

BÉATRICE
administratrice

TOME

1

DÉMYSTIFIER LA GOUVERNANCE

OBAL • ASSOCIATION • PME
LES MEILLEURES PRATIQUES À VOTRE PORTÉE !

COFFRE À OUTILS
POUR RENDRE VOTRE
CONSEIL D'ADMINISTRATION
ENCORE
PLUS PERFORMANT

Lisane Dostie | Les Éditions ISAlégal



Béatrice
32 ans

Vice-présidente,
Développement des affaires
Administratrice de MaheKana Design
DYNAMIQUE - BRILLANTE - FIABLE



Béatrice



Victor
62 ans

Homme d'affaires
Président du CA de l'IRELQ
Ancien président du CA du Théâtre Jeunesse et
administrateur de sociétés
SAGE - RASSEMBLEUR - STRATÈGE



Victor



Anne-Marie
34 ans

Secrétaire générale d'une importante société
transigée en bourse
Présidente du CA du Théâtre Jeunesse
AUDACIEUSE - PERSÉVÉRANTE - ATTENTIONNÉE



AM



Dominique
56 ans

Directeur général de l'IRELQ
Cadre d'expérience, gestionnaire financier aguerri
DÉVOUÉ - PRAGMATIQUE - ORGANISÉ



Dominique



Élizabeth
Âge confidentiel

Associée dans un grand cabinet d'avocats
Administratrice et secrétaire corporatif
au CA de l'IRELQ
A présidé de nombreux CA
DISTINGUÉE - NÉGOCIATRICE - MENTOR



Élizabeth



Louis-Samuel
27 ans

Entrepreneur en série
Administrateur au CA de l'IRELQ
CRÉATIF - HYPERACTIF - GÉNÉREUX



Louis Samuel

PRÉFACE

Il y a quelques années, Lisane partageait avec le Collège des administrateurs de sociétés son désir de publier un livre qui permettrait à chacun, quelles que soient sa formation et son expérience, de comprendre les mécanismes de la gouvernance d'entreprise et d'adopter de bonnes pratiques.

La matière est dense et complexe. Seule une approche novatrice et créative pouvait répondre différemment à une telle proposition. *Béatrice, administratrice – Démystifier la gouvernance – Tome 1* relève le défi haut la main !

Complet et pratique, ce guide apportera aux personnes qui souhaitent se joindre à un CA, comme à toutes celles impliquées au sein d'une organisation, les clés nécessaires à la compréhension des rouages de la gouvernance. Ainsi, au fil des pages de ce premier tome, vous vous familiariserez avec l'accueil d'un nouvel administrateur, la préparation d'un ordre du jour, la rédaction d'un procès-verbal et la création de comités.

Les coffres à outils et les fiches techniques, judicieusement placés à la fin de chaque chapitre, sont conçus de telle sorte que vous pourrez, sans difficulté et de façon continue, les adapter aux besoins de votre conseil d'administration.

Convaincue de l'importance pour chaque administrateur de privilégier de bonnes pratiques de gouvernance pour le succès de l'organisation dans laquelle il s'implique avec dévouement et honnêteté, c'est avec enthousiasme que je vous invite à utiliser et à vous approprier cet outil unique en son genre !

Chantale Coulombe

Présidente et chef de la direction
Collège des administrateurs de sociétés

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	8
INTRODUCTION	12
CHAPITRE 1	
LE CA, UN GARDIEN DÉVOUÉ ET VIGILANT	18
FAITS SAILLANTS	24
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 1A Structure traditionnelle d'une organisation	25
CHAPITRE 2	
AVANT DE VOUS JOINDRE À UN CA, UNE VÉRIFICATION DILIGENTE S'IMPOSE	26
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 2A Un peu d'introspection... ..	33
• Fiche - 2B Faites vos devoirs	35
• Fiche - 2C Vous contactez l'organisation choisie.....	37
• Fiche - 2D On vous contacte.....	39
• Fiche - 2E Ma grille d'expertise – Ma valeur ajoutée !	41
CHAPITRE 3	
L'INTÉGRATION AU CA, UNE ÉTAPE IMPORTANTE	43
PARTIE I	
PROGRAMME D'ACCUEIL D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR	43
FAITS SAILLANTS	47
PARTIE II	
RÉUSSIR VOTRE PREMIER CA	48
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 3A Un peu de lecture.....	50
• Fiche - 3B Entente de confidentialité.....	51
• Fiche - 3C Déclaration de conflit d'intérêts.....	52
• Fiche - 3D Formulaire de conflit d'intérêts – Changement de statut	53
CHAPITRE 4	
LE SECRÉTAIRE CORPORATIF, UN POSTE CLÉ	54
FAITS SAILLANTS	57

