



# CHANGEMENTS POTENTIELS AU PROCESSUS DE NOMINATION ET D'ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS DE L'INSTITUT DES CBV

## Document de discussion — Sollicitation de commentaires

Août 2023

---

### Sommaire

L'Institut des CBV envisage un changement dans le processus de nomination et d'élection de son conseil d'administration. Plus précisément, l'Institut envisage **l'élimination des directeurs régionaux, ce qui signifie qu'il y aurait une catégorie d'administrateurs que les membres éliraient lors de l'assemblée annuelle des membres**. Par souci de clarté, cette catégorie d'administrateurs est ci-après appelée dans le présent document « administrateurs du conseil d'administration ».

Le climat des affaires de l'Institut a évolué en complexité et en rythme de changement, et les compétences et l'expérience requises dans notre salle de conseil ont également changé. Compte tenu du processus actuel de nomination et d'élection des administrateurs de l'Institut (c.-à-d. que les directeurs régionaux sont élus, et que les administrateurs non désignés sont nommés après les élections régionales), il est extrêmement difficile pour l'Institut d'atteindre un degré approprié de diversité (y compris, mais sans s'y limiter, l'emplacement géographique, le type de lieu de travail, le domaine de pratique, l'âge/l'expérience, le sexe, la race et l'origine ethnique) en respectant un nombre limité de postes non désignés où les compétences et l'expérience doivent également être priorisées.

Ce document de discussion traite des changements potentiels aux processus de mise en candidature et d'élection de l'Institut des CBV. Il comprend des renseignements généraux et une explication des raisons pour lesquelles l'Institut des CBV envisage de tels changements.

**Notez qu'aucune décision n'a été prise.** Les commentaires et les rétroactions des membres seront utilisés pour éclairer le processus décisionnel, les considérations et les conclusions de l'Institut. Veuillez également noter que les membres continueront d'avoir l'autorité finale dans l'élection des administrateurs par le biais d'un vote à l'assemblée annuelle des membres.

Cette question sera l'un des sujets de discussion lors des tables rondes de pratique virtuelles annuelles prévues les 3 et 4 octobre. Une autre table ronde virtuelle aura lieu le 2 novembre pour faciliter la discussion et solliciter les commentaires des membres sur cette question en particulier. Les membres qui souhaitent envoyer des commentaires écrits avant ces tables rondes (c.-à-d. d'ici le 30 septembre) peuvent communiquer avec les deux:

Christine Sawchuk, MEd, EdD, CPA, CA, CBV  
Présidente-directrice générale, Institut des CBV  
[christine.sawchuk@cbvinstitute.com](mailto:christine.sawchuk@cbvinstitute.com)

ET

Susie Foley, CPA, CA, CBV  
Présidente du comité de gouvernance et de mise en candidature, Institut des CBV  
[susiefoley@kpmg.ca](mailto:susiefoley@kpmg.ca)

## I. Rôle global du conseil d'administration de l'Institut des CBV

Le rôle du conseil d'administration de l'Institut des CBV (le « conseil ») est de fournir une orientation stratégique pour soutenir et assurer la valeur à court et à long terme de l'Institut des CBV pour ses membres et les principales parties prenantes. Plus précisément, au niveau de la surveillance de la gouvernance, le conseil d'administration doit s'assurer qu'aucun risque unique pris par l'Institut ne pourrait empêcher la poursuite de notre plan stratégique, et que l'Institut dispose des ressources (c.-à-d. technologiques, financières, humaines) et des processus (c.-à-d. des politiques) appropriés pour faire progresser le plan stratégique. Le travail du conseil d'administration est effectué dans le contexte de l'objectif, de la mission, de la vision et des valeurs de l'Institut des CBV.

## II. Structure actuelle du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut avoir un minimum de 10 administrateurs et un maximum de 15 administrateurs. De ce nombre, 6 sont des directeurs régionaux (C.-B., Prairies, Ontario, Toronto, Québec et Canada atlantique) élus lors d'élections régionales et les autres sont des administrateurs non désignés élus à l'assemblée annuelle des membres. Jusqu'à 3 des administrateurs non désignés peuvent être des administrateurs non membres (c.-à-d. qu'ils n'ont pas besoin d'être des CBV).

