

REGARD POUR UNE GOUVERNANCE ACTIVE



GUIDE D'INFORMATION
POUR LES ADMINISTRATEURS
ET ADMINISTRATRICES
D'ENTREPRISES DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE

REGARD POUR UNE GOUVERNANCE ACTIVE



GUIDE D'INFORMATION
POUR LES ADMINISTRATEURS
ET ADMINISTRATRICES
D'ENTREPRISES DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE

Cette publication a été réalisée par :



Centre local de développement (CLD) de Laval

1555, boulevard Chomedey, bureau 220, Laval (Québec) H7V 3Z1

Téléphone: 450 978-5959 | Télécopieur: 450 978-5970

info@cldlaval.com | cldlaval.com

En collaboration avec :



Conférence régionale des élus de Laval (CRÉ DE LAVAL)

1555, boulevard Chomedey, bureau 220, Laval (Québec) H7V 3Z1

Téléphone: 450 686-4343 | Télécopieur: 450 686-8377

info@crelaval.qc.ca | crelaval.qc.ca

Coordination du projet : Célyne Lafrance –
Conseillère en développement des entreprises, CLD de Laval

Comité de rédaction : Manon Loranger –
Présidente du Comité régional d'Économie sociale de Laval
Monique Thériault, contractuelle à la CRÉ de Laval
Me Priscille Pelletier
Monique Dansereau, OSBL Plus

Conception graphique : martinducharme.ca

Ce document ne vise aucunement à remplacer les conseils d'un professionnel. Si un avis juridique ou l'aide d'un conseiller est requis relativement à une question ou à un cas particulier, les services d'un professionnel compétent devraient être sollicités. Dans ce document, l'utilisation du masculin a pour seul objectif d'alléger le texte.

ISBN 978-2-924047-00-2 (version imprimée)

ISBN 978-2-924047-01-9 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 4^e trimestre 2011

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 4^e trimestre 2011

Ce document est également disponible en versions PDF sur le site Internet du CLD de Laval: cldlaval.com

Regard pour une gouvernance active se veut un guide d'information destiné aux administrateurs et administratrices qui ont choisi de s'investir au sein des entreprises de l'économie sociale.

Réalisé par le CLD de Laval, ce guide témoigne de notre volonté d'accompagner les gestionnaires qui, au quotidien, relèvent les défis de conjuguer « l'économique et le social » et qui pour ce faire, doivent s'entourer de membres habilités à assumer les responsabilités, droits et devoirs qui leur incombent.

Administrer de façon stratégique et performante; assurer une saine gouvernance; concevoir des politiques de gouvernance, bref, se préparer à bien administrer! Voilà autant de sujets abordés dans ce guide afin non seulement d'outiller les administrateurs et administratrices, mais aussi de permettre aux entreprises de l'économie sociale d'évoluer et de grandir dans un contexte propice à assurer leur épanouissement et leur pérennité.

Nous espérons que ce guide saura susciter votre intérêt et vous accompagner tout au long de votre contribution à l'entrepreneuriat collectif et à la vie démocratique de notre région.

Bonne lecture!

Le CLD de Laval

Préambule	1
------------------------	---

Partie 1

Se préparer à bien administrer

1.1. L'ampleur du secteur des corporations à but non lucratif et quelques statistiques.....	6
1.2. Les principaux enjeux et tendances en gestion des corporations	7
1.3. Les droits et devoirs d'un administrateur	7
1.4. Les informations pertinentes à connaître à titre d'administrateur	9
1.5. La grille d'autoévaluation d'un administrateur.....	11

Partie 2

Administrer de façon stratégique et performante

2.1. Les rôles d'un conseil d'administration.....	16
2.2. Les sept éléments clés d'un conseil d'administration stratégique.....	23
2.3. Les fonctions d'un conseil d'administration.....	23
2.3.1. Fonction morale et fonction légale.....	23
2.3.2. Fonction de planification.....	25
2.3.3. Fonction d'évaluation	25
2.3.4. Fonction de représentation	25
2.3.5. Fonction de service des administrateurs.....	25

Partie 3

Assurer une saine gouvernance

3.1. La charte : le certificat de naissance de la corporation	28
3.2. Les règlements généraux : le contrat avec les membres	28
3.3. L'ordre du jour	30
3.4. Le procès-verbal : la mémoire de l'organisation	32
3.4.1. Contenu d'un procès-verbal.....	33
3.4.2. Qui peut soumettre des propositions, les appuyer et participer au vote?.....	35
3.4.3. Qui peut consulter les procès-verbaux?.....	37
3.5. Le manuel de l'administrateur : un outil de référence	38

Partie 4

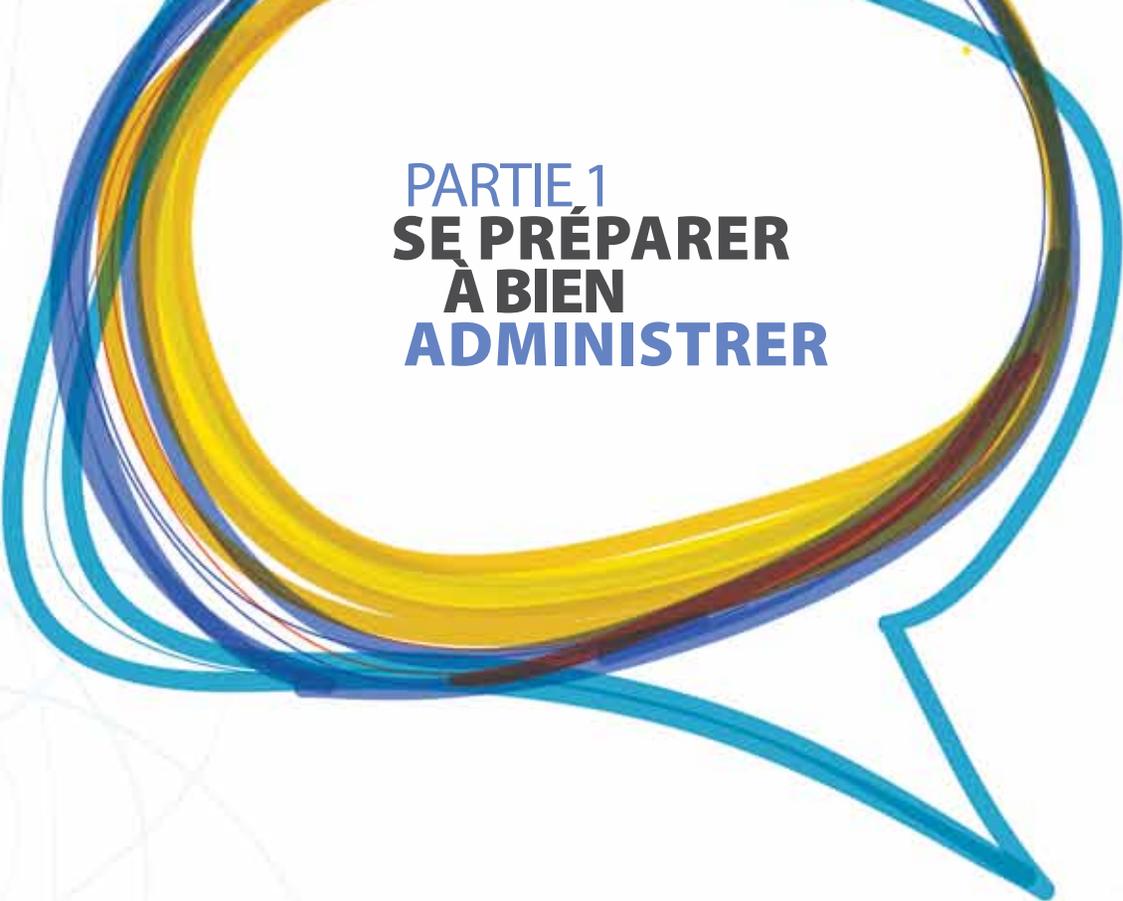
Concevoir des politiques de gouvernance

4.1. La mission.....	41
4.2. Les valeurs.....	41
4.3. Le Code de déontologie des administrateurs.....	41
4.4. Les comités du conseil d'administration.....	43
4.5. Le rôle du directeur général et l'appréciation de sa contribution.....	45
4.6. Les comités opérationnels.....	47
4.7. La confidentialité et la divulgation des documents.....	48
4.8. La protection des personnes.....	49
4.9. Les pratiques administratives.....	52

Annexe A

Questionnaire : Évaluation des pratiques et des rôles d'un conseil d'administration.....	54
--	----

Bibliographie.....	59
--------------------	----



PARTIE 1 **SE PRÉPARER** **À BIEN** **ADMINISTRER**

- 
- 1.1. L'ampleur du secteur des corporations
à but non lucratif et quelques statistiques6
 - 1.2. Les principaux enjeux et tendances
en gestion des corporations7
 - 1.3. Les droits et devoirs d'un administrateur7
 - 1.4. Les informations pertinentes à connaître
à titre d'administrateur9
 - 1.5. La grille d'autoévaluation
d'un administrateur 11

Se préparer à bien administrer

La gouvernance se définit comme étant la manière d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions importantes. Elle définit également la façon dont les différents acteurs interviennent au sujet de ces décisions. La saine gouvernance implique des valeurs d'intégrité, d'efficacité et d'imputabilité. Elle met l'accent sur la primauté du conseil d'administration pour la bonne marche d'une organisation.

1.1 L'ampleur du secteur des corporations à but non lucratif et quelques statistiques

Selon la plus récente étude statistique disponible nous retrouvons ⁽¹⁾:

Au Canada

- **161 000 corporations à but non lucratif**
- 19 millions de bénévoles.
- 2 milliards d'heures de bénévolat (équivalent à 1 million d'employés à plein temps).
- 2 millions d'employés à plein temps.
- 112 milliards de dollars en chiffre d'affaires.

Au Québec

- **46 519 corporations à but non lucratif**
- 4,3 millions de bénévoles.
- 555,2 millions d'heures de bénévolat (équivalent à 289 179 employés à plein temps).
- 254 237 employés à plein temps.
- 25,05 milliards de dollars en chiffre d'affaires.

Les corporations à but non lucratif sont administrées par des bénévoles siégeant sur des conseils d'administration.



Saviez-vous que ?

Vous pouvez constituer une personne morale à but non lucratif en vous rendant :

a) sur le site Internet provincial www.registreentreprises.gouv.qc.ca/ constituer une personne morale ou un organisme sans but lucratif.

ou

b) sur le site Internet fédéral www.corporationscanada.ic.gc.ca/ création et maintien d'une société à but non lucratif.

⁽¹⁾ Statistique Canada, 2004

1.2 Les principaux enjeux et tendances en gestion des corporations ⁽²⁾

- Les membres d'un conseil d'administration recherchent de plus en plus une valeur ajoutée en contrepartie de leur implication au sein d'une corporation.
- L'évolution rapide des changements au sein de la société actuelle exige des corporations qu'elles soient en mesure de s'y adapter dans les meilleurs délais.
- La nécessité de trouver de nouvelles sources de financement et une nouvelle structure de cotisation et de tarification.
- La compétition fuse de toute part et des alliances stratégiques s'avèrent nécessaires.
- L'importance du rayonnement des corporations à but non lucratif.
- L'avènement des technologies de l'information et des communications (TIC) modifie complètement les modes de gestion et d'interrelations.
- La présence de différentes cultures et générations constituent un enjeu significatif.
- La gestion des ressources humaines se complexifie.
- L'impartition gagne en avantages et permet à la corporation de se consacrer plus spécifiquement à la réalisation de sa mission⁽³⁾.

1.3 Les droits et devoirs d'un administrateur ⁽⁵⁾

Les droits ⁽⁶⁾

- Être convoqué aux réunions du conseil d'administration.
- Renoncer à l'avis de convocation.
- Contester la validité de la réunion.
- Participer personnellement aux réunions.
- Voter.
- Signer les résolutions des administrateurs.
- Être renseigné sur les affaires de la corporation et avoir accès à ses livres et registres.
- Être remboursé pour des dépenses raisonnables, pré-autorisées et engagées dans le cadre des fonctions, le tout suivant la politique de gestion en vigueur au sein de la corporation.



Saviez-vous que ⁽⁴⁾ ?

- 85 % des conseils d'administration n'ont aucun plan de succession pour la direction.
- Moins de 30 % des conseils d'administration utilisent un profil de compétences pour sélectionner un nouveau membre pour siéger au conseil.
- Seulement 60 % des administrateurs ayant répondu à l'enquête confirment que leur conseil d'administration se donne une période annuelle de planification stratégique.
- 76 % des répondants ont affirmé ne faire aucune vérification des références relativement aux candidats potentiels à un poste d'administrateur.

⁽²⁾ Inspiré de « The Foundation of ASAE, Facing the Future », www.asaenet.org

⁽³⁾ Impartition : recours aux services d'un tiers par souci d'économie.

⁽⁴⁾ AMERICAN SOCIETY OF ASSOCIATION EXECUTIVE, Study Evaluates Association Board Practices. Association Management Magazine, April 2004, p. 22.

⁽⁵⁾ MARTEL, Paul. Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités, Éditions Wilson Lafleur, 2^e tirage, 2009.

⁽⁶⁾ Selon le Petit Larousse illustré, Larousse 2011, p. 337, un droit c'est « la faculté individuelle d'accomplir ou non quelque chose, d'exiger quelque chose d'autrui, en vertu de règles reconnues, individuelles ou collectives ».