CHAPITRE 5	
L'ORDRE DU JOUR, UN OUTIL STRATÉGIQUE	58
FAITS SAILLANTS	66
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 5A Liste de contrôle – Préparation de réunion.....	67
• Fiche - 5B Avis de convocation.....	69
• Fiche - 5C Projet d'ordre du jour	70
• Fiche - 5D Tableau des présences	72
• Fiche - 5E Attestation de la direction – Conformité financière et légale ...	73
• Fiche - 5F Agenda annuel des travaux	74
CHAPITRE 6	
LE PROCÈS-VERBAL, LA MÉMOIRE DE L'ORGANISATION.....	75
FAITS SAILLANTS	84
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 6A Procès-verbal – Gabarit	86
• Fiche - 6B Tableau des suivis de réunion	88
CHAPITRE 7	
SURVOL DES PRINCIPAUX RÔLES ET DEVOIRS D'UN ADMINISTRATEUR	89
FAITS SAILLANTS	94
CHAPITRE 8	
UN COMITÉ... POURQUOI PAS ?.....	95
COFFRE À OUTILS	
• Fiche - 8A Mandats du comité de gouvernance et des ressources humaines	101
• Fiche - 8B Mandats du comité d'audit et de gestion des risques.....	103
À VOUS DE JOUER !	104
EN COULISSES	106
DES MOTS POUR LE DIRE – GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS	112
PALPITATIONS...	115

AVANT-PROPOS

Les concepts de la gouvernance à la portée de tous, le plus simplement possible

En matière de gouvernance et de bonnes pratiques, les écrits ne manquent pas! De grands cabinets d'avocats publient des feuillets d'information, de nombreuses firmes comptables diffusent régulièrement des recommandations, plusieurs auteurs, ainsi que des institutions d'enseignement réputées, y ont consacré des ouvrages très complets, sans oublier les mises en garde fréquentes de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Alors, me direz-vous, « Pourquoi écrire une fois encore sur la gouvernance? ». Il m'apparaît important et nécessaire de rendre les concepts de la gouvernance accessibles à tous, le plus simplement possible. Eh bien, voilà! Avec *Béatrice, administratrice - Démystifier la gouvernance*, j'ose cet exercice de vulgarisation.

Ce guide s'adresse donc plus particulièrement aux administrateurs, apprentis ou peu expérimentés, ainsi qu'aux dirigeants d'OBNL, d'associations ou de PME désireux de mettre en place un CA ou un comité consultatif.

Au fil des chapitres, vous trouverez les explications et les outils nécessaires pour vous aider à mieux contribuer au succès de l'organisation dont la mission vous tient à cœur et à tendre vers les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

Vous pourrez utiliser les différents modèles de documents mis à votre disposition à la fin de chaque chapitre et les adapter aux besoins de votre conseil d'administration, sans oublier bien sûr d'en citer la source.

Dans ce premier tome, nous aborderons des notions de base, parfois négligées, telles que l'accueil d'un nouvel administrateur, le rôle du secrétaire corporatif, la préparation d'un ordre du jour, la rédaction d'un procès-verbal et le rôle des comités.

Des personnages entreront en scène au fur et à mesure pour vous aider à comprendre les subtilités du fonctionnement d'un conseil d'administration et vous accompagner tout au long de votre parcours.

À l'issue de vos travaux, vous serez en mesure de choisir le conseil d'administration qui vous convient et d'en comprendre les principaux mécanismes directeurs. Les rôles et responsabilités de chacun n'auront presque plus de secret pour vous et vous maîtriserez plusieurs concepts de saine gouvernance, ainsi que les rouages de l'organisation d'un conseil.

En somme, vous pourrez vous impliquer pleinement dans votre rôle d'administrateur et participer activement au succès de votre organisation, dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance.





COFFRE À OUTILS

À la fin de chaque chapitre, vous trouverez un coffre à outils qui comprend des fiches de travail, des aide-mémoire et des modèles pour construire VOS propres outils de gouvernance.

