

4. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1 Réunions du conseil

En règle générale, le calendrier des réunions du conseil d'administration du CFO est le suivant :

- le conseil se réunit régulièrement huit fois par année; des réunions additionnelles peuvent être organisées, au besoin.
- chaque année, le conseil dirige également trois ateliers sur la gouvernance, la planification stratégique et l'élaboration de politiques;
- toute audience du conseil est planifiée et a lieu durant une réunion courante du conseil;
- une fois par période contingente, une consultation sur le contexte commercial et sur les exigences en matière de volumes de production en Ontario est planifiée et a lieu durant une réunion courante du conseil;
- une réunion d'élection annuelle pour l'élection des dirigeants et des représentants (habituellement immédiatement après la réunion générale annuelle).

Le président du conseil et le président et chef de la direction soumettent le calendrier des réunions à l'approbation du conseil. Tous les membres du conseil doivent assister régulièrement aux réunions du conseil en personne ainsi qu'à la réunion générale annuelle du CFO, à moins qu'une situation urgente ne les y empêche.

Chaque année, le CFO prévoit également un budget pour des réunions spéciales du conseil visant à traiter des problèmes importants qui ne peuvent être abordés au cours des réunions courantes. Au besoin, ces réunions prennent la forme de conférences téléphoniques ou font appel à une autre technologie Internet. D'autres réunions du CFO ont lieu lorsque le président les convoque ou qu'au moins deux administrateurs du CFO en font la demande écrite.

4.1.1. Réunions du conseil : responsabilités des administrateurs

- *Participation aux réunions*
Les administrateurs doivent prendre tous les moyens pour assister à chaque réunion du conseil et à chaque réunion d'un comité auquel ils siègent. La présence en personne est à privilégier mais la présence par téléconférence est autorisée si c'est nécessaire.
- *Ordre du jour et documents d'information*
Dans la mesure où cela est matériellement possible selon le moment où des dossiers sont portés à l'attention du conseil, un ordre du jour pour chaque réunion du conseil et des documents d'information doivent être distribués aux administrateurs environ sept jours avant chaque réunion. En principe, il incombe au président du conseil, de concert avec le président et chef de la direction, d'établir l'ordre du jour de chaque réunion du conseil. Chaque administrateur peut demander que des points précis soient portés à l'ordre du jour.
- *Préparation des administrateurs*
Chaque administrateur doit prendre connaissance de l'ordre du jour de chaque réunion, avoir soigneusement passé en revue tous les autres documents distribués avant la réunion, et se préparer à participer activement à la réunion et à discuter de tous les points à l'ordre du jour.
- *Confidentialité*

Les débats et les délibérations du conseil et de ses comités sont confidentiels. Chaque administrateur doit respecter la nature confidentielle des renseignements reçus relativement à sa fonction d'administrateur.

- **Communications**

Les administrateurs jouent un rôle important en matière de communication et de mobilisation auprès des membres producteurs, que ce soit de manière proactive ou pour donner suite à des demandes et à des perspectives. Il est impératif que les communications d'un administrateur reflètent l'intention de la politique de divulgation du conseil, ainsi que l'importance qu'elle accorde à la transparence, à l'exactitude, à la pertinence et à l'uniformité.

Après chaque réunion du conseil, afin d'orienter et de soutenir les communications/discussions de l'administrateur auprès des représentants de district et des membres producteurs, une évaluation de la réunion du conseil résume chaque point pertinent de l'ordre du jour : résultats, démarches/étapes suivantes et détermination des messages pouvant être communiqués par un administrateur. Ces documents sont préparés par le personnel et remis aux membres du conseil.

4.2 Avis de convocation aux réunions du conseil

L'avis de convocation à une réunion du conseil d'administration doit indiquer la date, l'heure et le lieu de la réunion. L'avis sera généralement écrit et transmis électroniquement, ou communiqué verbalement au téléphone, au moins sept (7) jours avant la date de la réunion. Dans certains cas, la réunion prendra la forme d'une téléconférence ou se déroulera sur Internet. Il arrive parfois que tous les administrateurs renoncent à recevoir l'avis de convocation.

De plus amples détails et les exceptions concernant l'avis de convocation sont précisés dans le Règlement administratif n° 23.

4.3 Quorum

Une majorité d'administrateurs constitue un quorum (actuellement cinq). Nonobstant les vacances au sein du conseil, les administrateurs restants peuvent exercer tous les pouvoirs du conseil tant qu'il y a un quorum des administrateurs en poste.

4.4 Ordres du jour des réunions du conseil

L'ordre du jour d'une réunion du conseil doit être établi par le président et chef de la direction en collaboration avec le président du conseil. Les documents du conseil liés aux points à l'ordre du jour doivent être remis aux administrateurs suffisamment à l'avance pour permettre à ces derniers de se préparer aux discussions. Les administrateurs doivent passer en revue tous les documents à l'avance.