Les devoirs (responsabilités)

- **Agir personnellement dans les limites des pouvoirs de l'administrateur**

À titre d'administrateur, vous ne pouvez vous faire représenter par quelqu'un d'autre aux réunions du conseil d'administration. Vous ne pouvez, non plus, être remplacé par un substitut. Vous avez une obligation personnelle de voir à ce que les actes posés par la corporation respectent les lois et règlements en vigueur. Dans certains cas, votre responsabilité personnelle pourrait être engagée, notamment en ce qui concerne les montants des retenues et contributions dus à l'État. Si vous devenez failli ou êtes « interdit », c'est-à-dire que vous faites l'objet d'une ordonnance de tutelle ou de curatelle, vous ne pouvez siéger comme administrateur.

- **Agir avec prudence et diligence**

Agir avec diligence vous impose de participer assidûment et activement aux différents travaux du conseil d'administration. Si vous n'assistez que très rarement aux réunions et que vous ne vous tenez pas raisonnablement informé des affaires de la corporation, un tel comportement pourrait s'interpréter comme étant une négligence de votre part. Vous devez prendre connaissance des documents qui vous sont transmis et ne pas hésiter à requérir toute information jugée nécessaire pour vous permettre de remplir adéquatement vos devoirs. Certaines corporations sanctionnent l'absentéisme par la disqualification de l'administrateur en défaut.

- **Agir avec honnêteté et loyauté dans le seul intérêt de la corporation**

Vous devez agir dans le seul intérêt de la corporation sans tenir compte de votre intérêt personnel non plus que de celui d'une autre personne ou d'un groupe de personnes, incluant les membres de votre famille, vos amis et un parti politique. Le cas échéant, vous êtes tenu d'informer et de déclarer tout intérêt au conseil d'administration et, dans ce cas, de vous retirer de la réunion.



Saviez-vous que ?

Si vous manquez à vos devoirs et que la corporation en subit un dommage, elle pourrait intenter un recours en dommages et intérêts contre vous et vous pourriez être tenu de l'indemniser pour les dommages subis.

1.4 Les informations pertinentes à connaître à titre d'administrateur

La corporation

- Quelle est sa forme juridique? Possède-t-elle une charte fédérale ou provinciale?
- En vertu de quelle loi est-elle incorporée?
- Depuis quand la corporation existe-t-elle?
- Quels sont ses objets?
- Quels sont ses règlements?
- Est-elle reconnue comme un organisme de charité enregistré?

La mission, la vision, les valeurs, les services offerts

- Quelle est sa mission? Celle-ci est-elle écrite?
- Quelles sont ses orientations à long terme? Celles-ci sont-elles définies?
- Quelles sont ses valeurs? Celles-ci sont-elles écrites?
- Quelle est sa clientèle?
- Quelle est la nature des services rendus?
- Qui sont les partenaires et les bailleurs de fonds?
- Existe-t-il un code de déontologie applicable aux administrateurs? Celui-ci est-il signé par les administrateurs?

Le conseil d'administration

- Qui sont les membres du conseil d'administration?
- Combien d'administrateurs y siègent et depuis combien de temps?
- De quels secteurs proviennent-ils?
- Quelle est la durée du mandat des administrateurs?
- Dans une année, combien de fois se réunissent les administrateurs?
- Existe-t-il un calendrier statutaire des réunions du conseil?
 - À quelle heure se tiennent les réunions du conseil?
 - Quelle est la durée de ces réunions?
 - Quel est le mode de fonctionnement des réunions et comment y traite-t-on les cas d'absentéisme, les retards, etc.?
 - Existe-t-il un comité exécutif?
 - Quelle est la fréquence des réunions du comité exécutif?



Saviez-vous que ?

En matière d'environnement, le fait pour un administrateur de demander à la corporation de l'autoriser ou de l'encourager à ne pas se conformer à une ordonnance du ministre émise en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement (Québec) ou à émettre, à déposer, à dégager ou à rejeter un contaminant dans l'environnement en contravention avec des dispositions de cette loi, constitue une infraction. La responsabilité est alors de nature pénale et rend l'administrateur passible d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement.

Les administrateurs

- Quelle est la méthode utilisée par le conseil pour recruter les administrateurs ?
- Y a-t-il un manuel d'accueil pour les nouveaux administrateurs ?
- Existe-t-il un programme de formation pour les administrateurs ?
- Quelles sont les politiques de gouvernance de la corporation ? Celles-ci sont-elles écrites ?
- Existe-t-il une assurance responsabilité pour les administrateurs et dirigeants ⁽⁷⁾ ?
- Existe-t-il une assurance responsabilité civile ?
- Vérifie-t-on les antécédents judiciaires ?

Les comités

- Combien existe-t-il de comités ?
- Quels sont les rôles et mandats des différents comités ?
- Quelle est la fréquence des réunions de ces comités ?
- Chaque administrateur est-il tenu de s'impliquer dans un comité ?

Les employés

- La corporation est-elle gérée par un président-directeur général, un directeur général ou un coordonateur ?
- La corporation compte combien d'employés ?
- Quelles sont les conditions de travail des employés ? Celles-ci sont-elles écrites ?
- Quel est le taux de rétention des employés ?
- À quelle fréquence les employés font-ils l'objet d'une évaluation ?
- Existe-t-il un guide d'accueil pour les nouveaux employés ?

Les coûts

- Les membres sont-ils assujettis à une cotisation régulière ou spéciale ?
- Y a-t-il des contributions financières à effectuer : activités-bénéfices, campagnes annuelles de financement, tournoi de golf, etc. ?
- Y a-t-il d'autres frais à déboursier : repas, réunions, frais de représentation, frais de transport, etc. ?

⁽⁷⁾ MARTEL, Paul. Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités, chap. 6, Vos moyens de protection, Éditions Wilson & Lafleur, Martel Ltée, 2^e tirage 2009.

1.5 La grille d'autoévaluation d'un administrateur ⁽⁸⁾

Avant de m'engager, il est important de valider mes connaissances en tant qu'administrateur... tant que membre d'un conseil d'administration. Le présent questionnaire vous permettra de mieux vous connaître et d'identifier vos forces et faiblesses à titre d'administrateur.

Toute personne doit être bien préparée à assumer ses responsabilités en tant que membre d'un conseil d'administration. Le présent questionnaire vous permettra de mieux vous connaître et d'identifier vos forces et faiblesses à titre d'administrateur.

Il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse. Il s'agit davantage d'un ensemble de domaines à considérer dans votre démarche d'administrateur. Pour chaque énoncé, répondez « oui » si vous avez « toujours » le comportement décrit. Autrement, répondez honnêtement « non ». Les « peut-être » ou les « en partie » doivent s'interpréter comme étant des « non ».

**Prendre connaissance
des affaires de la corporation**

OUI	NON	J'ai pris connaissance des règlements généraux et de la charte de la corporation.
OUI	NON	Je connais bien les services de la corporation.
OUI	NON	Je connais bien les politiques de la corporation et j'ai pris connaissance du manuel des politiques et des procès-verbaux de la dernière année.
OUI	NON	J'ai pris connaissance du budget et le comprends ainsi que les types de rapports réguliers utilisés par la corporation.
OUI	NON	J'ai parlé avec d'anciens membres du conseil et d'autres membres et bénévoles clés pour obtenir leurs points de vue sur ce qui devrait être fait au cours des prochaines années.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de l'organigramme de la structure bénévole et de celui de la structure permanente ou, encore, j'ai demandé à ce qu'ils soient développés de manière à décrire adéquatement les lignes d'autorité et le cheminement des opérations de la corporation.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de la description du rôle d'administrateur et j'en comprends clairement les responsabilités.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de la planification stratégique à long terme ou du plan annuel de la corporation.
OUI	NON	Je suis bien au courant des ressources qui me sont accessibles, à savoir le budget, le soutien des permanents et autres pour accomplir adéquatement mon mandat et atteindre mes objectifs pour la prochaine année.
OUI	NON	Je suis pleinement conscient que la corporation possède une police d'assurance responsabilité et j'en connais les limites.

TOTAL des « OUI » de la partie A = _____

Mise en œuvre des rôles et des responsabilités des administrateurs

OUI	NON	Je me tiens régulièrement informé des plus récents développements affectant la corporation.
OUI	NON	Je lis régulièrement la correspondance et les publications que la corporation transmet aux membres.
OUI	NON	Je me fais le défenseur d'une planification à court et à long termes comme priorité pour la corporation.
OUI	NON	Je participe, bien préparé, aux réunions du conseil.
OUI	NON	Chaque fois que j'ai besoin de plus d'informations, je pose des questions jusqu'à ce que j'obtienne des réponses satisfaisantes.
OUI	NON	Je suis familier avec mes responsabilités d'administrateur.
OUI	NON	J'analyse les ressources nécessaires de même que les impacts que pourraient avoir les activités proposées avant de décider de leur implantation.
OUI	NON	Je me tiens informé des besoins des membres en regard des services demandés et je les considère avant de prendre une décision.
OUI	NON	Je n'accepte que les engagements que je suis en mesure d'assumer.
OUI	NON	Je mène toujours à bien ce que je me suis engagé à faire.
OUI	NON	Je m'assure que mes intérêts personnels ou d'affaires sont au second plan en regard de ceux de la corporation.
OUI	NON	J'appuie la décision du groupe même s'il ne s'agit pas de la solution que je priorisais.
OUI	NON	Je participe activement aux programmes et activités par rapport auxquels j'ai demandé le soutien des autres.
OUI	NON	J'identifie les membres qui peuvent s'impliquer et je m'assure qu'ils ont les qualifications nécessaires.
OUI	NON	Je demande occasionnellement à des membres de s'impliquer en leur expliquant clairement les attentes et motivations à l'origine du choix de leur candidature. De plus, je leur communique toutes les informations pertinentes afin qu'ils puissent accomplir adéquatement leurs tâches.
OUI	NON	Lors de séances de planification, je m'assure d'obtenir les commentaires de chaque catégorie de membres.
OUI	NON	Je connais les différents rapports légaux et financiers que la corporation doit produire régulièrement.
OUI	NON	Je comprends comment les politiques sont élaborées et je connais les ressources appropriées de la corporation.
OUI	NON	J'identifie les membres qui ont un potentiel de leadership et les encourage à développer leurs capacités et à poursuivre leur implication au sein de la corporation.

TOTAL des « OUI » de la partie B = _____

Démontrer des habiletés de leadership

OUI	NON	J'encourage les opinions et la participation des autres lorsque je dois prendre des décisions.
OUI	NON	Je travaille à la création d'un environnement qui permet aux autres d'exprimer de nouvelles idées.
OUI	NON	Je connais mes forces et mes faiblesses et je sais demander de l'aide, lorsque nécessaire.
OUI	NON	J'exprime clairement mes intentions lorsque je négocie avec d'autres personnes.
OUI	NON	Je suis sensible aux besoins des autres et les encourage à exprimer leurs points de vue.
OUI	NON	Je suis particulièrement appréciatif pour toutes les activités relevant d'un travail d'équipe.
OUI	NON	Je communique aux autres le sens de l'importance du travail d'équipe pour le bien-être général du conseil.
OUI	NON	Je m'assure de partager les honneurs liés aux succès des projets.
OUI	NON	J'encourage les autres à se surpasser professionnellement et personnellement dans le cadre de leur implication au sein de la corporation.
OUI	NON	J'apporte enthousiasme et encouragement à chaque réunion à laquelle je participe.
OUI	NON	Je partage ma vision de la corporation avec les autres.
OUI	NON	Lorsque je communique avec les autres, j'insiste sur les aspects positifs, même lorsque je suis confronté à une situation négative.
OUI	NON	J'exprime clairement mes attentes au sujet du soutien et de la performance des autres.
OUI	NON	Je donne fréquemment de la rétroaction en mettant l'accent sur les aspects positifs.
OUI	NON	Je ne laisse aucunement interférer des questions liées à la personnalité dans les décisions qui concernent les affaires du conseil.
OUI	NON	Je suis familier avec les règles de procédure des assemblées.
OUI	NON	Je fais le nécessaire pour améliorer mes habiletés de « leader ».

TOTAL des « OUI » de la partie C = _____

Interprétation et résultats

Pour connaître votre résultat, chaque « oui » correspond à 1 point.

- Faites le total de chacune des parties.
- Inscrivez le résultat ci-dessous.
- Lorsque le résultat obtenu est inférieur à celui apparaissant entre parenthèses, vous avez intérêt à revoir le contenu de la section afin de vous assurer de la justesse de vos pratiques.

Partie A (8/10) votre total = _____ **Partie B (15/19) votre total = _____** **Partie C (13/17) votre total = _____** **Total (36/46) votre grand total = _____**



PARTIE 2 **ADMINISTRER** **DE FAÇON STRATÉGIQUE** **ET PERFORMANTE**

2.1.	Les rôles d'un conseil d'administration.....	16
2.2.	Les sept éléments clés d'un conseil d'administration stratégique	23
2.3.	Les fonctions d'un conseil d'administration.....	23
2.3.1.	Fonction morale et fonction légale.....	23
2.3.2.	Fonction de planification.....	25
2.3.3.	Fonction d'évaluation.....	25
2.3.4.	Fonction de représentation.....	25
2.3.5.	Fonction de service des administrateurs	25



2.1 Les rôles d'un conseil d'administration

D'entrée de jeu, mentionnons que ces rôles permettent d'actualiser les différentes fonctions dévolues à un conseil d'administration :

- une fonction morale et légale ;
- une fonction de planification et d'évaluation ;
- une fonction de représentation et de services aux membres.

Dans toute corporation à but non lucratif, le conseil d'administration est l'autorité suprême, sauf en ce qui concerne son élection. Les rôles du conseil sont distincts du rôle de la permanence ou de toute autre instance.

1^{er} rôle : tracer les orientations stratégiques

Les orientations stratégiques sont les objectifs à moyen et long termes que doit se donner une corporation dynamique.