J'ai privilégié une approche conviviale pour ce livre, mais chacune des suggestions a été bien réfléchi, travaillée et retravaillée, et les outils proposés ont fait leurs preuves au fil des années. Ils pourront vous servir à actualiser les politiques que vous avez déjà mises en place au sein de votre organisation ou à en créer au besoin. Dans tous les cas, vous devrez prendre le temps de les adapter minutieusement aux particularités et aux besoins de VOTRE organisation.

**En deux mots, soyez créatif,
évitez les fonctions copier et coller.**



PARTAGE

De nombreuses anecdotes, inspirées de faits vécus personnellement ou par l'intermédiaire de quelques complices ou clients qui ont coloré mon parcours professionnel, émaillent les pages de ce livre. Les faits sont évidemment modifiés, parfois même romancés, et les noms des intervenants et des sociétés ont été changés.

Toutefois, si jamais vous pensez vous reconnaître, je vous invite à me contacter. Nous prendrons le petit-déjeuner et – tout en respectant mes obligations de réserve et de confidentialité – nous parlerons gouvernance!

SANS PRÉTENTION

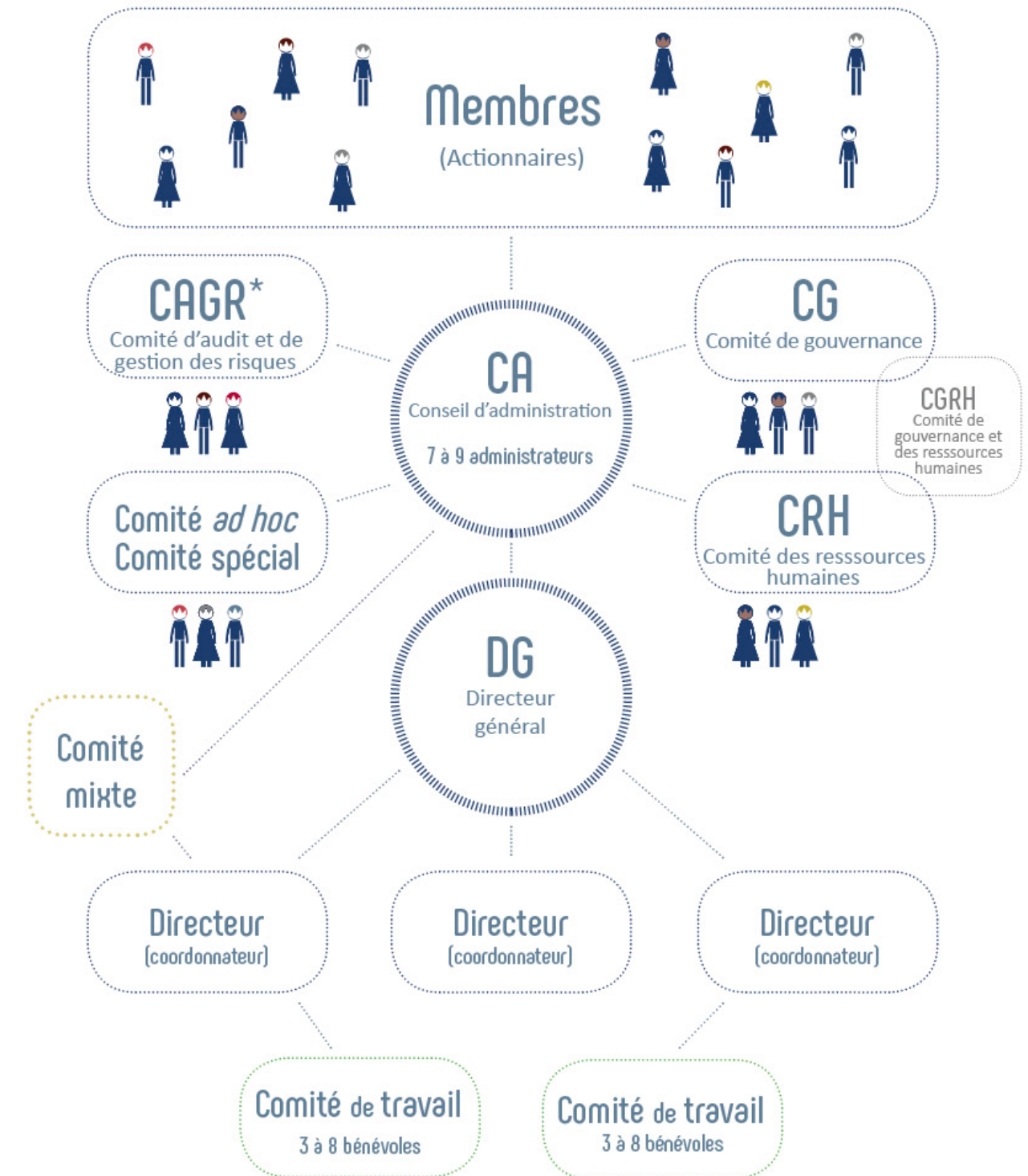
Il est possible que mon opinion ne concorde pas toujours avec la vôtre. En effet, il y a rarement une seule « façon de faire » ou une seule « réponse » à une problématique.

