
The dilemma

Q. Should in camera sessions be a standing item on our board agenda?



Heather Wilson
ICD's director
of research services

MAKING IN CAMERA (private or closed-door) sessions a part of every board meeting can be beneficial, and the practice is growing more common. A meeting of the directors without management present may help improve board dynamics and allow board members to build trust and co-operation.

Some of the issues best dealt with in camera include meetings with external auditors, discussions about CEO compensation and evaluation, succession planning, disciplinary matters, litigation and other events requiring discretion. In camera sessions are also recommended for board committees, notes Adrienne DiPaolo, a partner at the Toronto office of the law firm Torys LLP.

Having to schedule a special in camera session every time a director wants to have a confidential discussion may prevent frank conversations, because board members may be reluctant to cause tension among the management team. "It should just be part of the normal flow of board meetings," says Ian Bourne, an experienced board chair. Bourne adds that it has become more common for boards to incorporate an in camera session both at the beginning of the meeting – to get

agreement on the agenda and to deal with any particularly sensitive items – and then again at the end of the meeting, to make sure that everyone has had a chance to be heard and to deal with anything contentious that may have arisen.

Grant MacDonald, the Institute of Corporate Directors' not-for-profit resources contributor and principal of the consultancy Governing Good, challenges boards to ensure that the motivation for holding an in camera meeting is to preserve confidentiality and not to act in secrecy. If the board's intent is to discuss issues in camera in order to avoid scrutiny, that can be problematic, he says.

"Not-for-profit boards should always try to operate with as much openness and transparency as possible. Governance deliberations and decision-making ought to be as visible as possible both within the organization as well as to the community it serves," he says.

In camera meetings should automatically include all directors on the board. Members of the management team, advisers and other stakeholders may be invited to attend all or part of the in camera session if their presence will help discussions. Bourne says that some

organizations exclude people too readily. The right people should be included in the meeting to make sure questions can be answered and that directors have the information they need to support their discussions and decision-making. MacDonald agrees and says that excluding "important individuals from the deliberations can compromise the information, expertise and perspective available to the board."

Boards should be careful about what they document in the in camera meeting. Bourne advises that notes be kept to a minimum and that follow-up items be documented only if necessary. Directors would be advised to avoid keeping personal notes and to seek legal counsel about in camera documentation. DiPaolo advises directors to "apply the 'front page of the newspaper' test, keep it crisp and focus on decisions taken and action items."

Organizations may want to consider creating an in camera meeting policy that clearly identifies when sessions will be held and what topics will be handled. The policy should also include guidance on minute taking, including who will be responsible for recording the discussion, how the information will be distributed and where and how the documents will be stored. Only participants in the meeting should receive the minutes.

Regular in camera sessions can provide enormous benefits to the board of directors and the organizations they serve by building trust among board members and allowing honest discussions to take place. Boards should ensure, however, that the purpose of an in camera session is clearly defined and appropriate guidelines are followed, in order to derive the desired benefits. **DJ**

IL PEUT ÊTRE AVANTAGEUX de faire des séances à huis clos un élément de chaque réunion du conseil et cette pratique est de plus en plus généralisée. Une réunion des administrateurs sans la présence de la direction peut contribuer à l'amélioration de la dynamique du conseil et permettre aux administrateurs de bâtir un climat de confiance et de collaboration.

Parmi les questions mieux débattues à huis clos figurent les rencontres avec les vérificateurs externes, les discussions sur la rémunération et l'évaluation du chef de la direction, la planification de la relève, les questions disciplinaires, les limites et autres événements qui exigent de la discrétion. Les séances à huis clos sont aussi recommandées pour les comités du conseil, souligne Adrienne DiPaolo, associée du bureau de Toronto du cabinet juridique Torys LLP.