Ces orientations se concrétisent dans :

- une clarification de la mission ⁽⁹⁾ ;
- une projection de cette mission dans le futur : la vision ⁽¹⁰⁾ ;
- une définition des valeurs organisationnelles comme guide de la corporation ;
- une définition précise des personnes qui utilisent les services de la corporation et de leurs besoins.

Le conseil d'administration doit constamment être en état de veille stratégique pour ne pas être pris par surprise et devoir réagir à la toute dernière minute.

2^e rôle : statuer sur les choix stratégiques

Un choix stratégique, c'est une décision à prendre relativement à une orientation lorsque nous faisons face à un enjeu. Il s'agit d'un fait à longue portée, susceptible de répercussions à moyen et long termes pour une organisation. À titre d'exemple, il en serait ainsi d'une décision relative à un règlement gouvernemental venant encadrer les activités de ses membres.

⁽⁹⁾ Un bon énoncé de mission doit affirmer clairement, dans un langage simple et de manière très courte, la raison d'être de la corporation. Il est important de s'en tenir à quelques mots, sinon les personnes auront des difficultés à l'intégrer facilement et à la faire valoir.

⁽¹⁰⁾ Une vision d'avenir est un rêve qui nourrit l'action, stimule les personnes et projette l'image d'une organisation dynamique.

3^e rôle : embaucher et évaluer le rendement du directeur général

L'objectif que devrait rechercher un conseil d'administration dynamique, bien structuré et se voulant efficace est d'embaucher un directeur général qui pourra compléter les forces et pallier les lacunes du conseil, de façon à établir un partenariat productif entre eux.

Processus d'embauche d'un directeur général

- Établir le profil idéal du candidat recherché.
- Former un comité de sélection composé d'administrateurs et, le cas échéant, de ressources externes spécialisées en la matière.
- Procéder à l'ouverture officielle du poste.
- Effectuer une première sélection parmi les candidatures reçues.
- Sélectionner trois candidats qui seront reçus en entrevue.
- Effectuer les entrevues.
- Effectuer la vérification des références.
- Présenter les recommandations au conseil d'administration.
- Rencontrer le candidat choisi afin de négocier le contrat d'emploi.
- Déterminer une période probatoire de six (6) mois.
- Évaluer le candidat en cours et à la fin de la période probatoire.
- Confirmer la personne dans son poste ou rechercher un autre candidat.

4^e rôle : développer et mettre en place des encadrements

Pour fonctionner adéquatement, une corporation doit posséder un certain nombre de mesures servant à guider et à encadrer les pratiques d'intervention. Ces mesures sont des points de référence qui ont de l'importance dans la mise en œuvre des actions. Il s'agit, d'une part, d'attentes exprimées clairement et, d'autre part, de balises à ne pas outrepasser.

a. L'encadrement des activités du conseil d'administration

Le premier secteur d'encadrement concerne le conseil d'administration lui-même. Il est nécessaire de définir son rôle, de le doter de certaines règles de conduite et d'assurer le recrutement de ses membres. Ces règles de conduite s'inscrivent dans ce qu'il est convenu d'appeler les « politiques de gouvernance » dont les plus importantes se retrouvent à la section 4 du présent document. L'encadrement du conseil d'administration inclut également l'adoption d'un code de déontologie pour les administrateurs.

b. L'encadrement des comités

Un conseil peut former des comités pour l'aider dans la réalisation de son mandat et il se doit d'en assurer le suivi. Ce suivi prend la forme d'un encadrement et se réalise par une définition claire des mandats qui lui sont confiés et par l'établissement d'un échéancier précis des travaux à réaliser. Il est à noter que le rôle des comités se limite à renseigner le conseil d'administration. Ces comités n'ont aucun pouvoir décisionnel ⁽¹¹⁾.

⁽¹¹⁾ MARTEL, Paul. Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités, chap. 4, Éditions Wilson & Lafleur, Martel Itée, 2^e tirage 2009, p. 26.

c. L'encadrement du directeur général et de la permanence

Le directeur général est le partenaire privilégié du président du conseil et l'un de ses attributs est de faire en sorte que les employés jouent adéquatement leur rôle. Il est l'âme dirigeante et le pivot central autour duquel tourne le dynamisme d'une organisation. Il relève de l'autorité du conseil d'administration et il est imputable envers celui-ci de toutes les opérations de la corporation.

Le rôle et la délégation de pouvoir qui lui sont dévolus doivent être clairement définis afin d'éviter aux membres du conseil d'administration de s'immiscer dans les opérations courantes de la corporation. De plus, le conseil décrira ce qui lui paraît adéquat comme pratiques administratives en :

- déterminant certaines règles de prudence en matière de gestion ;
- statuant sur les relations à entretenir avec la clientèle de la corporation ;
- se prononçant sur certaines règles de protection des employés de la corporation.

La qualité de la relation entre le directeur général et le conseil est un atout majeur pour le bon fonctionnement de la corporation. Dans cette optique, l'embauche, l'appui et l'encadrement font partie des rôles qu'un conseil doit assumer tout en préservant un climat d'ouverture et de confiance.

d. La gestion des risques

Le conseil d'administration doit être très vigilant en ce qui concerne les risques auxquels s'exposent les administrateurs et la corporation. Le conseil saura adopter les politiques de gouvernance et prendre les actions nécessaires pour réduire ces risques au minimum.

Voici un aperçu des principaux comités qu'une corporation peut mettre en place :

1. Le Comité de mise en candidature et d'appréciation de la contribution des administrateurs

Il s'agit du plus important comité du conseil. Il consiste en un comité de sélection et d'évaluation des membres du conseil. Son travail s'inscrit dans une perspective de renouvellement continu et assurera la conservation de la culture organisationnelle. Dans les faits, ce comité devra identifier les personnes susceptibles de devenir les meilleurs administrateurs pour la réalisation de la mission de la corporation.

2. Le Comité d'appréciation de la contribution du directeur général

Le conseil définit le rôle du directeur général en lui déléguant les responsabilités et les pouvoirs liés à sa fonction. Le conseil, par une politique de gouvernance à cet effet, viendra préciser ses attentes à l'égard du directeur général. En s'appuyant, entre autres, sur la politique de gouvernance, le comité d'appréciation de la contribution du directeur général aura la responsabilité de présenter régulièrement au conseil une évaluation juste et équitable de la performance du directeur général.

3. Le Comité de vérification des politiques

Ce comité est appelé à vérifier la mise en œuvre et le respect des politiques adoptées par le conseil, de même que leur pertinence et leur mise à jour.

4. Le Comité d'évaluation des risques

Ce comité est mandaté pour procéder régulièrement à une évaluation systématique des risques auxquels la corporation pourrait être exposée et des moyens à mettre en œuvre pour en réduire l'incidence. Le mandat de ce comité doit également inclure l'élaboration de scénarios d'intervention pour faire face à un risque majeur.

5^e rôle : approuver annuellement la programmation et le budget

Ce rôle consiste à établir les résultats à atteindre ainsi que les mesures de contrôle à mettre en place pour obtenir la rétroaction nécessaire et assurer un suivi constant de la situation.

Il appartient au conseil d'administration de déterminer les grands objectifs à atteindre. Quant à la mise en œuvre des moyens pour y parvenir, elle est du ressort de la permanence. Il est important de préciser que la programmation est développée par la direction générale et son équipe puis présentée au conseil d'administration pour approbation. Le rôle du conseil consiste à vérifier l'adéquation entre ce qui lui est présenté et les orientations stratégiques déjà définies.

La planification de la programmation n'est pas le seul élément devant faire l'objet d'une approbation par le conseil. En effet, le conseil doit également mettre à la disposition de la permanence les ressources nécessaires à sa réalisation. Ainsi, il doit déterminer un budget qui lui servira notamment de guide pour exercer adéquatement son rôle au niveau du contrôle des ressources financières.

Les rapports suivants sont indispensables à un tel contrôle :

- rapports financiers, selon une fréquence établie ;
- suivi mensuel des budgets ;
- l'état des placements ;
- le nombre de plaintes ;
- les statistiques pertinentes concernant les services ;
- le rapport annuel des auditeurs financiers.

Il est important de souligner que les volumineux rapports ne sont généralement pas lus. Les rapports devront donc être présentés dans un format permettant au conseil de s'y retrouver rapidement et efficacement pour ainsi apprécier l'état réel de la situation de la corporation ⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ MALENFANT, Roméo. Système d'information et d'évaluation-contrôle de la planification, École de Service social, Université Laval, 1983.

6^e rôle : assurer le suivi

Cette fonction consiste à vérifier la conformité des pratiques de gestion par rapport aux politiques établies.

7^e rôle : développer et maintenir un réseau de contacts au sein de la communauté

Il appartient au conseil d'administration de développer un réseau de contacts avec ses partenaires. Ce rôle du conseil réfère également à la fonction de représentation des administrateurs. Une représentation bien accomplie constitue une des clés de la pérennité de la corporation.

8^e rôle : se préoccuper de la viabilité de la corporation

L'existence d'une corporation à but non lucratif peut être vulnérable. Le conseil a le devoir de veiller à la viabilité de la corporation. À cet égard, les membres du conseil doivent constamment s'enquérir de ce qui pourrait perturber ou modifier l'environnement externe de la corporation. Il faut surtout retenir que le conseil ne peut en aucun cas manquer à son devoir envers la corporation qu'il administre.

La pérennité d'une corporation passe par :

- la situation financière de la corporation ;
- la relève des administrateurs et celle de la direction générale ;
- la crédibilité de la corporation, c'est-à-dire l'absence d'éléments susceptibles d'entacher sa réputation.



Saviez-vous que ?

Un conseil n'a pas besoin de tout savoir pour bien remplir son mandat. Pour prendre des décisions éclairées, il doit détenir les informations stratégiques.

2.2 Les sept éléments clés d'un conseil d'administration stratégique

« S'occuper des aspects financiers ne doit pas être la seule mission d'un conseil d'administration. Constitué et organisé de manière pertinente, il peut s'avérer un réel atout pour l'organisme. »

Conseil d'administration stratégique

- Un conseil formé d'au plus 7 à 12 administrateurs.
- Un conseil dont les rôles sont précisés et connus afin de favoriser un fonctionnement démocratique et solliciter l'implication du plus grand nombre possible d'administrateurs.
- Des réunions où l'ordre du jour se limite à l'essentiel et dont la durée est convenable et efficace.
- Des personnes qui connaissent bien leur rôle d'administrateurs et celui du conseil.
- L'existence d'un nombre réduit de comités, ceux-ci étant uniquement des comités de gouvernance.
- Un souci des administrateurs de ne pas s'impliquer dans les affaires courantes de la corporation.
- Un directeur général qui est un véritable partenaire du conseil d'administration.

2.3 Les fonctions d'un conseil d'administration

2.3.1 Fonction morale et fonction légale

La fonction morale

Le législateur, par le truchement de la Loi sur les compagnies et le Code civil du Québec, impose la présence d'un conseil d'administration pour toute corporation à but non lucratif. Pourquoi ?

D'abord, le statut de corporation à but non lucratif s'accompagne de plusieurs privilèges, dont celui de ne pas payer d'impôts sur le revenu. Par le biais d'une telle exemption, on reconnaît que la corporation à but non lucratif existe pour améliorer la société ce qui, en soi, représente un actif justifiant l'absence d'impôts.

Pour les corporations dites charitables, un privilège supplémentaire s'ajoute, à savoir que les dons sont déductibles des impôts des particuliers donateurs.



Saviez-vous que ?

La seule véritable autorité que puissent revendiquer les membres lors de l'assemblée générale annuelle est celle d'élire les administrateurs et, si les conditions requises sont remplies, de les destituer.

La fonction légale

Le conseil est une personne morale de plein droit. Ce sont les administrateurs siégeant au conseil qui, solidairement et conjointement, peuvent être tenus responsables. En plus d'être dépositaire de la charte et des règlements de la corporation, le conseil est responsable :

- d'interpréter la mission de la corporation ;
- d'effectuer les changements aux règlements généraux, lorsque nécessaires ;
- de présenter les rapports pertinents aux diverses instances gouvernementales ;
- d'assumer les obligations financières découlant du salaire impayé des employés ;
- de prendre ou d'omettre de prendre des décisions.

Concernant l'assemblée générale des membres, la Loi sur les compagnies prévoit cinq (5) rôles très précis qui sont :

- élire les administrateurs ;
- désigner des auditeurs externes pour la vérification annuelle des comptes ;
- ratifier les règlements que le conseil aurait pu adopter en cours d'année ⁽¹³⁾ ;
- recevoir le bilan et les états financiers ;
- recevoir le rapport des activités du conseil d'administration.

Au Québec, la Loi sur les compagnies confère clairement et irrévocablement au conseil d'administration l'autorité souveraine sur l'administration et la gestion de la corporation, en plus de lui attribuer exclusivement l'initiative de l'établissement et de la modification de toute régie interne. L'assemblée générale des membres est un moment privilégié pour un conseil d'administration de consulter les membres sur certains points en regard des orientations de la corporation.

⁽¹³⁾ Par ailleurs, dans la Loi sur les coopératives, art. 76 à 122, c'est l'assemblée générale des coopératives qui est souveraine et qui assume cette fonction.

2.3.2 Fonction de planification

Pour un conseil, la fonction de planification signifie :

- engager la direction générale ;
- soutenir la direction générale ;
- appuyer la programmation élaborée par la direction générale ;
- appuyer le budget élaboré par la direction générale.

