreneurs établissent un comité consultatif qui réunit à la fois des cadres de l'interne et des personnes de l'externe. L'absence ou la limitation de responsabilité véritable d'un tel organisme reste vraiment à démontrer car, si le comité consultatif exerce de fait le pouvoir d'un conseil d'administration, il pourrait aussi en avoir les responsabilités.
- **Un conseil d'administration externe** : un conseil d'administration idéal devrait être composé de quelques dirigeants de l'interne et d'une majorité de membres externes, même si plusieurs de ces membres peuvent représenter directement l'entrepreneur. Les compétences et l'expérience ainsi réunies permettent une approche différente et procurent des ressources complémentaires à l'entreprise.

***Le présent guide entend se limiter au conseil d'administration externe puisqu'il nous apparaît l'approche à privilégier.***

### **2.3 Rôles et avantages d'un conseil d'administration**

Un chef de la direction efficace désirera un conseil d'administration indépendant et solide. Il sait pertinemment qu'un tel conseil lui sera utile à plusieurs points de vue, notamment pour :

- mieux définir l'orientation à long terme de l'entreprise;
- bénéficier de l'expérience diversifiée de gens ayant réussi;
- ajouter à la crédibilité de l'entreprise;
- s'entourer d'une équipe compétente;
- bénéficier du réseau de relations des membres du conseil d'administration;
- le conseiller en période de crise;
- agir avec prudence dans les situations pouvant mettre en jeu la responsabilité légale de l'entreprise;
- promouvoir l'entreprise dans différents milieux.

Décrites plus en détail à la Section 3, ces tâches ne sont pas exclusives au conseil d'administration des PME, mais sont d'autant plus difficiles à réaliser pour un entrepreneur seul ou avec une équipe de direction limitée, et c'est là qu'un conseil dynamique et diversifié pourra livrer toute sa valeur ajoutée.

De plus, le conseil d'administration peut déléguer à différents comités ou à un nombre restreint de participants des tâches qui, de l'avis du conseil, seront mieux effectuées par un comité. Les mandats confiés aux comités du conseil d'administration peuvent être aussi variés que le nombre de tâches qui incombent au conseil. Les comités sont souvent utilisés par souci d'efficacité et ceux que l'on retrouve le plus fréquemment sont le comité de vérification, le comité de rémunération et, de plus en plus, le comité de l'environnement.

### **2.4 Une véritable valeur ajoutée**

Aujourd'hui, être administrateur de PME n'est pas une mince tâche. Toute personne qui accepte ce défi le fait dans le but de contribuer au développement d'une entreprise dynamique et non pour le prestige ou la rémunération plutôt modeste. Un membre du conseil est fier de contribuer dans la mesure de ses capacités, soit par son expérience d'une industrie précise, par ses relations avec des fournisseurs ou des clients, par ses connaissances techniques ou ses connaissances d'affaires générales et autres.

En ce sens, les membres externes d'un conseil d'administration peuvent être, dans une entreprise à succès, extrêmement actifs et devenir de très bons collaborateurs pour la direction, en apportant une véritable valeur ajoutée au président et chef de la direction d'une PME dynamique.



## **3. Rôle du conseil d'administration d'une PME**

Contrairement à une société ouverte, les questions de régie d'entreprise pour une société ayant un investisseur en capital de risque sont enchâssées dans la convention entre actionnaires. Le conseil d'administration est alors moins préoccupé par cette question. Le conseil sert plutôt à épauler et conseiller le président et chef de la direction dans la bonne conduite de ses affaires.

### **3.1 Élaboration d'objectifs et de stratégies de l'entreprise**

Il est vrai que, dans le cadres de la planification stratégique d'une PME avec des actionnaires multiples, la convention entre actionnaires peut souvent restreindre les pouvoirs fondamentaux du conseil en transférant principalement aux actionnaires la responsabilité des décisions importantes. Cependant, le conseil peut grandement contribuer en formulant ses recommandations aux actionnaires avant la prise de décision sur les points de la convention et en élaborant un plan pour la stratégie d'ensemble.

L'entrepreneur bénéficiant d'un investissement en capital de risque doit, avec son équipe de direction, consigner la vision stratégique de l'entreprise, ses principales valeurs et ses buts. Le conseil permettra à l'entrepreneur de se rassurer sur certaines de ses perceptions ou intuitions. Il peut sonder d'autres gestionnaires expérimentés sans lien ni intérêt direct dans l'entreprise. Le conseil donne à l'entrepreneur le prétexte nécessaire pour réfléchir sur les orientations à long terme de son entreprise.

### **3.2 Contrôle financier et opérationnel**

Le processus de contrôle financier d'une PME incombe avant tout à la direction et au chef de la direction. Cependant, le conseil d'administration peut aider l'entrepreneur à améliorer la crédibilité du processus de contrôle.

Un point de vue critique des procédés et contrôles établis assure l'obtention

d'une information financière et opérationnelle pertinente et concise.

Il aide les PME à mieux gérer les risques pour l'entreprise.

### **LE COMITÉ DE VÉRIFICATION**

Le comité de vérification peut être établi pour seconder le conseil dans la supervision du processus de présentation de l'information financière et l'amélioration de sa crédibilité. Il est cependant impératif de comprendre le rôle de la direction en matière d'information financière. L'Annexe D sur le comité de vérification présente les détails du mandat et du fonctionnement.

### **3.3 Aide au développement et à la croissance de l'entreprise**

Lorsque les membres du conseil sont bien choisis et complémentaires, ils permettent au chef de la direction de miser sur une expérience et des compétences variées qui lui permettront de prendre des décisions mieux éclairées.

Le conseil est une excellente tribune pour profiter de la vision des membres externes et solliciter leur opinion critique sur les produits ou services en développement, pour valider les intuitions ou compléter une séance de remue-méninges qui aura été faite avec l'équipe de direction sur l'amélioration du fonctionnement de l'organisation.

### **3.4 Choix et évaluation des cadres**

Le président et chef de la direction a la tâche de s'entourer d'une équipe compétente et d'évaluer les différents membres de son équipe. L'expérience des membres du conseil peut lui faciliter la tâche. De plus, s'il a profité des réunions du conseil pour présenter, parfois tour à tour, ses principaux collaborateurs, les membres externes du conseil auront créé des liens avec les membres de l'équipe et seront en mesure de lui fournir des commentaires et de l'appuyer dans ses processus d'évaluation.

Le président et chef de la direction a sûrement déjà établi des critères pour mesurer la réussite de chacun de ses collaborateurs et il les a partagés avec ces derniers. Il est très intéressant de faire part de ces critères aux membres du conseil afin de profiter de leur expérience et de s'assurer que les programmes d'évaluation et de rémunération sont justes et défendables.

Le conseil pourra aussi le guider dans l'évaluation de ses besoins futurs en ressources humaines et l'appuyer dans ses réflexions ou décisions quant aux changements à apporter à son équipe. De plus, dans le recrutement de nouveaux cadres, les réseaux des administrateurs peuvent être d'une très grande valeur pour trouver un collaborateur qui saura satisfaire ses besoins et

ceux de son entreprise; finalement, le conseil pourra également aider à planifier la relève de la direction.

### **3.5 Protection des intérêts de l'entreprise**

Le président et chef de la direction doit savoir que les administrateurs représentent surtout les intérêts de son entreprise et qu'ils sont responsables envers tous les actionnaires.

Ainsi, le conseil pourra l'aider à établir le processus requis pour résoudre les conflits entre des actionnaires ou donner son point de vue quant à l'évolution de l'entreprise. Ces situations souvent difficiles pourront être atténuées par l'expérience de certains membres du conseil dans des situations similaires et par leur intérêt à veiller au bien-être de l'entreprise.

De plus, chacun des administrateurs de l'entreprise pourra aussi devenir l'un de ses ambassadeurs auprès de son milieu, de ses relations d'affaires et dans sa propre entreprise.

