

HEC MONTRÉAL

Formation des cadres
et des dirigeants



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Séminaires en gouvernance



Avril à juin 2012

www.hec.ca/cadresetdirigeants



Voici trois séances de formation de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques qui se distinguent par leur côté pratique.

Les formateurs ont occupé durant plusieurs années des postes importants dans différentes organisations et siégé au sein de plusieurs conseils d'administration.

L'accent est mis sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance; le modèle de la « *gouvernance créatrice de valeurs* » mis au point par les professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu sert de cadre général de référence. Les formateurs utilisent également les résultats des recherches appliquées menées par différents chercheurs pour le compte de l'Institut.

L'enjeu fondamental de la gouvernance :

« Comment un petit groupe de personnes (travaillant à temps partiel) peut-il réussir à superviser, contrôler et orienter les dirigeants d'une organisation, à prendre les décisions stratégiques et à protéger et promouvoir les intérêts de ses commettants. »

Professeur Yvan Allaire
Président du conseil IGOPP

C'est dans cette perspective qu'en septembre 2005 les établissements universitaires, HEC Montréal et l'École de gestion John-Molson (Université Concordia), annonçaient la mise sur pied de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). Des contributions de la Fondation Stephen Jarislowsky et de l'Autorité des marchés financiers ainsi que l'appui tangible de plusieurs organismes privés et publics québécois ont donné une assise financière de départ à l'Institut.

L'IGOPP est un organisme à but non lucratif doté d'une mission à quatre volets : **la prise de position, la formation, la recherche-action et la diffusion des connaissances.**

SÉMINAIRES EN GOUVERNANCE

- 1 **Bâtir et gérer un bon conseil d'administration ou un comité consultatif de PME**
- 2 **Séminaire de formation en gouvernance : l'essentiel des nouvelles règles du jeu**
- 4 **Le rôle clé du président du conseil d'administration**

Bâtir et gérer un bon conseil d'administration ou un comité consultatif de PME



Pierre A.
Baril

Paul
Juneau

Formateurs

Monsieur Pierre A. Baril est administrateur de plusieurs sociétés et agit à titre de *coach* pour des dirigeants de PME. Il a acquis une vaste expérience de la gestion à titre de propriétaire et de principal dirigeant d'une entreprise manufacturière pendant plus de quinze ans. Il a aussi été directeur du marketing auprès de grandes entreprises canadiennes.

Monsieur Paul Juneau, B.A., B. Sc. (économique) agit comme conseiller spécialisé auprès d'entrepreneurs engagés dans la mise en place de plans de relève. Il a acquis au cours des trente dernières années, une vaste expérience à titre de gestionnaire, de spécialiste en financement et en investissement auprès des PME et de gestionnaire de conseils d'administration.

TÉMOIGNAGES

« Excellente formation, utile à toute PME qui réfléchit sur sa gouvernance, le développement et l'émergence d'un nouveau leadership. »

Yves Lapierre,
vice-président,
VDL2 Communications inc.

« Excellent. À recommander pour tous ceux qui veulent démarrer un C.A. ou qui siègent à un C.A. »

Guy Bessette,
président du conseil,
Fix Auto Canada

Mise en contexte

Les dirigeants de PME sont confrontés régulièrement à des défis importants. Les PME sont particulièrement sensibles à l'environnement économique et doivent s'ajuster constamment pour préserver leur santé financière. Cependant les contraintes financières limitent souvent le recrutement d'équipes de gestion avec des expertises diversifiées.

Dans ce contexte, les conseils d'administration (C. A.) et les comités consultatifs (C. C.) jouent un rôle de plus en plus important dans la gestion des entreprises. Les propriétaires de PME recherchent un modèle de gouvernance qui soit bien adapté à leur situation et qui n'alourdit pas indûment le processus de gestion.