2.3.3 Fonction d'évaluation

Le conseil doit se soucier d'évaluer le fonctionnement de la corporation à travers les différents aspects suivants :

- les décisions du conseil ;
- les contributions des administrateurs ;
- la performance du directeur général ;
- les politiques de gouvernance.

2.3.4 Fonction de représentation

La représentation peut s'exercer de diverses façons :

- auprès de ses membres ;
- auprès de ses partenaires ;
- auprès de la société civile ;
- auprès des instances politiques.

2.3.5 Fonction de service des administrateurs

La fonction de service peut se déployer comme suit :

- tenir compte de l'opinion des personnes qui utilisent les services de la corporation (membres, usagers et autres) ;
- maintenir et développer la réputation de la corporation ;
- établir des contacts « politiques » ;
- s'engager à mettre son expertise au service de la corporation.



Saviez-vous que ?

Le conseil approuvera annuellement le budget et la programmation annuelle préparés par la permanence à la suite d'une séance du conseil au cours de laquelle leur auront été fournies toutes les explications nécessaires sur les résultats. Sujet à approbation par le conseil, ces deux documents serviront de guide pour le conseil et la direction générale dans la réalisation de la mission de la corporation.

Les critères de performance organisationnelle

Annuellement, le conseil procédera à une évaluation de la performance de l'organisme. Cette évaluation fera l'objet d'un rapport qui sera présenté dans le rapport annuel du président à l'assemblée générale annuelle.

Les critères d'évaluation seront les suivants :

- a) le respect des politiques du conseil (décliner la liste complète des politiques) ;
- b) l'atteinte des objectifs organisationnels, tels que définis par la programmation annuelle ;
- c) l'atteinte des objectifs budgétaires annuels, tels que définis dans le budget annuel ;
- d) la satisfaction de la clientèle en regard de l'organisme et de ses activités selon le barème suivant :
 - satisfaction élevée (+ 75 %) ;
 - satisfaction moyenne (entre 50 % et 75 %) ;
 - satisfaction faible (– de 50 %) ;
- e) le sentiment général de satisfaction.



PARTIE 3 ASSURER UNE SAINTE GOUVERNANCE

3.1.	La charte : le certificat de naissance de la corporation.....	28
3.2.	Les règlements généraux : le contrat avec les membres.....	28
3.3.	L'ordre du jour.....	30
3.4.	Le procès-verbal : la mémoire de l'organisation	32
3.4.1.	Contenu d'un procès-verbal	33
3.4.2.	Qui peut soumettre des propositions, les appuyer et participer au vote ?.....	35
3.4.3.	Qui peut consulter les procès-verbaux ?.....	37
3.5.	Le manuel de l'administrateur : un outil de référence	38



3.1 La charte : l'acte de naissance de la corporation

La constitution d'une corporation à but non lucratif est généralement régie par la Loi sur les compagnies – Partie III et la corporation a le devoir de s'y conformer. Elle doit également se conformer à d'autres lois, dont, mais non restrictivement, la Charte des droits et libertés, la Loi sur la publicité légale des entreprises, la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur les normes du travail. La corporation doit se doter de lettres patentes, parfois appelées la charte ou l'acte constitutif, qui représentent l'acte de naissance de la corporation. Les lettres patentes contiennent les règles fondamentales qui régissent les intérêts des membres ⁽¹⁴⁾. Pour obtenir les lettres patentes, il faut en faire la demande, pour le provincial, auprès du Registraire des entreprises par voie de requête, en suivant les formalités prescrites par la loi, et pour le fédéral, auprès de Corporations Canada.

Des coopératives peuvent également être constituées en vertu de la Loi sur les coopératives. Elles relèvent aussi de l'autorité législative du Québec ⁽¹⁵⁾.

3.2 Les règlements généraux : le contrat avec les membres

Les règlements généraux ou règlements de régie interne ont force de loi et régissent l'organisme. Ils sont prévus à l'article 91 de la Loi sur les compagnies et ne doivent en aucun cas être contraires à cette loi ou à l'acte constitutif. Ils constituent en fait un contrat entre la corporation et ses membres. Ils affectent les droits collectifs des membres de la corporation et ont des conséquences à long terme sur l'administration interne de la corporation. Dès leur entrée en vigueur, ils lient tous les membres de la corporation ⁽¹⁶⁾ et ne peuvent avoir de portée rétroactive.

Adoptés par le conseil d'administration, les règlements généraux entrent en vigueur aussitôt par la suite. Pour continuer d'être en vigueur, ils requièrent également l'approbation de l'autre palier du pouvoir : l'assemblée générale des membres, laquelle peut soit les approuver, soit les refuser, mais elle ne peut en aucun cas les modifier. Par contre, les règlements d'une coopérative sont quant à eux adoptés par l'assemblée générale des membres ⁽¹⁷⁾.

Dans la mise en application de ses règlements, le conseil d'administration doit agir de façon raisonnable, de bonne foi, avec cohérence et sans discrimination.

⁽¹⁴⁾ Comment constituer une personne morale à but non lucratif : www.registreentreprises.gouv.qc.ca

⁽¹⁵⁾ Loi sur les coopératives, art. 7 et 11.

⁽¹⁶⁾ Code civil du Québec, art. 313.

⁽¹⁷⁾ Loi sur les coopératives, art. 122.

Aide-mémoire pour le contenu des règlements généraux

1. Le lieu du siège social

2. Le sceau de la corporation

3. Les membres :

- a) catégories de membres
 - b) cotisation
 - c) retrait
 - d) suspension et radiation
-

4. Les assemblées des membres :

- a) assemblée annuelle
 - b) assemblée extraordinaire
 - c) avis de convocation
 - d) quorum
 - e) président et secrétaire d'assemblée
 - f) procédure
-

5. Le conseil d'administration :

- a) nombre d'administrateurs
 - b) durée des fonctions
 - c) éligibilité
 - d) élection
 - e) vacances
 - f) retrait
 - g) rémunération
 - h) indemnisation
-

6. Les assemblées du conseil d'administration :

- a) date
 - b) convocation et lieu
 - c) avis de convocation
 - d) quorum et vote
 - e) président et secrétaire d'assemblée
 - f) procédure
 - g) résolution signée
 - h) participation par téléphone
 - i) procès-verbaux
-

7. Les dirigeants :

- a) désignation
 - b) élection
 - c) rémunération
 - d) délégation des pouvoirs
 - e) démission et destitution
 - f) vacances
-

8. Les dispositions financières :

- a) année financière
 - b) vérification
-

9. Les effets bancaires et les contrats

10. Les modifications aux règlements

3.3 L'ordre du jour ⁽¹⁸⁾

L'ordre du jour, préparé par le président ou le directeur général avec, le cas échéant, la collaboration des administrateurs et remis aux administrateurs au début de la réunion, constitue un projet d'ordre du jour.

Il est donc nécessaire qu'il soit adopté pour devenir l'ordre du jour officiel de la réunion. L'ordre du jour et le bon déroulement des réunions sont directement proportionnels au soin apporté à leur préparation. Une réunion du conseil ne doit pas constituer une rencontre de club social. Les réunions du conseil ont un impact important sur le fonctionnement de la corporation et doivent donc procéder avec célérité et efficacité. Un ordre du jour soigneusement préparé contribuera grandement à améliorer le déroulement harmonieux et dynamique des réunions.

Le point « Varia » dans l'ordre du jour

Dans une organisation qui préconise l'efficacité, les questions diverses que l'on traite sous la rubrique « Varia », ne devraient servir qu'à y inscrire les points importants que les administrateurs souhaitent voir apparaître à l'ordre du jour de la prochaine réunion. En aucun temps, un sujet traité sous cette rubrique ne devrait faire l'objet d'une décision. Le « Varia » sert de point de départ aux discussions que les administrateurs n'ont pas pris soin de préparer préalablement à la réunion et que l'on souhaite discuter, sous l'inspiration du moment. Les discussions ayant eu cours dans ce contexte ne devraient pas servir de prétexte pour conduire à des décisions précipitées, prises à la hâte, par des administrateurs fatigués en fin de réunion.

⁽¹⁸⁾ MALENFANT, Roméo. Le procès-verbal (et l'ordre du jour), guide no 4, « Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique^{MC} », Éditions D.P.R.M., 2008.

L'ordre du jour type d'une assemblée d'un conseil efficace et dynamique

1. Vérification de la régularité et ouverture de la réunion.
2. Adoption de l'ordre du jour.
3. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion.
4. Affaires découlant du procès-verbal.
5. Confirmation relative aux paiements de tous les montants correspondant aux retenues et contributions dues à l'État.
6. Point important X (objectif principal de la réunion) (décision).
7. Point important Y (objectif secondaire de la réunion) (information).
8. Point important Z (objectif secondaire de la réunion) (décision).
9. Rapport financier du dernier mois ou du dernier trimestre.
10. Rapport du président.
11. Rapport du directeur général.
12. Rapport des différents comités.
13. Date et lieu de la prochaine réunion.
14. Rubrique « Varia » (avis sur les points à aborder lors de la prochaine réunion).
15. Levée de l'assemblée.

L'ordre du jour type d'une assemblée générale annuelle des membres

1. Vérification de la régularité et ouverture de l'assemblée.
2. Adoption de l'ordre du jour.
3. Adoption du procès-verbal de la dernière assemblée.
4. Dépôt du rapport du président.
5. Dépôt du rapport de la direction générale.
6. Dépôt du rapport du trésorier.
7. Nomination des auditeurs externes des comptes de la corporation.
8. Ratification des changements aux règlements et à la charte ⁽¹⁹⁾.
9. Le cas échéant, ratification de l'augmentation de la cotisation.
10. Élection des administrateurs.



Saviez-vous que ?

En tant qu'administrateur, votre responsabilité couvre tous les montants des retenues et contributions dues à l'État de même que les intérêts et les pénalités sur les montants que la corporation a pour mission de percevoir et de remettre à l'État ou, encore, de contribuer en tant qu'employeur. À cet égard, votre responsabilité est solidaire ⁽²⁰⁾.

⁽¹⁹⁾ Loi sur les coopératives, art. 122.

⁽²⁰⁾ Loi de l'impôt sur le revenu, art. 227.1; Loi sur le ministère du Revenu, art. 24.0.1; Loi sur la taxe d'accise, art. 323. Les principales sources de retenues et de contributions sont: l'impôt sur le revenu des employés retenu à la source, l'assurance-emploi, les pensions du Canada, les rentes du Québec, les normes du travail, l'assurance-maladie.

3.4 Le procès-verbal : la mémoire de l'organisation

Le procès-verbal trace l'historique de la corporation. Il revêt donc une très grande importance. Il peut être utilisé dans plusieurs circonstances, notamment lors d'une contestation devant la cour. Le procès-verbal ⁽²¹⁾ est un document obligatoire ⁽²²⁾ dans toute corporation à but non lucratif.

Cette obligation s'explique par le fait que les corporations ne peuvent s'exprimer autrement que par résolutions. Il faut donc tenir un registre des résolutions adoptées par le conseil et apporter une attention toute particulière à l'étape de leur adoption. À cet égard, il faut donc faire preuve de prudence.

Un procès-verbal ne devient officiel que lorsqu'il a été adopté par le conseil, lors de sa réunion subséquente et qu'il porte la signature du président d'assemblée ou de tout autre dirigeant, habituellement le secrétaire.

En cas de dissolution de la corporation, même si cela n'est pas obligatoire, il est recommandé de déposer les procès-verbaux aux Archives nationales du Québec. Si nécessaire, il sera possible de s'y référer et, le cas échéant, ceux-ci pourront être consultés par des historiens qui s'intéresseraient à l'impact qu'aurait pu avoir la corporation dans son milieu.



Saviez-vous que ?

La loi oblige la tenue de procès-verbaux pour toutes les instances d'une corporation et elle exige de conserver ces procès-verbaux durant toute l'existence de la corporation, dans un cahier communément appelé le Registre des procès-verbaux ou le Livre des minutes.

⁽²¹⁾ La présente section concerne essentiellement les organisations à but non lucratif constituées en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies ou de la partie II de la Loi sur les corporations canadiennes et la Loi sur les coopératives. En effet, certaines organisations peuvent être constituées par d'autres lois et, par conséquent, elles doivent donc répondre à d'autres critères. À titre d'exemple, les organisations constituées en vertu de la Loi sur les services de santé et les services sociaux de même que les organisations scolaires et municipales peuvent avoir d'autres règles de fonctionnement, tout particulièrement en ce qui concerne la circulation, la confidentialité et la disposition des procès-verbaux en cas de dissolution. Cependant, de façon générale, ce qui est discuté dans le présent article peut les intéresser.

⁽²²⁾ La Loi sur les compagnies, art. 107 d) et la Loi sur les corporations canadiennes, art. 112 (1) obligent les organisations à tenir des procès-verbaux de leurs instances décisionnelles, à savoir l'Assemblée générale, le conseil d'administration et, le cas échéant, le Comité exécutif. À défaut, les organisations sont passibles d'amendes.

3.4.1 Contenu d'un procès-verbal

1. Les éléments essentiels pour confirmer la légalité de la réunion

- **L'en-tête**

- le nom de la corporation ;
- le numéro de la réunion ;
- la spécification quant au type de réunion : régulière, extraordinaire ou spéciale ;
- la date de la réunion ;
- l'endroit et l'heure du début de la réunion.

- **La liste des personnes présentes**

- Pour les assemblées générales des membres :
Comme les membres d'une corporation ne sont pas personnellement responsables de la corporation, il n'est pas requis d'inscrire le nom de chacune des personnes présentes.
- Pour les assemblées du conseil d'administration :
On doit inscrire les présences, nommément, puisque les administrateurs sont légalement responsables.
Même si la liste des absences n'est pas essentielle, elle permet également de suivre l'assiduité des personnes.

