

Gouvernance et orientation du conseil d'administration **Séance sur le renforcement de la capacité communautaire**

Comprendre la gouvernance organisationnelle

(Source : Institut sur la gouvernance : www.iog.ca)

Les premiers débats sur la gouvernance menaient souvent à la conclusion qu'il devait y avoir « une meilleure façon » de mettre en place des processus de gouvernance; cette façon de penser avait été héritée des ouvrages des premiers auteurs sur la gestion qui cherchaient à cerner la « seule bonne façon de faire ». Ces partisans en quête de vérités universelles ont ensuite été connus comme l'école scientifique de la gestion. Toutefois, puisque la gestion est devenue un sujet plus sophistiqué, on a abandonné l'idée voulant que des pratiques universellement valides existent au profit d'une approche situationnelle. Cela dit, la bonne façon de gérer une organisation dépendait fortement de la situation : ses activités ou sa mission, son marché, ses intervenants ou clients, son historique et ses traditions et ainsi de suite.

La pensée contemporaine sur la gouvernance repose sur notre conviction voulant que puisqu'il n'existe pas un modèle unique de gestion, il n'existe aucun « meilleur » modèle de gouvernance. Les cadres de gouvernance doivent être conçus pour tenir compte de la mission d'une organisation, en plus d'autres facteurs comme les personnes, la culture, les traditions et les relations. Cette approche est appelée : gouvernance axée sur la mission. Selon notre expérience, l'une des plus grandes forces de cette approche réside dans son adaptation à la grande diversité des organisations.

Fonctions et rôle du conseil d'administration

Principaux points à prendre en considération :

- Les conseils d'administration efficaces exercent une bonne gouvernance en utilisant les outils de gouvernance.
- Il faut du temps pour élaborer et mettre en œuvre des politiques, des plans et des processus.
- La stratégie représente le principal outil servant à établir et à maintenir le cadre. La continuité de l'organisation en dépend.
- Les plans stratégiques doivent être plausibles et mis en œuvre.
- Savoir en quoi consiste le processus budgétaire et veiller à ce qu'il tienne compte du plan stratégique.
- Les réunions efficaces portent sur l'orientation stratégique du conseil d'administration.

Les fonctions d'un conseil d'administration consistent à :

Établir et maintenir des cadres (stratégie, obligation juridique, pouvoir final de décision)

Définir une orientation (bonne continuité, relève pour le poste de directeur général et le conseil d'administration, et examen périodique des programmes et des services)

Évaluer les résultats (examen du rendement du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration, du directeur général et de l'organisation)

Responsabilité fiduciaire (gestion efficace et efficiente des ressources)

Démontrer la responsabilisation (ultime responsable des actes de son organisation)

Leadership (modèle établissant les valeurs et les comportements éthiques, établissement de relations solides)

Rôle à titre de membre du conseil d'administration

- Participer activement aux réunions;
- Examiner les documents de travail du conseil d'administration avant chaque réunion;
- Donner suite aux enjeux soulevés par les comités lors des réunions du conseil d'administration si nécessaire;
- Être bien informé de toutes les affaires du conseil d'administration;
- Se concentrer sur les questions stratégiques relevant du conseil d'administration;
- Fournir des conseils dans le contexte des besoins stratégiques, plutôt que dans le contexte des problèmes opérationnels (ou de gestion);
- Recommander de nouvelles stratégies de gouvernance ou suggérer des modifications aux stratégies, lorsqu'applicables;
- Agir dans le meilleur intérêt de l'organisation;
- Appuyer publiquement les décisions du conseil d'administration;
- Représenter efficacement l'intérêt de l'organisation auprès des membres et des non-membres;
- Participer aux séances d'orientation du conseil d'administration;
- Participer à la planification stratégique du conseil d'administration;
- Être présent aux réunions du conseil d'administration.

Lorsqu'un membre du conseil d'administration préside un comité, il doit :

- Établir un ordre du jour clair pour chaque réunion;
- Se préparer en vue des réunions;
- Présider les réunions d'une manière efficace;
- Être bien informé des questions auxquelles s'intéresse le comité;
- Surveiller la conformité aux stratégies approuvées;

- Établir des rapports sur les activités du comité pour le conseil d'administration;
- Représenter les intérêts du conseil d'administration lors des réunions.

Responsabilité légale, gestion du risque et rôle des administrateurs

Lire la note d'information.