Ce programme d'une journée constitue une formation de base qui vous permettra d'acquérir les notions essentielles pour mettre en place et gérer efficacement un conseil d'administration ou un comité consultatif. De plus vous verrez que des administrateurs compétents peuvent s'avérer des plus utiles pour vous supporter dans la prise de décisions importantes, l'analyse de situations complexes et la mise en place de stratégies efficaces.

Sur mesure

Ce séminaire peut être offert à votre organisation ou à votre regroupement dans toutes les grandes régions du Québec.

Programme

Module 1 – avant-midi

Le président et son conseil

- La gouvernance : quelques notions
- Pourquoi implanter un C. A. ou un C. C.
- Les PME et les conseils d'administration : situation
- Les avantages et les contraintes
- Ce qui va changer avec un C. A. ou un C. C.

Module 2 – avant-midi

Comment former un C. A. ?

- Le mandat du conseil ou du comité
- Les modalités de démarrage
- La transition par un comité consultatif
- Les implications légales
- L'assurance responsabilité
- Discussion : un cas pratique

Module 3 – après-midi

Le fonctionnement lors de la tenue du C. A.

- La représentation des actionnaires
- La mise en place des modalités de fonctionnement
- Le déroulement des réunions
 - Ordre du jour
 - Documentation
 - Interventions
- Les relations entre les divers intervenants

Module 4 – après-midi

Études de cas

Objectifs

- Fournir aux participants les connaissances nécessaires pour bâtir et gérer un conseil d'administration ou un comité consultatif
- Apprendre des « trucs » pour bien contribuer à la dynamique du conseil ou du comité
- Développer de bonnes pratiques de fonctionnement
- Comprendre le rôle et les responsabilités d'un conseil ou d'un comité
- Prendre des décisions plus éclairées
- Participer à des ateliers portant sur des « cas réels » qui permettent des échanges enrichissants

Participants

- Propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) qui désirent implanter un conseil d'administration ou un comité consultatif dans leur société
- Dirigeants d'entreprises et d'organismes publics qui souhaitent devenir administrateurs et/ou améliorer leur expertise à titre d'administrateurs
- Cadres d'entreprises et autres dirigeants qui ont à présenter des rapports au conseil d'administration
- Cadres supérieurs, professionnels, gestionnaires financiers qui s'intéressent à la « nouvelle gouvernance d'entreprises »
- Nouveaux membres d'un conseil d'administration
- Administrateurs qui recherchent des façons d'améliorer la performance des entreprises

Séminaire de formation en gouvernance : l'essentiel des nouvelles règles du jeu



Coordonnateur-formateur

Monsieur Michel Nadeau est directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Formateurs



Monsieur Jean-Claude Cyr est conseiller en planification et administrateur de sociétés.



M^e André Laurin est associé, Lavery.



Madame Monique Lefebvre est psychologue en *coaching* exécutif et administratrice de sociétés.



Madame Angela Burlton, CA, IAS.A, est professeure adjointe à l'Université McGill. Elle enseigne la stratégie, la comptabilité, la finance et l'innovation.



Madame Louise Roy est administratrice de sociétés et Chancelière de l'Université de Montréal.

Mise en contexte

La récente crise financière mondiale a placé les conseils d'administration, leurs membres et les dirigeants au centre des préoccupations non seulement des grands financiers mais également chez les petits investisseurs, les particuliers, les fournisseurs, les clients, les gouvernements et la communauté. Afin de contrer de telles catastrophes financières et d'améliorer la performance des organisations, de nouvelles règles de gouvernance et de meilleures pratiques de gestion ont été élaborées pour mieux encadrer les administrateurs et les dirigeants. Les membres du conseil doivent apporter une expertise et une expérience qui compléteront celle des dirigeants. Cette formation pratique répondra aux besoins concrets et spécifiques des administrateurs, dirigeants et entrepreneurs d'organisations québécoises qui évoluent actuellement dans un environnement économique de plus en plus complexe, et où les actionnaires ont tout à gagner à s'entourer de gens compétents et crédibles pour être en mesure de relever avec succès les nombreux défis qui les interpellent et faire croître leur organisation.