- **La liste des personnes invitées aux assemblées générales des membres et aux réunions du conseil d'administration**

Seuls les membres ou les administrateurs d'une organisation ont le droit d'assister à une assemblée générale ou à une réunion du conseil d'administration. Il est donc essentiel d'adopter une résolution spécifique pour accepter la présence d'invités. Dans le cas d'une réunion du conseil d'administration, aucun substitut n'est admissible et aucune procuration n'est permise.

- **Le quorum**

- Pour les assemblées générales des membres :
Le quorum doit être constaté au début de l'assemblée. Il n'est cependant pas nécessaire de le maintenir tout au cours de l'assemblée si les règlements le stipulent comme tel.
- Pour les assemblées du conseil d'administration :
Le quorum doit être constaté au début et tout au cours de l'assemblée. Il devient donc important d'indiquer l'heure d'arrivée des retardataires et l'heure de départ de ceux qui quittent avant la levée de l'assemblée, à la fois pour conserver une trace du quorum et pour déterminer les présences lors de l'adoption des résolutions, la responsabilité de l'administrateur pouvant être engagée ou non, selon qu'il était présent ou absent lors de l'adoption d'une quelconque résolution.

- **Le nom du secrétaire d'assemblée**

- **Le nom du président d'assemblée**

2. Le corps du procès-verbal

Le procès-verbal vise à :

- renseigner ceux qui étaient absents de ce qui s'est discuté et s'est passé lors de l'assemblée ;
- enregistrer les décisions prises à l'assemblée ;
- préserver la continuité des débats ;
- conserver des éléments de preuve advenant une procédure judiciaire ;
- outiller les personnes lors de la vérification comptable ;
- fournir une source d'informations fiable pour les administrateurs.

L'essentiel du procès-verbal doit respecter l'ordre du jour adopté en début d'assemblée. Il s'agit de rapporter, sous forme de synthèse et en suivant l'ordre du jour, les discussions qui ont eu cours lors de l'assemblée. Afin de comprendre le cheminement suivi pour arriver à une décision prise lors de l'assemblée, une synthèse des faits et discussions est amplement suffisante.

Une fois le procès-verbal adopté par les administrateurs et signé par la personne qui préside l'assemblée, il constitue la preuve des délibérations et des décisions prises à cette assemblée et ne peut être contredit que par une contestation en bonne et due forme, consécutivement à une modification par résolution ou à une contestation judiciaire ^{(23) (24)}.

Qui rédige et signe le procès-verbal ?

La rédaction du procès-verbal relève du secrétaire corporatif qui est le seul dirigeant officiel, avec le président, à être nommé. La certification des procès-verbaux et leur signature appartiennent également au secrétaire et au président après l'adoption du procès-verbal lors d'une réunion subséquente du conseil d'administration⁽²⁵⁾.

En ce qui concerne le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, la rédaction et la signature incombent au président et au secrétaire de l'assemblée.

⁽²³⁾ ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC. Guide de l'administrateur agréé : principes et normes de saine gestion. Les publications CCH/FM, 1996, pp. 13.123-13.124.

⁽²⁴⁾ Dans le cas d'une assemblée générale, il y a lieu de remplacer le terme « administrateurs » par celui de « membres ».

⁽²⁵⁾ MARTEL, Paul. La corporation à but non lucratif au Québec, Les Éditions Wilson Lafleur, mise à jour septembre 2007.

3.4.2 Qui peut soumettre des propositions, les appuyer et participer au vote ?

Pour les assemblées générales des membres

Tout membre en règle peut soumettre des propositions, les appuyer et participer au vote. Lorsque le président d'assemblée est une personne externe à l'organisation, cette personne ne peut faire de propositions puisque, dans les faits, elle n'est pas membre.

Pour les assemblées des administrateurs

Tout administrateur dûment nommé ou élu au conseil d'administration peut soumettre des propositions, les appuyer et participer au vote. Le président de l'organisme, comme tout autre membre du conseil, a le droit de faire des propositions.

Le président a normalement le droit de voter sur toute proposition. Il arrive que, par règlement, certaines organisations défendent à leur président de voter, sauf s'il y a égalité des voix. Toutefois, cette façon de faire brime le droit fondamental d'un administrateur de participer aux délibérations et aux conclusions.

En cas d'égalité dans les voix, le président peut, si les règlements le prévoient, exercer son droit de vote prépondérant. Les règlements peuvent également prévoir que, lorsqu'il y a une égalité des voix sur une proposition, le statu quo prévaut, c'est-à-dire qu'aucun changement ne sera effectué. Puisque la plupart des résolutions visent un éventuel changement et puisqu'en pareilles circonstances, les administrateurs seraient également divisés eu égard au changement proposé, il est certes préférable, pour la bonne marche de la corporation, de ne rien changer et d'obtenir davantage d'informations, ce qui permettra éventuellement de revenir sur le sujet et, alors, de disposer de la question de façon plus éclairée.

La validité d'une résolution signée hors assemblée

Pour qu'une résolution signée hors assemblée soit valide, il suffit de prévoir une disposition à cet effet dans les règlements généraux de la corporation. Une fois le texte de la résolution préparé, il s'agit alors de vérifier l'accord de tous les administrateurs avec son contenu. S'il y a accord unanime sur le libellé de la proposition, le texte de la résolution est alors acheminé à tous les administrateurs, ce qui leur permet d'apposer personnellement leur signature en prenant soin d'indiquer qu'ils acceptent le texte de la résolution. La résolution écrite et signée par tous les administrateurs devient alors valide et elle est conservée dans le livre des procès-verbaux comme tout autre procès-verbal.

Cette procédure, relativement simple, peut faire économiser temps et argent sur des sujets pointus et urgents. On comprendra cependant que l'objet de telles résolutions ne doit pas être litigieux puisque tous les administrateurs, sans exception, doivent être d'accord et le signifier, comme tel, par écrit. Ainsi, un administrateur qu'on ne peut rejoindre ou qui n'est pas en accord avec la proposition peut bloquer le processus et le contester, le cas échéant.

L'adoption du procès-verbal

L'adoption du procès-verbal est la confirmation de l'acceptation par les membres des délibérations tenues lors de l'assemblée précédente. De façon générale, les personnes présentes à la réunion précédente le sont également à la réunion subséquente. Il est donc d'usage de référer à ces personnes. Cependant, il n'est nul besoin que la personne proposant l'adoption d'un procès-verbal ait été présente à ladite assemblée, pas plus qu'il n'est nécessaire que la personne qui appuie la résolution l'ait été. Évidemment, la coutume veut cependant que l'on procède avec la proposition d'une personne présente lors de l'assemblée en cause, et ce, même s'il ne s'agit en rien d'une obligation.

3.4.3 Qui peut consulter les procès-verbaux ?

Les procès-verbaux ne sont accessibles que par ceux qui ont participé ou avaient le droit de participer à une assemblée. Par exemple, le procès-verbal d'une assemblée générale des membres est accessible à tous les membres. Le procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration est accessible aux administrateurs en poste.

Par ailleurs, les procès-verbaux des comités mis en place par le conseil d'administration sont accessibles aux membres de ces comités, parce qu'ils avaient droit de participer à l'assemblée, et à tous les administrateurs parce que ces comités sont des créations du conseil d'administration.

Quant aux invités et aux observateurs, que ce soit à une assemblée générale des membres ou à une réunion du conseil d'administration, ils ne peuvent consulter les procès-verbaux, même ceux des réunions auxquelles ils auraient participé. Leur présence à une réunion est considérée comme un privilège qui ne leur confère aucunement le statut de membre ou d'administrateur. Ceci implique donc que les administrateurs ne peuvent, en aucun temps, mettre à la disposition, aux fins de consultation ou, encore, remettre copie des procès-verbaux à des tiers. Il existe néanmoins une exception à cette règle. En effet, le vérificateur comptable nommé par l'assemblée générale pour vérifier les états financiers de l'organisation bénéficie d'un droit d'accès aux livres comptables et aux livres des procès-verbaux ⁽²⁶⁾.

⁽²⁶⁾ Par contre, Martel précise bien que même les créanciers ne peuvent exiger l'accès aux procès-verbaux ou aux livres comptables. Ces créanciers ont accès aux documents publics, c'est-à-dire ceux déposés annuellement chez le Registraire des entreprises du Québec.

3.5 Le manuel de l'administrateur : un outil de référence

Le manuel de l'administrateur est un genre de porte-folio de l'organisation. Il permet à toute personne invitée par le conseil d'administration de se faire une idée générale sur son fonctionnement. Il doit être mis à jour régulièrement, aussitôt qu'un changement survient, à la suite des décisions prises par le conseil d'administration.

Le manuel de l'administrateur est essentiellement constitué des éléments suivants :

- La charte.
- Les règlements généraux.
- Les politiques de gouvernance adoptées par le conseil ⁽²⁷⁾.
- Les coordonnées des administrateurs et des comités
- La liste des administrateurs et leurs coordonnées
 - les coordonnées du directeur général;
 - la liste des comités de gouvernance et les membres y siégeant.
- Les principaux documents corporatifs
 - la copie de la police d'assurance responsabilité des administrateurs;
 - la copie de la police d'assurance responsabilité civile de l'organisation;
 - la copie de l'engagement concernant la confidentialité et les conflits d'intérêts signée par chaque administrateur au moment d'accepter son mandat au conseil;
 - le tableau des rapports présentés aux diverses instances de même que les dates de dépôt des rapports.
- Les rapports annuels.
- Le calendrier des activités.
- Le budget annuel.
- Le calendrier des réunions du conseil et les procès-verbaux.



Saviez-vous que ?

Les livres comptables et les registres des procès-verbaux n'ont pas de caractère public. Ainsi, la corporation n'est tenue de les montrer qu'aux personnes jouant un rôle dans son administration ou ses opérations, c'est à dire aux administrateurs. Un membre de la corporation ou même un de ses officiers ne peut exiger d'avoir accès à ces livres s'ils ne sont pas eux-mêmes des administrateurs ⁽²⁸⁾.

⁽²⁷⁾ Les principales politiques sont détaillées dans la section 4 du présent document.

⁽²⁸⁾ MARTEL, Paul. La corporation à but non lucratif au Québec, mise à jour septembre 2007, p. 7-5.



PARTIE 4 **CONCEVOIR** **DES POLITIQUES DE** **GOVERNANCE**

4.1.	La mission.....	41
4.2.	Les valeurs.....	41
4.3.	Le Code de déontologie des administrateurs	41
4.4.	Les comités du conseil d'administration	43
4.5.	Le rôle du directeur général et l'appréciation de sa contribution	45
4.6.	Les comités opérationnels.....	47
4.7.	La confidentialité et la divulgence des documents	48
4.8.	La protection des personnes.....	49
4.9.	Les pratiques administratives.....	52



Concevoir des politiques de gouvernance

Sous la responsabilité du conseil d'administration, une politique de gouvernance est une façon d'exprimer sa volonté et de codifier celle-ci afin d'assurer une continuité et, en quelque sorte, un héritage administratif pour l'organisation. L'ensemble de l'organisation sera soumis à ces politiques.

Une politique est un énoncé précisant clairement :

- un mode de conduite, prescrivant ou prohibant une action ;
- des pratiques à respecter ;
- une façon de statuer sur les choix stratégiques d'une organisation.

Elles serviront notamment à :

- encadrer les activités du conseil comme, par exemple, ses propres rôles, le rôle des dirigeants, les attentes envers ses administrateurs, les assemblées, les comités du conseil, les règles de conduite, l'information, le recrutement des nouveaux administrateurs, etc.
- encadrer la permanence quant à son rôle et aux pouvoirs qui lui sont délégués en ce qui concerne entre autres les pratiques administratives, la protection des employés, les représentations à titre de porte-parole de l'organisme, les comités du conseil, etc.

Ces politiques devront être adoptées par le conseil, évaluées annuellement et mises à jour ponctuellement pour tenir compte de la réalité de l'organisation.

Sans être exhaustive, voici une liste de certaines politiques de gouvernance :

Politiques de gouvernance

- 4.1. La mission
- 4.2. Les valeurs
- 4.3. Le code de déontologie des administrateurs
- 4.4. Les comités du conseil d'administration
- 4.5. Le rôle du directeur général et l'appréciation de sa contribution
- 4.6. Les comités opérationnels
- 4.7. La confidentialité et la divulgation des documents
- 4.8. La protection des personnes
- 4.9. Les pratiques administratives



Saviez-vous que ?

Le conseil est soumis à des obligations légales quant à ses devoirs de prudence et de diligence. Il pourra notamment s'appuyer sur ses politiques de gouvernance afin de démontrer que la gestion des risques est prise en charge de façon responsable.

4.1 La mission

La mission est la raison d'être d'une organisation. C'est une synthèse des objets cités dans les lettres patentes, laquelle précise les secteurs de compétence de l'organisation. Les objets délimitent le champ d'action de l'organisation et la mission est l'articulation ou une « opérationnalisation » de ces objets. Le conseil peut également indiquer les moyens qu'il compte mettre en œuvre pour accomplir sa mission.

4.2 Les valeurs

Les valeurs sont un ensemble de croyances qui guident les administrateurs à prendre des décisions judicieuses lors de situations difficiles. Ces valeurs doivent d'abord être définies par le conseil, puis connues et partagées par l'ensemble de l'organisation.

Voici quelques exemples de valeurs :

- le caractère bénévole des activités de l'organisation : une telle valeur permet de démontrer que l'apport bénévole est important et que l'organisation ne pourrait s'en priver ;
- le respect fondamental des personnes : cette valeur signifie que le gestionnaire porte sa plus grande attention à la personne et qu'il est prêt à partager son savoir, son pouvoir, son influence avec les autres membres de l'organisation ;
- la reconnaissance des partenaires et des clients, l'équité, le sens de l'équipe, la confiance, le respect, la transparence, etc.