### **3.6 Rôle économique et social de l'entreprise notamment par le respect de l'environnement**

L'entreprise doit mettre de l'avant des projets visant l'amélioration de la qualité de vie au travail, participer à des activités sociales et communautaires et entretenir d'excellentes relations avec les divers paliers de gouvernement. Ce comportement contribuera à confirmer la performance de l'entreprise et sera facilité par l'apport des membres du conseil.

De plus, en vertu de nombreuses lois environnementales fédérales et provinciales et de règlements municipaux, les administrateurs sont responsables de la gestion de l'environnement. En outre, au fur et à mesure que s'accroissent les obligations à ce sujet, les actionnaires et autres intéressés posent des questions de plus en plus épineuses sur la façon dont les entreprises s'acquittent de leurs responsabilités environnementales.

Les administrateurs doivent répondre clairement et succinctement sur les moyens qu'ils utilisent pour remplir leurs obligations de diligence et sur ceux que l'entreprise met en œuvre pour intégrer dans son exploitation le respect de l'environnement.

Le président et chef de la direction doit donc s'assurer que son entreprise a adopté des politiques adéquates en matière de gestion de l'environnement et qu'elle possède les systèmes nécessaires pour reconnaître les questions environnementales et y répondre. Ce rôle peut être assumé directement par le conseil d'administration ou par l'entremise d'un comité de l'environnement (voir l'Annexe E).



## **4. Rôle de la direction et des actionnaires**

### **4.1 Rôle du président et chef de la direction**

Dans la PME, le président et chef de la direction, ou président-directeur général, est également le principal actionnaire. Ainsi, il est fréquent de voir un conseil d'administration formé de membres de la famille, d'amis et de certains conseillers tels l'avocat et le comptable du président.

À l'opposé, dans les grandes sociétés ouvertes, les conseils d'administration sont composés d'environ 70 % de membres externes et le président du conseil peut souvent être une autre personne que le président et chef de la direction.

Comme ce guide s'adresse aux PME jouissant d'une injection en capital de risque, ces PME sont généralement des sociétés fermées, et l'entrepreneur, y compris ou non sa famille ou d'autres membres de la direction, a le contrôle de l'entreprise. Le président et chef de la direction cumule généralement le poste de président du conseil d'administration. Il exerce donc un grand contrôle sur le rôle et la composition du conseil d'administration.

### **4.2 Lien actionnaire/administrateur**

Dans le contexte d'un investissement en capital de risque, les différents actionnaires de l'entreprise s'entendent de façon contractuelle sur la répartition des postes au conseil d'administration. Bien que plusieurs formules soient possibles, les principes suivants sont généralement mis de l'avant :

- chaque actionnaire a une représentation proportionnelle de membres au conseil;
- certains actionnaires minoritaires ont droit à un nombre minimal de représentants;
- l'entrepreneur a habituellement le contrôle du conseil d'administration;
- l'entrepreneur est généralement le président du conseil;
- les actionnaires définissent d'avance la façon dont le conseil fonctionnera, tant en ce qui a trait à la formation de comités qu'à la fréquence des réunions et des sujets qui y seront traités.

### **4.3 Responsabilités des actionnaires**

Les lois qui régissent les sociétés par actions prévoient des mesures fondamentales qui sont réservées aux actionnaires ou qui doivent être approuvées par ceux-ci. Les principales sont :

- effectuer une fusion;
- dans le cas d'une société de droit fédéral, vendre une grande partie des éléments d'actif d'une entreprise;
- ajouter ou enlever des restrictions sur le type d'activités que peut réaliser l'entreprise;
- modifier la structure de capital de l'entreprise;
- augmenter ou diminuer le nombre d'administrateurs prévu aux statuts;
- adopter ou modifier les règlements de l'entreprise;
- adopter ou modifier les restrictions sur les transferts ou sur la détention des actions de l'entreprise.

Lorsqu'une PME compte plus d'un actionnaire, il existe habituellement une convention d'actionnaires. Une convention d'actionnaires a généralement pour but de préciser par écrit les éléments suivants :

- la gestion de l'entreprise, particulièrement la composition du conseil et les limites à ses pouvoirs;
- les règles concernant les transferts, les ventes et les rachats d'actions;
- les circonstances exceptionnelles, telles que le décès ou l'invalidité de l'entrepreneur.

Une convention d'actionnaires bien structurée est essentielle afin de définir clairement les ententes convenues entre les actionnaires et d'éviter tout malentendu qui pourrait causer des difficultés aux parties en cause. Ce genre de convention restreint les pouvoirs normaux d'un conseil d'administration, confiant aux actionnaires des décisions qui autrement appartiendraient au conseil. Dans ces cas, le conseil d'administration discute des sujets et soumet une

recommandation aux actionnaires qui devront prendre la décision.

Pour ce qui est de la gestion de l'entreprise, une convention d'actionnaire touche habituellement les points suivants :

- la formation et le fonctionnement du conseil d'administration;
- la disponibilité d'informations financières et opérationnelles;
- l'approbation des budgets;
- le financement de l'entreprise;
- l'acquisition ou la vente d'éléments d'actif importants de l'entreprise;
- la rémunération des cadres actionnaires;
- l'émission privée ou publique de nouveaux titres;
- la mise en place d'assurance-responsabilité.

Les sujets susmentionnés suivent des mécanismes d'autorisation ou de vote structurés de différentes façons :

- l'obtention d'un accord unanime de tous les actionnaires;
- l'exercice d'un veto par un ou des actionnaires minoritaires;
- le vote d'un certain pourcentage des actionnaires (51 % à 100 %);
- le vote d'une proportion élevée des membres du conseil d'administration;
- le vote majoritaire simple du conseil d'administration.

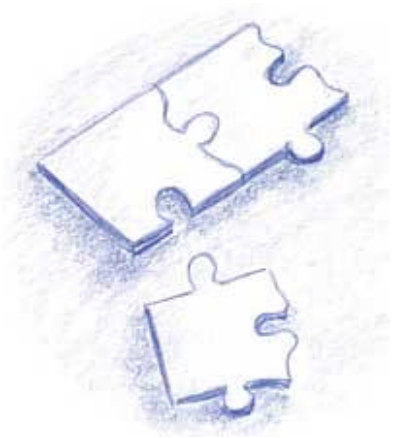
Ces différentes formules doivent être adaptées à chaque cas particulier et il n'existe pas deux conventions d'actionnaires identiques.

La convention d'actionnaires est un contrat important, mais rarement utilisé dans les faits, sauf en cas de conflits. Ce qui est essentiel pour assurer l'harmonie entre les parties est une excellente compréhension des intentions de chacun des actionnaires. La rédaction d'un tel document constitue un processus légal qui s'effectue après une définition et une négociation claires entre chaque groupe visé.

Toute entreprise est obligée de tenir au moins une assemblée générale annuelle à laquelle tous les actionnaires sont convoqués et à laquelle sont soumis les sujets suivants :

- l'élection des administrateurs;
- la nomination des vérificateurs;
- la réception des états financiers de l'exercice venant de se terminer.

Tout autre sujet qui requiert l'approbation préalable des actionnaires doit être soumis à une assemblée générale extraordinaire des actionnaires, tenue en même temps que l'assemblée annuelle ou séparément.



## **5. Constitution d'un conseil d'administration**

### **5.1 Profil des membres**

Le choix des membres est un élément essentiel pour assurer un fonctionnement efficace du conseil d'administration.

Il faut d'abord définir à quelles fins le chef de la direction souhaite utiliser le conseil. Ensuite, il faut réfléchir sur la composition du conseil et les profils des membres les plus susceptibles de remplir ce rôle.