Programme

Jour 1 – avant-midi

Modèles de gouvernance, stratégie et gestion des risques

- Évolution historique des modes et des normes de gouvernance : trois périodes
- Scandales et mauvaise gouvernance
- Gouvernance des organisations, un système de partage du pouvoir : équilibre entre trois forces
- Modèles de gouvernance des entreprises : fiduciaires, droits des actionnaires et création de valeur
- Comment faire rimer croissance, performance et gouvernance ?
- Importance de la stratégie corporative

- Trois niveaux de stratégie : organisationnel, opérationnel et fonctionnel
- Bien comprendre et analyser un plan stratégique
- Le processus, les outils et les « *frameworks* » pour planifier la stratégie
- Implanter et assurer un bon suivi de la stratégie d'entreprise
- Comprendre et mesurer la gestion des risques d'entreprise (ERM)

Jour 1 – après-midi

Aspects financiers et divulgation de l'information financière

- Choisir des indicateurs de performance propres à l'entreprise
- Déterminer l'information financière requise par le conseil d'administration
- Communication financière : jusqu'où aller dans la transparence ?
- Spécificités des PME, des OSBL et des sociétés d'État
- Suivi de la planification des stratégies financières
- Fraude et information financière : définition, composantes, traitement et rôle du conseil
- Organisation, supervision et évaluation de la vérification externe; rôle du comité de vérification et compréhension des travaux et des communications du vérificateur externe
- Vérification interne : sa raison d'être, son organisation, son apport au conseil et à ses comités

Jour 2

Administrateurs et dirigeants : les meilleures pratiques de gouvernance

- Actionnaires : assemblée des actionnaires, imputabilité du conseil devant les actionnaires, droits de votes multiples et questions d'intérêt particulier
- Modèles et structure des conseils d'administration
- Composition et nomination : conseil d'administration, comités du conseil et direction
- Qualités et compétences clés des administrateurs et dirigeants performants
- Responsabilités principales et secondaires des administrateurs et dirigeants
- Recours aux administrateurs indépendants
- Description et fonctionnement des principaux comités du conseil d'administration (audit, gouvernance, pension, ressources humaines et rémunération, scientifique, technologies de l'information, etc.)
- Comment le conseil d'administration travaille efficacement avec la direction ?
- Rémunération et évaluation des administrateurs et dirigeants
- Durée des mandats et renouvellement
- Réunions et dynamiques du conseil d'administration
- Documents et informations disponibles (agenda, minutes, résolutions, approbations, etc.)
- Relations entre administrateurs, actionnaires, dirigeants et groupes externes « stakeholders »
- Discussions des nouveaux enjeux

Jour 3 – avant-midi

Aspects juridiques et éthiques

- Principales réglementations canadiennes, américaines et internationales
- Principales règles et normes comptables
- Autorités de surveillance et principaux organismes de réglementation
- Conflits d'intérêts
- Responsabilité et imputabilité des administrateurs et dirigeants
- Importance des contrôles internes
- Divulgation et certifications
- Rôles et relations avec les vérificateurs externes, consultants et avocats
- Gouvernance vs éthique
- Intégration des valeurs de l'éthique dans les activités courantes (codes, formation, gestion des plaintes, etc.)
- Structures encadrant l'éthique (comités, ombudsman, officiers à la conformité, etc.)
- Nécessité de mécanismes solides et crédibles pour traiter les actes fautifs (« whistleblower »)

TÉMOIGNAGES

« C'est une formation extraordinaire. Un trois jours très bien investi. »

Renée-Claude Turgeon,
directrice ressources humaines,
Sperian vêtements de protection ltée

« Tout leader d'entreprise désirant bénéficier de la création de valeurs que peut apporter un bon conseil d'administration doit suivre cette formation. »

Louise Bernard,
vice-présidente exécutive,
Distech Controls inc.

