Le gardien discret de la gouvernance

Pourquoi le secrétariat est l'un des meilleurs alliés du Président

Parole à **Jean-Albert Ferrez**, Président de Téléverbier et de la CCI Valais, administrateur de sociétés et associé de l'ACAD sur les attentes d'un Président envers le secrétariat du Conseil d'administration.

J'ai eu la chance au cours de mes carrières politiques, professionnelles et associatives de présider de très nombreux Conseils et Comités, différents dans leurs tailles, leurs durées, leurs bases juridiques. Des contextes, des enjeux et des moyens eux aussi très différents, mais une constante : la responsabilité en tant que Président de veiller à ce que les tâches qui incombent au Conseil ou Comité, quelles qu'elles soient, soient remplies, et ce dans le respect des règles. Pour y parvenir, outre l'engagement des autres membres et la collaboration avec la direction opérationnelle, la présidence dispose d'un soutien précieux : le secrétariat du Conseil.

Ce soutien se manifeste principalement en trois phases au rythme des séances du Conseil :

Avant la séance du Conseil

En amont de la séance, une collaboration étroite entre la présidence, le secrétariat et la direction permet d'établir un ordre du jour et de définir les thèmes à aborder et les décisions à prendre. Pour les principaux dossiers, une documentation exhaustive doit être prête et transmise aux membres suffisamment tôt. Le « board package » peut également être complété par des éléments d'information, économisant du même coup un peu du précieux temps de séance. Enfin, les éléments de logistique sont évoqués et réglés : lieu de la séance, durée, éventuels participants à distance (visioconférence), liste de présence, invités externes, etc.

Pendant la séance du Conseil

Le secrétariat aura pris soin de veiller à ce que la logistique liée à la séance fonctionne parfaitement, notamment en cas de visioconférence et/ou présentations d'intervenants tiers. En cas de risque de conflits d'intérêts non déclarés par les personnes concernées ni dénoncés par la présidence ou d'autres membres, le secrétariat représente une ultime ligne de défense. Ceci présuppose que le secrétariat tienne à jour une liste exhaustive des liens d'intérêts. Enfin, de manière classique, le secrétariat veille à ce que la prise des notes de séance soit bien organisée, y compris si nécessaire par l'enregistrement des discussions. Il veille aussi à ce que les décisions soient prises et formulées de manière claire, n'hésitant pas à solliciter une clarification de la part de la présidence si nécessaire.

Après la séance du Conseil

Le secrétariat se charge d'établir un projet de procès-verbal et le soumet à la présidence idéalement un à deux jours ouvrables après la séance, afin de permettre une première lecture lorsque la séance est encore bien en mémoire. Une seconde relecture au moins un mois plus tard permet de s'assurer que le procès-verbal est auto-suffisant, à savoir que sa seule lecture sans aucun autre documents ou souvenirs permet de recréer fidèlement les avis exprimés et les décisions prises. Le secrétariat veille également – en coordination avec la direction – à ce que toutes les décisions aient été transmises à qui de droit pour information et mise en œuvre. Le secrétariat veille à la mise à jour des documents nécessaires et à leur archivage. Enfin, il organise l'auto-évaluation du Conseil afin d'améliorer constamment le fonctionnement de celui-ci.

Une séance particulière : l'assemblée générale

L'assemblée générale constitue évidemment un moment fort de l'activité de la présidence et là aussi le soutient du secrétariat est indispensable. Elle se distingue d'une simple séance du Conseil par son formalisme plus strict et par son caractère public, exposant le fonctionnement du Conseil à un cercle généralement plus large : les actionnaires, certains partenaires, voire la presse et le grand public dans certains cas. Sa préparation minutieuse est indispensable, incluant également divers scénarios : candidature inattendue à une élection, demande de vote à bulletins secrets, intervention d'activistes, etc. La présidence étant concentrée sur le déroulement de l'assemblée, il est agréable de savoir que le cas échéant tous ces imprévus seront sous contrôle.

De nombreuses autres tâches

Le secrétariat joue le rôle de gardien du temple. Il s'assure que tous les documents sont disponibles et à jour. Citons notamment tous les documents composant l'architecture documentaire de la société (statuts, règlements, directives…), les coordonnées des personnes clés, le registre des liens d'intérêts, le registre des actionnaires. Il veille à ce que l'inscription au registre du commerce soit à jour, à ce que l'ensemble des éléments composant le rapport annuel soient produits en temps et en heure … la liste s'allonge à l'envi.

Finalement, la tâche de la présidence se trouve largement simplifiée avec le soutien efficace du secrétariat. De la qualité de ce soutien dépendra directement l'efficacité du Conseil et la pertinence de ses décisions. A l'inverse, si ce soutien manque ou dysfonctionne, au mieux le fonctionnement du Conseil sera plus erratique, au pire les ennuis vont se profiler à l'horizon.

ACAD copyright/JAF/09.26