Pour qu'un conseil d'administration soit efficace, il faudra trouver un juste équilibre entre l'expérience et les compétences de ses membres. Cet équilibre est généralement dicté par les trois éléments suivants :

1. Il faut établir la proportion de représentants internes et de représentants externes. Règle générale, il vaut mieux favoriser les représentants externes qui peuvent amener une opinion objective et des connaissances complémentaires à l'entreprise. Il est conseillé que les représentants internes soient limités à un ou deux, dont le chef de l'exploitation, lorsque ce poste existe.
2. Si l'entreprise fait affaire de façon importante sur des marchés extérieurs, il serait intéressant de désigner des représentants possédant une connaissance approfondie des principaux marchés stratégiques.
3. Les membres du conseil doivent apporter des compétences et un ensemble de connaissances complémentaires à l'entreprise. Ainsi, il est intéressant de solliciter des représentants qui proviennent de la clientèle, qui possèdent l'expérience du secteur d'activité ou qui procurent une expérience fonctionnelle complémentaire à celle qui existe au sein de l'entreprise, que ce soit en finances,

ressources humaines, expansion, marketing ou autre.

Le nombre d'administrateurs sera généralement prévu à la convention d'actionnaires. Il est toutefois suggéré de le limiter pour assurer un fonctionnement efficace.

## **5.2 Description de tâches**

Tout comme on le fait au sein d'une entreprise, les tâches de chacun des membres du conseil d'administration doivent être définies de façon à ce que chaque membre comprenne son rôle et les résultats attendus. Ces définitions doivent demeurer simples et précises. En voici quelques exemples :

### **RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Aider à la sélection de l'équipe de gestion.

Définir les buts et les objectifs de l'équipe de gestion, faire le suivi de la performance et la mise en œuvre des correctifs, le cas échéant.

- Orienter et approuver la gestion stratégique de l'entreprise.
- Évaluer et approuver (ou modifier) les politiques et les décisions majeures.
- Faire rapport aux actionnaires.
- Approuver les décisions sur les sujets qui relèvent de sa responsabilité.
- Définir les mesures à prendre en situation d'urgence (par exemple, catastrophe environnementale, décès d'un membre de l'équipe de gestion).

### **PRÉSIDENT DU CONSEIL**

- Gérer le travail du conseil.
- Travailler de pair avec l'équipe de gestion pour assurer l'implantation des décisions du conseil.
- Gérer les relations avec les actionnaires.
- Rehausser la compétence du conseil et s'assurer de sa participation optimale au processus de gestion et de développement de l'entreprise.
- Assurer de bonnes relations avec les autres partenaires (par exemple, les banquiers).

### **CHEF DE L'EXPLOITATION**

- Diriger l'entreprise sous l'autorité du conseil d'administration.
- Assurer la gestion stratégique de l'entreprise.
- Établir un calendrier qui relie les activités du conseil et l'exploitation de l'entreprise.

- S'assurer que les performances de l'entreprise permettent de conserver l'appui des principaux intervenants responsables.

### **5.3 Processus de recrutement**

#### **CARACTÉRISTIQUES D'UN BON CANDIDAT**

Tout en cherchant généralement un(des) candidat(s) dont l'expérience particulière et la feuille de route permettront une composition équilibrée du conseil, il existe des caractéristiques de base qui sont généralement partagées par la plupart des membres du conseil d'administration :

- l'intérêt et l'enthousiasme démontrés envers l'entreprise et son secteur d'activité;
- la volonté de participer au développement de l'entreprise;
- le temps et l'énergie nécessaires pour consacrer l'effort requis et remplir les obligations;
- un jugement d'affaires certain qui permet à l'administrateur de contribuer activement au développement de l'entreprise;
- un joueur d'équipe qui ne tentera pas de diriger toutes les discussions du conseil;
- une personne qui, tout en appuyant la direction, n'hésitera pas à interroger et à remettre en question les gestes posés;
- une personne perspicace et créative qui stimule ses collègues par ses propos;
- une personne qui possède une vision stratégique, qui comprend les changements vécus en affaires et les besoins de prévoir et de saisir les occasions qui se présentent.

### **5.4 Sources de candidats**

Les sources de candidats sont variées. Toutefois, l'augmentation du nombre d'entreprises qui ont un conseil d'administration provoque un élargissement du bassin traditionnel de candidats. Quoique les chefs de direction d'entreprise demeurent la source de premier choix, de nouveaux types de candidats doivent être envisagés. Parmi ceux-ci, mentionnons :

- les cadres supérieurs d'entreprises qui ont une compétence fonctionnelle précise et complémentaire aux besoins de l'entreprise;
- la vague montante de femmes qui occupent des postes importants au sein des entreprises ou qui possèdent leur propre entreprise;
- des gestionnaires d'expérience qui ont fait leurs preuves dans le secteur public et qui ont déjà fait le saut au secteur privé;
- des gestionnaires chevronnés à la retraite et possédant une importante feuille de route;
- des professionnels ou des membres du secteur de l'éducation qui sont

reconnus comme des experts de leur secteur d'activité.

## **5.5 Sélection et évaluation**

Le processus de sélection et d'évaluation des membres doit être tout aussi rigoureux que celui qu'on utilise pour les principaux gestionnaires.

1. Établir d'abord une description de tâche qui comprend une description du besoin, des responsabilités, des habiletés et des caractéristiques recherchées.
2. Définir par la suite une méthode de sélection. Lorsqu'il s'agit de la formation du premier conseil, un comité de sélection pourrait être formé du propriétaire et du représentant de l'investisseur. Au besoin, on peut demander l'aide d'un membre du monde des affaires ou du milieu universitaire.
3. Identifier ensuite quelques candidatures possibles.
4. Obtenir des renseignements à leur sujet à partir de sources de référence externes susceptibles de connaître les candidats.
5. Établir une liste par ordre de priorité des candidats que l'on souhaite intéresser.
6. Communiquer avec les candidats un à un, selon l'ordre de priorité retenu, afin de tenir une rencontre avec le comité de sélection pour discuter de la possibilité qu'il(elle) siège au conseil d'administration.

## **5.6 Évaluation du conseil d'administration**

L'évaluation a pour but de s'assurer que le conseil d'administration joue son rôle et amène une contribution efficace au développement de l'entreprise. Il s'agit d'un processus qui, lorsqu'il sera mis en place, permettra d'améliorer le rendement global du conseil.

Qui doit faire l'évaluation ?

- En général, le conseil évalue le rendement du chef de la direction. Celui-ci est donc mal placé pour évaluer le conseil (évidemment, un nouveau chef de la direction a l'obligation d'évaluer la composition et le fonctionnement du conseil).
- Le chef de la direction joue cependant le rôle de personne-ressource et de collaborateur dans l'évaluation du conseil.
- Le rôle d'évaluateur du conseil peut aussi être assumé par le comité de rémunération, par un comité ad hoc d'administrateurs ou par un président du conseil qui vient de l'extérieur.

L'évaluation doit être abordée sous deux volets : d'abord, l'évaluation du conseil, puis l'évaluation de chacun de ses membres au besoin.

Les points à considérer pour l'évaluation du conseil d'administration sont assez clairs. Ils doivent être formulés sous forme de questions pour susciter la discussion. Parmi les questions les plus intéressantes, mentionnons :

1. Le conseil est-il organisé de façon à travailler efficacement ?
2. Reçoit-il tous les renseignements dont il a besoin pour s'acquitter de ses tâches ?
3. Existe-t-il un plan de relève à la haute direction faisant l'objet d'une évaluation d'une mise à jour régulière ?
4. Le programme de rémunération des cadres supérieurs est-il juste et défendable ?
5. Existe-t-il un énoncé clair de la mission de l'entreprise ?
6. Le conseil consacre-t-il suffisamment de temps à discuter des objectifs et des stratégies de l'entreprise et à évaluer dans quelle mesure ils sont réalisés ?
7. Existe-t-il un dialogue franc, non seulement sur les questions d'affaires importantes, mais aussi sur les problèmes et les difficultés auxquels l'entreprise est confrontée ?
8. Le conseil est-il sensible aux différents partenaires de l'entreprise ?

Après avoir évalué le conseil dans son ensemble, la contribution de chaque membre peut être évaluée.

L'évaluation des membres peut ne pas être nécessaire; elle doit être réalisée seulement lorsqu'un problème de fonctionnement important doit être résolu.