Je n'ai pas la prétention d'avoir réponse à tout, mais j'espère que mes pistes de réponse vous guideront et vous permettront de trouver la meilleure solution pour VOTRE organisation. J'espère aussi que mes suggestions vous permettront d'amorcer des discussions au sein de VOS CA sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

C'est donc dans cet esprit que je vous propose de suivre les aventures de Béatrice, en espérant que vous tomberez en amour avec elle et qu'elle saura vous convaincre que c'est moins compliqué qu'il n'y paraît de mettre en place de saines pratiques de gouvernance!



STRUCTURE TRADITIONNELLE D'UNE ORGANISATION



*Anciennement connu sous le nom de « comité de vérification et gestion des risques ».

Ceci est un document de travail et ne constitue pas un avis juridique.
Source : Lisane Dostie, *Béatrice, administratrice – Démystifier la gouvernance* – Tome 1
Les Éditions ISALégal, Montréal, 2017

CHAPITRE 2

AVANT DE VOUS JOINDRE À UN CA, UNE VÉRIFICATION DILIGENTE S'IMPOSE

POURQUOI ET COMMENT
EFFECTUER UNE
VÉRIFICATION DILIGENTE?

UNE OCCASION INCROYABLE!

Anne-Marie contacte sa bonne amie Béatrice pour lui parler d'une occasion incroyable. Les membres du CA de l'IRELQ cherchent trois administrateurs pour compléter leur CA et Anne-Marie a tout de suite pensé à elle. Selon Anne-Marie, elle ne devrait pas laisser passer une telle chance !



Béatrice ! Le président du CA de l'IRELQ, Victor DeBello, communiquera avec toi la semaine prochaine, il est vraiment heureux que je lui aie donné ton nom. « WOW, quelle belle candidature ! » m'a-t-il dit. Je ne peux rien te promettre, mais je peux t'assurer que même avant que tu passes en entrevue avec le comité de nomination, ta candidature fait jaser !

Anne-Marie, ne penses-tu pas que j'en ai assez comme ça ? Je viens à peine d'avoir ma promotion au bureau. Comment pourrais-je ajouter un deuxième CA à mon horaire ? Tu sais, mes objectifs professionnels sont atteignables, mais je dois absolument consacrer toute mon énergie à relever ce nouveau défi.

Fais donc ta vérification diligente sur l'IRELQ, leur site Internet est vraiment complet, tu décideras après. Laisse-toi une petite chance, qui sait ? C'est peut-être une occasion unique ! Je t'invite à regarder avec attention le profil des personnes qui siègent déjà à ce CA : « la crème de la crème » ! Et de toute façon, Béatrice, tu es fantastique, tout ce que tu touches fonctionne à merveille. On s'en reparle...



Accepter ou refuser ?

Anne-Marie me fait douter. Effectivement, c'est peut-être l'occasion d'une vie. J'ai donc quelques devoirs à faire avant de prendre ma décision...

PAR OÙ COMMENCER ?

Se joindre à un CA est un événement important dans une vie professionnelle. Sans que vous vous en aperceviez, un poste d'administrateur vous transformera et vous permettra de développer des habiletés que votre emploi ne pourra probablement jamais vous offrir. Il vous donnera accès à un autre réseau d'affaires et vous fera progresser sur bien des tableaux.

COMMENT ANALYSER UNE OCCASION DE FAIRE PARTIE D'UN CA ?

Vous n'achèteriez jamais une maison sans procéder à son inspection. De la même manière, assurez-vous que tout est en ordre avant de vous joindre à un CA : santé financière, réputation, pratiques en matière de gouvernance, etc. Assurez-vous d'être en harmonie avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Gardez toujours en tête qu'il est plus facile de décider de ne pas se joindre à un CA que de démissionner après quelques mois parce que cette aventure ne répond finalement pas à vos attentes.



Un peu d'introspection...

