

CBDC NEWSLETTER / BULLETIN CCDA

JULY/JUILLET 2010

'GET ON BOARD' LAUNCHES ACROSS CANADA

'Get on Board' is designed to provide the support individuals need to create their personal board career action plans including understanding the roles and responsibilities, recruitment process and governance.

Launched in May, the program offers half-day sessions at the Introductory, Intermediate and Advanced levels in Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary, and Vancouver.

The CBDC program will have over 200 participants by the end of 2010. Feedback from the attendees of 'Get on Board' includes: "Great instructors," "Diversity of participants" and "It is great to be in a room with peers and professional who are exposed to and experienced in the board world."

"With the tremendous support of our Founding Members and board experts, including very successful professionals with inspiring board careers, we have achieved something great with 'Get on Board,'" said Pamela Jeffery, Founder, Canadian Board Diversity Council.

"The program has received positive feedback from across Canada. We received a note from a gentleman in Wyoming that he wished the program was in the U.S."

The Spring Series launched in early June and will run throughout the summer. The Fall Series will begin in September.

For details on the application process and courses please [click here](#).

NEW STEERING COMMITTEE MEMBERS APPOINTED

Clare Beckton, Former Coordinator, Status of Women Canada; Bob Elton, Special Advisor to the Board, BC Hydro; and Roberta Jamieson, President and Chief Executive Officer, National Aboriginal Achievement Foundation have joined the CBDC Steering Committee.

Steering Committee member Moya Greene has accepted the position of Chief Executive Officer with the Royal Mail, based in the United Kingdom. She will be leaving her post as President and Chief Executive Officer of Canada Post, effective July 14, 2010, and has stepped down from the Steering Committee.

We wish Moya well in her new role and thank her for her contribution to the Council.

RESEARCH PROJECT UNDERWAY

CBDC will release its first Annual Report Card in the fall. This is the first-ever snapshot of board diversity in Canada. It will contain data on representation of gender, visible minorities, Aboriginal and First Nations, and people with disabilities on the boards of *FP500* organizations. The research is being compiled by Northstar Research Partners.

We will be conducting presentations of the research to boards across Canada. If you would like to schedule a briefing for the Fall/Winter please email rsvp@boarddiversity.ca

NEW FOUNDING MEMBER

Please join us in welcoming HSBC Bank of Canada as our 40th Founding Member.

ASK THE BOARD EXPERT

Submit your question and an *FP500* Director will answer it. In each newsletter we will provide all our members with the answers to your questions. To submit a question please email rsvp@boarddiversity.ca with the subject "Ask the Board Expert."

About The Canadian Board Diversity Council

Launched in November 2009, The Canadian Board Diversity Council (CBDC)'s goal is to improve the diversity of boards of Financial Post 500 organizations and federal agency, board, commission and crown corporations. The Council's vision is to increase board representation of women, members of visible minority groups, Aboriginal and First Nations people, persons with disabilities and members of the LGBT community over the next five years. The CBDC believes that boards comprised of directors who bring a wide range of perspectives, skills and experience to corporate governance will be effective contributors to the performance of their organizations. Our Founding Members are organizations that are leaders in diversity and corporate governance in the private, public, and not-for-profit sectors. The CBDC is funded in part by the Government of Canada.

Must Read

[Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms](#)

[Survey Highlights the Importance of Lead Directors](#)

[New Finnish Corporate Governance Code: Both Genders Represented on the Board](#)

[How to Choose the Right Non-Executive Board Leader](#)

[Enhancing Board Performance Through Dynamic Board Development](#)

[What Directors Think: 2009 Research Results](#)

[Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room](#)

[Ten Dimensions that Shape Your Board](#)

[Corporate Code to Tackle Gender Imbalance](#)

[Female business group welcomes new corporate code](#)

[Help or Harm](#)

[Concerns about Risk: Confronting Boards](#)

Q&A WITH NOELLA MILNE

It is rare to find an individual who uses her leadership and skills to support the community. Noella Milne is one of those rare leaders in Canada.

Noella immigrated to Canada at the age of 17. For more than 20 years, she has dedicated her career and compassion to improving the lives of women and children.

Today, Noella is a Senior Partner at Borden Ladner Gervais and sits on the boards for the George Brown College Foundation, Children's Aid Foundation, Street Kids International, and UNICEF Canada. She is also a valuable contributor to the CBDC's 'Get On Board' program. Milne recently spoke with us about the way she approaches her board career – with passion.

