



Comment améliorer la productivité des assemblées du conseil d'administration par une meilleure préparation des administrateurs

MISE EN SITUATION

L'organisme Le **Support chrétien** éprouve des difficultés lors des assemblées de son conseil d'administration (C.A.). Celles-ci sont habituellement interminables, le contexte des sujets débattus faisant l'objet de nombreuses explications préalables. Au surplus, certains administrateurs absents lors d'assemblées précédentes posent des

questions qui ralentissent davantage la discussion. Finalement, tout le monde a l'impression de perdre son temps sans vraiment accomplir quoi que ce soit. Le **Support chrétien** apprend qu'une meilleure préparation de ses administrateurs pourrait considérablement améliorer la productivité des assemblées de son C.A.

RENSEIGNEMENTS PRATIQUES

La préparation des administrateurs: Gage d'une assemblée du C.A. efficace

À fin de se préparer adéquatement à une assemblée du C.A., un administrateur doit bien comprendre la fonction des assemblées et le rôle qu'il est appelé à y jouer.

L'assemblée du C.A. est un forum permettant d'échanger des informations et des idées, d'élaborer les politiques et programmes de l'organisme et de prendre des actions, le tout dans le but de favoriser une meilleure gouvernance de l'organisme. De manière plus précise, les tâches suivantes incombent au C.A. :

- S'assurer de la poursuite de la mission et guider la planification stratégique;
- Faire preuve de transparence;
- S'assurer que le C.A. comprend son rôle et évite les conflits d'intérêts;
- Maintenir la responsabilité budgétaire;
- S'assurer qu'une équipe de gestion efficace est en place et superviser les activités de celle-ci;
- Mettre en place des systèmes d'évaluation et de contrôle;
- Planifier la relève et assurer la diversité du conseil.

La participation active des administrateurs à la vie de l'organisme est essentielle pour remplir convenablement ces tâches et assurer la bonne conduite des activités de l'organisme. **La préparation de l'administrateur devrait donc avoir pour objectif de lui permettre de participer efficacement et activement aux assemblées du conseil d'administration.**

De manière générale, les administrateurs doivent assister à une majorité des rencontres du C.A.,

demeurer informés et participer aux activités de l'organisme. Dans le contexte des assemblées du C.A., c'est l'aspect informationnel qui est le plus important. Non seulement l'administrateur informé ne ralentira pas l'assemblée par des questions anodines ou superflues, mais il pourra également y contribuer par des suggestions et commentaires éclairés.

Pour s'assurer que tous les administrateurs disposent du même bagage d'informations, le C.A. devrait remettre à chacun d'eux un document d'information contenant :

- Les lettres patentes et les règlements de l'organisme;
- Une liste des membres du C.A., leurs coordonnées et une brève description de leur formation professionnelle;
- Une liste des comités de l'organisme, leurs tâches et les membres qui en font partie;
- Une liste des employés et bénévoles, la description de leur poste et de leurs tâches;
- La description des programmes de l'organisme;
- Le plan stratégique ou annuel;
- L'historique de l'organisme;
- Une copie des derniers états financiers vérifiés;
- Les procès-verbaux des dernières assemblées du conseil d'administration;
- Le nombre de membres de l'organisme;
- Des informations sur les efforts de financement en cours;
- Tout rapport d'activités annuel, brochure, lettre d'opinion ou autre document écrit sur l'organisme;



Comment améliorer la productivité des assemblées du C.A.

- Des informations générales dans le domaine d'action de l'organisme;
- Une liste des principaux sigles, termes et programmes de subventions utilisés lors des rencontres entre membres de l'organisme;
- Toute autre information pertinente.

Voici des exemples de ce qui peut constituer une « autre information pertinente » :

- Les finances, en particulier certaines obligations faites personnellement aux administrateurs et qui, si elles ne sont pas respectées, pourraient mettre en péril la santé financière de l'organisme;
- Les propriétés ou les droits réels détenus par l'organisme.

Il se peut qu'un administrateur ne dispose pas de connaissances suffisantes dans un domaine pour assurer sa participation active aux assemblées du C.A. Dans ce cas, sa préparation pourra également inclure la consultation de personnes compétentes en la matière.

L'absentéisme

Requérir la présence de l'administrateur à toutes les assemblées ne serait pas réaliste. L'administrateur doit donc assister à une majorité de celles-ci. En contrepartie, il doit demeurer raisonnablement informé des activités de l'organisme. Un administrateur qui ne peut pas être présent à une réunion du C.A. devrait prendre les mesures suivantes :

- Revoir les minutes du procès-verbal. Le procès-verbal d'une assemblée doit faire état des questions débattues, des principales opinions exprimées, des principales interventions, des décisions prises et du résultat des votes au cours de celle-ci;
- Le cas échéant, lire les documents distribués en vue de la prochaine assemblée;
- Se renseigner, poser des questions.

L'absence d'un administrateur lors d'une assemblée du C.A. ne le libère pas de son devoir d'agir avec prudence et diligence. Parce que les décisions du C.A. sont prises de façon collégiale, l'administrateur absent

est présumé solidaire de la décision prise en son absence. Par conséquent, l'administrateur qui s'absente d'une assemblée du C.A. doit faire parvenir sa dissidence par lettre au secrétaire du C.A. dès qu'il prend connaissance d'une décision à laquelle il n'est pas d'accord. Ceci souligne l'importance pour un administrateur de se renseigner sur les événements survenus lors de son absence. En plus de favoriser sa participation à l'assemblée suivante, cela lui permet d'éviter que sa responsabilité ne soit attachée à un geste qu'il n'a pas approuvé.

La délégation

Bien qu'il soit possible pour les administrateurs de déléguer certaines fonctions, le C.A. conserve le devoir de gérer l'organisme. C'est pourquoi la délégation de pouvoir implique que les administrateurs surveillent et demeurent au courant du déroulement des activités déléguées. Ainsi, il doit toujours y avoir reddition de compte de la réalisation des tâches déléguées lors de chaque assemblée du C.A. Pour faciliter la tâche des administrateurs à ce niveau, l'organisme peut mettre en place un système de circulation de l'information entre les différents titulaires de pouvoirs délégués et le C.A.

La structure opérationnelle du C.A.

Finalement, la participation efficace et active des administrateurs aux assemblées du C.A. peut également être favorisée par deux éléments de la structure opérationnelle des assemblées. D'abord, dans le but de réduire la durée des explications préalables lors de l'assemblée, c'est une bonne idée de transmettre du matériel aux administrateurs avant la tenue d'une assemblée. Dans un tel cas, la préparation de l'administrateur comprend la lecture de la documentation transmise. Deuxièmement, il est préférable de confier les sujets complexes ou qui demandent plus de temps à des comités particuliers, qui feront ensuite rapport à l'ensemble du C.A. Les assemblées rondement menées sont gages de la participation continue des administrateurs.

Recherche et rédaction : Centre québécois du droit de l'environnement Montage : Communications Terre-à-Terre



Avec la participation du gouvernement du Canada

Canada