- Qu'est-ce qui vous anime, vous motive ?
- À quelle cause vous identifiez-vous et pourquoi ?
- Analysez les organisations dont la mission vous intéresse.
- Comment pouvez-vous contribuer à cette cause ?
- Souhaitez-vous vous engager dans le CA d'une petite ou d'une moyenne organisation ? Avec rayonnement local, régional, provincial ou national, voire international ?
- Cette organisation devra-t-elle être plutôt neutre ou militante et très présente dans l'actualité ? Si l'exposition médiatique et les controverses ne vous font pas peur, foncez ! Mais soyez prudent et faites votre analyse de risques.
- Combien de temps souhaitez-vous consacrer à ce nouvel engagement et comment souhaitez-vous apporter votre collaboration : réalisation de certains projets, coordination de quelques activités, contribution financière ?
- Ce poste est-il compatible avec votre emploi actuel ?
- Siéger au CA de cette organisation est-elle la meilleure façon de vous impliquer dans sa cause ?

Qu'est-ce qui vous distingue ?

- Quelles sont les expertises, expériences et habiletés qui vous permettraient de vous joindre au CA de cette organisation et de contribuer pleinement au déploiement de sa mission ?
- En quoi votre expertise est-elle différente de celle des personnes déjà en place ?
- Pensez-vous pouvoir apporter une plus-value à cette organisation ?

Si vos réponses confirment votre intérêt pour cette organisation, passons à l'étape suivante.

FAITES VOS DEVOIRS

À l'heure d'Internet, c'est presque un jeu d'enfant de valider certains renseignements. Utilisez aussi votre réseau pour vérifier l'information, faites jouer vos contacts pour trouver réponse à vos interrogations :

- Informez-vous sur les membres de ce CA.
- Analysez la diversité de ce CA.
- Depuis combien de temps l'organisme existe-t-il ?
- Quelle réputation a-t-il ?
- Qui assure la direction de l'organisme ? Depuis quand ?
- Quelles sont les principales parties prenantes ?
- Comment est-il financé ?
- Qui détient le pouvoir de recommandation pour combler une vacance au CA ?
- Ont-ils un processus de cooptation ou devrez-vous passer par le vote des membres ? Si c'est le cas, vous devrez peut-être devenir membre avant de vous présenter à un poste au CA.
- D'après les renseignements dont vous disposez, le CA intervient-il sur le plan stratégique ou simplement technique ?
- Globalement, quelles sont ses pratiques en matière de gouvernance ?
- Il est aussi intéressant de vérifier si cette organisation a fait l'objet de poursuites et, le cas échéant, d'en valider les résultats.

FAITS SAILLANTS



PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU CA

- Choisir le directeur général et s'assurer de la qualité de sa gestion et de la mise en œuvre des volets humain, financier et technique de la mission de l'organisation.
- Accompagner la direction générale dans la planification stratégique, approuver le plan et assurer les suivis de sa mise en œuvre.
- Approuver le budget d'exploitation et les états financiers annuels.
- Jouer un rôle d'appui auprès de la direction.
- *Challenger* la direction dans sa prise de décision.

L'ESSENTIEL DES DEVOIRS...

- **Devoir de loyauté** ➔ Agir dans le meilleur intérêt de la société et non pas de ses intérêts personnels, ne pas se mettre ou être en conflit d'intérêts.
- **Devoir de prudence et de diligence** ➔ Décider de manière informée et raisonnable.
- **Devoir d'honnêteté, d'intégrité et de bonne foi** ➔ Respecter la confiance accordée. La bonne foi est essentielle à l'indemnisation dans le cadre d'une poursuite judiciaire.

MESURES DE PROTECTION

- Faire les suivis avec diligence et demander des rapports à la direction. Assurer une gestion des risques efficace.
- Mettre en place des processus de gouvernance efficaces : dépôt de l'attestation de la direction incluant la confirmation du paiement des DAS (déductions à la source) ; politique de gestion de placements ; etc.
- S'assurer que le CA souscrit à une police d'assurance responsabilité pour les administrateurs et dirigeants (*D&O*).
- Procéder à une analyse rigoureuse. OSER poser les VRAIES questions.
- Faire appel à des experts, au besoin.
- Faire valoir sa dissidence et la faire consigner au PV.
- Réviser attentivement les PV avant de les approuver.
- Éviter les conflits d'intérêts ou les apparences de tels conflits.
- Assister aux réunions, se préparer et poser des questions.
- Être vigilant, à l'écoute et faire preuve d'engagement envers l'organisation.
- Démissionner si on n'est pas en accord avec les actions de l'organisation ou de ses dirigeants.