CBDC: Did you chase your first board position or was it offered to you? What board was it?

Noella Milne (NM): My first board position was with the Children's Aid Foundation. They invited me on to the Board, as I had worked with them giving legal advice on a pro bono basis for a couple of years before that. I got to know the staff, the cause and the children they served. Since my passion is children, especially under-privileged children, it was a perfect fit!

CBDC: Your focus for your board positions is on the non-for-profit sector. Where did the passion to sit on these boards come from?

NM: I made a decision early on in my career to only seek out not-for-profit board positions. This was a strategic decision on my part as I felt that given my career as a lawyer, I would be dealing mainly with for-profit organizations and businesses whose main purpose was the generation of profit. I felt strongly that my extracurricular activities should be focused on helping individuals who were less privileged and had no one to fight for them, such as the young children we serve at the Children's Aid Foundation or the poverty-stricken children around the world who are served by organizations such as UNICEF and Street Kids International, whose boards I also sit on. The passion to sit on these boards sprang from my upbringing in India where I saw much inequality and powerlessness among the poor and resolved that one day I would be in a position to effect change and work towards leveling the playing field for those born without opportunity.

CBDC: One of your passions seems to be helping women get ahead. What do you think of the diversity of boards in Canada? Are we getting better?

NM: My passions definitely revolve around helping young women and girls get ahead in this world. I've long felt that women are disadvantaged in the work force and more generally in our world, especially minority women and girls who are underprivileged. Because of my bias towards helping the underdog, I have focused my efforts on helping young girls and women get ahead in this world.

I think that we have a long, long way to go in Canada with respect to achieving diversity, be that with women or with minorities on boards, including not-for-profit boards. However, the not-for-profit boards have made greater strides in achieving diversity and are way ahead of corporate boards in this area.

CBDC: Do you find more CEOs/Presidents in Canada are going to the Board for advice and guidance?

NM: With the current climate in North America there is a heightened focus on good governance. I do believe there is much more emphasis on board involvement and good governance and therefore CEOs and Presidents are being forced to rely more heavily on their boards. Meanwhile, board directors are paying much more attention to their fiduciary duty as board members and are much more aware about avoiding conflicts of interest and good governance generally.

CBDC: What is the time commitment you give to your board positions?

NM: I am extremely involved and committed to my boards. I try not to miss a single board meeting if I can help it, and I find that my time commitment to my boards is increasing year by year. There are some weeks where I find myself devoting about 25 to 35 percent of my work week to the boards I sit on, which means I have to catch up with my legal billable work on the weekends.

Q&A (CONTINUED)

CBDC: When you choose an organization to be a part of what do you look for?

NM: With respect to the organizations I choose to work with, it is very important to me that they work with the underprivileged in our society and/or around the world. If those organizations focus on women and girls in particular, I am even more attracted to them. I also greatly enjoy working with organizations like George Brown College as they do serve a large immigrant population and they are particularly geared towards leveling the playing field for new immigrants by giving them a “leg up” through education. UNICEF Canada and Street Kids International fit what I am looking for very particularly as my efforts can reach children around the world who are underprivileged. Through the Children’s Aid Foundation, I feel pleased that I am able to reach children who are underprivileged right in my backyard and meet with young women who I can mentor directly because they happen to be right here in Toronto.

CBDC: What do you think boards are looking for from directors? Has this changed in the last few years?

NM: In the not-for-profit sector, I have seen a huge shift from boards being governance boards towards boards looking to their members to be fundraisers and “door openers”; they are looking to their board members to introduce the organization to large donors and to open the doors to corporations that could be large supporters and sponsors for their projects.

What is evident is that there is a major shift from governance boards to fundraising boards and while boards do look for experience in governance from their directors, I think if you as an individual can bring both elements to a board, you will be seen as a very valuable board member in this tough economic climate. Directors that can facilitate large philanthropic gifts for any not-for-profit organization are very much in demand today.

CBDC: What do you bring to a board position?

NM: I think personally what I bring to a board is my ability to leverage the experience that I’ve accrued over the past 20 years sitting on various boards. I can also leverage my relationships and my networks for the boards I sit on. The more boards you sit on, the more information you gather, the more experience you gain, the more people you meet and the cross-pollination could be very beneficial for the organizations whose boards you sit on.