Idéalement, une ressource externe devrait mener le processus. Une méthodologie efficace comprend :

- un formulaire standard;
- chaque administrateur évalue ses collègues et lui attribue une code, de façon anonyme, sur des questions pertinentes et relativement simples telles :
  - L'administrateur formule-t-il des commentaires pertinents et utiles concernant les sujets discutés ?
  - L'administrateur comprend-t-il suffisamment l'entreprise pour

- prendre des décisions intelligentes au besoin ?
- L'administrateur fait-il ses devoirs et prête-t-il attention dans les réunions ? L'administrateur met-il à la disposition du conseil toutes les compétences qu'il possède ?

Les résultats sont compilés par une ressource externe indépendante, puis évalués par un comité.

Chaque administrateur reçoit sa cote et une cote globale. Les résultats sont transmis au président du conseil.



## **6. Fonctionnement du conseil d'administration**

Le conseil d'administration est un instrument de développement et de gestion de l'entreprise, non une fin en soi. Tout instrument n'est vraiment utile que si l'on maîtrise son emploi et si son fonctionnement est clair, précis et connu de tous.

### **6.1 Quand le conseil d'administration devrait-il se réunir ?**

Il n'y a bien sûr pas de règle absolue. Sauf le cas des réunions urgentes ou spéciales pour débattre de questions urgentes ou particulières, il est généralement recommandé de tenir un minimum de quatre ou cinq réunions du conseil par année. La date de ces réunions est choisie en fonction du moment où l'information financière trimestrielle de l'entreprise peut être présentée et revue par les administrateurs. Une autre réunion peut également être consacrée aux affaires annuelles comme l'adoption des budgets, la réception des rapports des comités (par exemple, comités de vérification et de rémunération) et l'approbation des états financiers annuels de l'entreprise.

Il est également recommandé de prévoir, en début d'année, un calendrier précis de ces réunions, quitte à le modifier au besoin au cours de l'exercice.

Plusieurs points ponctuels ou d'ordre technique qui ne nécessitent pas de débats ou d'examen approfondis de la part des administrateurs peuvent être traités par voie de résolution écrite signée pour approbation par tous les administrateurs, après ou même sans sondage téléphonique préalable de la part du président du conseil.

Au besoin, si tous les administrateurs y participent ou y consentent (le consentement est requis même des absents), une réunion peut être tenue par voie de conférence téléphonique. Ce consentement peut être spécifique pour une réunion particulière ou générale, auquel cas, il demeure valide jusqu'à ce qu'il soit retiré. La réunion par conférence téléphonique ne dispense pas de l'obligation de transmettre un avis de convocation ou d'obtenir une renonciation à

ce sujet.

## 6.2 Comment convoquer une réunion du conseil d'administration ?

Les formalités et délais liés à la convocation sont généralement prévus aux règlements généraux de l'entreprise, lesquels sont souvent modifiés ou précisés dans une convention d'actionnaires. Même si les prescriptions de la loi et, éventuellement, celles des règlements généraux ou d'une convention d'actionnaires, peuvent ne pas être explicites à ce sujet ou encore être moins exigeantes, il est recommandé d'adopter les pratiques suivantes :

- préparer un avis de convocation en bonne et due forme en indiquant assez clairement les questions à débattre à la réunion;
- joindre à l'avis de convocation toute la documentation pertinente relative aux questions qui seront abordées à la réunion;
- joindre un projet du procès-verbal de la réunion antérieure afin de s'assurer à l'avance d'un suivi des points déjà traités par le conseil d'administration et d'approuver sans délai le procès-verbal à la réunion;
- pour chaque décision sur des questions figurant à l'ordre du jour, joindre, dans la mesure du possible, un projet de la résolution que l'on désire faire adopter;
- transmettre le tout aux administrateurs suffisamment à l'avance (un minimum de cinq jours ouvrables est suggéré) pour leur permettre d'en prendre attentivement connaissance et de consulter au besoin des sources extérieures.

## 6.3 Quels sont les pouvoirs des comités du conseil ?

Dans le cas des entreprises régies par la *Loi sur les compagnies (Québec)*, cette loi ne permet la délégation des pouvoirs du conseil d'administration qu'à un comité de direction aux deux conditions suivantes : i) le conseil d'administration doit se composer de plus de sept administrateurs et ii) un règlement doit être adopté pour créer le comité qui doit être composé d'au moins trois administrateurs. Il n'y a pas de limites aux pouvoirs du conseil d'administration qui peuvent être délégués et exercés par le comité, sauf celles qui auront pu être prévues dans le règlement en question. Notons que la *Loi sur les compagnies (Québec)* ne requiert, ni même ne prévoit, la formation d'un comité de vérification.

Les administrateurs d'une société régie par la loi fédérale peuvent créer autant de comités du conseil d'administration qu'ils veulent et leur déléguer les pouvoirs qu'ils jugent utiles. Toutefois, les pouvoirs suivants ne peuvent être délégués à un comité du conseil :

- combler les vacances au conseil d'administration;
- déclarer des dividendes;

- autoriser l'achat ou le rachat d'actions de l'entreprise;
- approuver les états financiers annuels;
- adopter ou modifier les règlements de régie interne.

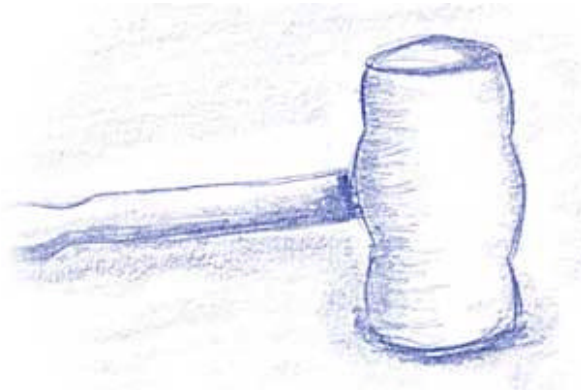
À noter que, sauf prescriptions contraires dans le règlement ou la résolution créant un comité du conseil, il n'est pas nécessaire de faire ratifier par le conseil d'administration les décisions prises par un comité du conseil dans la limite des pouvoirs qui lui ont été délégués.

En pratique, les comités du conseil fonctionnent généralement de la façon suivante :

a) si la taille de l'entreprise ou la complexité de ses activités ou opérations comptables le justifie, un comité de vérification (habituellement trois administrateurs dont deux externes plus le vice-président, finances à titre de membre officieux) sera formé pour revoir les états financiers, rencontrer les vérificateurs externes, discuter et planifier la vérification annuelle et ses coûts et s'assurer de la qualité des systèmes de gestion de l'information financière;

b) dans la plupart des cas, les autres comités seront formés à des fins spécifiques (par exemple, rémunération des principaux dirigeants, acquisition ou vente, marketing, environnement, etc.) avec mandat de faire rapport au conseil d'administration, de lui faire des recommandations et d'obtenir son approbation avant de leur donner suite;

c) lorsque l'entreprise compte un actionnaire institutionnel, la convention d'actionnaires comportera généralement des restrictions en matière de création de comités du conseil, de représentation à ces comités et de délégation de pouvoirs à ces comités.



## **7. Devoirs et responsabilités des administrateurs**

En règle générale, les administrateurs, tout comme les dirigeants et actionnaires d'une entreprise constituée en société par action, n'engagent pas leur responsabilité personnelle lorsqu'ils agissent au nom de l'entreprise. La loi attache toutefois plusieurs devoirs et responsabilités au rôle d'administrateur de société par actions. Au Canada, sauf la responsabilité liée aux prélèvements à la source et aux arrérages de salaires en cas de faillite, on ne peut dire que les poursuites contre les administrateurs en cette qualité constituent encore une pratique généralisée. De plus, le degré de «risque» rattaché au poste d'administrateur est généralement moins élevé dans le cas des sociétés fermées par opposition aux sociétés ouvertes.