À titre de membre du conseil d'administration, comprenez-vous bien quels sont vos obligations et devoirs légaux et quelles mesures vous pouvez adopter pour limiter votre responsabilité personnelle? Trois obligations fondamentales incombent aux administrateurs, qui représentent les intervenants d'une organisation et agissent en tant que « fiduciaire », soit : l'obligation de diligence, l'obligation de loyauté et l'obligation d'obéissance.

Responsabilité d'un administrateur – Un administrateur qui manque à son devoir peut être tenu responsable. Le terme responsabilité se rapporte à la « responsabilité » qui incombe aux administrateurs et aux organisations à l'égard des conséquences d'une conduite qui ne répond pas à une norme légale prédéterminée. En général, le terme « conséquences » fait référence aux dommages ou aux pertes subies par une personne, et le fait d'être responsable de ces conséquences peut entraîner le versement d'une compensation financière.

La responsabilité est engagée dans les trois situations suivantes :

1. lorsqu'une loi (texte législatif) n'est pas respectée;
2. lorsqu'un contrat n'est pas respecté ou est violé;
3. lorsqu'un acte, ou un défaut d'agir, intentionnellement ou non, cause des blessures ou des dommages à une autre personne (préjudice).

Rien ne peut remplacer la gouvernance du savoir et la gestion judicieuse du risque, et une organisation qui gère ses activités d'une manière consciencieuse et responsable diminuera considérablement les risques inhérents à la responsabilité de ses administrateurs.

À l'avenir, avant d'accepter un poste de direction au sein d'une organisation, dressez une liste de questions que vous poserez, de renseignements que vous désirez vérifier, et communiquez avec les personnes qui connaissent bien l'organisation. Énoncez clairement quelle est votre vision de l'organisation et déterminez si l'organisation partage votre vision. Il ne faut pas oublier que :

- la majorité des organisations d'aujourd'hui disposent d'une assurance responsabilité civile pour les administrateurs et les membres de la direction;
- le fait de constituer votre organisation en société réduit la responsabilité potentielle des administrateurs. En vertu de la loi, les sociétés constituées en corporation sont tenues d'indemniser les administrateurs pour les responsabilités qu'ils peuvent engager dans l'exercice de leurs fonctions en qualité d'administrateurs;

- les organisations atténuent le risque en adoptant des politiques relatives aux conflits d'intérêts, aux nominations, etc.
- il faut se renseigner sur la gestion des risques associés à la gestion des réunions, à la gestion financière, aux ententes contractuelles, à la gestion du personnel, à l'orientation et à la formation, etc. Il faut connaître les politiques.

Principaux points à prendre en considération :

- Obligations légales des administrateurs – Diligence, loyauté et obéissance
- Responsabilité des administrateurs – Lois, contrat, préjudice
- Éviter la responsabilité par la gestion du risque
- Assurance responsabilité civile pour les administrateurs et la direction
- Indemnisation
- Se protéger en tant qu'administrateur.

Structure organisationnelle et opérations

Lire la liste des noms et des postes des membres du conseil d'administration.

Rôles et responsabilités (L'information doit être corroborée par le RDEE)

Une présentation et des discussions sur les responsabilités des membres d'un conseil d'administration permettent d'accroître la compréhension des participants à l'égard de ce qu'ils doivent affronter. L'accent est mis sur les responsabilités (descriptions de travail) qui aideront les participants à comprendre pourquoi il est impératif qu'ils se comportent eux-mêmes d'une façon formelle et agissent d'une manière éthique dans le cadre de toutes leurs délibérations. Les membres du conseil d'administration d'une organisation de développement communautaire occupent un poste qui requiert la confiance du public. (*Bénévoles Canada*).

L'ouvrage intitulé *The Government Handbook, Government of Newfoundland and Labrador* définit les rôles et les responsabilités des administrateurs, du directeur général et des comités comme suit :

Rôle du président

Le **président** est le porte-parole officiel de l'organisation pour toutes les questions de nature interne ou externe. Le président :

- est responsable des fonctions du conseil d'administration;
- préside les réunions du conseil d'administration, les réunions des cadres supérieurs et les réunions provinciales;
- représente l'organisation dans l'établissement et l'avancement des relations externes;
- est l'ultime responsable du plan de travail de l'organisation;

- rend compte au conseil d'administration des questions liées aux activités et à la participation du conseil d'administration;
- agit comme mentor auprès du vice-président pour planifier la relève et veiller à ce que la planification de la relève soit entreprise avec le conseil d'administration en vue de la croissance à long terme de l'organisation
- représente l'organisation lors de réunions externes de nature opérationnelle ou administrative.

