



Guide de gouvernance pour les organismes à but non lucratif du milieu du sport et du loisir au Québec

Coordination et rédaction

Le ***Guide de gouvernance pour les organismes à but non lucratif du milieu du sport et du loisir au Québec*** a été rédigé par l’Institut sur la gouvernance d’organisations privées et publiques (IGOPP).

Ont collaboré aux travaux menant à la rédaction du Guide :

- Alexandra Boivin, conseillère en gouvernance – accompagnement des organisations et formation sur mesure, IGOPP
- Claude Laurin, FCPA, professeur titulaire, HEC Montréal
- Luc Martinet, conseiller en gouvernance – accompagnement des organisations et formation sur mesure, IGOPP
- Johanne Turbide, FCPA, professeure titulaire, HEC Montréal

Nous tenons également à remercier les administratrices, administrateurs et directions générales de différents OBNL du milieu du sport et du loisir qui se sont rendus disponibles afin d’échanger avec l’équipe de coordination et de rédaction sur la gouvernance de leur organisation et les défis auxquels ils font face. Nous remercions également celles et ceux qui se sont prêtés au jeu de la relecture dans le but d’en bonifier le contenu.

Pour information

Renseignements généraux
Ministère de l’Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec
Ministère de l’Éducation

ISBN 978-2-550-98643-0 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

24-104-41_w2

Table des matières

Introduction	1
1 Les responsabilités et les rôles en gouvernance	2
1.1 Le cadre d'intervention	2
1.2 L'environnement structurant de la gouvernance	4
1.2.1 La personne morale	6
1.3 Les politiques adoptées par le conseil d'administration	7
1.4 Le rôle des membres	9
1.5 Le rôle du conseil d'administration	11
1.6 Le rôle et les devoirs des membres du conseil d'administration	12
1.7 Le rôle de la direction générale.....	16
2 Les pratiques et les outils d'une saine gouvernance	20
2.1 La structure et la composition du conseil d'administration	21
2.1.1 La taille du conseil d'administration.....	21
2.1.2 La durée et le nombre de mandats des membres du conseil d'administration.....	22
2.1.3 L'indépendance des membres du conseil d'administration.....	23
2.1.4 Le profil de compétences et d'expertises.....	25
2.1.5 Le recrutement des membres du conseil d'administration	28
2.1.6 Le processus d'élection des administratrices et des administrateurs.....	31
2.1.7 L'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration	33
2.1.8 La formation des administratrices et des administrateurs.....	35
2.1.9 Les comités statutaires du conseil d'administration	37
2.1.10 Les comités opérationnels	38
2.1.11 La description des rôles et des responsabilités	39
2.2 Les responsabilités du conseil d'administration.....	40
2.2.1 La mission et la vision	40
2.2.2 La planification stratégique et le plan d'action annuel	43
2.2.3 La gestion des risques	49
2.2.4 Le suivi financier	53
2.2.5 L'encadrement et l'évaluation de la direction générale.....	58
2.2.6 La supervision de la conformité aux lois.....	61

2.3 Le fonctionnement du conseil d'administration.....	64
2.3.1 Plan de travail du conseil et de ses comités	64
2.3.2 La gestion des réunions du conseil d'administration	64
2.3.3 La rédaction des procès-verbaux.....	66
2.3.4 L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	68
2.3.5 La communication	72
2.4 La transparence	73
2.4.1 Reddition de comptes de la direction générale envers le conseil d'administration	73
2.4.2 Reddition de comptes du conseil d'administration envers les parties prenantes externes.....	74
2.4.3 La tenue de l'assemblée générale annuelle	75
2.4.4 La diffusion de l'information en lien avec la gouvernance.....	75
3 Conclusion.....	77
Annexe 1 – Exemple de questionnaire d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de la gouvernance en générale	80
Annexe 2 – Exemple de projet d'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration	81
Annexe 3 – Exemple de plan de travail du conseil d'administration	82
Annexe 4 – Exemple de grille de compétences et d'expertises.....	83
Annexe 5 – Exemple de procès-verbal.....	84
Annexe 6 – Exemple de charte du comité d'audit, de mandats des comités des ressources humaines, d'audit et de gouvernance.....	85
Annexe 7 – Exemple de grille d'évaluation de la direction générale	91
Annexe 8 – Exemple de tableau de bord de gestion	94
Annexe 9 – Liste de documents d'un cartable des membres du conseil d'administration.....	95

Introduction

La gouvernance et l'administration d'un OBNL ne sont pas des sciences infuses et innées. De nos jours, elles requièrent des connaissances et des compétences particulières.

Bien souvent, en raison de la complexité des organisations qui ne cesse de s'accroître, ces connaissances et ces compétences sont appelées à être de plus en plus pointues. Nous n'avons qu'à penser à la gestion financière, à la protection et à l'intégrité des personnes, à l'évolution des technologies de l'information, aux enjeux environnementaux, aux défis sociaux relatifs à l'évolution des valeurs ou à la plus grande diversité culturelle, à la spécialisation accrue en matière de collecte de fonds, ou encore aux exigences légales de plus en plus nombreuses sur une très grande variété de sujets.

Pour bien des bénévoles impliqués dans les dizaines de milliers d'OBNL québécois, les connaissances en lien avec la gouvernance sont une expertise qui, la plupart du temps, s'acquiert au fil du temps dans l'action et la pratique.

Qu'ils soient impliqués dans une grande ou une petite organisation, l'accès à une information de qualité décrivant leurs responsabilités demeure toutefois un incontournable pour les administratrices et les administrateurs souhaitant exercer leur rôle avec rigueur et attention, et de manière consciencieuse.

Ce document a donc comme objectif de répondre à ce besoin en présentant de manière vulgarisée les éléments essentiels à maîtriser afin de bien comprendre et de bien jouer son rôle d'administratrice ou d'administrateur.

Ce guide, destiné aux organismes de sport et de loisir de tous les niveaux (du niveau local au niveau provincial), vise essentiellement à accompagner les membres du conseil d'administration dans la mise en place d'une gouvernance efficace, afin que la mission de leurs organismes soit respectée et accomplie. Il vise en outre à apporter les nuances nécessaires pour prendre en compte les contraintes auxquelles font face les organismes de loisir et de sport en ce qui concerne la disponibilité des ressources.

Dans un premier temps, nous présenterons les principaux éléments du cadre juridique d'un OBNL, et définirons les notions de personne morale, d'OBNL, de lettres patentes et de règlements généraux. Nous décrirons par la suite les rôles des membres, des administratrices et des administrateurs, du conseil d'administration et de la direction générale dans la gouvernance.

Dans un deuxième temps, nous suggérerons quelques bonnes pratiques de gouvernance que les organisations peuvent adopter afin que les administratrices et les administrateurs ainsi que le conseil d'administration jouent leurs rôles de manière efficace et efficiente.

1 Les responsabilités et les rôles en gouvernance

1.1 Le cadre d'intervention

Pour toute administratrice ou tout administrateur soucieux de ses responsabilités, il est nécessaire de connaître et de maîtriser les bases de l'environnement juridique dans lequel navigue l'organisme afin de bien comprendre son rôle et de bien l'exercer. Il est aussi nécessaire de comprendre la raison d'être de la gouvernance et ses grands principes.

- Qu'est-ce qu'une personne morale?
- Comment est-elle créée?
- Qu'est-ce qu'un organisme à but non lucratif (OBNL)?
- Quelles sont les lois qui les encadrent?
- Que sont les lettres patentes?
- Que sont les règlements généraux?
- Quelles sont les responsabilités des différentes instances?
- Qu'est-ce qui structure le pouvoir dans l'organisme afin de déterminer qui décide de quoi, qui doit rendre des comptes de ses décisions à qui, ou encore qui doit être consulté sur tel ou tel sujet?
- Quels sont les devoirs des administratrices et des administrateurs?

Il est impossible, dans une organisation comprenant des dizaines, voire des centaines de membres, que tous soient impliqués directement dans l'administration et dans la prise de décision quotidienne au sein de l'OBNL.