It is not only important that a board member raise money for the organization they serve, but they should be an amazing ambassador for the organization, and they should connect that organization to people that can help them in different ways that could be much more significant than simply raising dollars. This would include getting recognition for the organization you sit on, raising awareness for the organization, or obtaining free services such as free communications and branding advice, free public relations/advertising space, free legal or accounting advice for the board. Another valuable service you could provide to your board is introducing the board to potential strong board members through your personal connections.

CBDC: If you have one piece of advice to someone starting their board pursuits, what is it?

NM: With respect to any advice I could give to people who are just starting out looking for board positions, I would say that it is very important to get to know the organization first and to offer your assistance in any capacity in order to get to understand the way the organization works and also to allow them to get to know you. This would include sitting on any committees that the organization has, such as a Fundraising Committee, an Events Committee or an Investment Committee.

Secondly, raising money for an organization is a very effective way to get that organization to notice you and would greatly influence their decision to make you a future board member. What is important is that you spend some time thinking about which organizations you want to target – which cause is close to your heart. It is much easier to work hard for an organization that is aligned with your beliefs, your principles and your interests.

However, it is important to note that skills that are attained by sitting on any board can be used across the field with any board. Nevertheless, there is nothing as rewarding as working with a cause that is aligned with your heart. People, who witness me juggling my career, my kids and my innumerable board commitments, often say to me – “how do you do it?” – To which I respond – “how could I not?!”

Do you know someone that should be a part of the CBDC Newsletter Q&A? [Email us](#)

THE THREE TIERS OF GOVERNANCE

By Sylvia Groves, Principal, GG Consulting

There are three tiers in governance. The tier your organization is on is often a matter of attitude as well as action.

1. Compliance - the company sees governance as ticking the boxes and complies with the letter of the law because they have to
2. Risk management - the company sees good governance practices and programs as a way to reduce risk for the organization and its directors
3. Adding Value - the company views governance processes as a way to add value for the organization by enhancing the effectiveness of the board

A colleague from the Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals once commented that, "Compliance is an impoverished view of governance." I have to say I agree. At least on the basis that you leave opportunities on the table if you operate at compliance level only. That being said, each company needs to look at its own situation and determine what is right for it, given its size, complexity and organizational values. It is perfectly appropriate for a start-up company to operate at the compliance level when it is occupied with getting itself up and running. At some point, however, it is time to see governance processes as an opportunity to manage risk and then an opportunity to add value strategically.

Let me give you a concrete example of the three tiers in action. Looking at a board evaluation process, required in Canada for listed companies for many years now, and open to interpretation as to format by those companies.

1. Compliance

Could look like a number of things, but likely a management administered questionnaire or an open discussion at a board meeting where directors may be reluctant to be frank or may choose their words carefully so as not to upset board and management dynamics. This gets the job done - ticks the box - but doesn't really do much for the organization and isn't really an "effective" evaluation.

2. Risk Management

Taking it up a level may mean providing responses to a detailed questionnaire anonymously to the Corporate Secretary for analysis and reporting. Recommendations on continuing director education or specific concerns from the prior year identified by directors can be acted on at this level. It may also include some form of non-threatening peer review, such as one-on-one discussions with the Governance Committee Chair or the Board Chair. Everything comes back through the Governance Committee and the Board and they have time to discuss the issues in camera. To truly manage risk, to show the board's due diligence, there must be outcomes and action taken in response to issues identified. For example, it could be identified that the directors want more education or specific details from management on a particular aspect of the business. Translating that into an education session or new memo is what manages the risk.

3. Adding Value

At this top tier, evaluations are often received, analyzed and reported on by an independent, third-party advisor who can reassure directors that their comments will remain anonymous and important issues will be brought forward. A strong governance background in the advisor ensures insight into current and potential issues. At this level, it is very much about being proactive and strategically planning for the future. Looking at the current board and how its needs may change in the next few years. Ideally, companies begin to incorporate processes like a 360 degree review from relevant members of management (also anonymous) and, at the pinnacle, specific peer-to-peer reviews may be conducted with a shared goal of continuous improvement and with a strong foundation of respect. Specific, actionable recommendations will come out of the evaluation and be acted on to enhance board effectiveness.

When you think about this view of governance, where is your organization on the three tiers? Is that the best place for it to be?

