

Questions à poser par les administrateurs

APRIL 6, 2020 5 MIN READ

Related Expertise

- [Corporate Governance](#)
- [Risk Management and Crisis Response](#)

Authors: [Andrew MacDougall](#), [John M. Valley](#), [Lawrence E. Ritchie](#)

Toute organisation cherchant à s'y retrouver dans les méandres de la présente pandémie de COVID-19 aura besoin de la direction éclairée d'un conseil d'administration (CA) engagé pour examiner et remettre en question les plans de la direction et pour prendre des décisions qui serviront l'intérêt fondamental de l'organisation à long terme. En plus d'une liste préparée par Osler à l'intention des administrateurs concernant le rôle du CA dans la gestion de la crise de la COVID-19, nous présentons ci-dessous des exemples de questions que les administrateurs peuvent poser pour les aider à évaluer la réponse de la direction face à la crise.

1. Mettre la priorité sur la santé et la sécurité

1. Pouvons-nous en faire plus pour permettre à un plus grand nombre de nos employés de travailler à distance à la maison?
2. Que peut-on faire de plus pour assurer la sécurité de nos employés au travail?
3. Comment pouvons-nous protéger au mieux la sécurité de nos fournisseurs et de nos clients?

2. Rester informé

1. Quelles sont les principales mesures opérationnelles sur lesquelles la direction peut faire rapport au CA afin de donner un aperçu des incidences de la pandémie sur l'organisation?
2. Y a-t-il des ressources d'experts externes auxquelles les directeurs ont accès pour se tenir informés?

3. Évaluer et réévaluer les ressources financières

1. Pouvons-nous augmenter nos emprunts?
2. Que pouvons-nous faire à l'heure actuelle pour conserver des liquidités?
3. L'entreprise est-elle à jour de ses obligations en matière de paye et a-t-elle effectué tous les versements au titre des retenues d'entreprise à ce jour?
4. Pendant combien de temps pouvons-nous continuer dans les conditions actuelles, et que

se passera-t-il si les conditions s'aggravent sensiblement?

4. Réviser les plans d'intervention en cas de crise

1. Qui sont les personnes clés dans le cadre de notre plan d'intervention en cas de crise, quelles sont leurs responsabilités respectives et quel soutien d'appoint existe-t-il?
2. Quelles hypothèses sous-tendent les plans actuels de la direction pour gérer la crise et quels sont les facteurs qui amèneraient la direction à modifier ses plans?
3. Quels changements ont été apportés au plan d'intervention en cas de crise depuis notre dernière réunion et pourquoi?

5. Surveiller et estimer l'évaluation des risques que fait la direction ainsi que ses plans pour les gérer

1. Dans quelle mesure comprenons-nous la situation financière de nos principaux fournisseurs et de leurs propres sources d'approvisionnement?
2. Avons-nous envisagé d'autres sources d'approvisionnement pour les matériaux importés?
3. Quelles mesures supplémentaires sont prises pour s'assurer que les employés restent sensibles aux cyberattaques lorsqu'ils travaillent à distance?
4. Dans quelle mesure sommes-nous à l'aise avec la sécurité et la confidentialité de l'accès et du stockage à distance de nos renseignements exclusifs, y compris au moyen des appareils personnels des employés?
5. Est-ce que des mesures supplémentaires peuvent être prises pour protéger nos systèmes informatiques de base?
6. Sommes-nous susceptibles de faire face à une interdiction d'exercer nos activités dans l'un des territoires dans lesquels nos bureaux sont situés, et que pouvons-nous faire si cela se produit?
7. Devrions-nous actuellement prendre des mesures pour réduire la rémunération des employés pendant la crise de la COVID-19? Quelle garantie devrions-nous donner aux employés concernant les modalités de leur rémunération pour répondre à leurs préoccupations?
8. Sommes-nous en mesure de maintenir un niveau équivalent de contrôles internes dans l'environnement actuel, et qu'avons-nous l'intention de communiquer sur les modifications de notre contrôle interne dans les rapports financiers?
9. Existe-t-il des manques relativement aux ressources humaines si un ou plusieurs des membres de notre équipe de direction se retrouvent en situation d'invalidité?
10. Quelles modifications envisageons-nous d'apporter à nos plans de continuité des activités

et pourquoi?

6. Évaluer la stratégie de communication de la direction

1. Comment maintenons-nous une communication permanente avec nos employés?
2. Avons-nous retiré nos prévisions de bénéfices pour l'année? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
3. Qu'avons-nous communiqué à nos clients, fournisseurs et autres parties prenantes concernant l'incidence de la pandémie sur nos activités et sur notre réponse à la pandémie?

7. Superviser la gestion de la crise par la direction

1. La direction tient-elle le conseil d'administration informé des principales décisions prises pendant la crise?

8. Contribuer à la sauvegarde des valeurs et de la culture de l'organisation

1. Les décisions prises par la direction reflètent-elles correctement nos valeurs?
2. Comment la direction s'assure-t-elle que la culture de l'organisation est bien maintenue pendant la crise?

9. Examiner les possibilités

1. Pouvons-nous modifier nos activités pour soutenir l'effort collectif en matière de santé?
2. Y a-t-il des entreprises qui ne possèdent pas nos ressources en capital que nous souhaiterions acquérir?
3. Existe-t-il actuellement de nouvelles occasions de s'associer ou de fusionner avec une autre entreprise?

10. Évaluer le risque des comportements opportunistes

1. Y a-t-il eu une rotation importante parmi les investisseurs et quelle incidence cela pourrait-il avoir sur la façon dont les actionnaires pourraient percevoir l'organisation et sa stratégie?
2. Des protections supplémentaires contre les comportements opportunistes sont-elles nécessaires ou appropriées à l'heure actuelle, y compris des plans de droits des actionnaires ou des dispositions de préavis relatives à la nomination des administrateurs?

11. Garder une vision à long terme

1. Quelles sont les relations clés que nous devons entretenir dans le but de sortir de la crise actuelle?
2. La direction tient-elle suffisamment compte des intérêts à long terme et de la réputation de l'organisation dans ses communications et ses actions?

12. S'engager dans un exercice de « leçons apprises » une fois la poussière retombée

1. Qu'avons-nous fait de bien et que pouvons-nous faire de mieux la prochaine fois?