C'est pourquoi il est nécessaire que les rôles et les responsabilités soient répartis adéquatement entre diverses instances ou divers acteurs de l'organisation pour que la prise de décision soit efficiente. Toutefois, le « pouvoir de décider » qui est attribué à ces instances et à ces acteurs doit être accompagné de mécanismes de reddition de comptes transparents pour assurer une utilisation intègre des ressources financières mises à la disposition de l'OBNL, ces fonds devant servir à la réalisation de la mission de l'organisme.

Finalement, les processus visant à nommer les personnes qui siégeront aux instances ou qui occuperont des postes stratégiques au sein de l'OBNL doivent être basés sur la recherche de compétences et d'expertises. Ces processus doivent être transparents, rigoureux et démocratiques.

Quelques conditions d'un bon système de gouvernance

- L'organisme a une structure de gouvernance efficace dans laquelle les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Il existe une séparation entre les fonctions de gouvernance (orienter, encadrer et superviser les activités) et les fonctions de gestion (réaliser les activités et gérer les ressources) pour faire en sorte qu'elles soient assumées par des personnes différentes et indépendantes.
- Le conseil d'administration exerce son leadership grâce à la légitimité démocratique de ses membres, à la diversité des compétences et des savoir-faire de ses administratrices et de ses administrateurs ainsi qu'à sa capacité de prendre des décisions éclairées et impartiales.
- Les administratrices et les administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de leur organisation. Elles et ils voient collectivement à l'orientation, à la supervision et à la surveillance de manière efficace, éthique et indépendante de la gestion des affaires de leur organisation, et agissent dans **l'intérêt premier de l'organisation**.
- Dans les processus de prise de décisions, les administratrices et les administrateurs ainsi que le personnel de direction agissent **sans parti pris et avec indépendance d'esprit**. Leur attitude vise à atténuer, le plus possible, toute subjectivité dans leur jugement. Ces personnes ne doivent pas avoir d'autres préoccupations que le bien à moyen et à long terme de l'organisme. Les décisions se prennent sur une information pertinente, fiable, complète, représentative et valide.
- Les administratrices, les administrateurs ainsi que le personnel de direction adhèrent à des normes élevées d'intégrité et d'éthique.
- Le *modus operandi* de l'organisme s'appuie sur des politiques responsables et des procédures qui sont adoptées, contrôlées et vérifiées par les membres du conseil (budgets, politiques de gestion des plaintes, des bénévoles, d'organisation de compétitions, de harcèlement, de gestion des informations personnelles, etc.). Ces politiques sont appliquées par des personnes qui sont mandatées par le conseil d'administration et qui lui rendent compte de leur application.
- Les administratrices et les administrateurs identifient et gèrent les risques pouvant mettre en péril la pérennité de l'OBNL. Elles et ils prennent toutes les mesures requises pour assurer la sécurité physique et psychologique de leur personnel et de leur clientèle.
- L'organisme fonctionne en toute transparence, présente une reddition de comptes claire et complète à ses membres, aux parties prenantes et au public (ministère, partenaires financiers, etc.). La reddition et l'imputabilité sont présentes à tous les niveaux de l'organisation.

1.2 L'environnement structurant de la gouvernance

Plusieurs documents encadrent et structurent la gouvernance des OBNL québécois. En premier lieu, deux lois générales régissent la constitution et le fonctionnement des organismes à but non lucratif (OBNL) : la *Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif* (L.C. 2009, chapitre 23) ainsi que la *Loi sur les compagnies* – Partie III (chapitre C-38, ci-après appelée « Loi »).

Dans le cas du présent guide, lorsque cela sera requis, nous considérerons uniquement les règles de gouvernance découlant de la *Loi sur les compagnies* – Partie III, puisqu'il s'agit de la loi la plus couramment utilisée au Québec pour constituer un OBNL dans le milieu du sport et du loisir.

Toutefois, l'objectif ici n'est pas de dresser un inventaire détaillé des dispositions prévues dans cette loi. Cela serait ardu et apporterait peu à la compréhension générale du rôle du conseil d'administration, d'une administratrice, d'un administrateur et de l'exercice de la gouvernance au quotidien. **L'objectif est plutôt de comprendre de manière globale comment est structurée la gouvernance d'un OBNL et comment elle fonctionne.**

Aux dispositions prévues dans la *Loi sur les compagnies* s'ajoutent celles du *Code civil du Québec* (chapitre CCQ-1991) concernant les personnes morales.

La Loi et le *Code civil du Québec* sont des documents externes à l'organisation sur lesquels les administratrices, les administrateurs et les membres n'ont aucune emprise pour encadrer et structurer la gouvernance. Il s'agit de lois générales qui viennent encadrer très largement la création de l'OBNL, ses pouvoirs, son fonctionnement, les modifications à son acte constitutif, sa fusion ou encore sa dissolution.

Particulièrement pour le *Code civil du Québec* (chapitre CCQ-1991), les articles 298 à 364 traitent de la constitution des **personnes morales**. De ceux-ci, les articles 321 à 358 traitent spécifiquement des **obligations des administratrices et des administrateurs** ainsi que du fonctionnement des personnes morales. Nous traiterons un peu plus loin de ces éléments qu'il est essentiel, pour tout bon administrateur et administratrice, de connaître et de maîtriser.

D'autre part, les lettres patentes, les règlements généraux et les politiques adoptées par le conseil d'administration sont des documents internes à l'organisation sur lesquels les administratrices, les administrateurs et les membres ont une emprise pour structurer la gouvernance. Il est important de les connaître et d'en maîtriser l'essentiel pour être en mesure de bien jouer son rôle de membre du conseil d'administration. C'est aussi par l'intermédiaire de ces documents qu'il est possible, entre autres, d'instaurer certaines pratiques qui bonifieront la gouvernance.

La gouvernance d'un OBNL repose en premier lieu sur les **lettres patentes** formulées lors de la création de l'OBNL et sur les lettres patentes supplémentaires formulées par la suite.

Dans le quotidien de leur implication, c'est principalement avec les **règlements généraux** que les administratrices et les administrateurs sont appelés à travailler. Les règlements généraux viennent entre autres décrire les conditions à respecter pour devenir membres de l'OBNL, les procédures d'assemblées des membres, la composition du conseil d'administration, les règles encadrant l'élection des administratrices et des administrateurs ainsi que le fonctionnement du conseil d'administration.

Finalement, les diverses **politiques adoptées par le conseil d'administration** complètent l'encadrement de la gouvernance. Ces politiques permettent de baliser de manière détaillée les responsabilités, les obligations, les comportements attendus ou encore les procédures à respecter selon le sujet concerné par la politique (exemple : politique de remboursement des frais de représentation; voir le point 1.3, page 11).

Les politiques adoptées par le conseil d'administration sont des documents distincts des règlements généraux. Deux raisons font en sorte qu'elles ne devraient pas figurer dans ceux-ci :

- Premièrement, il s'agit de documents qui relèvent de la responsabilité du conseil d'administration. Les politiques de l'organisation n'ont pas à être approuvées par les membres, comme cela est exigé pour les règlements généraux.
- Deuxièmement, il est beaucoup plus simple, pour les administratrices et les administrateurs, de modifier les politiques de l'organisation si elles ne sont pas intégrées aux règlements généraux. Cela nécessite une simple résolution du conseil d'administration, alors qu'une modification des règlements généraux exige de passer par l'assemblée des membres.

Il est important de rappeler que, lorsque nous traitons de la gouvernance des OBNL, le *Code civil du Québec* et la *Loi sur les compagnies* prévalent sur les lettres patentes et les règlements généraux, et que **les lettres patentes prévalent elles-mêmes sur les règlements généraux**.

Finalement, une bonne pratique pour un conseil d'administration consiste à réviser périodiquement et à mettre à jour ces documents (lettres patentes, règlements généraux, politiques) soit tous les trois ou cinq ans.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS ENCADRANT LA GOUVERNANCE D'UN OBNL



1.2.1 La personne morale

Les lettres patentes sont des documents officiels de l'État québécois qui sont délivrés afin de créer une personne morale. Elles constituent un acte authentique, c'est-à-dire que ce document est attesté par un officier public compétent selon les lois du Québec. Elles sont émises par le Registraire des entreprises, à la demande des personnes souhaitant créer une personne morale.