Sylvia is a valuable contributor and presenter of the CBDC's 'Get on Board' Education Program in Calgary. For more information, please visit www.grovesgovernance.com or email her at sylvia@grovesgovernance.com

LE PROGRAMME « INTÉGREZ LE CONSEIL » DÉBUTE AU CANADA

Le programme « Intégrez le conseil » est conçu pour apporter un soutien personnel aux individus qui désirent créer un plan de carrière en administration et mieux comprendre le rôle et les responsabilités d'un membre de conseil d'administration, la démarche de recrutement et les principes de gouvernance.

Le programme a fait ses débuts en mai dernier. Il s'offre en sessions d'une demi-journée aux niveaux introduction, intermédiaire et avancé à Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary, et Vancouver.

En fin d'année, le programme « Intégrez le conseil » du CCDA comptera plus de 200 participantes. Le programme suscite déjà de très bons commentaires : « Excellents formateurs. » « Une belle diversité de participantes. » « C'est bien de se retrouver avec des collègues et des professionnelles qui ont de l'expérience en conseil d'administration. »

Selon Pamela Jeffery, fondatrice du Conseil canadien pour la diversité administrative, « Grâce au soutien exceptionnel des membres fondateurs et de notre réseau d'experts comprenant des femmes professionnelles actives dans plusieurs conseils d'administration, le programme « Intégrez le conseil » est une grande réussite. Nous avons reçu d'excellents commentaires de partout au Canada, et même une note d'un homme du Wyoming nous faisant part de sa déception que le programme ne soit pas offert aux États-Unis. »

La session printanière a commencé en juin et se poursuit tout l'été. La session d'automne commencera en Septembre.

Pour plus de renseignements sur le programme et la démarche d'inscription, [cliquez ici](#).

NOUVEAUX MEMBRES NOMMÉS AU COMITÉ DIRECTEUR

Clare Beckton, ancienne coordonatrice, Condition féminine Canada; Bob Elton, conseiller spécial au conseil d'administration, BC Hydro; et Roberta Jamieson, PDG, Fondation nationale des réalisations autochtones se sont joint au comité directeur du CCDA.

Moya Greene, membre du comité directeur, a accepté le poste de PDG de Royal Mail, au Royaume-Uni. Elle quittera le poste de PDG de Postes Canada le 14 juillet 2010, et elle s'est retirée du comité directeur. Nous souhaitons tout le meilleur à Moya dans ses nouvelles fonctions et nous la remercions du fond du cœur pour sa contribution au CCDA.

PROJET DE RECHERCHE EN COURS

Cet automne, le CCDA déposera son premier bulletin de rendement annuel, un portrait unique de la diversité administrative au Canada. Le bulletin comprendra des renseignements sur la présence des femmes, des minorités visibles, des autochtones et des Premières Nations, et des personnes handicapées aux conseils d'administration des 500 plus grandes compagnies selon le Financial Post. Le projet de recherche est réalisé par la firme Northstar Research Partners. Les résultats seront présentés à plusieurs conseils d'administration à travers le Canada. Si vous aimeriez recevoir une rencontre d'information cet automne/hiver, veuillez nous écrire à rsvp@boarddiversity.ca

NOUVEAU MEMBRE FONDATEUR

Nous sommes heureux d'accueillir parmi nous notre 40^{ème} membre fondateur : La Banque HSBC Canada.

CONSULTEZ UN EXPERT EN ADMINISTRATION

Faites-nous part de vos questions, et un directeur d'une compagnie *FP500* y répondra. Les réponses seront diffusées à tous nos membres dans les prochains numéros. Veuillez nous envoyer vos questions par courriel à rsvp@boarddiversity.ca avec la mention « Ask the Board Expert » en ligne objet.

Le Conseil canadien pour la diversité administrative

Le Conseil canadien pour la diversité administrative fut officiellement lancée le 10 novembre 2009. Le Conseil est une aventure totalement nouvelle et révolutionnaire qui tient comme but d'améliorer la diversité au sein des conseils selon la liste des 500 du Financial Post et des agences fédérales, des commissions et des sociétés d'état. Le Conseil estime que les conseils composés d'administrateurs aux perspectives et compétences diversifiées contribueront de façon plus efficace à la performance de leurs sociétés.

