

## CHRONIQUE GOUVERNANCE

Mars 2010

*En collaboration avec l'équipe d'experts en gouvernance de Roméo Malenfant, Ph.D., le Centre québécois de services aux associations présente une série de chroniques portant sur les différents aspects de la gestion et de la gouvernance touchant les organismes sans but lucratif. Les opinions émises dans ces chroniques sont celles des auteurs ; leurs participations dans le cadre de ces chroniques rejoignent les valeurs d'Échange, Partage et Entraide du Centre et nous les en remercions.*

### UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ? POUR QUOI FAIRE ?

**Monique Dansereau, CAÉ**  
**Vice-présidente**  
**Société de Conseil OSBL + inc.**

Tout au cours de mes années de pratique à titre de consultante, combien de fois ais-je entendu cette phrase empreinte d'amertume : « *Un Conseil d'administration, pour quoi faire?* ». En fait, plusieurs directeurs généraux doutent de l'utilité d'un Conseil d'administration puisque ces dits administrateurs laissent l'entière responsabilité de toute l'organisation sur les épaules du directeur général. Pourquoi? La réponse est bien simple : les personnes agissent souvent avec de la « bonne volonté », mais connaissent mal ou peu leurs rôles d'une façon concrète; conséquemment, ils ne s'impliquent pas vraiment comme on serait en mesure d'attendre d'eux. Dans certains cas, ils veulent tout contrôler et dans d'autres, ils font une confiance quasi aveugle en la direction générale. Cette situation est malheureusement rencontrée dans trop d'organisations. Alors, comment arriver à un équilibre des rôles entre le Conseil d'administration et la direction générale?

Une étude nationale sur les pratiques de gouvernance des Conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada<sup>1</sup> a démontré quelles étaient les principales préoccupations des Conseils d'administration. Cette étude a été conduite en 2005 par la Strategic Leverage Partners Inc. (SLP), groupe-conseil ayant son siège social à Toronto, en collaboration avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole. Le but de la recherche était, entre autres, de déterminer les pratiques actuelles du milieu associatif en matière de gouvernance et de trouver le meilleur moyen de mesurer la responsabilité des Conseils d'administration.

#### Les principales préoccupations

« Leadership » - L'importance du leadership assuré par le président du Conseil d'administration ainsi que de la sélection et du maintien en poste d'un président-directeur général compétent;

« Recrutement » - Le défi que représentent le recrutement et le maintien en poste d'administrateurs compétents et les problèmes associés à la nomination des administrateurs;

<sup>1</sup> BUGG, Grace et Sue DALLHOFF (2006). *Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada – Sommaire*, Strategic Leverage partners Inc. 22p. Strategic Leverage Partners nous a autorisé à utiliser de larges extraits de leur document et nous tenons à les en remercier. Vous pouvez accéder gratuitement à l'étude complète à l'adresse suivante : [www.strategicleveragepartners.com](http://www.strategicleveragepartners.com). Le sommaire est en français alors que l'étude complète est uniquement en anglais et comporte 122 pages.

### Groupe Gouvernance Stratégique®

**CONSULTANTS D.P.R.M. inc.**  
2506, route Marie-Victorin  
St-Nicolas, QC G7A 4H7  
Tél. : 418 836-9940

Roméo Malenfant, Ph.D.  
rmalenfant@dprm.ca  
www.dprm.ca

**SOCIÉTÉ DE CONSEIL OSBL + inc.**  
378, rue Margaux  
Mascouche, QC J7K 0E9  
Tél. : 450 722-9000  
www.osblplus.com

Monique Gagné, CAÉ  
Monique Dansereau, CAÉ  
Marco Baron, BAA  
Fraser Scantlebury, BAA

mgagne@osblplus.com  
mdansereau@osblplus.com  
mbaron@osblplus.com  
fscantlebury@npoplus.com

---

« Planification de la relève » - Le besoin d'assurer le perfectionnement des dirigeants de Conseils et de planifier la relève pour le poste de président-directeur général;

« Rôles bien définis » - La nécessité de bien définir les rôles et de veiller à ce que les administrateurs comprennent bien leurs obligations et leurs responsabilités fiduciaires;

« Formation et perfectionnement » - L'importance de la formation et du perfectionnement continus des membres du Conseil d'administration.

« Reddition de comptes et gestion » - La façon dont les attentes et les exigences accrues des donateurs et des bailleurs de fonds influent sur le rôle du Conseil d'administration;

« Culture » - L'importance de veiller à ce qu'une bonne culture se développe au sein du Conseil d'administration et d'assurer l'équilibre entre celle-ci et la rigueur des politiques et des méthodes;

« Réunions du Conseil » - L'importance d'avoir des réunions du Conseil efficaces qui permettent d'accomplir le travail du Conseil et de favoriser la participation des membres;

« Planification stratégique » - La nécessité de bien comprendre le rôle du Conseil d'administration en matière de planification stratégique et d'accroître la compétence de ses membres dans ce domaine;

« Évaluation du rendement » - L'absence d'outils d'évaluation du rendement pour mesurer l'efficacité du Conseil d'administration;

« Gestion des risques » - La nécessité de disposer de meilleurs processus, politiques et outils pour assurer la gestion des risques »

Ces préoccupations font ressortir que le point central pour démontrer la nécessité d'un Conseil d'administration, au-delà des exigences légales, réside dans la définition des principaux rôles du Conseil d'administration.