Les lettres patentes d'un OBNL représentent en quelque sorte son « certificat de naissance » ou encore son « certificat de l'état civil ». Un organisme est considéré comme étant créé à compter de la date d'émission de ses lettres patentes.

Les lettres patentes comprennent minimalement :

- la loi en vertu de laquelle l'organisme est créé;
- la dénomination sociale (le nom de l'organisme);
- l'endroit de son siège social (l'adresse de l'organisme);
- les noms des requérants demandant la constitution de l'organisme;
- l'identité des premières administratrices et des premiers administrateurs;
- les objets et les buts de l'organisme (la mission ou la raison d'être).

Il est aussi possible, et bien souvent adéquat, quoique non obligatoire, d'ajouter certaines dispositions particulières aux lettres patentes, telles que :

- la taille du conseil d'administration;
- la possibilité pour les membres de destituer des administratrices ou des administrateurs;
- les règles encadrant la possibilité de faire des emprunts et de contracter des hypothèques;
- les règles encadrant la vente de certaines immobilisations;
- les dispositions en cas de liquidation.

Il est possible de modifier les lettres patentes d'un organisme en en faisant la demande au Registraire des entreprises du Québec. Des lettres patentes supplémentaires seront alors émises pour confirmer les modifications apportées aux lettres patentes initiales ou aux lettres patentes supplémentaires émises par la suite. L'émission des lettres patentes supplémentaires rend effectifs les amendements aux lettres patentes en vigueur.

Toute demande de modifications aux lettres patentes, soit l'émission de lettres patentes supplémentaires, doit être approuvée par le conseil d'administration, puis ratifiée au moins par les deux tiers des membres présents à une assemblée extraordinaire convoquée à cette fin.

C'est dans ce sens que l'on dira souvent que **les membres sont en quelque sorte les ultimes gardiens des objets de l'organisme**, ceux-ci ne pouvant pas être modifiés sans l'accord des deux tiers des membres.

1.3 Les politiques adoptées par le conseil d'administration

Une politique est un énoncé établissant des principes généraux et précisant les conduites à adopter sur un sujet donné. Les politiques ne sont pas obligatoires, bien que fortement recommandées. Elles sont des outils très pertinents pour encadrer les pratiques et les décisions ainsi que pour assurer la cohérence des comportements dans le temps, même si les membres du conseil d'administration et les gestionnaires changent.

Une politique prescrit ou prohibe des actions afin d'encadrer les activités de l'organisme. En ce sens, elle balise les rôles, les responsabilités, les obligations, les devoirs, les droits et les pouvoirs des différentes instances et des différents acteurs au sein de l'organisation.

Elle établit les procédures et les processus ainsi que les modes de reddition de comptes et d'imputabilité du sujet qu'elle traite.

Les politiques adoptées par le conseil d'administration peuvent porter sur divers sujets, tels que :

- la délégation de pouvoirs à la direction générale;
- l'attribution de contrats;
- la gestion des ressources humaines;
- l'évaluation de la direction générale;
- la protection de l'intégrité;
- l'éthique et la déontologie des administratrices et des administrateurs;
- la gestion budgétaire et financière;
- l'organisation des compétitions;
- la gestion des entraîneurs et des officiels;
- l'éthique et la déontologie des participants (code de conduite);
- la gestion des plaintes;

- les conditions pour devenir et demeurer membre;
- les communications;
- l'usage de la raison sociale, du logo et autre matériel d'identité et de promotion;
- l'évaluation de la contribution des administratrices et des administrateurs;
- l'évaluation et la gestion des risques.

Par les politiques qu'il adopte, le conseil d'administration encadre la manière dont les activités de l'organisme sont réalisées ainsi que la façon dont la gestion est effectuée. Certaines politiques, pouvant prendre la forme de code d'éthique et de déontologie, prescrivent également les comportements attendus de la part des différentes personnes impliquées dans l'organisation (membres, administratrices, administrateurs, employés, bénévoles, entraîneurs, athlètes, officiels, guides, animateurs, parents). Elles prévoient alors les mécanismes de plaintes, les responsables de leur application, les processus de traitement, les sanctions potentielles et les instances de reddition.

L'adoption de politiques et de codes de conduite constitue un moyen, pour le conseil d'administration, de faire en sorte que l'OBNL soit administré avec efficience, intégrité, transparence et en conformité avec ses valeurs.

C'est au conseil d'administration, avec la collaboration de la direction générale, de déterminer les politiques à adopter. Celles-ci peuvent varier d'une organisation à l'autre. Elles doivent être élaborées et adoptées en fonction de la réalité de chaque OBNL.

Il est toutefois de la responsabilité du conseil d'administration de s'assurer de l'application et du respect de ces politiques. Pour chaque politique qu'il adopte, le conseil doit faire en sorte qu'une personne sera formellement mandatée pour veiller à son application et qu'elle devra en répondre auprès des administratrices et des administrateurs.

Le plus souvent, cette responsabilité revient à la direction générale. Celle-ci doit s'assurer du respect de toutes les politiques adoptées par le conseil d'administration. Dans le cas de petites organisations sans direction ou sans employés, cette responsabilité peut être attribuée à un ou à plusieurs bénévoles. Par exemple, le trésorier pourrait être responsable de l'application de la politique d'octroi de contrat. Le responsable des compétitions travaillera avec la politique d'encadrement des compétitions. Quant à la présidence du conseil d'administration, elle serait responsable du respect et de l'application du code d'éthique des administratrices et des administrateurs.

1.4 Le rôle des membres

Le plus souvent, les membres sont à l'origine de la création de l'OBNL. C'est pour répondre à un besoin, ou pour atteindre un objectif, que des individus se regroupent au sein d'une organisation à titre de membres. Cela peut être, par exemple, pour organiser la pratique de certaines activités sportives ou de loisirs. Ce besoin ou cet objectif devient alors la raison d'être de l'organisation, ce pour quoi elle est créée et qu'elle exerce ses activités.

Cette raison d'être se retrouve dans les objets des lettres patentes et s'articule en mission de l'OBNL. Nous reviendrons à la mission de l'organisme dans la prochaine section.

La notion de « membre » est distincte de celle de « client » ou de « bénévole » et ne doit pas être confondue avec ces dernières.

- Un « **client** » ou un « **bénéficiaire** » est une personne qui reçoit, contre rétribution ou non, des biens ou des services. Ce n'est pas parce qu'on est client ou bénéficiaire d'un OBNL que l'on devient nécessairement membre de celui-ci.
- Un « **bénévole** » est un individu qui effectue gratuitement et volontairement des tâches pour une personne ou une organisation.
- Quant à un « **membre** » d'OBNL, c'est une personne qui adhère à l'OBNL à ce titre. Tout comme les administratrices et les administrateurs, les membres ont des droits et des obligations dans la gouvernance et la vie démocratique de l'organisation.

La Loi ne fixe aucune exigence quant aux attributs à posséder pour devenir membre d'un OBNL. C'est à l'organisation de déterminer, dans ses règlements généraux, les catégories de membres et les conditions d'admission pour le devenir. Ces conditions d'admission peuvent à la fois être des caractéristiques à posséder ou encore des formalités à remplir.

Les caractéristiques peuvent, par exemple, avoir trait au lieu de résidence, à l'âge, à la profession occupée, à la fréquentation d'un établissement scolaire, à l'inscription à certaines activités ou à certains cours.

En ce qui concerne les formalités, elles peuvent comprendre l'obligation de remplir un formulaire, de fournir certaines informations ou preuves de résidence, d'effectuer un don d'un certain montant, d'être parrainé par des membres, de payer un droit d'entrée, de payer une cotisation annuelle fixée par le conseil d'administration, de signer un engagement à respecter les buts et les règlements de l'OBNL, de démontrer un intérêt manifeste dans les buts poursuivis par celui-ci, de soutenir ses activités ou encore de se présenter à une entrevue d'admission.

Soulignons qu'il est important de bien décrire les conditions d'admission des membres dans les règlements généraux. Si les règlements sont trop flous et laxistes sur cette question, il pourrait devenir compliqué de départager les « membres » de l'OBNL de ses « clients » ou de ses « bénévoles ». Il pourrait aussi devenir difficile de refuser quelque demande d'admission que ce soit à titre de membre. Toute personne souhaitant devenir membre devrait alors être admise.