## III. Processus de nomination des administrateurs — Recrutement

À un niveau élevé, le processus de nomination et d'élection des administrateurs de l'Institut peut être divisé en plusieurs phases :

1. Évaluation des besoins du conseil d'administration – La direction et le comité de nomination examinent les besoins de l'Institut à court et à moyen terme et les comparent aux compétences des administrateurs existants. Les besoins de l'Institut peuvent être divisés en trois catégories :
  - a. Compétences des administrateurs (habiletés, attributs et expérience d'une personne)
  - b. Diversité au sein du conseil d'administration (emplacement géographique, type de lieu de travail, domaine de pratique, sexe, race, origine ethnique, etc.)
  - c. Composition du conseil d'administration (comment un candidat individuel contribuera au conseil d'administration, y compris la façon dont il ou elle peut affecter la compatibilité et la cohésion globale du groupe).
2. Recrutement de candidats — la communication des besoins aux candidats potentiels se fait via la création de profils de postes d'administrateurs et de nouvelles sur plusieurs semaines dans le *CBV Matters*.
3. Élection des administrateurs régionaux – Les membres ayant un milieu de travail dans des régions particulières peuvent être désignés comme candidats à une élection régionale. Les membres de ces régions votent pour un candidat.
4. Sélection des directeurs non désignés — les personnes peuvent proposer leur nom en tant que candidat non désigné. Le comité de mise en candidature sélectionne ces candidats en fonction des besoins de l'Institut. Le comité de mise en candidature produit une présélection de candidats qui répondent le mieux aux besoins de l'Institut (c.-à-d. les besoins qui ne sont pas satisfaits par les administrateurs actuels et les directeurs régionaux nouvellement élus), et des entrevues ont lieu avec des candidats présélectionnés. Les candidats présélectionnés sont classés et ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'Institut sont nommés par le comité de nomination pour l'élection à l'assemblée annuelle des membres.

#### IV. Historique des élections

Au cours des 10 dernières années, le nombre moyen de candidats dans chaque région (pour une élection régionale) a toujours été très faible, à l'exception des Prairies. Et ce, malgré les efforts déployés pour accroître la transparence du processus électoral et des rôles des administrateurs, qui visaient à accroître la participation aux élections. En revanche, le nombre de candidatures de personnes non désignées est systématiquement beaucoup plus élevé que le nombre de candidatures régionales reçues la même année. En 2020, 2021 et 2022, 10, 11 et 8 candidatures de candidats non désignés ont été reçues, respectivement.

	Colombie-Britannique	AB, SK, MB	Toronto	Ontario	Québec	Atlantique
2014				1		
2015	3				1	
2016		4	1			1
2017				1		
2018 *	0				1	
2019	2	5	4			1
2020				2		
2021					2	
2022	1	3	1			1
2023 *				0		

\* Aucune candidature n'a été reçue lors de ces élections régionales. Sièges restés vacants jusqu'au processus électoral de l'année suivante.

#### V. Avantages et défis liés au processus actuel de mise en candidature et d'élection

Le principal avantage du processus actuel de nomination et d'élection est que, théoriquement, il y a des membres spécifiques du conseil d'administration (directeurs régionaux) qui sont affectés pour représenter les membres dans une région spécifique, ce qui signifie que les membres ont théoriquement une voix « assignée » à la table du conseil. Toutefois, en vertu de la loi, les membres du conseil d'administration de l'Institut doivent agir dans l'intérêt supérieur de l'Institut dans son ensemble, et non d'une région en particulier.

Les défis du processus actuel sont nombreux, dont certains sont examinés ci-dessous.

1. Souvent, il y a un chevauchement des aptitudes, des compétences et de l'expérience avec les directeurs régionaux. Les lacunes fondamentales en matière d'aptitudes, de compétences et d'expérience finissent par être comblées par des membres non désignés, ce qui signifie qu'il y a un manque de sièges au conseil d'administration pour des choix plus stratégiques chez les directeurs.
2. Il est inévitable que les résultats des élections régionales dépendent souvent du fait que le candidat retenu connaisse plus de membres dans sa région, plutôt que d'être le mieux adapté en termes d'aptitudes, de compétences, d'expérience et d'éléments de diversité souhaités.
3. L'Institut a dû limiter la représentation de ses administrateurs non membres (p. ex., le milieu universitaire ; les personnes ayant une vaste expérience des affaires, des finances ou de la gouvernance, ou une expertise technique approfondie dans des domaines dans lesquels les membres ne pratiquent pas [p. ex., le droit, les RH, la technologie, etc.]). Les directeurs non membres apportent spécifiquement de nouvelles perspectives externes et peuvent souvent repérer des domaines de croissance ou d'amélioration qui, autrement, sont négligés.