Jour 3 – après-midi

Présidence de conseils et gestion de crise

- Sélection du président du conseil d'administration
- Ingrédients essentiels au succès de la présidence
- Importance du rôle de président du conseil d'administration
 - Rôle à l'égard du conseil
 - Rôle à l'égard des comités
 - Importance de l'information
 - Évaluation et évolution du rôle du président
 - Responsabilisation et hausse de la performance de chacun (« empowerment »)
 - Développement d'habiletés permettant de reconnaître différents styles de pensées, de prendre des décisions et de gérer les conflits
 - Comment mener une réunion efficace ?
 - Gestion de crise et gestion de la réputation
 - Rôle du président du conseil vs la direction
- Gestion de crise
 - Rôles et responsabilités des administrateurs en temps de crise
 - Détermination des intervenants lors d'une crise reliée à l'organisation : qui fait quoi ? quels sont nos interlocuteurs ? qui communique avec qui ? etc.
 - Prévention et gestion efficace des conflits au sein de l'organisation
 - Mécanismes de réaction : mise en place des mesures urgentes, préparation du plan de communication et de gestion de crise, etc.

Objectifs

- Démontrer et enseigner aux participants que la gouvernance a beaucoup évolué et continuera de le faire, n'étant plus limitée à un rôle fiduciaire mais à un rôle essentiel pour le succès d'une entreprise, soit celui d'une « **gouvernance créatrice de valeurs** »
- Familiariser les participants aux nouvelles règles et aux meilleures pratiques de gouvernance
- Permettre de discuter : des principaux **modèles de gouvernance**; de l'importance de la **stratégie**; des principaux **aspects juridiques, financiers et éthiques**; des principaux **rôles et responsabilités du conseil**, des dirigeants et des comités; de la **responsabilité personnelle des administrateurs et dirigeants**; de l'importance du rôle du **président du conseil**

Participants

Ce programme intéressera tous les membres de conseils d'administration, dirigeants d'entreprises et professionnels œuvrant en gouvernance, qu'ils proviennent d'organisations privées ou publiques.

Méthode pédagogique

La formation se réalise dans un mode d'échanges dynamiques entre les participants et les animateurs praticiens possédant une expérience des conseils d'administration.

Le rôle clé du président du conseil d'administration



Hubert Manseau

Formateur principal

Monsieur Hubert Manseau est cofondateur de Multiple Capital Inc., créée en mars 2005. Il y occupe le poste d'associé principal senior. Il est président de conseil et administrateur de plusieurs sociétés de haute technologie. Il est membre du comité conseil de divers fonds privés de capital de risque.

Des ateliers et des études de cas pratiques seront présentés en après-midi par deux présidents de conseil d'expérience. Ils permettront aux participants de se confronter à différentes situations choisies parmi des expériences pratiques et d'évaluer les connaissances acquises en première partie du séminaire.

Mise en contexte

Les débats en cours autour de la gouvernance des organisations aboutissent souvent à un renforcement du rôle du conseil d'administration.

Or, pour mieux assumer ses responsabilités, le conseil d'administration doit être dirigé par une **personne capable de faire travailler ensemble un groupe d'administrateurs provenant d'horizons divers et apportant des expériences variées**. Comment en arriver qu'un conseil composé de gens, œuvrant à temps partiel, pas tous nécessairement experts dans le secteur, puisse superviser, contrôler et orienter l'organisation, prendre les décisions stratégiques ainsi que protéger et promouvoir les intérêts de ses commettants ?

Le président du conseil joue un rôle déterminant dans la réussite d'un conseil d'administration. La personne doit d'abord aller chercher la contribution potentielle de chacun des membres; il importe de créer un climat d'échanges qui permettra d'enrichir les décisions. Le président du conseil doit contribuer aux efforts pour attirer toutes les compétences requises au sein du conseil.

Les relations avec le président et chef de la direction doivent être gérées avec beaucoup de tact et délicatesse. Dans les activités de communication externe, les deux personnes doivent bâtir une solide complicité et une bonne compréhension du rôle de chacun.