Le fait de devenir membre d'un OBNL accorde des droits établis par la Loi, les lettres patentes ou encore les règlements. Il y a le droit à l'égalité, le droit au respect des lettres patentes et des règlements ou encore le droit à certaines informations.

De manière exceptionnelle, les membres peuvent être appelés à se prononcer en assemblée sur certains sujets prévus à la Loi. Il s'agit plus précisément de la modification des règlements généraux, des buts et des objets de l'OBNL, du lieu du siège social, de la dénomination sociale de l'OBNL, du nombre d'administratrices et d'administrateurs, de la création (ou de l'abolition) d'un comité exécutif, des règles d'emprunts ou encore de la dissolution de l'organisme.

Mais dans l'exercice habituel et courant de la gouvernance, le droit le plus important des membres est sans contredit celui d'élire annuellement les administratrices et les administrateurs, et de participer à l'assemblée générale annuelle (AGA).

Réunis en assemblée générale annuelle, les membres constituent en quelque sorte l'instance à laquelle les administratrices et les administrateurs doivent rendre compte de leur administration pour l'année écoulée. Pour ce faire, en plus d'y présenter les états financiers en date de la fin d'année financière ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant quand celui-ci est exigé, elles et ils, avec l'appui de la direction générale et des employés, présenteront un rapport des activités réalisées.

C'est entre autres sur la base de cette information, en jugeant de la qualité du travail effectué par les membres du conseil, que les membres choisiront de renouveler les mandats des administratrices et des administrateurs, ou encore d'en élire des nouveaux.

Mais au-delà des états financiers et du rapport d'activités, l'utilisation d'outils tels qu'un profil de compétences et d'expertises ainsi que la mise en place d'un comité d'élection est de plus en plus encouragée pour encadrer l'élection des administratrices et des administrateurs. De nombreuses organisations décident alors d'intégrer ces pratiques dans leurs règlements généraux.

L'objectif de cette pratique est de favoriser l'émergence d'un conseil d'administration aux compétences complémentaires requises pour administrer l'OBNL. Cela en fournissant aux membres une information pertinente sur laquelle ils pourront s'appuyer pour exercer leur droit de vote lors de l'élection des administratrices et des administrateurs que l'on souhaitera ainsi légitimes et crédibles.

1.5 Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration occupe une place centrale dans la gouvernance et l'administration de tout OBNL. Comme le stipulent le *Code civil du Québec* et la *Loi sur les compagnies*, **c'est le conseil d'administration qui détient l'autorité suprême quant à l'administration de l'organisme** (article 335 du *Code civil du Québec* et article 83 de la *Loi sur les compagnies*, chapitre C-38).

Il s'agit de la principale instance où s'exerce le pouvoir au sein de l'organisation. C'est là que se prennent les décisions collectives par lesquelles l'OBNL peut agir.

Tel que le prévoit l'article 335 du *Code civil du Québec*,

« [l]e conseil d'administration **gère les affaires de la personne morale** et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin; il peut **créer des postes** de direction et d'autres organes, **et déléguer aux titulaires de ces postes et à ces organes l'exercice de certains de ces pouvoirs**.

Il adopte et met en vigueur les règlements de gestion, sauf à les faire ratifier par les membres à l'assemblée qui suit. »

Comme premier responsable de ce qui se passe dans l'organisation, le rôle du conseil d'administration est de veiller à ce que les buts et objets inscrits aux lettres patentes soient réalisés. Le conseil d'administration doit faire en sorte que l'organisme mette en œuvre des activités correspondant à ce pour quoi il a été créé, c'est-à-dire conformément aux objets prévus aux lettres patentes.

Dans la pratique, on attribue deux fonctions au conseil d'administration pour jouer pleinement le rôle pour lequel il est constitué, soit 1) formuler une vision et prendre les décisions stratégiques, puis 2) encadrer, superviser et surveiller les opérations.

FORMULER UNE VISION ET CRÉER DE LA VALEUR

Développement stratégique

- Mission, vision et valeurs
- Stratégie (Planification stratégique et son suivi)
- Allocations de ressources – Budget

ENCADRER ET SURVEILLER LA RÉALISATION DES ACTIVITÉS

Opérations

- Supervision et encadrement de la DG
- Suivi de l'exécution de la stratégie
- Suivi de la performance
- Suivi de la situation financière
- Adoption et supervision des politiques
- Gestion des risques
- Imputabilité et transparence

Mais le conseil d'administration peut aussi jouer un rôle plus grand que le simple fait de s'assurer que la direction, par les activités qu'elle réalise, respecte les buts et les objets de l'organisme.

Par la vision qu'il se donne et les objectifs qu'il souhaite atteindre dans les années à venir, le conseil d'administration contribue à orienter les activités de l'organisation. La préparation du plan stratégique devient alors un projet rassembleur pour le conseil d'administration et il permet d'apporter collectivement une plus-value à l'administration de l'OBNL.

Dans les sections 2.2.1 et 2.2.2, nous décrivons un peu plus en détail le rôle que peut jouer le conseil d'administration dans la préparation et le suivi d'un plan stratégique.

1.6 Le rôle et les devoirs des membres du conseil d'administration

Une administratrice ou un administrateur est une personne qui participe à l'administration d'une personne morale en faisant partie de son conseil d'administration. **Pris individuellement, un administrateur ou une administratrice n'a aucun pouvoir.**

À moins d'avoir reçu l'autorisation du conseil d'administration et s'être vu confier des responsabilités par celui-ci (soit grâce à une résolution adoptée par le conseil d'administration confiant des responsabilités, soit en étant nommée ou nommé par une résolution du conseil d'administration à une fonction pour laquelle une délégation de pouvoirs et de responsabilités est déjà adoptée par le conseil), une administratrice ou un administrateur ne peut, en aucune manière, prendre des décisions engageant l'OBNL de manière autonome. Ainsi, un individu pourrait être tenu personnellement responsable des décisions qu'il prend et qui engagent l'organisation sans qu'il en ait l'autorisation (sans résolution ou délégation).

Par leur fonction, les administratrices et les administrateurs sont responsables de la réalisation des buts et des objets de l'organisme. De ce fait, elles et ils participent à l'administration de l'OBNL en voyant à l'orientation, à la supervision et à la surveillance de manière efficace, éthique et indépendante de la gestion de ses affaires.

Autrement dit, les personnes qui siègent au conseil d'administration d'un OBNL veillent à la réalisation de la mission de l'organisme. Cette mission doit être connue, rédigée et appuyée par tous les membres du conseil d'administration et de l'organisation. Ultimement, c'est aux administratrices et aux administrateurs que revient l'obligation de rendre compte de l'administration de l'OBNL devant les membres, ainsi qu'auprès des bailleurs de fonds et des autres partenaires.

En ce sens, les administratrices et les administrateurs agissent comme mandataires de l'organisme, c'est-à-dire qu'ils doivent agir dans l'intérêt de celui-ci, tout comme si elles et ils incarnaient collectivement la personne morale que constitue l'OBNL.

Il est important de mentionner que l'intérêt de l'OBNL est différent de l'intérêt des membres. Il s'agit de deux réalités distinctes. Par exemple, les membres peuvent avoir comme intérêt de maintenir le plus bas possible le coût d'inscription aux activités offertes par l'OBNL. Cela pourrait toutefois aller à l'encontre de l'intérêt de l'OBNL, qui cherche à obtenir les ressources requises pour offrir des activités de qualité et sécuritaires.

À RETENIR

Les administratrices et les administrateurs sont les personnes en poste de commande de l'OBNL. En ce sens, elles et ils orientent et contrôlent le travail effectué par la direction générale (ou tout autre gestionnaire ou bénévole en autorité) afin que la mission pour laquelle l'OBNL est constitué se réalise adéquatement.

Les principales dispositions du *Code civil du Québec* que toute administratrice et tout administrateur d'un OBNL devrait connaître et maîtriser concernent les articles 322 à 325.

Parmi ceux-ci, l'article 322 du *Code civil du Québec* mentionne que « l'administrateur doit agir avec **prudence** et **diligence**. Il doit aussi agir avec **honnêteté** et **loyauté** dans l'intérêt de la personne morale. » Mais qu'est-ce que cela signifie et implique dans l'exercice de son rôle d'administratrice ou d'administrateur? Quels comportements faut-il adopter? Quelles sont les attentes à l'égard des membres du conseil?