Par contre, au moment d'adopter des lois nouvelles, les gouvernements ont de plus en plus tendance à responsabiliser les administrateurs, sans faire de distinction entre petites et grandes entreprises ou entre sociétés fermées ou ouvertes, pour un nombre croissant d'obligations de l'entreprise. Par exemple, les nouvelles lois en matière d'environnement mettent en cause la responsabilité personnelle des administrateurs dans certaines situations. Cette tendance a malheureusement pour effet de rendre le recrutement d'administrateurs externes à l'entreprise plus difficile en raison des risques qui y sont associés.

### **7.1 Devoirs généraux**

Élaborés d'abord en droit des sociétés, les devoirs et obligations généraux des administrateurs sont maintenant repris et codifiés dans le nouveau Code civil du Québec (articles 298-364). L'administrateur est mandataire et fiduciaire de l'entreprise; c'est le principe de base d'où découlent les devoirs suivants :

- l'administrateur doit faire passer les intérêts de l'entreprise et de tous ses actionnaires avant les siens ou ceux d'un actionnaire particulier, ce qui nécessite souvent une certaine adoption de la part du propriétaire unique d'une entreprise qui s'adjoint un actionnaire institutionnel ou autre

- actionnaire minoritaire puisque l'intérêt de l'entreprise et celui de son propriétaire, lorsqu'il est unique, sont souvent identiques;
- l'administrateur doit divulguer tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait se trouver et s'abstenir de participer aux décisions sur l'objet du conflit d'intérêt : à défaut de quoi, il s'expose à une responsabilité personnelle;
  - l'administrateur doit agir de bonne foi, avec prudence et diligence, selon ce qu'on attendrait d'une personne consciencieuse (et non pas simplement de la personne raisonnable) placée en situation comparable : l'administrateur doit être plus qu'une «chic personne»; il doit faire preuve de jugement et d'indépendance.
  - L'administrateur qui manque à ses devoirs généraux s'expose non seulement à être destitué, mais à se voir réclamer des dommages-intérêts et même à engager sa responsabilité personnelle pour les gestes posés au nom de l'entreprise si son comportement équivaut à outrepasser ses pouvoirs ou à en abuser. Par contre, s'il respecte les normes susmentionnées et notamment s'il agit avec loyauté et en faisant preuve d'un niveau adéquat de prudence, l'administrateur n'est pas responsable personnellement des décisions prises ni même des erreurs commises de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

## 7.2 Cas de responsabilité légale

Plusieurs lois attribuent une responsabilité personnelle aux administrateurs à l'égard de questions et circonstances particulières. Parfois, aucune défense ni excuse ne sont possibles et le seul fait d'être administrateur engage alors la responsabilité. C'est le cas de la responsabilité pour salaires impayés des employés en cas de faillite d'une entreprise. Dans d'autres cas, l'administrateur peut échapper à la responsabilité, notamment s'il démontre qu'il a fait preuve de «diligence» (c'est-à-dire qu'il ignorait la situation malgré qu'il ait déployé des efforts raisonnables pour être tenu au courant de l'état des questions pouvant engager sa responsabilité personnelle) ou s'il inscrit sa dissidence au moment du vote sur la question pour laquelle sa responsabilité peut être engagée.

Les points qui suivent font l'objet de dispositions spécifiques des lois sur les sociétés ou d'autres lois particulières et peuvent, à certaines conditions, engager la responsabilité personnelle des administrateurs d'entreprise :

- **Prêts et garantis.** Les prêts, garanties ou autre forme d'aide financière aux actionnaires, administrateurs, dirigeants ou employés ou aux personnes qui ont des liens avec eux si certains critères relatifs à la solvabilité de l'entreprise ne sont pas respectés : par exemple, une société créée en vertu de la *Loi sur les compagnies (Québec)* ne peut consentir un prêt à son actionnaire ni garantir les dettes de ce dernier même si elle ne compte qu'un seul actionnaire. Le prêt ou la garantie est toutefois permis si le fait de ne pas recouvrer le montant du prêt ou de payer le montant de la garantie n'a pas d'incidence sur la solvabilité ou un

- ratio prescrit d'actif net de l'entreprise.
- **Dividendes.** La déclaration de dividendes si l'entreprise est insolvable ou le devient à la suite de leur paiement ou si elle ne respecte pas un ratio similaire à celui applicable aux prêts et garanties.
  - **Actions émises contre des biens.** L'émission d'actions pour une contrepartie autre que monétaire si la valeur réelle de la contrepartie est moindre que son équivalent monétaire : par exemple, émettre des actions en échange d'un immeuble dont la valeur réelle est inférieure à la valeur attribuée aux actions.
  - **Remboursement de capital.** Les rachats d'actions ou autre forme de remboursement du capital social si l'entreprise est insolvable ou le devient par suite du rachat ou du remboursement ou si elle ne respecte pas un certain ratio d'actif net.
  - **Transfert d'actions impayées.** Dans le cas des entreprises qui peuvent légalement (par exemple, les sociétés du Québec) avoir des actions impayées en circulation, l'approbation du transfert de ces actions à un autre actionnaire avant leur paiement : l'administrateur est alors responsable du montant impayé au même titre que l'actionnaire qui transfère ces actions.
  - **Dissolution.** Les dettes impayées d'une société dissoute par ses administrateurs.
  - **Salaires.** Les salaires impayés (mais non les indemnités de congédiement) des employés d'une entreprise devenue insolvable, jusqu'à concurrence de six mois d'arrérages : la Commission des normes du travail a souvent recours à cette disposition pour réclamer le salaire impayé d'employés qui s'adresse à elle.
  - **Déductions à la source.** Le défaut d'effectuer ou de remettre aux administrateurs les déductions à la source prescrites par les lois fiscales sur les salaires, allocations de retraite, rentes, honoraires pour services et autres paiements semblables.
  - **Non-résidents.** Le défaut d'effectuer et de remettre aux administrations fiscales les déductions à la source prescrites sur certains paiements à des non-résidents : par exemple, des intérêts, loyers ou redevances.
  - **Entreprise en liquidation.** La distribution ou répartition de l'actif d'une entreprise en liquidation avant l'obtention d'un certificat des administrations fiscales établissant l'impôt à payer et en assurant le paiement.
  - **TPS/TVQ.** Le défaut de percevoir et de remettre aux administrations fiscales l'excédent de la taxe sur les produits et services ou de la taxe de vente du Québec sur celles payées par l'entreprise pour ses propres achats de biens et services.
  - **Assurance-emploi et régimes de rentes.** Le défaut d'effectuer et de remettre aux administrations les déductions à la source prescrites en matière d'assurance-emploi ou de cotisations de l'employeur et de l'employé en vertu du Régime de rentes du Québec ou d'un régime complémentaire de retraite : à noter qu'il n'y a pas de responsabilité

personnelle liée aux prélèvements à faire en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles.

- **Environnement.** En matière d'environnement, le fait pour un administrateur de demander à l'entreprise, de l'autoriser ou de l'encourager à ne pas se conformer à une ordonnance du ministre émise en vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement (Québec)* ou à émettre ou rejeter un contaminant dans l'environnement, et ce, en contrevenant aux dispositions de cette loi. La responsabilité est alors de nature pénale et rend l'administrateur passible d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement.
- **Produits dangereux.** Le fait pour un administrateur d'ordonner à l'entreprise, de l'autoriser ou de consentir à une infraction à la Loi sur les produits dangereux qui vise à réglementer la vente, l'importation ou la publicité en matière de certains produits dangereux ou à usage contrôlé. L'administrateur est alors réputé l'auteur de l'infraction et est passible d'une amende ou d'emprisonnement.

### 7.3 Comment se protéger ?

Il existe plusieurs façons de minimiser les risques associés à la responsabilité personnelle des administrateurs. L'énumération qui suit ne tient pas compte des éléments propres à chaque loi particulière en matière de responsabilité personnelle des administrateurs.