4.3 Le Code de déontologie des administrateurs

Dans un Code de déontologie, les administrateurs déclarent qu'il est de leur responsabilité de protéger l'intégrité de l'organisation, la relation de celle-ci avec sa clientèle et sa réputation aux yeux des tiers ⁽²⁹⁾. Ils reconnaissent également leur responsabilité quant à la nécessité de rendre des comptes aux bailleurs de fonds et aux membres de l'organisation et, si requis, de rassurer le public sur le fait que des moyens appropriés ont été pris pour veiller à la mise en œuvre de la mission de l'organisation.

Les administrateurs et le personnel s'engagent :

- à se conduire, dans leur vie privée et professionnelle, de manière à ne pas entacher la réputation de l'organisation ;
- à être guidés dans leurs activités par les qualités que sont la loyauté, l'honnêteté, l'intégrité, la rigueur et la bonne foi, de même que par les normes reconnues dans le domaine de l'organisation ;
- à appuyer tous les efforts déployés pour accroître l'efficacité, l'excellence et l'efficience de l'organisation.

⁽²⁹⁾ Selon, Le Larousse illustré 2005, le code de déontologie est « un ensemble de règles de conduite qui régissent une profession, les comportements de ceux qui l'exercent ainsi que les rapports avec les clients ». De façon générale, nous retrouvons au sein d'une organisation plusieurs codes de déontologie. Il existe un code de déontologie qui est sous la responsabilité du conseil d'administration qui s'applique aux membres du conseil d'administration ainsi qu'au directeur général. Les employés et les bénévoles possèdent leur propre code de déontologie, dont le directeur général est responsable de l'application.



Saviez-vous que ?

Un énoncé de mission doit affirmer clairement, dans un langage simple et de façon succincte, la raison d'être de l'organisation.



Saviez-vous que ?

Il est fort pertinent de présenter les valeurs de l'organisation à tout nouveau candidat qui se présente à un poste d'administrateur pour qu'il en prenne connaissance et manifeste, en toute connaissance de cause, son adhésion aux dites valeurs.

Éléments devant apparaître dans un Code de déontologie :

1. Les administrateurs de la corporation œuvrent à ce titre de manière entièrement bénévole et n'en retirent aucun avantage financier ou matériel.
2. Les administrateurs s'engagent à avoir un comportement et une attitude de transparence en ce qui concerne les affaires de la corporation tout en s'assurant que le principe de confidentialité est respecté. En outre, ils s'engagent à répondre sans délai à toute demande concernant leurs activités.
3. Les administrateurs s'engagent à éviter toute situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts. À cet effet, ils éviteront toute situation susceptible de favoriser leur intérêt personnel ou celui de l'un de leurs associés, de leur conjoint, d'un membre de leur famille immédiate ou de leur employeur au détriment de celui de la corporation. Les administrateurs s'engagent aussi à éviter toute situation de favoritisme dans leurs relations avec les fournisseurs de la corporation. Aussi, ils n'accepteront, en aucun cas, de cadeau ou d'autre forme de gratification personnelle en guise de reconnaissance. Par « membre de la famille immédiate », on entend le conjoint ou la conjointe, les parents, les enfants, les frères et sœurs, les beaux-pères et belles-mères, les gendres et belles-filles, les beaux-frères et belles-sœurs d'un administrateur, ainsi que toute autre personne qui partage la résidence de l'administrateur. Cependant, les personnes qui ne sont plus des membres de la famille immédiate, par suite d'une séparation légale ou d'un divorce, ou celles qui sont décédées ou sont incapables, ne doivent pas être prises en compte.
4. Les administrateurs s'engagent à éviter toute discrimination telle que définie et prohibée par la Charte des droits et libertés de la personne et d'autres lois en vigueur au Québec au même effet.
5. En tout temps, les activités organisées par ou pour la corporation de même que les publications de la corporation seront de bon goût et devront respecter le Code de déontologie.
6. Les membres du conseil d'administration s'engagent à se tenir régulièrement informés des lois et des règlements, de même que de toute étude d'importance concernant le développement, la conduite et les pratiques se rapportant au domaine de la corporation.

Engagement : il est recommandé de faire signer un formulaire par lequel toute personne visée s'engage à respecter ce Code.



Saviez-vous que ?

En adoptant un Code de déontologie, le conseil d'administration assure le public que l'organisation est digne de confiance, notamment lorsque les administrateurs sont tenus de dénoncer tout conflit d'intérêts potentiel ou réel et de signer une déclaration à cet effet.

4.4 Les comités du conseil d'administration

Un conseil d'administration peut avoir besoin de comités permanents ou temporaires pour collaborer à la réalisation de la mission de l'organisation. Ces comités doivent répondre aux règles suivantes :

- n'ont aucun pouvoir décisionnel ;
- sont composés uniquement de membres du conseil d'administration ;
- ont reçu un mandat clair ;
- ont une échéance précise pour accomplir leur mandat ;
- ne peuvent interférer avec les employés de la corporation.

Le Comité de mise en candidature de la relève et d'appréciation de la contribution des administrateurs

Il s'agit souvent du plus important comité du conseil. Sa principale fonction porte sur la sélection et l'évaluation des membres du conseil d'administration. Du travail de ce comité dépendra le maintien de la culture organisationnelle de même que la mise en place d'un processus de renouvellement continu.

Sommairement, le mandat du comité consiste à :

- évaluer annuellement la contribution de chacun des membres du conseil d'administration ;
- identifier les postes à combler ;
- identifier les personnes qui possèdent les qualités pour devenir membres du conseil ;
- s'assurer, auprès de ces individus, de leur adhésion aux valeurs définies par le conseil ;
- s'assurer de leur disponibilité ;
- s'assurer de leur compatibilité avec les membres actuels ;
- présenter les candidatures au conseil aux fins de discussion ;
- présenter la liste finale des candidatures à l'assemblée générale.

Le Comité d'évaluation du rendement du directeur général et, le cas échéant, de sélection et d'embauche du directeur général

Ce comité a la responsabilité de présenter régulièrement au conseil une évaluation de la performance du directeur général. Ce comité fait partie intégrante des mécanismes de supervision et d'évaluation de l'organisation. Il est composé du président du conseil en poste, du président sortant et, le cas échéant, du vice-président.

Son mandat consiste à :

- établir des critères objectifs d'évaluation de la performance ;
- en début d'année, discuter et convenir des critères d'évaluation avec le directeur général ;
- à la fin de l'année, évaluer la performance du directeur général par rapport aux objectifs définis ;
- évaluer dans quelle mesure le directeur général se conforme aux politiques de gouvernance ;
- faire rapport au conseil d'administration.



Saviez-vous que ?

Il est souhaitable de mettre en place ces quatre (4) comités afin de permettre au conseil de mener à bien son travail.

Le Comité de vérification des politiques

Le conseil est régulièrement appelé à adopter des politiques de gouvernance. Il doit s'assurer que ces politiques demeurent utiles et pertinentes et qu'elles participent au fonctionnement efficace des différentes instances de l'organisation. Il est composé du vice-président du conseil, de deux administrateurs et du directeur général.

Son mandat consiste à :

- vérifier, selon un calendrier établi avec le conseil d'administration et le directeur général, l'application des politiques du conseil;
- évaluer l'utilité et la pertinence des politiques en vigueur et proposer les adaptations nécessaires, s'il y a lieu;
- rencontrer annuellement les auditeurs externes pour discuter de leur mandat;
- faire rapport au conseil d'administration.

Le Comité d'évaluation des risques

Ce comité du conseil est mandaté pour procéder régulièrement à une évaluation systématique des risques que pourrait courir l'organisation et des moyens mis en œuvre pour en réduire l'incidence. Ce comité devrait posséder un budget lui permettant, si nécessaire, de retenir les services d'un expert pour aider les administrateurs à remplir leur mandat. Il est généralement composé du président du conseil, d'un administrateur et du directeur général.

Son mandat consiste à :

- évaluer les risques organisationnels ⁽³⁰⁾;
- évaluer des moyens à prendre pour contrer ces risques;
- élaborer, en collaboration avec des partenaires de la communauté, des scénarios d'intervention pour faire face à des risques majeurs;
- faire le suivi sur la mise en œuvre des moyens décidés par le conseil;
- faire rapport au conseil.

⁽³⁰⁾ Il est impossible de dresser une liste exhaustive de tous les risques auxquels peut faire face une organisation. Nous vous en présentons quelques-uns :

- a) Liés aux administrateurs : négliger de s'informer, se placer en situation de conflit d'intérêts, manquer à la loyauté et à la bonne foi, faire des déclarations publiques inconsidérées, refuser ou retarder indûment de prendre une décision, négliger de s'assurer que les rapports prescrits aux gouvernements ont été présentés, négliger de s'assurer que les redevances aux gouvernements ont été versées, ne pas respecter les lois et les règlements, dilapider les biens de l'organisation, ne pas évaluer ses décisions et celles du directeur général, contracter sans autorisation, etc.
- b) Liés aux bénévoles et employés : mauvais encadrement des comités, harcèlement, discrimination, congédiement abusif, vol, accident au travail : sur les lieux de travail et hors des lieux de travail, altérations de données informatiques ou documentaires, accident automobile, incendie, inondation, émission de reçus aux fins d'impôt non conformes, mauvaises décisions, etc.
- c) Liés aux services rendus : dommages et préjudice, refus de service, préjudice découlant de la publication d'un avis, libelle diffamatoire, accidents à des visiteurs et clients (ou membres) sur les lieux de travail, dommages à la suite d'une exposition ou d'un congrès hors des lieux de travail, etc.

4.5 Le rôle du directeur général et l'appréciation de sa contribution

Le conseil confie ses mandats au directeur général et lui délègue l'autorité nécessaire pour établir les politiques internes. Le directeur général est imputable et redevable envers le conseil, lequel l'embauche et évalue son rendement régulièrement. À titre de mandataire du conseil, le président assure le lien hiérarchique avec le directeur général.

Le rôle du directeur général consiste à :

- soutenir le conseil d'administration et le président :
le directeur général entretient une relation privilégiée avec le conseil en le tenant informé, en agissant comme maillon au niveau de ses membres et à titre de partenaire privilégié du président tout en assurant activement la continuité.
- gérer l'ensemble des opérations de l'organisation :
à titre de dirigeant principal, il assume la coordination des affaires de l'organisation dont la production, la gestion financière et la gestion des ressources humaines, en ce qui concerne le personnel de la permanence, rémunéré et bénévole se trouvant sous sa responsabilité. De même, il voit à la promotion de l'organisation et s'assure de la qualité des services offerts par l'organisation, ceux-ci étant approuvés annuellement par le conseil lors de la présentation de la programmation par le directeur.
- agir, en complicité avec le président, comme porte-parole de l'organisation.
- représenter l'organisation auprès de divers organismes, entreprises, comités externes et partenaires afin d'assurer son rayonnement.
- assurer un lien constant avec la clientèle et les partenaires de l'organisme et faire part au conseil des améliorations pouvant être mises en place pour bonifier ces rapports.
- respecter les politiques établies par le conseil d'administration :
le directeur ne peut accomplir, permettre ou faire en sorte que soit accomplie une action illégale, une action en violation des exigences des organismes réglementaires ou, encore, une action contraire aux directives explicites du conseil sur des matières qui concernent son autorité. Également, il doit s'assurer que ses interventions rencontrent les standards d'éthique professionnelle.
- informer régulièrement le conseil d'administration :
 - faire en sorte que le conseil soit tenu informé des tendances, des événements publics concernant l'organisation et des changements significatifs, tant à l'externe qu'à l'interne, particulièrement ceux servant de base à l'édification des politiques du conseil ;
 - fournir au comité d'évaluation les politiques ainsi que toutes les données requises pour en faciliter l'évaluation ;
 - recueillir et communiquer au conseil les commentaires du personnel et des partenaires sur différents sujets, enjeux et options, pour permettre au conseil de prendre des décisions éclairées ;
 - présenter les informations pertinentes d'une manière simple et concise ;
 - présenter au conseil, trimestriellement, un état des revenus et dépenses ;
 - présenter au conseil, à chaque réunion, un état sommaire des progrès et réalisations de la programmation annuelle ;
 - présenter, annuellement lors de l'assemblée générale des membres, un rapport complet sur les activités de l'organisation.



Saviez-vous que ?

Le directeur général est le fondé de pouvoir du conseil d'administration pour la gestion des affaires de l'organisation et, à ce titre, il assiste à toutes les réunions du conseil.

L'appréciation de la contribution du directeur général

Le conseil d'administration doit s'assurer que le directeur général se conforme adéquatement aux politiques votées par le conseil. À cet égard, toutes les politiques du conseil se rapportant au directeur général et aux résultats que celui-ci doit atteindre serviront de base à l'évaluation du rendement du directeur général⁽³¹⁾.

- Pour ce faire, et comme nous l'avons mentionné précédemment, le conseil nomme un comité d'appréciation de la contribution du directeur général. Ce comité sera présidé par le président du conseil. Habituellement, le vice-président, le secrétaire ou le trésorier y siègeront. Le travail du comité consistera à évaluer le rendement du directeur général et à faire rapport au conseil.
- Cette démarche a donc un double objectif, celui de donner au directeur général une rétroaction eu égard à la qualité de sa gestion et une rétroaction eu égard à la performance de l'organisation par rapport aux orientations et décisions adoptées par le conseil et aux priorités d'action identifiées par celui-ci.
- L'appréciation de la contribution du directeur général portera notamment sur les mandats lui ayant été délégués par le conseil⁽³²⁾.