Le devoir de prudence et de diligence

Le **devoir de prudence et de diligence** signifie qu'une administratrice ou qu'un administrateur doit accomplir ses tâches avec soin et prendre les dispositions nécessaires pour éviter que l'OBNL, ou qu'une tierce personne, ne subisse de dommages.

Ce devoir n'exige pas en soi des habiletés ou des compétences particulières, mais peut parfois demander d'avoir le jugement requis pour obtenir un conseil d'expert en temps opportun ou déléguer certains actes à des personnes compétentes. Pour remplir ce devoir, on n'exige pas des administratrices et des administrateurs qu'ils soient eux-mêmes experts, mais plutôt qu'ils agissent conformément à certains principes.

- Participer aux rencontres et aux délibérations du conseil d'administration.
- Agir avec discernement, de manière réfléchie, en analysant la situation.
- S'informer sur les sujets traités dont le conseil a la responsabilité.
- Agir de la façon la plus appropriée en fonction de ses connaissances.
- Être curieux, poser des questions et chercher à obtenir l'information requise.
- Être informé au sujet d'une question avant de prendre une décision.
- Se préparer avant toute rencontre du conseil d'administration.
- Être attentif, engagé et proactif.

- Agir quand la situation l'impose.
- Obtenir l'avis d'experts externes, lorsque pertinent.

Une administratrice ou un administrateur ne sera ni prudent ni diligent, par exemple, si elle ou il n'agit pas en temps utile, ignore sciemment une fraude commise par un dirigeant, fait preuve de grossière négligence ou d'aveuglement volontaire, prend des décisions qui ne sont pas réfléchies et pose des actes qui sont imprudents ou insoucians, ou délègue des pouvoirs à des personnes qui font preuve d'une incompétence manifeste.

Le devoir d'honnêteté et de loyauté

Le **devoir d'honnêteté et de loyauté** signifie que l'administratrice ou l'administrateur a l'obligation d'agir honnêtement, de bonne foi et en fonction des intérêts de la personne morale. On s'attend à ce que l'administratrice ou l'administrateur **agisse dans le seul intérêt de l'OBNL** et ne tienne pas compte de l'intérêt de tout autre personne ou groupe (ex. : membres, amis, partenaires d'affaires, autre OBNL, etc.).

« La recherche du meilleur intérêt de la personne morale doit évidemment être effectuée dans le respect des obligations légales et contractuelles de la personne morale. La Cour suprême du Canada, dans l'affaire BCE¹, a fourni certains paramètres qui devraient ou pourraient guider la poursuite du meilleur intérêt de la personne morale :

- cet intérêt de la personne morale doit être interprété comme celui de la personne morale agissant comme “une entreprise socialement responsable” (“*as a good corporate citizen*”);
- cet intérêt ou plus précisément l'obligation des administrateurs à cet égard “ne se limite pas à la valeur des actions ou au profit à court terme”, et “dans le contexte de la continuité de l'entreprise, cette obligation vise les intérêts à long terme de la société”;
- ce faisant, il peut être opportun sans être obligatoire pour les administrateurs dans tous les cas de tenir compte de l'effet des décisions sur les parties intéressées ou prenantes identifiées en anglais comme « *stakeholders* » ([c'est-à-dire] employés, clients, fournisseurs, communauté, gouvernement...);
- toutefois dans un tel cas, si les intérêts des parties intéressées ou prenantes ne peuvent être réconciliés avec l'intérêt de la personne morale, l'intérêt de la personne morale doit prévaloir². »

¹ BCE inc. C. Détenteur de débentures de 1976, 2008 CSC 69.

² Laurin, André, avec la collaboration d'André Vautour (2018). *L'administrateur de société : questions et réponses*, p. 7.

Ce devoir signifie aussi que le membre du conseil d'administration ne peut pas tirer avantage des biens de l'OBNL (utilisation des fonds, des locaux ou des équipements à des fins personnelles) ni de l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions (liste de clients, de commanditaires ou de bénévoles), à moins d'autorisation expresse des membres.

Il fait également en sorte que l'administratrice ou l'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations liées à son rôle.

L'administratrice ou l'administrateur doit déclarer à la personne morale tout intérêt qu'elle ou il a dans une entreprise ou une association susceptible de causer une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'elle ou il peut faire valoir contre elle, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette déclaration d'intérêt doit être consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration ou à ce qui en tient lieu.

À RETENIR

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

Situation où les intérêts d'un individu (personnels, professionnels ou autres) entrent en conflit avec les intérêts inhérents aux responsabilités et devoirs liés à son statut ou à sa fonction.

Les conflits d'intérêts doivent être déclarés au conseil d'administration. Ils doivent être gérés adéquatement pour garantir une administration éthique, intègre et indépendante des affaires de l'OBNL.

Les diverses politiques et les divers codes de conduite adoptés par le conseil d'administration sont des outils qui permettent d'encadrer la gestion des conflits d'intérêts.

Ce **devoir d'honnêteté et de loyauté** impose aussi à l'administratrice ou à l'administrateur l'obligation d'être solidaire avec les décisions prises par le conseil d'administration et de se rallier à la majorité. Une administratrice ou un administrateur ne peut pas, publiquement, remettre en question les décisions du conseil et s'y opposer.

Finalement, ce devoir implique également que l'administratrice ou l'administrateur maintienne confidentielle l'information obtenue en tant que membre du conseil d'administration.

L'information confidentielle peut être considérée comme celle qui ne peut être obtenue publiquement. Dans les faits, c'est au conseil d'administration de déterminer quelle information doit demeurer confidentielle et quelle est celle qui peut être partagée avec le public.

L'obligation à la confidentialité d'une administratrice ou d'un administrateur s'applique même envers le groupe de personnes qui l'a fait élire ou nommer au conseil d'administration.

Ainsi, les administratrices et les administrateurs n'ont pas le droit de partager avec les groupes desquels elles et ils sont issus l'information confidentielle qui leur a été confiée à titre de membre du conseil d'administration. Par exemple, une administratrice ou un administrateur d'une association régionale provenant d'un club sportif ou de loisir local ne peut pas communiquer aux administratrices, administrateurs et personnel de son club, ou tout autre club local, l'information confidentielle qui lui a été confiée à titre de membre du conseil d'administration de l'association régionale.

À RETENIR

On s'attend à ce que l'administratrice ou l'administrateur agisse dans le seul intérêt de l'OBNL et ne tienne pas compte de l'intérêt de tout autre personne ou groupe (membres, amis, partenaires d'affaires, autre OBNL, etc.).

L'intérêt de l'OBNL diffère de celui de ses membres.

Ceux-ci peuvent avoir intérêt à ce que les frais d'adhésion soient les plus bas possibles, alors que cela irait à l'encontre de l'intérêt de l'organisation, qui, ainsi, ne disposerait pas des fonds requis pour assurer une pratique sécuritaire des activités.

1.7 Le rôle de la direction générale

À titre d'instance responsable de l'administration de l'OBNL, c'est au conseil d'administration que revient la responsabilité de créer le poste de direction générale et de nommer la personne qui occupera cette fonction.

Cette personne exerce alors les pouvoirs et remplit les fonctions que le conseil d'administration aura déterminées par résolution ou dans ses politiques.

C'est en vertu de cette règle que les pouvoirs et les responsabilités que détient un directeur général lui viennent du conseil d'administration. Dans la plupart des organisations, alors que le conseil d'administration se concentre sur la gouvernance (soit orienter, encadrer et superviser les activités), la direction générale sera responsable de la gestion et de la mise en œuvre des activités de l'organisation. C'est pourquoi la directrice générale ou le directeur général :

- est l'unique employé relevant directement du conseil d'administration;
- est responsable de l'application des politiques adoptées par le conseil d'administration;
- est imputable de sa gestion auprès du conseil d'administration;
- doit répondre aux demandes du conseil d'administration;
- doit fournir toute l'information requise au conseil d'administration pour que celui-ci puisse bien jouer son rôle.