Enfin, le président du conseil doit posséder de solides habiletés techniques dans la gestion des enjeux inscrits à l'agenda du conseil. Il faut parfois faire rapidement la synthèse d'une discussion, reconnaître un consensus et savoir quand, s'il y a lieu, reporter une décision.

Programme

Matinée

Présentation aux participants d'un cadre de référence pour le travail du président du conseil.

- Comprendre le rôle du président et son importance
- Les douze ingrédients essentiels au succès de la présidence
- Les qualités essentielles d'un président de conseil
- Les aspects stratégiques de la contribution du président du conseil dans la mise en place d'une gouvernance créatrice de valeurs

Après-midi

Deux présidents du conseil viendront à tour de rôle partager le fruit de leurs expériences dans cette fonction. Chacun racontera comment on en vient à occuper pleinement le fauteuil de la présidence.

- Quelles sont les embûches à éviter ?
- Comment à la fois valoriser le président de l'entreprise tout en n'abdiquant pas la fonction de supervision du p.-d.g. ?

Objectifs

- Comprendre toutes les ramifications de la fonction stratégique de président d'un conseil d'administration
- Saisir le rôle du président du conseil qui se trouve au confluent des demandes des dirigeants de l'organisation, des attentes des actionnaires et des autres parties intéressées et des exigences de croissance soutenue de l'organisation
- Partager l'expérience vécue de présidents de conseil qui doivent faire des choix dans la gestion de l'agenda et des discussions des administrateurs

Participants

Ce programme s'adresse à des gens qui président un conseil d'administration ou qui, éventuellement pourraient être appelés à en présider un.

TÉMOIGNAGES

« Excellent séminaire ! »

Chantal Desrochers,
vice-présidente, développement
des affaires et commercialisation,
Theratechnologies Inc.

« Bon rythme, ambiance agréable, le lieu se prête bien à l'échange d'idées. Les animateurs ont une expérience pratique. »

Jean-Marc Vanasse,
président du conseil d'administration,
Orchestre symphonique de Trois-Rivières

Demande d'inscription

Prrière de remplir entièrement, une demande par personne (écrire en caractères d'imprimerie)

Je désire m'inscrire au(x) programme(s) : _____

1. Mme M. prénom _____ nom _____ Matricule HEC si disponible _____ Date de naissance - **important** _____
année mois jour

2. **Adresse à domicile** _____ app. _____
 ville _____ province/pays _____ code postal _____ téléphone interurbain _____
 interurbain _____ poste _____

3. **Employeur** nom de l'entreprise _____ service/division _____ téléphone interurbain _____
 adresse _____ bureau/étage _____
 ville _____ province/pays _____ code postal _____ cellulaire _____

4. **Votre titre** _____ courriel _____

5. Êtes-vous membre : du Barreau du Québec? oui non - de l'Ordre des architectes du Québec? oui non

6. J'ai pris connaissance des « Renseignements généraux » et de la « Politique d'annulation » au verso. oui

7. J'autorise HEC Montréal à communiquer avec moi pour m'informer de ses activités en plus de celles de la Formation des cadres et des dirigeants (par ex. : les conférences, la Fondation HEC Montréal, HEC Mag). oui non Date _____ Signature _____

Facturation - le participant recevra une confirmation d'inscription indiquant le montant facturé

Facturer mon entreprise
 au responsable du paiement de cette facture à mon attention
 nom _____ service _____
 adresse (si elle diffère de celle ci-dessus) _____

Me facturer personnellement (à l'adresse de mon domicile ci-dessus)

Mode de paiement

Chèque ci-joint (libellé à l'ordre de HEC Montréal)

Carte de crédit No _____
 Titulaire de la carte _____ Expiration _____
 Visa Master Card Amex Signature _____

Je suis admissible à un des rabais suivants :
 (Veuillez cocher s.v.p., un seul rabais)