4.5 Procès-verbaux des réunions du conseil

Un procès-verbal de chaque réunion du conseil d'administration du CFO doit être rédigé, conservé par le secrétaire et distribué à tous les administrateurs avant la prochaine réunion courante du conseil, aux fins d'approbation.

4.6 Rendement du conseil

4.6.1. Processus d'évaluation du conseil

- a. Une fois par année, le Comité de la gouvernance et du leadership (G&L), avec l'aide d'un expert-conseil en gouvernance (consultant) indépendant, engage un processus d'évaluation du rendement de l'ensemble du conseil d'administration et de chaque comité du conseil, y compris chacun des administrateurs qui y siègent.
- b. Le processus d'évaluation a pour objet d'aider le conseil d'administration à :
 - i. évaluer le rendement général du conseil et mesurer la contribution collective des administrateurs;
 - ii. évaluer les mécanismes en place permettant au conseil de fonctionner efficacement et de prendre les décisions dans l'intérêt supérieur du CFO;
 - iii. constituer un atout stratégique du CFO;
 - iv. améliorer et conserver les meilleures pratiques qui soient en matière de gouvernance.
- c. Le consultant rassemble les résultats obtenus et les envoie aux fins d'examen au comité G&L, sans mention des administrateurs qui ont fourni les commentaires.
- d. Le comité G&L utilise les résultats d'évaluation pour élaborer les plans et priorités futurs en matière de leadership et de gouvernance, à l'intention du conseil d'administration et des divers comités.
- e. Le président du conseil rencontre chaque administrateur séparément afin de discuter des résultats des évaluations du conseil et des comités.
- f. Le président du conseil et le consultant présentent au conseil un rapport des résultats du processus d'évaluation, dans le cadre des réunions du conseil qui suivent le processus.

4.6.2 Processus d'évaluation des administrateurs

- a) Une fois par année, le Comité de la gouvernance et du leadership (G&L), avec l'aide d'un expert-conseil en gouvernance (consultant) indépendant, engage un processus d'évaluation du rendement de chaque administrateur. En vertu de ce processus, les administrateurs évaluent leurs collègues du conseil, ainsi que leur contribution comme président du conseil ou des divers comités.
- b) Le processus d'évaluation des administrateurs a pour objet d'améliorer le rendement général du conseil d'administration en aidant chaque administrateur à tirer parti de ses points forts et à évaluer ses besoins en matière d'éducation permanente et de formation.
- c) Le consultant rassemble les résultats obtenus et les envoie au comité G&L, sauf les résultats qui concernent le président du conseil; les résultats qui concernent le président du conseil sont colligés par le consultant et envoyés au comité G&L sans mention des administrateurs qui ont fourni les commentaires.
- d) Le consultant et le président du conseil rencontrent chaque administrateur séparément afin de discuter des résultats de son évaluation.
- e) Le consultant rencontre le président du conseil afin de discuter des résultats de son évaluation par les administrateurs.
- f) Le comité G&L et le président du conseil présentent au conseil un rapport des résultats du processus d'évaluation des administrateurs, dans le cadre des réunions du conseil qui suivent le processus.

4.6.3 Efficacité du conseil

4.6.3.1 *Sur une base continue*

À chacune de ses réunions, le conseil examine son rendement en fonction de l'atteinte des principaux objectifs convenus. Le Rapport de rendement du conseil regroupe les résultats concernant les cibles prioritaires du Plan stratégique du CFO et les domaines de résultats stratégiques, ainsi que les mesures pertinentes concernant l'exploitation, présentées sous forme de tableau de bord gestionnel. Le conseil évalue aussi les progrès réalisés au sujet de stratégies et d'actions précises en matière d'atténuation des risques. Il est prévu que le conseil examine activement les résultats et le président encourage les discussions pertinentes relatives aux résultats.

À chaque réunion du conseil, le président désigne un administrateur qui vérifie les progrès réalisés par ses collègues du conseil dans la conduite des affaires qui leur sont confiées; ce dernier, à la fin de la réunion, résume et présente au groupe cette perspective sur le rendement. Cet exercice est réalisé dans l'optique d'une amélioration continue de la qualité du dialogue et de la prise de décisions au sein du conseil.

4.6.3.2 *Annuellement*

Le conseil voit à ce que son rendement, y compris celui de ses comités et celui de tous ses membres, individuellement (dans leur rôle d'administrateur, de président de comité et/ou de président du conseil), fasse l'objet d'une évaluation annuelle.