Le rôle du conseil d'administration est donc d'encadrer et de superviser la gestion de l'organisation et, par le fait même, le travail de la direction générale. Pour ce faire, plusieurs outils sont à la disposition du conseil d'administration :

- la description de tâches de la direction générale;
- le plan stratégique que la direction générale doit mettre en œuvre;
- le budget d'exploitation prévisionnel à respecter;
- les politiques de gestion à appliquer et à respecter;
- les codes de conduite à appliquer et à respecter;
- l'évaluation de la direction générale selon les objectifs signifiés.

On peut donc dire que la relation entre le conseil d'administration et la direction générale se caractérise par une dynamique de « superviseur/entité supervisée ». Mais cette relation en est aussi une de collaboration en ce qui concerne la définition des orientations à cibler et des activités à réaliser.

Les bonnes pratiques de gouvernance veulent qu'une personne ne soit pas à la fois impliquée dans la gouvernance (rôle de superviseur : administrateur) et, en même temps, responsable de la mise en œuvre et de la gestion des activités (entité ou personne supervisée : direction générale ou personne mandatée par le conseil d'administration et exerçant des responsabilités confiées par celui-ci).

L'objectif est d'avoir des superviseurs qui seront indépendants des personnes supervisées pour que leur travail soit évalué adéquatement.

Pour bien jouer son rôle vis-à-vis de la direction générale, toute administratrice ou tout administrateur devrait aussi être indépendant et libre de tout conflit d'intérêts en lien avec celle-ci. **Les relations de grande proximité, telle que les relations d'amitié, sentimentales ou filiales, devraient être proscrites.** L'administratrice ou l'administrateur ne devrait pas être dans une situation où son jugement peut être altéré ou remis en question à cause d'une relation personnelle qu'elle ou il entretient avec la direction générale.

Pour les petites organisations qui ne sont pas en mesure de compter sur une direction générale rémunérée, il revient bien souvent aux administratrices et aux administrateurs de prendre en charge les responsabilités de gestion, de mettre en œuvre les décisions du conseil et de réaliser des activités. Ces personnes ont alors à la fois un pied dans la gouvernance et un autre dans la gestion. Elles sont alors à la fois superviseuses et supervisées. Elles doivent ainsi rendre compte à l'instance pour laquelle elles sont elles-mêmes présentes de la gestion des activités qui leur sont confiées.

Dans une situation semblable, le conseil d'administration devrait plutôt chercher à déléguer des responsabilités de gestion à des bénévoles qui ne sont pas des administratrices ou des administrateurs. Cela évite une confusion entre les rôles de gouvernance et de supervision avec celui de gestion/entité ou personne supervisée au sein du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration conservant leur indépendance vis-à-vis de la gestion des activités seront ainsi plus à même de la superviser et d'être sainement critiques à l'égard de celle-ci. Le fonctionnement du conseil d'administration s'en trouvera amélioré.

À RETENIR

La direction générale (ou la personne à la tête des activités de l'OBNL) est celle qui renseigne les membres du conseil d'administration sur les activités de l'organisme.

Une saine vigilance doit être exercée par les administratrices et les administrateurs auprès de la direction générale, mais il importe de noter que celle-ci joue un rôle pivot pour réaliser la mission au jour le jour.

En ce sens, l'un des rôles les plus importants du conseil d'administration concerne le recrutement, l'encadrement, la supervision et l'évaluation de la direction générale.

Distinction entre membres du conseil d'administration et direction générale

Les rôles et les responsabilités

Enjeux de gestion	Conseil d'administration	Direction générale
Mission	Orienté	Exécute
Personnel	Encadre et supervise	Dirige
Processus opérationnels	Encadre et supervise	Gère
Résultats	Surveille	Contrôle

Droit d'auteur : Johanne Turbide et Claude Laurin

La mission

Le conseil d'administration s'assure d'orienter le travail de la direction générale pour que la mission s'arrime aux besoins des usagers et évolue en ce sens. Le conseil d'administration assume des fonctions d'orientation, donc il s'assure de la destination et la repositionne au besoin en interrogeant la direction générale sur les choix d'activités qui doivent être alignés avec la mission. La direction générale assume des fonctions d'exécution, donc elle élabore les moyens et les processus nécessaires pour accomplir la mission (par exemple, un plan d'action ou un plan stratégique) et valide auprès du conseil d'administration la concordance entre les activités choisies et l'alignement avec la mission.

La gestion du personnel

Le conseil d'administration assume des fonctions d'encadrement et de supervision, donc il se place dans une position de veille pour s'assurer que le personnel bénéficie d'une direction générale qui offre des conditions de travail adéquates. La direction générale assume, comme son nom l'indique, des fonctions de direction, donc elle met en place des processus qui permettent au personnel de bien accomplir leurs tâches (par exemple, contrat de travail, description de poste, attentes signifiées, évaluation périodique).

Les processus opérationnels

Le conseil d'administration encadre et supervise, donc vérifie, à intervalles réguliers, que les processus liés à la mission, à la gestion du personnel et à l'atteinte des résultats sont en place et sont efficaces et efficients. La direction générale assume des fonctions de gestion, donc elle s'assure au quotidien que les processus et les tâches sont effectués pour réaliser la mission.

La mesure des résultats

Le conseil d'administration assume des fonctions de surveillance, donc il s'assure, à chacune des réunions statutaires, d'exercer une vigie relative à l'atteinte de la mission, à la reddition de comptes et aux résultats financiers, à la disponibilité budgétaire et au bon climat organisationnel. La direction générale assume des fonctions de contrôle, donc elle utilise des moyens systématiques pour vérifier, en temps opportun, que les attentes sont réalisées (par exemple, suivi du plan d'action, suivi budgétaire mensuel, disponibilité des liquidités, réunions d'équipes de façon régulière, élaboration d'un tableau de bord).

2 Les pratiques et les outils d'une saine gouvernance

Deux éléments majeurs importent pour mettre en place une gouvernance efficace, soit la **composition du conseil d'administration** et la mise en place d'un **mode de fonctionnement** qui favorise de saines interrelations entre les acteurs.

L'adoption de saines pratiques de gouvernance est encouragée pour amener le conseil d'administration à pleinement jouer son rôle.

L'objectif est de mettre en place les conditions gagnantes qui participeront à maximiser les chances que le conseil d'administration ait une contribution optimale à l'administration de l'OBNL.

- Que peut-on faire pour que le conseil d'administration puisse pleinement remplir ses deux fonctions : 1) formuler une vision et prendre des décisions stratégiques, puis 2) encadrer et superviser les opérations?
- Que peut-on faire pour que le conseil d'administration puisse s'assurer que la mission est réalisée et que la gestion des fonds mis à sa disposition est intègre, efficiente et transparente? En d'autres termes, comment s'assurer de l'atteinte optimale de la mission de l'OBNL?

Voilà les principales pratiques de gouvernance que nous aborderons dans les pages suivantes. Il ne s'agit pas de critères stricts que toutes les organisations doivent, ou peuvent, adopter. Il s'agit d'éléments à considérer dans toute réflexion visant à bonifier la gouvernance d'une organisation.

La structure et la composition du conseil d'administration
■ La taille du conseil d'administration. ■ La durée et le nombre des mandats des membres du conseil d'administration. ■ L'indépendance des membres du conseil d'administration. ■ Le profil de compétences et d'expertises. ■ Le recrutement des membres du conseil d'administration. ■ Le processus d'élection des administratrices et des administrateurs. ■ L'accueil des nouvelles administratrices et des nouveaux administrateurs. ■ La formation des administratrices et des administrateurs. ■ Les comités statutaires du conseil d'administration. ■ Les comités opérationnels. ■ La description des rôles et des responsabilités.

Les responsabilités du conseil d'administration

- La mission et la vision.
- Le plan stratégique et le plan d'action.
- La gestion des risques.
- Le suivi financier.
- L'encadrement et l'évaluation de la direction générale.
- La supervision de la conformité aux lois.
- La gestion des conflits d'intérêts.

Le fonctionnement du conseil d'administration

- Le plan de travail du conseil d'administration.
- La gestion des réunions du conseil d'administration.
- La rédaction impersonnelle des procès-verbaux.
- L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration.
- La communication.