Quels sont donc ces rôles ? Le Conseil d'administration a tout avantage à bien les connaître, et ce, pour l'évolution positive de l'ensemble de l'organisation. En bref, les voici :

**1<sup>er</sup> rôle : Fournir les orientations stratégiques**

Ces orientations se définissent comme suit :

*a) La mission de l'organisation.* La mission d'une organisation est sa « raison d'être ». C'est en fait une synthèse des objets que l'on retrouve dans les lettres patentes qui précisent les secteurs de compétence de l'organisation.

*b) La vision.* La vision est un rêve qui stimule l'action et qui projette dans le futur l'image de l'organisation dans tous ses éléments dynamiques.

*c) Les valeurs.* Les valeurs sont la base de toute philosophie de gestion humaniste. Les valeurs aident à prendre les bonnes décisions lors de situations critiques.

*d) La clientèle.* La clientèle peut se résumer en quelques termes : « par qui » et « pour qui » l'organisation existe. Par exemple, les usagers sont des personnes « pour qui » l'organisation existe alors que les partenaires sont parmi ceux « par qui » l'organisation existe.

---

**2<sup>e</sup> rôle : Se prononcer sur les enjeux stratégiques**

On appelle un enjeu stratégique, une décision à prendre qui touche une orientation face à un enjeu, un fait à longue portée, qui a des répercussions à moyen et long termes. Alors que les orientations stratégiques sont établies pour les moyens et longs termes, les choix stratégiques se présentent régulièrement pour confronter à la fois les programmes de l'organisation comme ses orientations générales. Il revient au Conseil de décider quoi faire face à ces choix stratégiques.

**3<sup>e</sup> rôle : Embaucher et évaluer le rendement du directeur général.**

L'embauche du bon directeur général pour l'organisation constitue une des décisions clés d'un Conseil d'administration. Lorsque ce choix est réalisé, par ailleurs, ce directeur général a droit à une évaluation au rendement (ou appréciation de sa contribution) de façon régulière et surtout objective. Peu de Conseils d'administration possèdent vraiment les outils nécessaires pour procéder à un tel exercice.

**4<sup>e</sup> rôle : Développer et mettre en place des encadrements**

Les encadrements sont divisés en quatre secteurs :

**a) le Conseil d'administration** lui-même. Il se doit d'établir à la fois les attentes qu'il a envers ses administrateurs et les règles de conduite de ceux-ci.

**b) les comités.** Le Conseil verra à définir ses propres comités ainsi que les règles concernant les comités opérationnels du directeur général. Il verra aussi à déléguer à celui-ci l'autorité nécessaire pour les former.

**c) le directeur général.** Le directeur général étant la personne responsable d'exécuter les décisions du Conseil et son seul employé, il est essentiel que le Conseil se donne des mécanismes minimums de contrôle et d'évaluation.

**d) la permanence.** Ce secteur couvre plusieurs facettes. Le Conseil identifiera ce qui est acceptable comme pratiques administratives et il déterminera certaines règles de prudence en gestion; il statuera aussi sur les relations à entretenir avec les partenaires, se prononcera sur certaines règles de protection des employés et ainsi de suite.

**5<sup>e</sup> rôle : Approuver annuellement les programmes et les budgets**

Ce cinquième rôle concerne l'adoption des résultats à atteindre et la définition des contrôles à établir pour obtenir les feedbacks nécessaires et assurer une évaluation constante.

**6<sup>e</sup> rôle : Assurer le monitoring**

Une fois les orientations définies, l'encadrement développé et mis en place, l'embauche du directeur général, les programmes et les budgets arrêtés, il reste une fonction à accomplir : s'assurer du suivi et de la conformité de l'organisation aux encadrements établis.

**7<sup>e</sup> rôle : Développer et garder un réseau de contacts avec la communauté**

Il revient au Conseil d'avoir une préoccupation constante de développer un réseau de contacts avec ses constituants, que ceux-ci soient la population en général ou bien un membership clairement identifié. Les administrateurs doivent être des administrateurs bien « branchés ».

**8<sup>e</sup> rôle : Se préoccuper de la pérennité de l'organisation**

L'existence d'une organisation peut être vulnérable. Un Conseil d'administration dynamique et efficace verra à assurer la pérennité à long terme de l'organisation. En fait, c'est son devoir! Ce rôle couvre quatre secteurs :

- 
- a) la gestion des risques. Une attention constante aux risques que les administrateurs et l'organisation encourent doit être prise en considération. Le Conseil saura donc adopter les politiques pertinentes et prendre les actions nécessaires pour réduire ces risques ou les éliminer.
  - b) la viabilité financière de l'organisation.
  - c) une préoccupation constante d'assurer une relève adéquate tant pour les administrateurs que pour le directeur général.
  - d) la protection de la réputation de l'organisation.

### En conclusion

En tenant compte des responsabilités découlant des exigences de la loi et du Code civil du Québec, de la nécessité de clarifier les rôles entre le Conseil d'administration et la permanence, nous croyons que ces rôles accordent au Conseil toute l'importance de sa mise en valeur tout en respectant la culture de l'organisation.

Pour en savoir davantage sur les rôles du Conseil d'administration, nous vous invitons à communiquer avec nous ou vous référez au livre **La Gouvernance et le Conseil d'administration**, de Roméo Malenfant, Ph.D., disponible à la Boutique.

---

Pour en savoir plus sur les rôles du Conseil d'administration, nous vous invitons à communiquer avec nous ou à consulter le livre **La Gouvernance et le Conseil d'administration**® aux Éditions D.P.R.M. par Roméo Malenfant, Ph.D.

Pour commander ce livre, visitez la **Boutique** en ligne du Centre québécois de services aux associations à l'adresse suivante : <http://www.associationsquebec.qc.ca/boutique/index.php?language=fr>.