Le fait d'avoir à programmer une séance spéciale à huis clos chaque fois qu'un administrateur désire avoir une discussion confidentielle peut empêcher une franche conversation, parce que les membres du conseil peuvent être réticents à provoquer des tensions dans l'équipe de direction. « Ça devrait simplement faire partie du flux normal des réunions du conseil », souligne Ian Bourne, un président du conseil expérimenté. Il ajoute qu'il est devenu plus fréquent pour les conseils d'intégrer une séance à huis clos au début et ensuite à la fin d'une réunion.

Grant MacDonald, contributeur aux ressources du secteur des OBNL de l'Institut des administrateurs de société et dirigeant du cabinet-conseil Governing Good, invite les conseils à s'assurer que la motivation de tenir des réunions à huis clos soit de préserver la confidentialité et non d'agir en secret.

« Les conseils d'organismes à but non lucratif devraient toujours tenter de faire preuve du plus haut degré d'ouverture et de transparence possible. Les délibérations et la prise de décision en matière de gouvernance doivent être aussi visibles que possible à la

fois au sein de l'organisation et aux yeux des communautés qu'elles desservent », affirme-t-il.

Les réunions à huis clos devraient automatiquement avoir lieu en présence de tous les administrateurs. Les membres de l'équipe de direction, conseillers et autres parties prenantes peuvent être invités à y participer en tout ou en partie, si leur présence est susceptible de favoriser les discussions. M. Bourne explique que certaines organisations excluent trop facilement des gens. M. MacDonald abonde dans ce sens et affirme que le fait d'exclure « des personnes importantes des délibérations peut compromettre l'information, l'expertise et les points de vue disponibles au conseil ».

Les conseils devraient être prudents à l'égard de ce qu'ils documentent lors de leurs réunions à huis clos. M. Bourne conseille aux participants de conserver un minimum de notes et que les éléments de suivi ne soient consignés que si nécessaire. Les administrateurs devraient éviter de prendre des notes personnelles et de rechercher des conseils juridiques au sujet d'une documentation obtenue à huis clos. Mme DiPaolo conseille aux administrateurs d'appliquer le test de « la première page du journal », soit de la garder claire et concentrée sur les éléments touchant les décisions prises et les actions à déployer.

Des organisations pourraient vouloir créer une politique de réunions à huis clos qui identifierait clairement à quel moment celles-ci seraient tenues et quels sujets y seraient abordés. Cette politique devrait aussi contenir des lignes directrices sur le procès-verbal, la manière dont l'information serait distribuée et où et comment les documents seraient conservés.

Des séances à huis clos régulières peuvent offrir d'énormes avantages aux conseils d'administration et aux organisations qu'ils servent en bâtissant la confiance entre les administrateurs et en permettant la tenue d'honnêtes discussions. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Consider scheduling in camera meetings as a normal part of board meetings. Some boards now include them at both the beginning and end of the meeting.
 - In camera sessions should be held to preserve confidentiality and protect privacy but not to evade accountability.
 - In addition to directors, consider who should be invited to participate in the meeting. It is important that the board has access to the information, expertise and perspectives it needs.
 - Keep documentation of in camera meetings to a minimum. Focus on decisions taken and items in need of follow up.
-
- Envisagez de d'organiser des réunions à huis clos comme un élément normal des réunions du conseil. Certains conseils les intègrent maintenant au début et à la fin des réunions.
 - Les séances à huis clos devraient être tenues pour préserver la confidentialité et protéger la vie privée, mais non pour éviter la responsabilisation de comptes.
 - En plus des administrateurs, songez aux personnes qui devraient être invitées à participer à une telle rencontre. Il est important que le conseil ait accès à l'information, à l'expertise et aux points de vue dont il a besoin.
 - Tenez à un minimum la documentation des réunions à huis clos. Concentrez-vous sur les décisions prises et les éléments devant faire l'objet d'un suivi.

Presented in partnership with

TORYS
LLP

**Send your comments
or ideas to:**

Heather Wilson
Director of Research Services
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a
question from readers or one
from ICD's complimentary
research service, ICD BoardInfo

icd.ca/boardinfo