La transparence

- La reddition de comptes de la direction générale envers le conseil d'administration.
- La reddition de comptes du conseil d'administration envers les parties prenantes externes.
- La tenue de l'assemblée générale annuelle.
- La diffusion de l'information en lien avec la gouvernance.

2.1 La structure et la composition du conseil d'administration

Dans cette section, nous discutons de divers éléments qui favorisent une bonne distribution des rôles au conseil d'administration et qui contribuent à la mise en place de rouages efficaces pour une saine gouvernance d'OBNL.

2.1.1 La taille du conseil d'administration

Le nombre d'administratrices et d'administrateurs composant le conseil d'administration est un élément qui influence son fonctionnement et sa performance.

Trop petit, le conseil d'administration se prive d'expertises et de personnes pouvant siéger à ses comités statutaires. Il y a aussi un plus grand risque que s'instaure une certaine pensée groupale, une forme de

complaisance inconsciente, ce qui rendrait difficiles la remise en question et le regard critique sur les sujets traités par le conseil.

Un conseil d'administration composé d'un trop grand nombre de personnes risque de voir son fonctionnement s'alourdir. La prise de décision s'avère plus difficile, et l'apport des administratrices et des administrateurs supplémentaires devient marginal. Les discussions sont plus longues et les réunions auront tendance à s'éterniser.

Bien que la Loi exige un minimum de trois administratrices et administrateurs, la taille idéale d'un conseil d'administration se situe entre six et treize personnes. Plusieurs éléments devraient guider celles-ci dans leur réflexion concernant la taille du conseil d'administration.

- La capacité à recruter des administratrices et des administrateurs.
- La diversité des membres devant être représentée au conseil d'administration.
- La nature des activités de l'organisme.
- L'ampleur des responsabilités du conseil d'administration et des sujets qu'il traite.
- Le nombre d'expertises et de compétences recherchées.
- Le nombre de comités statutaires en place.

À RETENIR

La taille idéale d'un conseil d'administration se situe entre six et treize administratrices et administrateurs.

En outre, malgré une croyance en ce sens, rien n'oblige le conseil à faire en sorte que le conseil soit composé d'un nombre impair d'administratrices et d'administrateurs.

2.1.2 La durée et le nombre de mandats des membres du conseil d'administration

La Loi prescrit que les mandats des administratrices et des administrateurs d'OBNL n'excèdent pas deux ans, mais il est rare de voir des mandats d'une seule année.

L'équilibre entre les administratrices et les administrateurs expérimentés et les nouveaux membres du conseil d'administration est important. Il permet au groupe d'être alimenté par de nouvelles idées.

Il faut toutefois chercher la stabilité tout en permettant un renouvellement des administratrices et des administrateurs. Les bonnes pratiques de gouvernance favorisent des conseils d'administration où l'on trouve approximativement le même nombre d'anciens et de nouveaux membres du conseil.

Aucune administratrice ni aucun administrateur n’a de mandat à vie. Le mandat d’une administratrice ou d’un administrateur d’OBNL étant au plus de deux ans, les règlements généraux devraient indiquer combien de fois le membre du conseil peut être réélu ou renommé à son poste.

En général, elle ou il peut l’être deux à quatre fois après un premier mandat. Pour assurer la continuité du conseil d’administration tout en renouvelant sa composition, les règlements généraux devraient prévoir « l’alternance » des mandats de manière que seulement une partie soit en élection ou en réélection chaque année.

Pour assurer une certaine stabilité au conseil d’administration tout en ayant de la relève, les membres ne devraient pas se trouver dans une situation qui les obligerait à élire ou à réélire la même année plus de la moitié des membres du conseil d’administration.

Habituellement, si un membre du conseil d’administration a réalisé le nombre maximum de mandats prévu aux règlements généraux, un délai de deux ans (soit la durée d’un mandat) doit s’écouler avant que cette personne puisse de nouveau présenter sa candidature pour un poste d’administratrice ou d’administrateur au sein de la même organisation.

À RETENIR

L’équilibre entre les administratrices et les administrateurs expérimentés et les nouveaux membres du conseil d’administration est important.

Un objectif peut être de chercher à avoir un tiers de nouveaux membres du conseil ayant entre zéro et trois ans d’ancienneté, puis un tiers ayant entre quatre et six ans d’ancienneté et, finalement, un tiers ayant sept ans et plus d’ancienneté.

2.1.3 L’indépendance des membres du conseil d’administration

L’indépendance des administratrices et des administrateurs est une obligation pour certaines organisations. Mais, dans le cas des clubs et des associations du domaine du sport et du loisir, il est toutefois irréaliste d’exiger que ce soit le cas pour tous les membres du conseil d’administration.

Pour les organisations d’une certaine taille en matière de nombre de membres ou d’usagers, de budgets à gérer, d’activités réalisées, de diversités des opérations ou encore de ressources humaines embauchées, il peut toutefois être intéressant d’envisager de recruter des administratrices et des administrateurs indépendants, soit des personnes externes à l’OBNL et à ses organisations affiliées.

Il est important ici de mentionner que, contrairement à ce qui est souvent cru, les administratrices et les administrateurs d’un OBNL n’ont pas l’obligation d’en être membres. Si elles et ils doivent, pour la plupart, être élus par les membres, ils n’ont toutefois pas l’obligation d’être issus de ce groupe.

À RETENIR

On entend par administratrice ou administrateur indépendant un membre du conseil d'administration qui n'est pas et ne prévoit pas être placé dans une situation où son intérêt personnel ou professionnel, et ce, de manière répétitive ou continue, peut l'inciter (réelle) ou pourrait l'inciter (potentielle), ou serait perçue comme l'incitant (apparente) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son intérêt personnel ou professionnel plutôt que dans celui de l'organisation pour laquelle il siège au conseil d'administration.

Il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur le programme de l'administratrice ou de l'administrateur : lorsqu'elle ou il siège au conseil, seul l'intérêt de l'organisme doit l'occuper.

L'indépendance du membre du conseil suppose évidemment qu'elle ou il ne reçoit aucun honoraire (autre que comme membre du conseil d'administration, s'il y a lieu), n'assume aucun mandat de la direction de l'organisme, et que ni elle ou lui ni les membres de sa famille immédiate n'ont de lien d'affaires ou contractuel avec l'entité dont elle ou il est administrateur.

Une administratrice ou un administrateur indépendant est donc un membre du conseil libre d'intérêts, qui contribue, par son expérience, ses compétences, ses connaissances et sa liberté de jugement, à la gouvernance de l'organisation.

Ces administratrices et ces administrateurs indépendants apportent alors une vision et des points de vue neutres, différents et complémentaires à ceux des administratrices et des administrateurs issus des membres.

Ainsi, une organisation pourrait, par exemple, choisir d'avoir un conseil d'administration composé de dix administratrices et administrateurs, dont :

- huit sont issus des membres;
- deux sont des administratrices et des administrateurs indépendants.

Les OBNL bénéficiant du regard d'administratrices et d'administrateurs indépendants envoient un signal de crédibilité aux membres et aux autres parties prenantes externes. Mais au-delà de l'indépendance, la qualité d'un conseil d'administration est en fonction de la diversité de ses membres ainsi que de la diversité des compétences et des expertises qu'on y trouve.

La pertinence et l'efficacité d'un conseil d'administration reposent en bonne partie « sur la **diversité de compétences et de perspectives** [car il s'agit de] la dimension de la diversité essentielle à l'atteinte d'un processus décisionnel au potentiel plus élevé³ ».

³ IGOPP (2022). *La parité et la diversité au sein des conseils d'administration*. 12^e prise de position, p. 29.

La diversité de compétences permet notamment :

- d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de la prise de décision;
- de considérer davantage de perspectives et de solutions;
- de réduire le risque de pensée groupale;
- de réduire le risque de complaisance.

Cette forme de diversité « devrait constituer l'assise principale sur laquelle devrait reposer toute la planification en matière de recrutement et de sélection des administrateurs⁴ ».

Toutefois, le partage de valeurs des membres du conseil d'administration et leur capacité de travailler ensemble demeurent primordiaux.