À LIRE

(Articles disponibles en anglais seulement)

[Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms](#)

[Survey Highlights the Importance of Lead Directors](#)

[New Finnish Corporate Governance Code: Both Genders Represented on the Board](#)

[How to Choose the Right Non-Executive Board Leader](#)

[Enhancing Board Performance Through Dynamic Board Development](#)

[What Directors Think: 2009 Research Results](#)

[Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room](#)

[Ten Dimensions that Shape Your Board](#)

[Corporate Code to Tackle Gender Imbalance](#)

[Female business group welcomes new corporate code](#)

[Help or Harm](#)

[Concerns about Risk: Confronting Boards](#)

Q&R AVEC NOELLA MILNE

Rares sont ceux qui savent mettre leur leadership et leurs compétences au service de la communauté. Noella Milne est une de ces perles rares au Canada. Noella est arrivée au pays à l'âge de 17 ans. Durant plus de 20 ans, elle a voué toute sa compassion et sa carrière à changer la vie des femmes et des enfants.

Aujourd'hui, Noella est associée principale chez Borden Ladner Gervais et elle siège au conseil d'administration de plusieurs organismes dont George Brown College Foundation, Children's Aid Foundation, Street Kids International et UNICEF Canada. Elle est aussi une précieuse collaboratrice au programme « Intégrez le conseil » du CCDA. Milne nous a parlé récemment de sa carrière en administration et de ses passions.

CCDA : Est-ce que vous êtes allé chercher votre premier siège en conseil d'administration, ou est-ce qu'il vous a été offert? De quel conseil s'agissait-il?

Noella Milne (NM) : Le premier conseil auquel j'ai participé était celui du Children's Aid Foundation. J'ai été invitée au conseil après avoir prodigué des conseils juridiques *pro bono* pendant quelques années. J'ai appris à connaître le personnel de l'organisme, sa mission et les enfants ciblés. La cause des enfants me passionne, surtout ceux qui vivent en milieux défavorisés, c'était donc un rôle idéal pour moi!

CCDA : Vous préférez participer aux conseils d'organismes à but non lucratif. D'où provient votre passion pour ce secteur?

NM : J'ai décidé très tôt dans ma carrière en administration de m'impliquer seulement dans les conseils d'organismes à but non lucratif. C'était une décision stratégique. En tant qu'avocate, je suis plus souvent en contact avec des compagnies marchandes et des entreprises dont l'objectif premier est le profit, et je crois que j'ai le devoir d'user de mes temps libres pour venir en aide à ceux qui en ont besoin. C'est le cas des enfants qui reçoivent l'aide du Children's Aid Foundation, de l'UNICEF et de Street Kids International, les organismes où je m'implique. Ma passion date de mon enfance passée en Inde. J'ai été témoin de tant d'injustices et d'impuissance, et je me suis promis qu'un jour, je serais en position de favoriser des conditions plus équitables pour les plus démunis.

CCDA : Vous semblez avoir une vraie passion pour la réussite des femmes. Que pensez-vous de la diversité administrative au Canada? Est-ce que la situation s'améliore ici?

NM : Encourager la réussite des femmes et des jeunes filles me passionne vraiment. J'ai longtemps pensé que les femmes sont désavantagées en milieu de travail et dans le monde en général, en particulier les femmes des minorités officielles et les filles provenant de milieux défavorisés. Puisque j'aime venir en aide aux personnes désavantagées, naturellement je m'efforce de contribuer à la réussite des femmes et des jeunes filles.

Je crois qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour atteindre un bon niveau de diversité administrative au Canada, que ce soit pour les femmes ou les minorités, et ce même dans le secteur non lucratif. Les organismes à but non lucratif ont généralement des conseils d'administration plus diversifiés, et ont donc une longueur d'avance sur les autres secteurs.

CCDA : D'après vous, est-ce que les PDG canadiens tirent plein partie des compétences de leurs conseils d'administration?

NM : Dans le climat actuel en Amérique du Nord, il y a une emphase accrue sur la bonne gouvernance. Je crois que les conseils d'administration sont donc impliqués plus directement, et les PDG dépendent davantage de leurs conseils. Dans un même temps, les présidents des conseils d'administration doivent porter une plus grande attention aux responsabilités fiduciaires, éviter tout conflit d'intérêt et veiller au maintien de bonnes pratiques de gouvernance.

CCDA : Combien de temps consacrez-vous à vos responsabilités administratives?

NM : Je suis extrêmement engagée et impliquée dans mes conseils, et j'essaie autant que possible de ne manquer aucune rencontre. Je me rends compte que je dévoue de plus en plus de temps à mes responsabilités administratives chaque année. Certaines semaines, j'y passe 25 à 35% de mon temps de travail, ce qui veut souvent dire que je dois rattraper mon travail facturable durant la fin de semaine.