4. Les défis ci-dessus signifient **qu'il est extrêmement difficile pour l'Institut d'atteindre un degré approprié de diversité (y compris, mais sans s'y limiter, l'emplacement géographique, le type de lieu de travail, le domaine de pratique, l'âge/l'expérience, le sexe, la race et l'origine ethnique) dans les limites d'un nombre limité de postes non désignés lorsque les compétences et l'expérience doivent également être prioritaires.** Bien que la diversité à elle seule ne soit pas une garantie de succès du conseil d'administration, la diversité de la structure du conseil d'administration est largement reconnue comme étant une créativité, une innovation et une résolution de problèmes cruciales ; et l'inclusion est l'une des valeurs clés de l'Institut des CBV.

Les limites de l'Institut dans sa capacité à s'assurer que les aptitudes, les compétences, l'expérience et les éléments de diversité dont le conseil d'administration a besoin pour diriger efficacement l'Institut sont satisfaits de manière appropriée par le conseil d'administration sont une question importante. Au fur et à mesure que le climat des affaires de l'Institut (y compris les perturbateurs, les préférences, les besoins et les attentes des intervenants ; et les changements technologiques) évolue à la fois en complexité et en rythme de changement, les compétences et l'expérience requises dans notre salle du conseil ont également changé ; et comme les exigences imposées au conseil d'administration de l'Institut augmenteront inévitablement, l'Institut devra relever un défi croissant pour recruter des directeurs ayant l'expérience et l'expertise dont le conseil d'administration a besoin pour remplir son mandat. Ces changements doivent être reconnus et satisfaits par un changement dans les compétences du conseil d'administration et, éventuellement, dans le processus de nomination et d'élection de l'Institut.

**Les conseils d'administration doivent changer aujourd'hui pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents demain. L'Institut propose l'élimination des directeurs régionaux, ce qui signifie qu'il y aurait une catégorie de directeurs. Par souci de simplicité, nous désignerons la seule catégorie de directeurs dans le présent document sous le nom de « membres du conseil d'administration ».**

Pour être clair, l'Institut a eu beaucoup de chance avec ses directeurs régionaux, qui ont été un groupe de membres engagés, intelligents et bien connectés. Par conséquent, bien que l'Institut ne considère pas son processus actuel d'élection et de mise en candidature comme un « problème » qui doit être résolu, les possibilités d'atténuer les défis représentent une occasion importante d'apporter des améliorations qui profiteront à l'Institut, à ses membres et à ses étudiants, ainsi qu'à la profession d'évaluation.

## **VI. Changements potentiels au processus de mise en candidature et d'élection — à titre indicatif seulement**

Les changements potentiels au processus de mise en candidature et d'élection par rapport au statu quo sont décrits ci-dessous. Veuillez noter qu'une décision de modifier le processus de mise en candidature et d'élection (et la façon dont le processus est modifié) n'a PAS été prise. La décision d'apporter un changement (et la façon dont le processus est modifié, s'il y a lieu) ne sera prise qu'après consultation des membres, comme il est indiqué à la question 1 de la section VII ci-dessous.

Les scénarios suivants sont fournis à titre d'exemples de la façon dont le processus de mise en candidature et d'élection peut changer, et sont fournis à titre indicatif seulement.

1. Statu quo – Les élections régionales et les nominations à des postes non désignés se poursuivent. Les candidats non désignés font l'objet d'un vote à l'assemblée annuelle des membres.
2. Le comité de mise en candidature présente une liste de candidats à des postes non désignés et sollicite les commentaires (confidentiels) des membres. Les mises en candidature des membres sont également les bienvenues. Le comité de mise en candidature présente la liste des candidats potentiels aux membres, et les membres votent sur la liste définitive des candidats qui fera l'objet d'un vote final à l'assemblée annuelle des membres. Les membres élisent officiellement les directeurs non désignés à l'assemblée annuelle des membres.
3. Le comité de mise en candidature présente une liste de candidats à des postes non désignés et sollicite les commentaires (confidentiels) des membres. Les mises en candidature des membres sont également les bienvenues. Le comité de mise en candidature finalise la liste des candidats non désignés pour l'assemblée annuelle des membres et les membres élisent officiellement les directeurs non désignés lors de

Les directeurs régionaux sont éliminés – Le conseil d'administration aurait un type d'administrateur.

Indépendamment des modifications apportées (ou non), les membres peuvent être assurés que les faits suivants resteront vrais :

- Les membres auront de multiples occasions de formuler des commentaires et de la rétroaction sur cette question dans différents formats (p. ex. tables rondes, groupes de discussion, voies de communication ouvertes, etc.).
- Il y aura une transparence continue en ce qui concerne les aptitudes, les compétences, l'expérience et les éléments de diversité sur lesquels chaque élection est axée (c.-à-d. les profils des postes de directeur).
- Les membres seront en mesure de fournir des commentaires sur les candidats potentiels au conseil d'administration et continueront d'avoir le dernier mot sur qui est élu au conseil d'administration par le vote à l'assemblée annuelle des membres.