En outre, le **président** doit :

- signer des documents lorsque ses fonctions l'exigent ou lorsque demandé par le conseil d'administration;
- faire rapport et formuler des recommandations au conseil d'administration et aux membres de l'organisation lors de l'assemblée générale annuelle et lors des réunions du printemps sur les travaux et les activités de l'organisation qu'il juge, à sa discrétion, nécessaire de mentionner pour les informer et les conseiller; il peut également exiger des rapports du trésorier, du secrétaire ou de l'administrateur lorsqu'il le juge nécessaire;
- s'acquitter de toutes les autres tâches inhérentes aux fonctions du président.

Rôle du vice-président

Le **vice-président** est responsable des comités du conseil d'administration mis sur pied pour concrétiser le plan de travail de l'organisation. Le vice-président collabore avec le président lorsqu'il s'agit des relations externes du conseil d'administration et des questions relatives aux politiques en général. En outre, le vice-président doit :

- présider les réunions du conseil d'administration en l'absence du président;
- travailler en étroite collaboration avec le président afin de faciliter la planification de la relève au sein du comité de direction;
- s'acquitter des tâches du président lorsque ce dernier est absent, quitte son poste ou est inapte à agir.

Rôle du secrétaire

Le **secrétaire** assume les tâches liées aux opérations internes qui peuvent lui être assignées de temps à autre par le conseil d'administration, notamment la responsabilité liée aux questions concernant les membres du conseil d'administration ou aux services en général, à la dotation et à la gestion de projets. Il doit également surveiller les processus et les politiques de l'organisation et formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration. Le **secrétaire** surveille la participation des membres du conseil d'administration et doit :

- faire savoir de façon officielle aux membres du conseil d'administration lorsqu'ils sont retirés du conseil d'administration en raison de leurs absences ou d'une cause justifiée;
- conserver tous les dossiers de l'organisation, à l'exception des dossiers et des documents qui doivent être conservés par le trésorier, comme prévu dans le présent document;

- signer des documents lorsque ses fonctions l'exigent ou lorsque demandé par le conseil d'administration et lorsqu'accessoire à l'exercice de ses fonctions.

Rôle du trésorier

Le **trésorier** est responsable de tous les fonds de l'organisation. Le trésorier doit :

- faire déposer les fonds de l'organisation chez une ou plusieurs banques sélectionnées par le conseil d'administration, fonds qui devront être versés conformément aux instructions du conseil d'administration validées par la signature des personnes désignées par le conseil d'administration;
- faire en sorte qu'une comptabilité complète de toutes les sommes reçues ou versées soit effectuée;
- faire rapport à cet égard à la demande du président, du conseil d'administration et du directeur général;
- faire vérifier la comptabilité au moins une fois par an par un vérificateur approuvé par le conseil d'administration;
- faire préparer et présenter un état financier détaillé lors de toutes les réunions annuelles des membres de l'organisation.

Rôle de chacun des membres du conseil d'administration

On s'attend à ce qu'un membre du conseil d'administration communique ses opinions et celles de ses commettants à la table du conseil d'administration. Toutefois, il est impératif de comprendre l'obligation de représenter tous les intervenants et de prendre des décisions dans le meilleur intérêt de la clientèle visée. Un membre du conseil d'administration qui ne tient pas compte de l'étendue de son rôle, et qui n'arrive pas à établir la distinction indispensable entre un intérêt personnel et un intérêt général, peut sérieusement compromettre la capacité d'un conseil d'administration de s'acquitter de son mandat global. Chaque membre du conseil d'administration doit :

- être familier avec la législation qui régit le conseil d'administration;
- connaître et appuyer la mission, le mandat et les objectifs de l'organisation;
- protéger et promouvoir les valeurs de l'organisation;
- être préparé aux réunions, poser des questions éclairées et contribuer de façon positive aux discussions;
- prendre des décisions fondées sur des données probantes et des recherches exhaustives;
- apporter son expertise personnelle de façon active au conseil d'administration, lorsque requise (affaires, finances, droit, etc.);
- travailler de façon harmonieuse avec les autres membres du conseil d'administration sans chercher à dominer le conseil d'administration ou négliger sa part respective du travail;
- appuyer les décisions et les politiques du conseil d'administration dans les discussions qui ont lieu hors des réunions du conseil d'administration même s'il a exprimé sa dissidence lors des discussions internes;
- respecter la confidentialité des discussions des instances dirigeantes;