Q&R (A SUIVRE)

CCDA : Quels sont vos critères pour choisir un conseil d'administration auquel vous impliquer?

NM : Je désire travailler avec des organismes qui se dévouent à la cause des personnes défavorisées ici et ailleurs dans le monde, c'est très important pour moi. Lorsque leur mission touche les femmes et les jeunes filles, c'est encore mieux. Je suis heureuse de m'impliquer au conseil de George Brown College Foundation, car l'organisme cherche à créer des conditions plus équitables pour une population immigrante importante par le biais de l'éducation. UNICEF Canada et Street Kids International correspondent à mes critères, car ces organismes mettent mes efforts au service des enfants défavorisés à travers le monde. À travers mon engagement avec le Children's Aid Foundation, je rejoins les enfants pauvres de mon propre quartier et j'ai la chance d'intervenir directement auprès de jeunes femmes ici même à Toronto.

CCDA : Quelles sont les qualités recherchées par les conseils d'administration? Est-ce que le profil des membres a changé au cours des dernières années?

NM : Dans le secteur non lucratif, j'ai vu des grands changements. L'esprit des conseils d'administration est passé de la gouvernance à la levée de fonds et à l'exploitation des réseaux de contacts. On recherche des membres qui peuvent faire la promotion de l'organisme auprès de donateurs potentiels et ouvrir des portes dans les grandes entreprises pour la subvention ou le parrainage de projets. Cette transformation de la gouvernance au financement est évidente, et bien que les conseils recherchent toujours des directeurs qui ont une expérience en gestion, les candidats qui peuvent aussi intégrer cette autre dimension sont plus prisés dans le climat économique actuel. Il y a une grande demande dans le secteur non lucratif pour des directeurs capables d'attirer d'importantes contributions financières.

CCDA : Quelles sont les qualités que vous apportez aux conseils où vous siégez?

NM : J'apporte la capacité de tirer avantage de l'expérience que j'ai acquise pendant 20 ans à servir dans différents conseils d'administration. Je sais exploiter toutes mes connaissances et mon réseau au service de mes conseils.

La pollinisation croisée est une bonne chose pour les conseils d'administration; en siégeant sur divers conseils, les membres accumulent des expériences, des compétences et des connaissances qui ne peuvent être qu'un atout. Participer au financement, c'est important, mais les membres du conseil peuvent aussi servir d'ambassadeur pour l'organisme et créer des liens qui pourraient susciter des dons en services de communications, de branding, de relations publiques, de publicité, et en conseils juridiques ou comptables. Ils peuvent aussi présenter au conseil des candidats intéressants pour remplir les sièges vacants.

CCDA : Quel serait votre premier conseil pour quelqu'un qui débute une carrière en administration?

NM : Le meilleur conseil que je peux donner à la relève, c'est de bien connaître la compagnie avant de devenir membre du conseil d'administration. Impliquez-vous pour découvrir son fonctionnement, et pour permettre au personnel d'apprendre à vous connaître aussi. Vous pourriez par exemple joindre différents comités, comme le comité de financement, d'investissement ou d'organisation d'événements spéciaux.

En deuxième lieu, contribuer à la levée de fonds est certainement une façon efficace de vous démarquer et de mettre toutes les chances de votre côté lors de l'évaluation de votre candidature au conseil d'administration. Visez les organismes qui soutiennent une cause qui vous est chère; il est plus facile de se dévouer à une compagnie qui partage vos croyances, vos principes et vos intérêts.

Par exemple, si la cause des enfants vous passionne, vous devriez choisir de vous impliquer à une œuvre de charité pour enfants plutôt qu'un organisme sportif, par exemple, ou un conseil relié aux arts.

Bien que les compétences acquises en participant à un conseil d'administration sont utiles dans tous les domaines, il n'y a rien d'aussi satisfaisant que de travailler pour une cause qui vous tient à cœur. Souvent, lorsqu'on énumère mes accomplissements, ma carrière, mes enfants, et tous les conseils où je siége, on me dit « Comment vous faites pour tout faire? » Ma réponse est toujours « Comment pourrais-je faire autrement? »

Connaissez-vous quelqu'un qui aimerait répondre à nos questions pour le bulletin du CCDA?