## VII. Questions et préoccupations potentielles

### 1. Quels sont les prochaines étapes et le calendrier prévu pour le processus?

L'échéancier prévu est le suivant :

- 30 septembre 2023 – Les réponses écrites à ce document de travail doivent être communiquées par les membres ou les étudiants.
- 3 et 4 novembre – La question est discutée lors des tables rondes annuelles virtuelles sur la pratique.

- 2 novembre – La question est discutée lors de tables rondes virtuelles tenues spécifiquement pour cette question
- 30 novembre – Le conseil d'administration de l'Institut des CBV décide de la ligne de conduite à suivre, qui sera fondée sur les besoins de l'Institut et de la profession, ainsi que sur les commentaires et les rétroactions recueillis auprès des membres.
- Février 2024 — Assemblée extraordinaire des membres pour voter sur le changement au processus de mise en candidature/élection (c.-à-d. passer à une catégorie d'administrateurs)
- Mars 2024 — Élection régionale SI les membres n'approuvent pas un changement dans le processus de mise en candidature ou d'élection (c.-à-d. passer à une catégorie d'administrateurs)

## 2. Qu'arriverait-il avec les directeurs régionaux existants?

Si les membres approuvent des changements au processus (c.-à-d. une catégorie d'administrateurs), les personnes siégeant à titre de directeurs régionaux deviendraient simplement des administrateurs du conseil d'administration et elles termineraient leur mandat comme prévu à l'origine (voir le tableau ci-dessous).

			<u>Année électorale prévue</u>	
			2024	2025
S.O. (vacant pour 2023-2024)	Ontario		X	
Catherine Tremblay	Québec	MNP S.E.N.C.R.L., s.r. l.	X	
Brian Gibson	Alb., Sask., Man.	Davidson & Company S.E.N.C.R.L.		X
Susie Foley	Colombie-Britannique	KPMG S.E.N.C.R.L.		X
Vivian Alterman	Toronto	ap Valuations Limited		X
Corinne Larkin	Atlantique	Grant Thornton S.E.N.C.R.L.		X

**Je vis et travaille à Fredericton (ou Victoria, ou Saskatoon, ou Winnipeg, etc.). L'Institut et son personnel sont basés à Toronto. Si je ne vote plus pour un directeur régional, est-ce que mes préoccupations et mes besoins seront entendus par quelqu'un à Toronto?**

Oui. Les membres seront représentés au conseil d'administration sur un certain nombre de fronts, ce qui se traduira par une diversité du conseil d'administration et fournira une voix à tous les membres. Par souci de clarté, on s'attend à ce que les éléments suivants de la diversité soient priorisés lors de la sélection des administrateurs du conseil d'administration (veuillez noter que d'autres éléments de diversité peuvent être pris en compte à la suite des commentaires des membres) :

- Situation géographique (C.-B., Prairies, Ontario, RGT, Québec, Canada atlantique, international)
- Types de milieux de travail (pratique publique locale, régionale ou nationale, institut financier/fonds de pension, société, organisme de réglementation/gouvernement/milieu universitaire)
- Domaine de pratique
- Âge/expérience
- Sexe
- Race et origine ethnique

**3. La réduction du nombre de régions et de directeurs régionaux n'ouvrirait-elle pas des espaces pour d'autres directeurs non désignés (et aiderait-elle à résoudre le problème actuel de la diversité)?**

La réduction du nombre de directeurs régionaux (p. ex., des six régions que nous avons actuellement, par exemple, de l'Ouest, du Centre et de l'Est) pourrait être une solution potentielle, mais cela créerait probablement un débat sur les régions qui devraient être regroupées et sur la pertinence de regrouper des groupes de membres aussi divers.

**4. Que se passerait-il si l'Institut venait d'augmenter le nombre de sièges au conseil d'administration? Cela n'ouvrirait-il pas des espaces pour d'autres directeurs non désignés (et aiderait à résoudre le problème actuel de la diversité)?**

L'augmentation de la taille du conseil d'administration à plus de 15 (et le maintien du même nombre de directeurs régionaux) deviendrait plus difficile à gérer. De plus, la recherche suggère qu'une taille optimale du conseil d'administration se situe entre 10 et 15 administrateurs.