RAP

Groupe (3 inscriptions et plus)
 nom _____ > titre du séminaire _____
 nom _____ > titre du séminaire _____
 nom _____ > titre du séminaire _____

Diplômé HEC Montréal

Autre : _____

Je désire recevoir ma correspondance :
 domicile entreprise

Numéro de TVQ: 1006085748 TV 0001
 Numéro de TPS: R-107278905

<p>matricule _____ org/pay _____ le _____</p> <p>org _____ contrat _____ par _____</p> <p>rabais _____ demande _____ conv _____</p>	<p>ab % _____ remb _____ le _____</p> <p>ab demande _____ ajust _____ par _____</p> <p>sub ou réins _____</p>
---	---

Modalités d'inscription

- **Remplissez** la demande d'inscription et **transmettez-la** sans tarder, car plusieurs de nos programmes affichent rapidement «**complet**».
 - Par télécopie : **514 340-6470**
 - Par Internet : **www.hec.ca/cadresetdirigeants**
Veuillez remplir la demande d'inscription électronique
 - Par courrier : **HEC Montréal**
Formation des cadres et des dirigeants
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
- Pour tout renseignement : **514 340-6001**

Admission

L'expérience et le niveau de responsabilité sont les seuls critères d'évaluation. **Aucune formation** n'est exigée. Veuillez communiquer avec nous si vous n'avez pas reçu un accusé de réception suite à votre demande d'inscription.

En vous inscrivant à un séminaire, vous recevrez des renseignements sur les formations futures de HEC Montréal - Formation des cadres et des dirigeants.

Loi 90 - Pour toute information, adressez-vous à Emploi-Québec au 1-888-643-4721.


Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.



Lieux

Les séminaires de cette brochure se donnent à HEC Montréal ou à Laval. L'endroit exact sera confirmé par une lettre de convocation.

HEC Montréal

 Station de métro Université-de-Montréal

Frais

Les **frais d'inscription** doivent être acquittés en entier avant le début du programme. Vous pouvez payer seulement par chèque ou par carte de crédit (Interac non disponible). Ils incluent le matériel pédagogique, les pauses-café et le(s) repas du midi. Tout participant hors Canada doit régler la totalité des frais vingt jours ouvrables avant le début du programme.

Les frais de stationnement ne sont pas compris.

Attestation

Une attestation de réussite de HEC Montréal sera remise aux personnes ayant suivi leur programme à la satisfaction de l'École. Une unité d'éducation continue « UEC » correspond à dix heures de participation.

Rabais non cumulatifs

- **Rabais de groupe**
Rabais de 20% accordé à trois inscriptions ou plus d'une même entreprise aux conditions suivantes :
 - inscriptions à un ou des programme(s) diffusé(s) de janvier à juin 2012;
 - inscriptions déposées à la même date;**ou**
 - **Modules**
Rabais de 20% accordé à une personne aux conditions suivantes :
 - inscriptions à la même date à 3 séminaires;
 - séminaires à compléter d'ici le 30 juin 2012;
 - **RAP**
Regroupement des achats en perfectionnement du gouvernement du Québec
rabais de 15%;
ou
 - **Diplômés HEC Montréal - rabais de 10%**.
- HEC Montréal n'applique qu'un seul rabais par inscription à un séminaire.

Politique d'annulation et de substitution

Toute annulation de participation doit d'abord être signalée verbalement et ensuite **confirmée par écrit**. Les frais suivants seront exigés ou retenus dans le cas où l'annulation a lieu :

- dès le dernier jour ouvrable avant le début du programme :
100% des frais d'inscription;
- de deux à cinq jours ouvrables avant la date du début du programme :
25% des frais d'inscription.

Les substitutions de participants sont acceptées sans frais jusqu'à la tenue de l'activité.

HEC Montréal se réserve le droit d'annuler tout programme de formation. Le cas échéant, la responsabilité de HEC Montréal consistera uniquement à rembourser en totalité les frais d'inscription déjà versés.