[Envoyez-nous un courriel](#)

LES TROIS PALIERS DE LA GOUVERNANCE

Texte de Sylvia Groves, directrice, GG Consulting

Il existe trois paliers de gouvernance, et le niveau où votre entreprise se situe est une question d'attitude autant que d'action.

1. **Conformité** – la compagnie suit la loi à la lettre parce qu'elle y est obligée, et voit la gouvernance comme une liste de cases à cocher.
2. **Gestion de risques** – la compagnie considère les programmes et pratiques de bonne gouvernance comme une façon de minimiser les risques pour la compagnie et la direction.
3. **Valeur ajoutée** – la compagnie voit les démarches de bonne gouvernance et l'amélioration des capacités du conseil d'administration comme une valeur ajoutée pour la compagnie.

Une de mes collègues de la Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals dit que « la conformité est une vision appauvrie de la gouvernance. » Je suis d'accord pour dire qu'en opérant seulement au niveau de la conformité, on manque plusieurs opportunités. Ceci dit, il revient à chaque compagnie de déterminer les meilleures mesures de gouvernance en fonction de la taille, de la complexité et des valeurs de la compagnie. C'est tout à fait normal pour une jeune entreprise de se limiter à une application conforme de la loi jusqu'à ce qu'elle soit en roulement. À un certain point, par contre, il est important de commencer à voir la gouvernance comme une opportunité de gérer les risques et un atout stratégique.

Laissez-moi illustrer les trois paliers à l'aide d'un exemple concret, le processus d'évaluation des conseils d'administration requis depuis plusieurs années pour toutes les sociétés inscrites en bourse au Canada. La démarche exacte est ouverte à l'interprétation de la direction de chaque compagnie.

1. **Conformité** – à ce palier, la démarche peut varier, mais dans plusieurs cas il s'agit d'un questionnaire administré par les dirigeants ou d'une discussion lors d'une rencontre du conseil d'administration. Les membres du conseil pourraient hésiter à être candide, et choisir leurs mots avec soin pour éviter de froisser le conseil ou la direction. Cette démarche respecte la loi, la case est cochée, mais elle n'est pas utile pour la compagnie. Ce n'est pas une façon efficace d'évaluer la performance du conseil d'administration.
2. **Gestion de risques** – pour passer au prochain palier, la compagnie pourrait utiliser un questionnaire détaillé et anonyme et envoyer les réponses au secrétaire général de la compagnie pour analyse et rapport. Les recommandations pour la formation des cadres ou toute autre question relevée l'année précédente peuvent ainsi être abordées. La démarche pourrait aussi inclure un processus collégial de révision interne, sous forme de conversations personnelles avec le président du conseil ou du comité de gouvernance par exemple. Toutes les questions passent ainsi par le comité de gouvernance et le conseil, qui ont la chance de les discuter à huis clos. Afin de réellement gérer les risques et de démontrer toute la diligence requise, les questions relevées doivent faire l'objet d'un suivi et d'actions concrètes. Si, par exemple, les directeurs expriment des besoins pour plus de formation ou de communication, les demandes devraient être suivies de nouveaux programmes de formation ou de mémos plus détaillés.
3. **Valeur ajoutée** – à ce niveau, les évaluations devraient faire l'objet d'une analyse indépendante par un tiers. Les membres du conseil seraient donc rassurés quant à la confidentialité des commentaires et au suivi des questions. Un conseiller avec une solide expérience en gouvernance saura identifier les problèmes présents et futurs. Voir la gouvernance comme une valeur ajoutée, c'est être proactif, planifier des stratégies à long terme, et prévoir les changements à venir au conseil d'administration. Idéalement, la compagnie devrait incorporer un processus confidentiel de rétroaction à 360 degrés pour tous les cadres de la direction. Le summum serait créer une atmosphère de respect pour établir une démarche continue d'amélioration et de contrôle par les pairs. Les recommandations spécifiques ressortant de la démarche devraient être concrétisées pour rendre le conseil d'administration plus efficace.

À quel palier croyez-vous que votre compagnie se situe? Est-ce la meilleure vision de la gouvernance pour votre entreprise?

Sylvia est collaboratrice et présentatrice du programme « Intégrez le conseil » du CCDA à Calgary.

Pour plus d'information, veuillez visiter le site Web www.grovesgovernance.com ou lui envoyer un courriel à sylvia@grovesgovernance.com