- **Diligence.** Dans la plupart des cas, le fait pour l'administrateur d'avoir agi avec diligence (c'est-à-dire avoir pris des mesures raisonnables afin d'assurer que l'entreprise respecte ses obligations) exemptera l'administrateur de responsabilité. Attention toutefois : l'ignorance des exigences de la loi n'est pas une excuse valable.
- **Dissidence.** Un administrateur peut exprimer sa dissidence sur toute décision du conseil d'administration qui, à son avis, n'est pas dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Si cette décision est susceptible en outre d'engager la responsabilité personnelle des membres du conseil d'administration, le fait d'avoir inscrit sa dissidence aura pour effet de l'absoudre de responsabilité.
- En vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* du Canada, l'administrateur absent à une réunion du conseil d'administration qui prend par la suite connaissance d'une décision du conseil d'administration pouvant engager sa responsabilité personnelle est tenu de faire enregistrer sa dissidence sans délai à défaut de quoi il sera réputé avoir endossé la décision même s'il n'était pas présent à la réunion. Bien entendu, une fois qu'un vote favorable a été exprimé par un administrateur, il ne lui est pas possible ensuite d'être dissident sur la question. La dissidence (tout comme la diligence) n'est malheureusement pas une mesure de protection disponible dans le cas où la loi prévoit une responsabilité stricte du seul fait de la détention du poste d'administrateur (par exemple, en matière

- d'arrangements de salaire).
- **Exonération.** Dans certains cas (par exemple, dividendes, cautionnement ou autre forme d'aide financière, émission d'actions pour une contrepartie autre que monétaire), l'administrateur n'engagera pas sa responsabilité s'il a, de bonne foi, fondé sa décision sur des états financiers de l'entreprise ou sur les recommandations d'un expert professionnel comme un avocat, un comptable ou un estimateur.
  - **Indemnisation.** En plus de l'indemnisation générale souvent prévue dans les règlements de l'entreprise, il peut être souhaitable d'obtenir un engagement d'indemnisation de l'entreprise ou même de son principal actionnaire. Cet engagement d'indemnisation ne met toutefois pas l'administrateur à l'abri de responsabilité s'il n'a pas agi avec intégrité et de bonne foi dans l'intérêt de l'entreprise ou si, en matière criminelle ou pénale, l'administrateur savait ou aurait dû savoir que sa conduite était illégale.
  - **Assurance-responsabilité.** L'assurance-responsabilité pour les administrateurs et dirigeants vise principalement à assurer les administrateurs contre le risque lié au fait que l'entreprise n'aurait pas les ressources financières pour faire face à ses obligations ni assurer la défense et l'indemnisation de ses administrateurs. Il faut toutefois lire attentivement chaque police d'assurance, puisque plusieurs types d'assurance-responsabilité des administrateurs et dirigeants ne couvrent pas l'un ou plusieurs des risques suivants : arrangements de salaire, respect des lois en matière d'environnement, libelle diffamatoire, dommages corporels, conduite frauduleuse, congédiement injustifié, amendes et pénalités, dommages exemplaires ou punitifs et responsabilité en matière de produits dangereux. Ces polices peuvent habituellement être résiliées avant terme sur préavis assez court ou encore en cas de changement de contrôle de l'entreprise.
  - **Démission.** En dernier ressort, l'administrateur peut démissionner et ainsi limiter sa responsabilité du moins pour la période postérieure à sa démission. En pareil cas, il est recommandé de s'assurer que la société dépose auprès des administrateurs visés l'avis de changement d'administrateur requis par la loi sur les sociétés, puisque les administrateurs inscrits au dossier public sont présumés, à l'égard des tiers, être administrateurs de l'entreprise tant que cet avis de changement n'a pas été déposé.



**les conseils**  
**d'administration**  
de PME **DYNAMIQUES**

## 8. Conclusion

Réseau Capital a souhaité produire un document sur les conseils d'administration qui soit avant tout un outil pratique pour l'investisseur et l'entrepreneur. Les principaux éléments qui doivent être envisagés pour constituer un conseil d'administration et en assurer le fonctionnement efficace ont été décrits dans cette perspective dans chacune des sept sections.

Le document comprend aussi des annexes et des outils de travail qui aideront l'entrepreneur à structurer son conseil et à préparer les premières réunions.

Ce document servira avant tout à guider les discussions entre l'entrepreneur et l'investisseur dans la mise sur pied du conseil d'administration. Réseau Capital reconnaît que chaque membre investisseur a sa façon propre d'organiser sa relation avec l'entrepreneur. Nous souhaitons simplement que ce document puisse compléter les efforts déjà entrepris par les membres investisseurs de Réseau Capital.



## **Annexe A**

# **Ce que l'entrepreneur doit préparer pour son conseil**

Il devra bien articuler les points suivants :

- L'environnement dans lequel son entreprise évolue, c'est-à-dire toutes les réalités touchant celle-ci, ses forces, ses faiblesses, les tendances qui se dessinent, les pressions des marchés ainsi que les contraintes environnementales.
- Les enjeux importants auxquels son entreprise devra faire face dans un avenir rapproché. Il peut s'agir d'un problème, d'une occasion ou tout simplement d'une nouvelle idée. C'est à ce niveau que l'expérience diversifiée des membres du conseil pourra être bénéfique, tant par l'apport d'idées innovatrices que par le recensement de menaces pour l'entreprise.
- Il devra déterminer la place qu'il désire prendre à l'avenir dans chacun des secteurs d'intérêt pour l'entreprise. Cette vision pour chaque secteur de l'entreprise devra naturellement respecter la volonté des autres investisseurs.
- Enfin, il devra trouver des initiatives clés pour réaliser la vision future de l'entreprise. Ces initiatives seront étayées d'une stratégie précise, répartie en projets et priorités, précisant les ressources qui seront allouées autant pour ce qui est du capital humain et du temps que des ressources financières et de la façon de contrôler ces projets.

Le conseil d'administration, en participant à ce processus, l'écouterà, le questionnera, s'assurera qu'il y a bien un équilibre entre les risques et les avantages des initiatives stratégiques, et l'appuiera afin de réaliser la mission de son entreprise : c'est là sa véritable valeur ajoutée.



**les conseils**  
**d'administration**  
de PME **DYNAMIQUES**

## **Annexe B**

### **Transmission de l'information**

- Le président et chef de la direction doit envoyer à l'avance la totalité des documents. Tout le matériel requis pour les réunions du conseil et des comités est acheminé aux membres au plus tard cinq jours ouvrables avant la réunion. Ainsi, la préparation est assurée ou du moins facilitée. Les administrateurs sont alors prêts à discuter, ayant pu annoter les documents et préparer leurs questions.
- Aux documents qu'il enverra à l'avance, il joindra une lettre qui expliquera clairement les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée et surtout ceux qui le préoccupent le plus et pour lesquels il a besoin d'une contribution des membres du conseil.



## Annexe C

# Responsabilités des administrateurs

### Renseignements à fournir au candidat à un poste d'administrateur

- **États financiers.** États financiers historiques et les plus récents états financiers intermédiaires.
- **Documents sur l'entreprise.** Statuts constitutifs et règlements généraux. Livre des procès-verbaux (ceux-ci permettent de prendre connaissance de problèmes existants ou antérieurs et reflètent la qualité de l'information et la rigueur de l'entreprise).
- **Convention d'actionnaires.** Plusieurs de ces dispositions peuvent influencer sur le rôle ou les devoirs de l'administrateur.
- **Litiges.** Information sur les litiges importants en cours et sur les litiges passés jugés importants.
- **Assurance-responsabilité des administrateurs et dirigeants.** Si l'entreprise possède ce type de couverture, attirer l'attention du candidat sur les exclusions et les franchises.
- **Indemnisation.** Engagements d'indemnisation fournis par l'entreprise ou par les actionnaires à des administrateurs actuels ou antérieurs.
- **Autres administrateurs.** Organiser une rencontre avec au moins un des administrateurs externes de l'entreprise.
- **Gestionnaires.** Organiser une rencontre avec les principaux membres de la direction pour permettre de connaître la culture de l'entreprise et en évaluer le potentiel et les risques qui y sont associés.
- **Vérificateurs.** Autoriser le candidat à communiquer avec les vérificateurs de l'entreprise et à leur poser des questions (par exemple, questions normalement formulées par les membres d'un comité de vérification).