Plus particulièrement, le comité d'évaluation établira son évaluation à partir des éléments suivants :

- le respect et l'application des politiques générales de l'organisme (sauf celles ayant trait uniquement aux rôles et modes de fonctionnement du conseil d'administration);
- l'atteinte des résultats et des objectifs budgétaires;
- les communications avec le conseil d'administration;
- la gestion des ressources humaines;
- la planification et la gestion des projets.

Ce processus doit être complété dans une perspective d'amélioration de la qualité et de perfectionnement continu. Effectué en étroite collaboration, avec transparence et complicité, le comité discutera du contenu du rapport à remettre au conseil avant que se tienne la rencontre avec le directeur général. Dans le cas d'un rendement insatisfaisant, avec la collaboration du directeur général, le comité proposera et établira un plan d'action dans lequel seront énoncés les moyens proposés pour remédier à la situation de même que l'échéancier convenu pour y parvenir. Naturellement, le comité devra exercer un contrôle pour s'assurer de la mise en œuvre des mesures établies et effectuer une évaluation continue de la performance du directeur. Si nécessaire, le comité pourra également apporter des changements au plan d'action afin de tenir compte de l'évolution de la situation.

⁽³¹⁾ BOUCHER, D. et DOYON, C. Sachez évaluer votre personnel : le chemin de la réussite (1991) « L'évaluation de la performance consiste à comparer les résultats atteints à la fin d'une période, en regard des objectifs préalablement déterminés, en vue d'améliorer la performance ».

⁽³²⁾ À cet effet, voici des exemples de questions :

- Le directeur général respecte-t-il les politiques mises en place au sein de l'organisation ?
- S'il y a dérogation, laquelle et pourquoi ?
- Les objectifs organisationnels établis pour l'année ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi ? – Ont-ils été dépassés, pourquoi ?
- Les objectifs budgétaires ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi ? – Ont-ils été dépassés, pourquoi ?
- Est-ce que le conseil a reçu toute l'information qu'il a expressément demandée ? – Sinon, pourquoi ?
- Est-ce que les clients ont un degré de satisfaction élevé (+ 75 %), moyen (entre 50 % et 75 %) ou bas (– de 50 %) en regard des services rendus par l'organisme ? Pourquoi ?
- Est-ce que les membres du conseil sont généralement satisfaits de la performance du directeur général ? Pour ce faire, le conseil peut utiliser différentes grilles d'appréciation, par exemple, celle où l'on retrouve les cotes suivantes : excellent, très bon, satisfaisant, passable ou insatisfaisant.



Saviez-vous que ?

Cette démarche est une question organisationnelle et non une affaire personnelle et doit s'effectuer dans un climat d'ouverture et de confiance.

4.6 Les comités opérationnels

Tous les comités opérationnels relèvent du directeur général à qui ils font rapport. Le directeur général peut créer un groupe de travail pour l'aider dans la réalisation de ses propres mandats.

Une politique concernant les comités opérationnels implique que :

- tout mandat leur étant confié doit être clair, assorti d'un échéancier et de précisions quant aux résultats attendus;
- le mandat ne peut excéder une année;
- en tout temps, ces comités ne peuvent parler ou agir pour ou au nom de l'organisation;
- en aucun temps, ils ne peuvent se substituer à l'autorité hiérarchique organisationnelle et ils n'ont aucun pouvoir décisionnel;
- ils sont dissous dès qu'ils remettent leur rapport;
- ils ont une vue d'ensemble des activités afin de situer leur mandat, et ce, dans le respect des politiques en vigueur et dans le cadre de la planification générale;
- le directeur général désigne le président de chaque comité en s'assurant que la personne choisie pourra mener à bien le mandat établi;
- le président choisit lui-même les membres de son groupe en fonction du mandat.



Saviez-vous que ?

Les comités opérationnels sont des groupes de travail composés de personnes bénévoles et dont le mandat est de réaliser certains objectifs de l'organisation.

4.7 La confidentialité et la divulgation des documents

Les documents sont regroupés en diverses catégories selon qu'ils sont du domaine privé ou public, ou qu'ils sont de nature confidentielle ou à usage réservé. Il est important de se rappeler que la divulgation d'un document ne doit pas compromettre la mission, la viabilité, les objectifs ou le fonctionnement de l'organisation.

Sont considérés publics, et par le fait même, sont accessibles à tous :

- les documents de constitution ;
- le rapport annuel ;
- la pochette d'informations ;
- les dépliants et toute documentation générale de présentation de l'organisation.

Sont considérés confidentiels, et par le fait même, sont réservés à l'usage et à la consultation par les membres, les partenaires financiers ou par d'autres entités ayant des liens financiers avec l'organisme :

- le bilan financier ;
- la liste des membres (noms seulement) ;
- la liste des membres du conseil d'administration ;
- les politiques de gouvernance ;
- les procès-verbaux.

Sur demande, les plans de communication et les plans d'affaires pourront également être accessibles à certains partenaires financiers ou autres entités ayant un lien financier avec l'organisme, étant donné que leur implication dans les activités de l'organisme pourra en dépendre.

Les autres documents sont réservés à l'usage exclusif des membres du conseil d'administration, du directeur général et du personnel de l'organisme dont les responsabilités nécessitent qu'ils y aient accès :

- le plan de communication ;
- le plan d'action ;
- le plan de marketing ;
- la planification stratégique ;
- le plan d'affaires.

Engagement : il est recommandé de faire signer un formulaire par lequel toute personne visée s'engage à respecter cette politique.



Saviez-vous que ?

Le conseil d'administration et le personnel pourront, au besoin, divulguer et permettre l'accès à certains documents qui sont la propriété de l'organisation. Le cas échéant, il est recommandé de prendre en note les coordonnées de toute personne ou tout groupe de personnes ayant eu accès à ces documents ou qui sont en possession d'une copie de ceux-ci.

4.8 La protection des personnes

Une politique concernant la protection des personnes implique que :

- les administrateurs, les bénévoles et les employés doivent, en tout temps dans l'exercice de leurs fonctions, respecter les principes fondamentaux et les droits de la personne, notamment en matière d'intégrité, d'égalité, de non-discrimination et de non-harcèlement, et ce, conformément aux dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne et des lois en vigueur au Québec ;
- l'organisme mette de l'avant le principe d'égalité dans les opportunités d'emploi. Les employés et les candidats à l'emploi doivent être évalués uniquement sur leur performance et leurs compétences en regard de l'emploi ;
- l'autorité du directeur général, en regard du traitement des bénévoles et des employés, est telle que celui-ci doit s'assurer que soient respectés leurs droits ;
- la dignité, la sécurité, la liberté d'expression et la liberté d'opinion, même l'opinion contraire à celle de l'autorité hiérarchique, ne doivent pas être niées et les personnes se sentant lésées pourront déposer une plainte, laquelle recevra un traitement interne juste et équitable ;
- l'organisme s'engage à ne tolérer aucune forme de discrimination ou de harcèlement de la part des membres du conseil d'administration, du personnel, des bénévoles ou de quiconque à l'endroit des membres du conseil, du personnel et des bénévoles.
 - La discrimination prend diverses formes, notamment les paroles, actes, gestes ou autres comportements ayant un lien explicite ou implicite avec la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale, la religion ou la langue.
 - Le harcèlement sexuel se manifeste notamment par des paroles, des actes, des gestes ou d'autres comportements à connotation sexuelle répétés ou non désirés qui sont de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou de nature à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables ou la fin de son emploi. Généralement, le harcèlement implique des actes répétés. Toutefois, un seul acte isolé dont la gravité est telle qu'elle est à l'origine d'un effet nocif continu peut également constituer du harcèlement.
 - Le harcèlement psychologique, quant à lui, se traduit par une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables ou la fin de son emploi. Généralement, le harcèlement implique des actes répétés. Toutefois, un seul acte isolé dont la gravité est telle qu'elle est à l'origine d'un effet nocif continu peut également constituer du harcèlement psychologique.

- l'organisme adopte une politique contre le harcèlement s'appliquant également aux femmes et aux hommes, bénévoles, employés et administrateurs, entre eux et envers eux ;
- les bénévoles, employés et administrateurs soient adéquatement informés de l'existence d'une telle politique et, conséquemment, de leurs obligations et de leurs droits à cet égard ;
- l'organisme prenne les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement et, lorsqu'une situation de harcèlement est portée à sa connaissance, qu'il puisse, le cas échéant, faire enquête en suivant les étapes prévues dans la politique élaborée à cet effet et, le cas échéant, faire les recommandations nécessaires et mette en place les mesures pour faire cesser le harcèlement ;
- toute personne qui se croit victime de harcèlement puisse s'adresser à son supérieur immédiat, ou, si celui-ci est en cause, à la personne en autorité sur ce dernier, pour dénoncer une situation de harcèlement. En cas de difficultés à cette étape du processus, que cette personne puisse déposer sa plainte à un niveau hiérarchique supérieur, à savoir au président de l'organisme ou, ultimement, au conseil d'administration ;
- le cas échéant, le directeur général initie une enquête concernant la plainte, qu'il rencontre les parties et fasse des recommandations relativement aux mesures qui s'imposent ;
- dans un délai de dix (10) jours suivant la prise de décision, les parties impliquées soient informées des recommandations ou des mesures prises au terme de l'enquête complétée par le directeur général et, au cas d'insatisfaction, que les parties puissent, dans un délai de trente (30) jours, requérir l'intervention du conseil d'administration pour décider de la question ;
- les mesures appropriées de nature administrative, disciplinaire ou autres, soient prises contre l'auteur du harcèlement ;
- la détermination des sanctions et les décisions relatives à la mise en application de cette politique relève de la direction générale ou du conseil ;
- l'organisme ne divulgue à quiconque le nom des personnes impliquées dans un processus de plainte et d'enquête en matière de discrimination ou de harcèlement, à moins que ces renseignements ne soient nécessaires à la conduite d'une enquête interne ou policière ou requis par un tribunal ;
- dans le traitement ou le règlement d'une plainte, la victime ne puisse en aucun cas subir de préjudice ou être l'objet de représailles ;
- à toute étape du processus, les personnes impliquées puissent se faire accompagner ou conseiller par une personne de leur choix ;
- le cas échéant, que les mécanismes mis en place dans la politique interne ne puissent priver une victime de porter plainte aux organismes externes ayant compétence en la matière ou de s'adresser aux tribunaux pour faire valoir ses droits.

Accidents de travail et protection des bénévoles

- l'organisme reconnaît ses responsabilités concernant l'intégrité physique des personnes bénévoles et fera en sorte qu'ils œuvrent en tout temps dans des conditions saines et sécuritaires au sein de son organisation ;
- pour éviter qu'un accident ne se produise, un accident étant par définition un événement imprévu et soudain, l'organisme, de temps à autre et selon la nature du travail devant être confié à ses bénévoles, pourra dispenser des conseils de sécurité appropriés ;
- par ailleurs, la direction générale fera en sorte que les bénévoles œuvrant dans l'organisation soient adéquatement couverts par la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles en faisant parvenir annuellement à la Commission de la santé et de la sécurité du travail les renseignements nécessaires à la couverture des bénévoles tel que prévu à l'article 13 de la loi et à cette fin, l'organisme tiendra une liste à jour de ses bénévoles.

4.9 Les pratiques administratives

Une politique concernant les pratiques administratives devra couvrir les éléments suivants :

- l'autorisation des dépenses :
 - Le directeur général a pleine autorité pour autoriser une dépense prévue au budget jusqu'à concurrence d'un montant déterminé au préalable.
- le fonctionnement des comptes bancaires :
 - En tout temps, un chèque de l'organisme doit comporter deux (2) signatures, dont l'une peut être celle du directeur général ;
 - La signature des chèques de paie se fait automatiquement selon le système de paie existant.
- l'approbation et les modalités de remboursement des dépenses :
 - certains principes doivent guider le remboursement des dépenses :
 - a) le montant de la dépense doit être raisonnable et doit avoir été engagé dans l'intérêt de l'organisme ;
 - b) le principe hiérarchique doit présider quant à l'utilisation des allocations de dépenses, ainsi les dépenses engagées sont la responsabilité du supérieur hiérarchique ;
 - c) toute dépense doit être appuyée d'une pièce justificative originale, préférablement un reçu de caisse ou un reçu manuel détaillé, jointe au formulaire de réclamation des dépenses ou au relevé de la carte de crédit ;
 - d) aucune avance de fonds, ponctuelle ou récurrente, ne peut être accordée à quiconque, sauf sur résolution écrite du conseil à cet effet, laquelle devra nécessairement décrire les motifs d'une telle avance de même que la date de son paiement ;
 - e) aucune personne ne doit se trouver dans une situation où elle aura à approuver sa propre note de frais ou, encore, dans une situation où elle se trouvera en position d'infériorité par rapport à la personne requérant une telle approbation ;
 - f) aucune allocation de dépenses ne peut être payée sans avoir été préalablement approuvée par l'instance désignée ;
 - g) les allocations de dépenses du directeur général sont approuvées par le président ou le trésorier ;
 - h) les allocations de dépenses du vice-président sont approuvées par le président ;
 - i) les allocations de dépenses du président sont approuvées par le conseil d'administration ;
 - j) les frais de déplacement seront remboursés suivant un montant établi pour chaque kilomètre parcouru ;
 - h) les demandes de remboursement doivent être présentées dans les meilleurs délais et au plus tard dans les soixante (60) jours qui suivent la dépense et doivent être accompagnées des reçus originaux. L'organisme n'est pas responsable des réclamations qui ne satisfont pas ces exigences.
 - toutes les notes de frais doivent être déposées avant la fin de l'exercice financier, à même le formulaire de réclamation prévu à cet effet.