Le processus d'évaluation fonctionne selon un cycle de trois ans : l'an un, il est piloté par un consultant externe spécialisé en gouvernance, alors que les ans deux et trois, il est piloté par le président du conseil.

Le conseil souhaite une participation pleine et ouverte de tous ses membres. L'évaluation exige que chaque administrateur réponde à un questionnaire exhaustif couvrant tous les facteurs pertinents pour l'efficacité du conseil, notamment :

- compétences, connaissances et diversité;
- clarté et leadership concernant les motivations et les valeurs;
- travail d'équipe;
- relations interpersonnelles;
- relève et perfectionnement;
- qualité de l'information, des documents et des discussions;
- processus décisionnels;
- processus de gestion du risque;
- communication avec les intervenants.

Pour favoriser l'engagement et l'uniformité, le Comité G&L examine les principaux facteurs d'efficacité et le questionnaire avec le conseil. Il approuve ensuite le questionnaire que devra remplir chaque administrateur et qui servira à l'évaluation du conseil d'administration dans son ensemble, de chaque administrateur, du président du conseil, de chacun des comités et du président de chaque comité.

4.6.3 Évaluation des pratiques de gestion

Le comité approuve aussi un questionnaire (« l'évaluation des pratiques de gestion ») que devront remplir les membres de la haute direction qui ont régulièrement des interactions avec le conseil ou ses comités.

Les objectifs de l'évaluation des pratiques de gestion sont d'évaluer l'efficacité globale du conseil, de ses comités et des présidents des comités dans une perspective de bonne gestion, et d'évaluer dans quelle mesure le conseil et les gestionnaires se soutiennent mutuellement et peuvent améliorer ce soutien.

Le président et chef de la direction collige les résultats de l'évaluation des pratiques de gestion et les envoie au président du conseil. Tous les résultats restent confidentiels, sans attribution aux répondants.

4.6.4 Examen des résultats des évaluations

Le président du conseil rencontre chaque administrateur séparément afin de discuter des résultats et des problèmes soulevés dans les évaluations du conseil et des comités.

Le président du conseil présente les principaux thèmes et recommandations issus des questionnaires et des entrevues et dirige une discussion à ce sujet à l'occasion d'une réunion du comité G&L et du conseil. Il présente également les principaux thèmes soulevés par la direction en réponse à l'évaluation des pratiques de gestion et dirige une discussion à ce sujet à l'occasion des mêmes réunions du comité G&L et du conseil.

Le président du conseil présente les principaux points de rétroaction en lien avec le rendement du président du comité à l'occasion d'une séance à huis clos du comité en question et discute ensuite de cette séance de rétroaction avec le président du comité.

Après ces réunions, le président du conseil élabore une série d'objectifs à partir desquels un plan d'action pourra être créé pour régler les problèmes soulevés durant le processus d'évaluation. Le comité G&L doit surveiller la progression par rapport avec ce plan d'action, en collaboration avec le président.

4.7 Relations avec la direction

Le conseil d'administration, de concert avec la direction, a élaboré les lignes directrices en matière de surveillance du conseil, qui définissent les pouvoirs particuliers conférés à la direction. Le conseil passe en revue ces lignes directrices une fois par année.

4.8 Accès direct à des conseillers indépendants

Avec l'approbation du président du conseil, en consultation avec le président et chef de la direction et aux frais du CFO, le conseil d'administration peut embaucher des conseillers pour l'aider dans l'exécution de son mandat.

4.9 Réunions des membres producteurs/intervenants

La réunion générale annuelle doit avoir lieu à la date, à l'heure et au lieu convenus par le conseil d'administration, pas plus tard que le 31 mars. Au cours de cette réunion, le conseil d'administration présente le rapport du vérificateur et nomme les vérificateurs désignés en vue de la prochaine réunion annuelle.

Les activités importantes inscrites à l'ordre du jour de ces réunions sont, notamment :

- allocution du président du conseil;
- rapport du conseil sur le rendement annuel;
- états financiers de l'année précédente;
- nomination des vérificateurs;
- budget de l'exercice en cours;
- messages des partenaires de l'industrie;
- rapports de l'industrie;
- période de questions pour les membres producteurs et autres.

Lorsque le conseil d'administration reçoit une pétition ou une demande d'au moins dix pour cent des membres producteurs en vertu du plan, exigeant la tenue d'une réunion extraordinaire des membres producteurs dans le but de discuter d'affaires liées au déroulement du plan ou au fonctionnement du conseil, le conseil d'administration doit convoquer une réunion extraordinaire des membres producteurs dans les trente jours suivant la réception de la pétition ou de la demande. Cette pétition ou demande doit mentionner les sujets devant être abordés à la réunion extraordinaire ou être accompagnée d'une liste de ces sujets.