- s'acquitter de ses responsabilités en reconnaissant une responsabilité fiduciaire et ne pas représenter les intérêts d'un groupe restreint;
- signaler au conseil d'administration tout conflit d'intérêts et se retirer des discussions lorsqu'un conflit d'intérêts est possiblement en cause;
- reconnaître le rôle des gestionnaires dans l'exécution des orientations et des politiques de l'instance de gouvernance et prendre soin de ne pas interférer dans les responsabilités déléguées aux gestionnaires ou au personnel;
- tirer profit des occasions d'être instruit et informé au sujet du conseil d'administration et du domaine pertinent;
- participer à l'évaluation du conseil d'administration et du directeur général et à son auto-évaluation.

Rôle du directeur général

Le **directeur général** est nommé par le conseil d'administration. Le directeur général et le conseil d'administration travaillent de pair afin de servir le meilleur intérêt de l'organisation, c'est pourquoi leur relation doit être fondée sur l'ouverture, la confiance et le respect mutuels. En acceptant sa nomination, le président s'engage à offrir une orientation complète au nouveau directeur général sur les rôles et responsabilités et sur les difficultés et les préoccupations de l'organisation. En outre, le directeur général doit établir un lien avec les représentants gouvernementaux appropriés, d'autres homologues et les organisations provinciales appropriées. Principalement, le directeur général gère les activités quotidiennes et oriente l'organisation vers les objectifs stratégiques établis par le conseil d'administration. Toutefois, le directeur général n'agit pas seulement en tant qu'administrateur. Un directeur général doit agir à titre de visionnaire et de stratège, et résoudre les problèmes. En outre, il est généralement responsable de :

- surveiller et évaluer le rendement de l'organisation et prendre des mesures correctives si nécessaire;
- participer au processus de planification stratégique comme il a été approuvé par le conseil d'administration;
- préparer les plans opérationnels et les rapports d'étape et de rendement en vue d'un examen et d'une approbation par le conseil d'administration;
- préparer les budgets d'investissement et de fonctionnement pour les examens et les approbations nécessaires;
- favoriser des communications efficaces avec les partenaires et les intervenants appropriés;
- mettre en œuvre les politiques et les procédures approuvées de l'organisation;
- évaluer le rendement du personnel de direction de l'organisation;
- veiller à ce que les nouveaux employés soient évalués de façon adéquate;
- veiller à ce que le conseil d'administration ait accès à toute l'information pertinente nécessaire pour mener ses activités;
- favoriser des liens de communications efficaces entre l'organisation et le conseil d'administration, son public et les autres intervenants.

Comités du conseil d'administration

Les comités sont mandatés par le conseil d'administration et font rapport de leurs délibérations au conseil d'administration. D'une façon générale, le conseil d'administration forme des comités afin de l'aider dans ses fonctions.

Les comités peuvent être permanents, c'est-à-dire qu'ils poursuivent leurs activités jusqu'à ce que le conseil d'administration décide de les dissoudre, ou spéciaux, c'est-à-dire qu'ils sont formés pour atteindre un objectif précis. Les comités permanents et spéciaux engagent soit la participation de tous les membres du conseil d'administration sous forme de comité plénier, soit la participation d'un ou de plusieurs membres du conseil d'administration.

Un conseil d'administration qui assume ses responsabilités fondamentales et qui comprend son rôle est rarement, voire jamais, tenu de mettre sur pied des comités spéciaux. Toutefois, il arrive parfois que des enjeux de nature ponctuelle et cruciale exigent la création de ces comités. Lorsque la limite de temps est atteinte et le rapport présenté, les membres du conseil d'administration devraient comprendre que le rôle du comité est rempli et que celui-ci doit être dissous comme prévu.

Un comité ne doit pas assumer d'autres responsabilités sauf lorsque mandaté par le conseil d'administration. On a recours aux comités lorsqu'on requiert une expertise particulière. Les règlements administratifs, procès-verbaux et politiques du conseil d'administration doivent énoncer clairement les éléments suivants pour chacun des comités :

- L'objectif (mandat)
- Les membres du comité
- Le degré de permanence (p. ex., permanent, ponctuel)
- La structure de reddition de comptes
- Les paramètres du processus décisionnel
- Les attentes du conseil d'administration en matière de rapports