PAGE 73



Le CONSEIL en action™

ISAlégal innove par sa démarche proactive et créative
ISAlégal accompagne les décideurs dans l'implantation de solutions
ISAlégal guide le CA et les professionnels dans l'action

Gouvernance

ISAlégal accompagne les administrateurs et les dirigeants vers la mise en place et la gestion de conseils d'administration efficaces et dynamiques

- ✎ Élaboration de diagnostics de gouvernance
- ✎ Accompagnement du CA et de la haute direction dans la conception et la mise en place de règles de gouvernance adaptées à la réalité d'affaires – en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et de son stade de développement
- ✎ Optimisation des processus – développement de synergies de travail et d'une culture de coopération entre les dirigeants et les administrateurs
- ✎ Élaboration de méthodologies et d'outils pour maximiser le fonctionnement du CA et transfert à l'entreprise



Formation en gouvernance

- ✎ Comprendre son rôle et ses responsabilités à titre d'administrateur
- ✎ Se familiariser avec les meilleures pratiques en matière de gouvernance
- ✎ Apprendre à mettre à contribution son savoir, son savoir-faire et son savoir-être au sein d'un CA

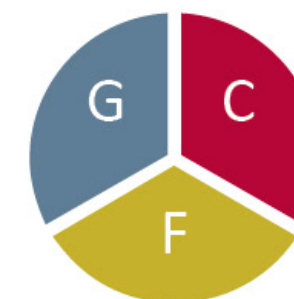


Coaching & Stratégies de carrière

Vous venez d'être nommé directeur général ?
Vous venez de vous joindre à un CA ?
Vous souhaitez devenir administrateur ?

ISAlégal vous offre un service de *coaching* individuel personnalisé

- ✎ Révision de vos objectifs professionnels, actualisation de votre CV et préparation pour vos entretiens
- ✎ Développement et optimisation de votre réseau de contacts



ISAlégal offre des services personnalisés depuis 2001.
Pour plus de détails, consultez le site Internet
www.isalegal.com

DÉMYSTIFIER LA GOUVERNANCE

À l'opposé d'une approche purement juridique, ce livre interactif vulgarise les notions de gouvernance et vous donne des suggestions afin de rendre votre conseil d'administration encore plus performant.

Les meilleures pratiques en matière de gouvernance sont aujourd'hui plus qu'une mode. Elles sont indispensables pour que votre CA assure une saine gestion. Elles favorisent une contribution optimale de vos administrateurs et permettent à votre CA d'être une véritable valeur ajoutée pour votre organisation et non plus un « mal nécessaire ».

Au-delà de l'expérience et des compétences des administrateurs qui forment votre conseil et au-delà du respect des normes juridiques, de la conformité et des règles d'imputabilité, nous verrons comment il est possible de mettre en place des processus simples et efficaces qui font toute la différence entre un conseil « qui crée de la valeur » et un conseil qui est « non fonctionnel ».

Béatrice vous parlera notamment :

- du processus de recrutement et d'accueil des nouveaux administrateurs
- de la vérification diligente avant d'accepter de vous joindre à un conseil
- de la gestion des réunions, incluant la préparation de l'ordre du jour et la rédaction des procès-verbaux
- des principaux rôles et responsabilités des administrateurs
- du rôle des différents comités



Vous découvrirez également comment un président de CA et un directeur général peuvent travailler en tandem efficacement.



Lisane Dostie,
Avocate, Médiatrice Accr., ASC, Adm.A.

Béatrice, administratrice – Démystifier la gouvernance est une idée originale de Lisane Dostie, présidente fondatrice d'ISALégal, un cabinet boutique spécialisé en gouvernance d'entreprise, en stratégie de carrière et en formation.

Lisane possède plus de 25 années d'expérience dans le domaine de la gouvernance à titre de cadre dirigeante et d'administratrice. Elle est notamment formatrice au Collège des administrateurs de sociétés (CAS) et coordonne les programmes *Gouvernance des OBNL* et *Réseau Jeunes Administrateurs (RJA)*. Conférencière au Québec et en France, Lisane est aussi reconnue pour ses grandes habiletés de vulgarisatrice. Son expérience terrain lui donne une vision pragmatique des enjeux associés à la gouvernance et à la gestion des organisations.



Les Éditions ISALégal
isalegal.com

ISBN 978-2-9817045-1-1



9 782981 704511

65,00 \$ CAD