### Règles de conduite entre l'entreprise et ses administrateurs externes

- **Participation active.** L'administrateur doit se faire un devoir d'assister

régulièrement aux réunions du conseil d'administration et de se tenir informé des activités et résultats de l'entreprise.

- **Conduite générale.** En plus de faire preuve d'honnêteté et d'intégrité, l'administrateur doit agir dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires en général et comme une personne raisonnablement prudente.
- **En cas d'absence.** L'administrateur doit tout de même prendre connaissance de la documentation distribuée avant ou pendant la réunion et du procès-verbal. Dans le cas d'une société constituée selon la loi fédérale, si une décision adoptée en son absence peut engager la responsabilité personnelle de l'administrateur et lui apparaît mal fondée, il doit aviser le secrétaire sans délai de la dissidence sur cette question.
- **Activités à l'étranger.** L'information pertinente doit être obtenue quant aux conséquences des activités de l'entreprise réalisées à l'extérieur de son marché géographique habituel sur la responsabilité personnelle des administrateurs.
- **Systèmes de gestion.** L'entreprise doit s'assurer d'avoir des systèmes de gestion et d'information permettant d'évaluer rapidement et de façon adéquate la situation financière et les résultats d'exploitation. L'administrateur et l'entreprise doivent porter une attention particulière au respect des ratios financiers et engagements de couverture convenus avec les banquiers de l'entreprise.
- **Déductions à la source.** L'entreprise doit avoir une politique rigoureuse de prélèvement et de paiement des déductions à la source (salaires, vacances, TPS/TVQ, paiements à des non-résidents, etc.). Un rapport du dirigeant responsable des finances sur les déductions à la source doit être déposé à chaque réunion du conseil d'administration et noté au procès-verbal.
- **Dividendes, prêts et cautionnements.** En cas de prêt ou cautionnement en faveur d'un actionnaire, administrateur, dirigeant ou employé, ou en cas de déclaration de dividendes, l'entreprise doit envisager d'obtenir, pour ses administrateurs, une attestation de ses experts-comptables ou de son directeur des finances quant au respect des tests de solvabilité et d'actif net prévus par la loi sur les sociétés.
- **Environnement.** L'entreprise doit avoir établi un procédé d'évaluation et de détection des risques et accidents environnementaux. Un rapport périodique sur la situation environnementale de l'entreprise doit être présenté au conseil d'administration par le dirigeant responsable.
- **Assurances.** L'entreprise doit détenir des couvertures d'assurance appropriées pour son actif et contre les risques de responsabilité civile et de responsabilité des produits.
- **Assurance-responsabilité des administrateurs et dirigeants.** Si cette assurance est disponible, une copie de la police et un résumé préparé par l'assureur des principales couvertures, exclusions, limites et franchises doivent être mis à la disposition de chaque administrateur.



## **Annexe D**

# **Comité de vérification**

### **Mandat du comité de vérification**

L'entrepreneur peut choisir de confier des responsabilités autres que la supervision du processus de présentation de l'information financière à son comité de vérification. Ces responsabilités varieront selon les circonstances et selon ce que le président et chef de la direction et son conseil voudront bien que le comité de vérification fasse. Il pourra s'agir de points tels que la garantie de l'assurance ou les conséquences financières d'activités importantes. Il est cependant clair que le comité de vérification joue un rôle de supervision en aidant le conseil à s'acquitter de ses obligations envers les actionnaires et les autres personnes tributaires d'une information financière fiable.

Le comité de vérification doit être créé par suite d'une résolution du conseil ou de son équivalent. Cette résolution doit comporter une définition des objectifs du comité, de ses responsabilités et de la portée de ses activités.

### **Taille et composition du comité de vérification**

La plupart des comités de vérification qui semblent bien fonctionner se composent d'environ trois membres. De plus, même si plusieurs organismes réglementaires et publications recommandent qu'un représentant de la direction ne puisse être membre d'un comité de vérification, la présence du président et chef de la direction et du directeur financier et, s'il y a lieu, d'autres membres de la direction aux réunions du comité de vérification est essentielle. Au moins un membre doit être spécialisé dans les questions financières. Il est également utile que le comité, et surtout son président, sache encourager la collaboration de ceux qui transmettent des informations au comité et explorer les questions

déliçates sans heurts.

### **Planification du comité de vérification**

Il incombe à la direction de présenter les documents comme les ébauches des états financiers et d'aborder des questions qui, à son avis, méritent d'être prises en considération par le comité. En fait, pour aider le comité à traiter l'ordre du jour, la direction, de concert avec les vérificateurs, doit fournir des données justificatives pertinentes sur les points à l'ordre du jour.

Il est important que le président et chef de la direction tienne compte des points suivants :

- déterminer les questions méritant d'être examinées par le comité de vérification;
- structurer la discussion et la présentation des points à l'ordre du jour;
- coordonner avec les vérificateurs et les autres parties assistant aux réunions du comité la présentation des états financiers, des recommandations sur le contrôle interne et d'autres documents;
- distribuer l'ordre du jour et les documents complets aux membres du comité suffisamment à l'avance pour permettre l'étude des questions et la compréhension de leur incidence;
- prévoir un délai suffisant après la réunion pour apporter les modifications susceptibles d'être recommandées par le comité de vérification.

### **Fréquence des réunions du comité de vérification**

En général, dans les PME, la participation du comité de vérification est restreinte à l'examen des états financiers annuels avant leur approbation par le conseil. Ainsi, une à deux réunions par année peuvent être suffisantes pour s'acquitter de cette tâche.

### **Quelques outils pour bien réussir les réunions du comité de vérification**

- Un ordre du jour des réunions du comité de vérification :
  - Un ordre du jour officiel et détaillé est indispensable au succès de chaque réunion du comité de vérification.
- Une liste des questions susceptibles d'être soulevées dans les réunions du comité de vérification.
- Une liste des points qui pourraient être discutés en privé avec les vérificateurs externes et la direction.

### **Rapport du comité de vérification au conseil d'administration**

À la suite des réunions du comité de vérification, celui-ci doit faire rapport officiellement au conseil, de préférence par écrit. Ce rapport doit traiter des points suivants :

- le degré de prudence ou de libéralisme dans le choix, s'il y a lieu, et l'application de principes comptables généralement reconnus;
- la pertinence des contrôles internes;
- les désaccords entre les vérificateurs et la direction, s'il y a lieu;
- l'évaluation des vérificateurs externes et des membres de la direction responsables de la présentation de l'information financière;
- des recommandations sur la nomination des vérificateurs pour l'exercice suivant;
- des recommandations visant l'approbation des états financiers.



## Outils de travail

### 1. Ordre du jour des réunions du comité de vérification

En général, l'ordre du jour d'une réunion du comité de vérification ressemble à ce qui suit :

#### Ordre du jour

- 1) Lecture et adoption de l'ordre du jour
- 2) Approbation du procès-verbal de la dernière réunion
- 3) Étude des états financiers pour l'exercice terminé et des sujets connexes
- 4) Commentaires des vérificateurs externes
- 5) Période de questions
- 6) Autres sujets
- 7) Séances à huit clos :
  - a) Rencontre avec les vérificateurs externes
  - b) Rencontre avec le président et chef de la direction et le directeur financier
  - c) Recommandation de la nomination des vérificateurs pour le prochaine exercice
- 8) Clôture

## **2. Questions à la direction suggérées aux réunions du comité de vérification**

Il convient de procéder à un examen détaillé des états financiers, y compris des notes. Les questions à portée générale suivantes sont soumises à la direction en présence des vérificateurs qui sont invités à commenter les réponses :

- Les états financiers sont-ils dressés conformément aux meilleures normes professionnelles de présentation de l'information financière en vigueur ? Sinon, quel redressement faut-il apporter afin que ces normes soient respectées ?
- Les états financiers de la société se comparent-ils à ceux d'entreprises connaissant une situation semblable pour ce qui est de l'étendue et de la méthode de présentation de l'information financière ?
- Parmi les événements importants qui se sont produits au cours de l'exercice, comment ces opérations ont-elles été traitées dans les états financiers ?
- Existe-t-il des éléments d'importance qui n'ont pas été présentés séparément dans les états financiers ? Le cas échéant, quels étaient ces éléments et comment auraient-ils pu être présentés de manière distincte ?
- Existe-t-il un passif ou des gains éventuels qui ne figurent pas dans les états financiers mais qui pourraient les modifier ?
- La direction, les vérificateurs externes et, s'il y a lieu, les conseillers juridiques sont-ils convaincus que tout litige, toute réclamation ou autre éventualité, y compris les avis de cotisation, ont été correctement présentés dans les états financiers de l'entreprise ?
- La vérification a-t-elle entraîné des redressements importants dans les états financiers de l'entreprise ?
- A-t-on relevé des erreurs autres que des erreurs négligeables qui n'ont pas été corrigées, car elles ne sont pas considérées individuellement ou globalement comme des erreurs importantes ? Le cas échéant, quelle raison la direction invoque-t-elle pour ne pas corriger l'erreur ? Quelle est l'incidence de ces erreurs sur les états financiers ? Y aura-t-il un effet d'entraînement dans les exercices ultérieurs ?