Saviez-vous que ?

Il est contraire aux bonnes pratiques de gestion de diviser une dépense en plusieurs réclamations pour éviter l'autorisation des signataires.

Annexe A

L'autoévaluation des pratiques et des rôles d'un conseil d'administration ⁽³³⁾

Le présent formulaire d'autoévaluation des pratiques et des rôles d'un conseil d'administration vous permettra d'améliorer le fonctionnement de votre conseil et de prendre un avantage concurrentiel déterminant dans votre milieu. Une telle pratique vous permettra également de situer votre conseil en favorisant un mode de fonctionnement stratégique.

Instructions d'utilisation

Répondez honnêtement au questionnaire. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il faut s'en tenir aux faits. Pour chaque énoncé, répondez « oui » si vous connaissez la réponse et répondez « non » si vous ne la connaissez pas. Les réponses énoncées par un « peut-être » ou « en partie » doivent s'interpréter comme un « non ».

PREMIÈRE ÉTAPE

- Remplir le questionnaire individuellement.
- Interpréter vos réponses personnelles à l'aide de la grille d'analyse.
- Apporter votre copie complétée lors d'une prochaine rencontre du conseil d'administration.

DEUXIÈME ÉTAPE

- Lors de la rencontre du conseil d'administration, échanger sur les résultats individuels obtenus et procéder à une évaluation de groupe pour chacun des critères.
- Interpréter les résultats globaux du conseil selon la grille d'analyse fournie.
- Le cas échéant, échanger sur les résultats et discuter des améliorations pouvant être apportées à la suite de l'analyse.

TROISIÈME ÉTAPE

Les résultats fourniront une image quant au fonctionnement actuel de votre conseil d'administration. Votre conseil sera qualifié de « traditionnel » ou de « stratégique ». Il n'est pas exclu que votre conseil soit considéré comme se trouvant dans une phase de transition, lorsque vos résultats se situeront entre les deux.

⁽³³⁾ Inspiré de Roméo MALENFANT, « L'autoévaluation des pratiques de fonctionnement et des rôles d'un conseil d'administration », Consultants D.P.R.M.

A) LES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT

Le conseil d'administration est responsable

OUI NON 1. Je sais que le conseil est l'autorité légale de la corporation.

2. Je sais que le conseil connaît bien ses fonctions:

OUI NON a) morale

OUI NON b) légale

OUI NON c) de planification

OUI NON d) d'évaluation

OUI NON e) de représentation

Le conseil assure son indépendance face à la gestion

OUI NON 3. Je sais que le conseil n'a aucun lien de dépendance avec la gestion.

Le conseil s'assure d'une surveillance bien comprise

OUI NON 4. Le conseil a un bon système de contrôle à l'interne.

OUI NON 5. Je connais la politique d'information du conseil et les rapports que le conseil est en droit de demander.

Le conseil est solidaire

OUI NON 6. Le conseil est composé de onze (11) administrateurs ou moins.

OUI NON 7. Je connais la discipline ou la non-discipline des administrateurs lors des réunions.

OUI NON 8. Les administrateurs parlent d'une seule voix en dehors des réunions du conseil.

La loyauté des administrateurs

OUI NON 9. La loyauté des administrateurs transcende les intérêts des groupes d'où sont issus les administrateurs.

Le conseil se donne un code d'éthique, de déontologie

OUI NON 10. Je connais le code d'éthique ou de déontologie des administrateurs.

Les administrateurs font la différence dans leurs rôles

OUI NON 11. Les administrateurs sont capables de faire la différence entre leur rôle d'administrateur comme membre d'un conseil d'administration et leur rôle de bénévole opérationnel sous la responsabilité du directeur général.

Le conseil procède annuellement à une évaluation du rendement

12. Le conseil procède à une évaluation du rendement:

OUI NON a) des administrateurs

OUI NON b) du conseil comme entité

OUI NON c) de ses comités

A) LES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT

		Le conseil procède annuellement à une évaluation du directeur général
OUI	NON	13. Le conseil procède à l'évaluation du directeur général.
		Le conseil et les résultats
OUI	NON	14. Le conseil proscrit les moyens qu'il juge inacceptables dans l'atteinte des résultats.
		Le conseil et la délégation
OUI	NON	15. Je connais les mécanismes qu'utilise le conseil lorsqu'il délègue.
		Le conseil confie des mandats
OUI	NON	16. Je connais les critères que le conseil utilise lorsqu'il confie des mandats.
		Le conseil et les comités
OUI	NON	17. Je connais les comités que le conseil utilise pour l'aider.
		Le président du conseil
OUI	NON	18. Les rôles du président du conseil sont clairs, bien définis et bien compris.
		Le directeur général, le seul employé du conseil
OUI	NON	19. Le directeur général est reconnu pour être le seul employé du conseil.
		Le président et le directeur général
OUI	NON	20. Je suis en mesure de constater que le président et le directeur général sont partenaires dans l'accomplissement de la mission de la corporation.
		Le rôle du directeur général
OUI	NON	21. Le rôle que le directeur général joue dans la corporation est clair, bien défini et bien compris.
		La relève
		22. Le conseil se préoccupe constamment de la relève :
OUI	NON	a) des administrateurs
OUI	NON	b) du directeur général
		Les risques
		23. Les risques qu'encourt la corporation sont clairs, bien définis et bien compris, en fonction :
OUI	NON	a) des administrateurs
OUI	NON	b) des bénévoles et des employés
OUI	NON	c) des services rendus

B) LES RÔLES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle 1 : L'adoption des orientations

OUI NON 24. Je sais que la corporation possède un plan de développement pour les cinq prochaines années.

OUI NON 25. Je sais qu'il est régulièrement question des membres et de leurs caractéristiques au conseil.

Rôle 2 : Les choix stratégiques

OUI NON 26. Lorsque des enjeux majeurs se présentent, le conseil prend le temps d'en analyser les tenants et les aboutissants en regard de son plan de développement.

Rôle 3 : Le directeur général

OUI NON 27. Le directeur général est considéré comme le chef d'entreprise dans la corporation.

OUI NON 28. Le conseil évalue annuellement le rendement du directeur général.

OUI NON 29. Le conseil a clairement défini son rôle et ses attentes au directeur général.

Rôle 4 : L'établissement des encadrements

30. Le conseil a adopté des règles, dans une politique spécifique, régissant sa conduite et celle des administrateurs en regard :

OUI NON a) de la présence aux réunions

OUI NON b) des conflits d'intérêts

OUI NON c) de l'utilisation d'informations confidentielles

OUI NON d) des comités

OUI NON e) de la direction générale et de la permanence

Rôle 5 : Les programmes et le budget annuels

OUI NON 31. Le conseil approuve annuellement les programmes et le budget.

Rôle 6 : L'assurance de l'intégrité des processus

OUI NON 32. Le conseil est en mesure d'assurer le suivi de la corporation.

Rôle 7 : La communauté

OUI NON 33. Les administrateurs possèdent un bon réseau de contacts.

Rôle 8 : La pérennité

34. Les administrateurs se préoccupent de la pérennité de la corporation :

OUI NON a) la situation financière

OUI NON b) la relève des administrateurs

OUI NON c) la relève de la direction générale

OUI NON d) la crédibilité de la corporation

Comptez deux (2) points par réponse positive et un (1) point par réponse négative. Calculer le total des points pour l'ensemble de l'exercice. Le maximum de points sera de 100 si vous avez répondu « oui » à toutes les questions.

Si le résultat obtenu se situe entre 85 et 100 points, votre conseil d'administration peut être qualifié de « stratégique », ce qui signifie qu'il a su s'adapter à la réalité d'aujourd'hui. La clarté des rôles, le dynamisme des administrateurs et de la permanence témoignent probablement du fait que votre corporation est en croissance. Votre base de bénévoles et de donateurs de même que la composition de votre conseil d'administration vous permettent de former une équipe consciente de la direction prise par la corporation, qui soutient activement ses activités et qui contribue à la crédibilité et à la réputation de l'organisme.

Si le résultat obtenu se situe entre 65 et 84 points, vous tendez vers un conseil d'administration dit « stratégique », mais des actions devront être entreprises pour y arriver pleinement. Vous avez déjà amorcé des changements significatifs dans les instances de gouvernance de votre corporation, mais il reste des éléments à améliorer. Il faudra continuer à développer le processus en cours.

Si le résultat obtenu se situe à 55 points ou moins, votre conseil d'administration peut être qualifié de « traditionnel ». Vous êtes probablement très nombreux au conseil d'administration, rendant difficile le renforcement d'un esprit d'équipe. Un comité exécutif prend probablement toutes les décisions, le conseil n'ayant que pour rôle d'entériner ce qui a déjà été décidé et peut-être même déjà mis en place. Il vous est de plus en plus difficile de procéder au recrutement de nouveaux administrateurs et l'ancienneté des administrateurs actuels est élevée.

La définition des rôles et responsabilités est imprécise, laissant place à de nombreuses zones non définies, obligeant le conseil et son comité exécutif à tenir de nombreuses réunions pour régler des situations qui auraient pu être résolues plus efficacement à un autre niveau. Ces zones indéfinies créent une insécurité qui paralyse l'action dynamique. Des études ont démontré que le conseil d'administration dit « traditionnel » ne répond plus aux besoins changeants et multiples d'une corporation contemporaine comme votre corporation. Si, malgré tout, vous fonctionnez adéquatement, il s'agit vraisemblablement davantage le fruit du hasard que le travail précis de l'équipe.

En modifiant une composante de votre conseil, vous pourriez faire face à des défis plus grands que vous n'êtes en droit de le croire actuellement. Toute corporation vit, à un moment ou à un autre de son existence, des situations plus difficiles. Les corporations dites excellentes, qui ont une vision et des valeurs claires, peuvent y faire face avec confiance. Les autres peuvent se retrouver dans une situation tellement difficile qu'elles ne pourront les affronter efficacement. La crise peut alors devenir majeure et l'existence même de la corporation peut être compromise.

BIBLIOGRAPHIE

- ACTON, Jean (1995). *Comment réussir ses réunions*. Montréal, Les Éditions Quebecor. 164 p.
- AUGUSTINE, Norman R. (1995). « Managing the Crisis You Tried to Prevent », in *Harvard Business Review*, November-December 1995. pp 147-158.
- BLANCHARD, Kenneth et Spencer JOHNSON (1982). *Le manager minute*. Paris, Éditions d'Organisation, (1987). 115 p.
- BLANCHARD, Kenneth, William ONCKEN et Hal BURROWS (1989). *Les singes et le manager*. Paris, InterÉditions, 1990. 140 p.
- BLOCK, Stephen R. *Perfect Nonprofit Boards: myths, paradoxes and paradigms* (1998). Needham Height MA, Simon & Schuster Custom Publishing. 150 p.
- CARVER, John (1990). *Boards That Make a Difference* San-Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991. 242 p.
- CODE CIVIL DU QUÉBEC (1993). Montréal, Judico, Wilson & Lafleur, (c1993). (préparé sous la direction de Jean Louis Beaudoin et Yvon Renaud).
- COVEY, Stephen R. (1989). *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, First Business (1996). 320 p.
- COX, John B. (1997). *Professional Practices in Association Management*. Washington, ASAE. 352 p.
- DRUCKER, Peter F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York, HarperCollins Publishers, (c1990). 236 p.
- DUCA, Diane J. (1996). *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. New York, John Wiley & Sons. 192 p.
- HERMAN, Robert D et Richard D. HEIMOVICS (1991). *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New strategies for Shaping Executive-board Dynamics*. San Francisco, Jossey Bass. 150 p.
- HOULE, Cyril O. (1989). *Governing Boards: their Nature and Nurture*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990. 224 p.
- MALENFANT, Roméo (2005). *La gouvernance stratégique: la voie de l'imputabilité*. Éditions D.P.R.M. 288 p.
- MALENFANT, Roméo (2007). *Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique* MC, Éditions D.P.R.M.
- MALENFANT, Roméo (1983). *Système d'information et d'évaluation-contrôle de la planification*, École de Service Social, Université Laval.
- MARTEL, Paul (1987). *La corporation sans but lucratif au Québec: aspects théoriques et pratiques*. Montréal, Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée. (c1987).
- MARTEL, Paul (1999). *Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*. Éditions Wilson Lafleur.
- MINTZBERG, Henry, Bruce AHLSTRAND et Joseph LAMPEL (1999). *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Village Mondial. 424 p.
- MURRAY, Vic (1994). *Is Carver's Model Really the One Best Way?*, in *Front & Centre*, Vol. 1, no 5, September 1994. p 11.
- PITCHER, Patricia (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisation: rêves, réalités et illusions du leadership*. Montréal, Québec/Amérique, Presses HEC (c1994). 268 p.
- RICHARDS, Randall R. (1997). *How to Build an Effective Board*. Washington, ASAE, 216 p.
- TREMPER et BABCOCK (1990). *The Nonprofit Board's Role in Risk Management: More Than Buying Insurance*. Washington DC, National Center for Nonprofit Boards. 20 p.
- LEBLANC, Steve (2008). *Le guide de l'administrateur, Regroupement Mauricie*, Tome I et II, Trois-Rivières, Les Éditions Communautaire et Populaire.
- CSMO-ESAC (2007). *La boîte à outils: la gouvernance démocratique* [ressource électronique], CSMO-ESAC, 2007. 1 disque optique numérique (CD-ROM): coul., son + 1 livret (472 p.).



RECYCLÉ
Papier fait à partir
de matériaux recyclés
FSC® C103546