## **3. Questions aux vérificateurs externes suggérées**

À noter que le président du comité de vérification demandera au président et chef de la direction ainsi qu'aux autres membres de la direction présents à la réunion du comité de vérification de s'acquitter notamment des points suivants. Cette étape est normale et requise afin de respecter la pleine indépendance du

comité dans l'accomplissement de ses responsabilités.

- Les vérificateurs ont-ils reçu l'entière collaboration de tous les membres de la direction ?
- Est-ce que toute l'information pertinente sur des questions touchant les états financiers a été mise à la disposition des vérificateurs ?
- Les vérificateurs se sont-ils trouvés en sérieux désaccord avec la direction sur les conventions comptables ou la présentation de l'information dans les états financiers, ou ont-ils eu des divergences d'opinion relativement à des postes discrétionnaires, comme l'amortissement, la provision pour créances douteuses, les provisions pour désuétude de stocks et les provisions pour garanties ? Comment ces problèmes ont-ils été résolus ?
- Existe-t-il d'autres questions qui, selon les vérificateurs, devraient être examinées par le comité ?
- Le président du comité envisagera des sujets délicats, comme des conflits d'intérêts ou des membres du personnel incompetents ou mal formés.
- Il faut également songer aux nouveaux systèmes proposés, particulièrement les systèmes informatiques, les problèmes d'évaluation des éléments d'actif, l'établissement de budgets inadéquats ou toute autre question d'importance n'étant pas directement liée à la fonction de la vérification légale.
- À quel pourcentage de l'ensemble des honoraires de votre entreprise correspondent les honoraires de la présente vérification ? Ce pourcentage est-il important ?

#### **4. Questions à discuter en privé avec la direction**

- Le travail des vérificateurs externes a-t-il été exécuté de manière efficace, efficiente et professionnelle ?
- Y a-t-il d'autres questions à soulever ou des commentaires à ajouter à propos des vérificateurs externes ?
- Les vérificateurs externes devraient-ils être nommés à nouveau pour le prochain exercice ?



## Annexe E

# Comité de l'environnement

### Mandat du comité de l'environnement

Pour atteindre l'objectif de diligence raisonnable en matière environnementale, le président et chef de la direction ainsi que le conseil peuvent choisir de confier à un comité la responsabilité de traiter des questions environnementales précises.

Si le conseil d'administration décide de mettre sur pied un comité de l'environnement, il doit le faire par voie de résolution officielle et y nommer des membres du conseil. Le mandat doit délimiter clairement la responsabilité du comité pour qu'il puisse remplir ses obligations efficacement.

Une fois que le conseil a assigné certaines tâches au comité, ce dernier doit dresser un procès-verbal de toutes ses réunions de façon à établir un dossier prouvant qu'il s'est acquitté de ses responsabilités. Le comité doit rendre compte au conseil des travaux à accomplir à chaque réunion et prévoir une période de questions et de discussion.

L'inquiétude au sujet de l'environnement est l'un des axes principaux de réflexion sociale, politique et juridique et doit, de ce fait, recevoir une attention toute particulière du conseil lorsque le président et chef de la direction s'acquitte de ses obligations. Sa capacité de répondre adéquatement aux préoccupations environnementales peut consolider la situation concurrentielle de son entreprise. À l'inverse, son impuissance à le faire risque d'avoir des conséquences néfastes susceptibles de se répercuter à titre personnel sur les administrateurs. De plus, le président et chef de la direction doit être en mesure de répondre aux questions importantes relatives à l'environnement.

Les outils qui suivent permettront de bien traiter les questions

environnementales :

- une liste des mesures à inclure dans un plan d'action environnemental;
- un exemple des sujets de discussion dans les réunions du comité de l'environnement;
- les questions auxquelles un président et chef de la direction doit être en mesure de répondre relativement à l'environnement.

Le chef de la direction doit établir des politiques et des pratiques d'exploitation afin de s'assurer que les risques et impacts environnementaux sont considérés de façon systématique et que, s'il existe des risques nouveaux ou en évolution, ceux-ci sont traités adéquatement. C'est là l'une des tâches où le conseil peut et doit appuyer le comité.



## Outils de travail

### 1. Liste des mesures à inclure dans un plan d'action environnemental

- Approuver la stratégie globale de gestion de l'environnement.
- Approuver les politiques et les objectifs environnementaux.
- Définir le plus précisément possible le rôle et les responsabilités du conseil ou du comité et consigner ces buts et obligations.
- Élaborer un plan annuel. Préciser les questions environnementales, sur lesquelles le conseil ou le comité entend se concentrer, celles qui ne seront pas traitées et pourquoi.
- Établir les principaux secteurs qui présentent des risques environnementaux ou qui pourraient avoir un impact sur l'environnement, et prévoir suffisamment de temps aux réunions pour les examiner, les analyser et les surveiller.
- Décider quelles informations doivent être communiquées par la direction et la fréquence des rapports afin de s'assurer de la mise en place d'un système de gestion de l'environnement efficace.
- Évaluer le coût d'une assurance de la responsabilité civile relative à l'atteinte à l'environnement et des garanties connexes.

### 2. Exemple des sujets de discussion dans les réunions du comité de l'environnement

- Stratégie de gestion de l'environnement.
- Plan à court et à long termes.
- Incidence des changements majeurs sur les politiques et les objectifs, les buts et les programmes environnementaux de l'entreprise.
- Mise en œuvre de la stratégie, y compris le degré d'avancement des programmes environnementaux.
- Commentaires sur le caractère adéquat du système de gestion environnementale.

- Opinions sur les méthodes adoptées par la direction pour éliminer ou réduire au maximum les risques et les impacts environnementaux.
- Liens avec les organismes de réglementation (examen de toute la correspondance importante).
- Situations de non-conformité importantes (déversements, amendes, pénalités et éventualités).
- Toute poursuite importante ou tout risque de poursuite et toute question connexe influant sur l'entreprise.

### **3. Questions auxquelles un président et chef de la direction doit être en mesure de répondre relativement à l'environnement**

Risques et impacts environnementaux :

- Quels sont les risques et impacts environnementaux possibles liés aux activités, aux produits et aux services de l'entreprise ?
- Comment ces risques et impacts possibles sont-ils prévus et évalués ?
- Quels systèmes et stratégies ont été mis en place pour réduire les probabilités qu'ils se concrétisent ?
- En quoi consiste le plan d'urgence ?
- Certaines des activités de l'entreprise risquent-elles d'avoir des effets néfastes sur les propriétés avoisinantes ou vice versa ?
- Quels moyens l'entreprise utilise-t-elle pour renseigner ses employés sur les politiques environnementales ? Ce programme a-t-il été documenté ?
- Quelles questions environnementales les employés et les autres personnes étrangères à l'entreprise ont-ils soulevées ? Comment la direction a-t-elle répondu à leurs préoccupations ?