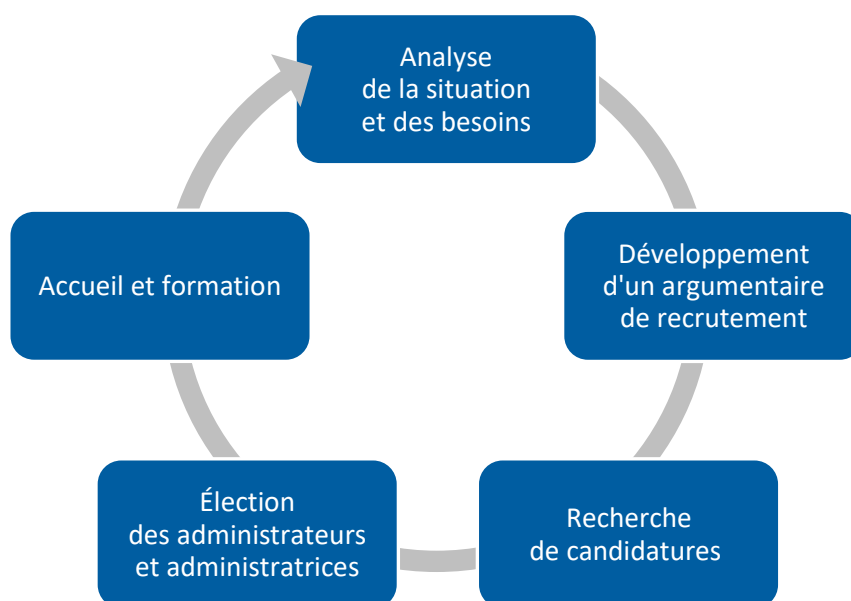
2.1.4 Le profil de compétences et d'expertises

Toute volonté visant à améliorer la composition d'un conseil d'administration en vue d'optimiser sa contribution à l'accomplissement de la mission peut s'appuyer sur une démarche structurée consistant à :

- identifier les besoins du conseil d'administration en matière d'expertises et de compétences;
- développer un argumentaire pour solliciter et encourager le dépôt de candidatures d'administratrices et d'administrateurs;
- se doter de diverses stratégies pour identifier et recruter des administratrices et des administrateurs;
- avoir en place un processus d'élection des administratrices et des administrateurs qui est démocratique et qui favorise l'élection d'un conseil d'administration sur la base de compétences et d'expertises;
- bien accueillir et à bien former les administratrices et les administrateurs.

⁴ *Ibid.*, p. 7.

DÉMARCHE POUR UNE COMPOSITION OPTIMALE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



L'analyse de la situation et des besoins consiste à répondre aux questions suivantes :

- Quelles compétences et expertises devrions-nous trouver au sein du conseil d'administration pour que celui-ci puisse bien jouer son rôle?
- Est-ce que la composition actuelle du conseil d'administration comble les besoins de l'organisme en matière de compétences et d'expertises?
- Quelles compétences et expertises devrions-nous prioriser lors de l'élection des administratrices et des administrateurs?

Cette analyse mène le plus souvent à la préparation d'un profil de compétences et d'expertises (voir l'exemple fourni à l'annexe 4).

Le profil de compétences et d'expertises est un outil qui aide à mettre en place un conseil d'administration dont la composition s'arrime aux besoins d'un organisme. Le profil permet d'évaluer la composition actuelle du conseil d'administration, puis d'identifier les besoins à combler. Il se réfère à un ensemble de compétences que devraient posséder collectivement les candidats afin que le conseil puisse exercer adéquatement son mandat.

Ces compétences sont regroupées selon les classifications suivantes :

- Compétences personnelles préalables requises de tous les membres.
- Expertises requises pour les besoins du conseil d'administration pris dans son ensemble.

Les premières compétences sont constituées des aptitudes et des qualités personnelles que l'OBNL souhaite communes pour l'ensemble des administratrices et des administrateurs.

Les secondes présentent, de façon non exhaustive, les expertises que l'organisation voudrait voir incarner par certains membres du conseil d'administration, de manière à constituer une équipe possédant des compétences et des expertises de divers horizons professionnels et sectoriels.

D'autres facteurs objectifs peuvent également être pris en considération dans la composition du conseil d'administration pour qu'elle soit diversifiée :

- équilibre hommes/femmes;
- âge des membres du conseil d'administration;
- représentativité régionale;
- représentativité ethnoculturelle.

Compétences personnelles préalables requises de tous les membres

Ces compétences incluent les caractéristiques personnelles, souvent tributaires de l'expérience vécue, qui aideront l'administratrice et l'administrateur à jouer un rôle de leader et à assurer la cohésion au sein de l'organisme. Voici une liste non exhaustive du type de compétences fréquemment recherchées :

- | | |
|--|--|
| ▪ jugement critique et éclairé; | ▪ aptitude à la communication; |
| ▪ capacité de réflexion stratégique; | ▪ esprit collaboratif et aptitude au travail d'équipe; |
| ▪ indépendance d'esprit; | ▪ sens de l'éthique et de l'intégrité; |
| ▪ habiletés analytiques et esprit de synthèse; | ▪ engagement et disponibilité. |
| ▪ leadership; | |

Expertises requises pour les besoins du conseil d'administration pris dans son ensemble

Plus ciblées, les compétences en lien avec l'expertise professionnelle permettent de combler des besoins plus spécifiques de certains organismes. Parmi les expertises professionnelles les plus fréquemment recherchées, on note les suivantes :

- | | |
|---|--|
| ▪ connaissance du secteur d'activité propre à l'organisation; | ▪ compétences juridiques; |
| ▪ comptabilité et finance; | ▪ compréhension des enjeux technologiques; |
| ▪ gestion des ressources humaines; | ▪ gouvernance d'OBNL; |
| | ▪ habiletés politiques; |

- psychologie;
- gestion des risques;
- communication et relation publique;
- réalisation de planification stratégique;
- gestion d'OBNL;
- philanthropie et collectes de fonds.

Une fois la liste des compétences souhaitées établie, la constitution d'un outil d'analyse, tel qu'une matrice de compétences, permettra de déterminer le niveau de compétence des membres actuels du conseil d'administration, et ce, sur chacune des compétences de la liste. Par le biais d'un tel outil d'analyse, on parviendra à identifier a) quelles sont les compétences sur lesquelles le conseil d'administration actuel peut miser et b) quelles sont les compétences qui sont plus ou moins bien couvertes avec la composition actuelle du conseil d'administration.

C'est donc à partir de ce verdict que l'on orientera le processus de recherche menant à un éventuel choix d'administratrices ou d'administrateurs.

À RETENIR

Chaque membre du conseil d'administration devrait avoir tout au plus deux ou trois compétences et expertises. Ces compétences et expertises devraient représenter le domaine de formation et d'activité professionnelle d'un membre du conseil d'administration.

Plus l'organisation est grande et complexe, plus les compétences et les expertises recherchées pourront être décrites en matière d'années d'expérience, de responsabilités assumées, de mandats réalisés ou encore de budgets gérés.

2.1.5 Le recrutement des membres du conseil d'administration

Le recrutement d'administratrices et d'administrateurs est un défi pour toutes les organisations comptant sur l'engagement de bénévoles. Sans que cela soit un gage de succès, certaines actions peuvent cependant être envisagées pour favoriser le recrutement de nouvelles personnes au sein de votre conseil d'administration.

L'objectif est de réussir à mettre en valeur l'organisation, de la rendre attrayante auprès des personnes qui s'impliquent bénévolement et de faire savoir que l'organisation recherche des administratrices et des administrateurs.

Il est alors important de développer un discours et un argumentaire allant dans ce sens. Pour ce faire, il faut miser sur ce que l'organisation offre, ou encore sur ce qui motive certaines personnes à s'impliquer au sein d'un conseil d'administration.

Il devient judicieux de se demander pourquoi une personne souhaiterait devenir administratrice dans certaines organisations plutôt que dans d'autres.

Ce que nous avons à offrir comme organisation

- Nos valeurs.
- Notre mission.
- Nos réalisations passées.
- Nos projets à venir, ce que nous souhaitons réaliser.
- Notre culture organisationnelle.

Raisons pour lesquelles les gens s'impliquent

- Contribuer à une cause sociale.
- Redonner à la collectivité.
- Faire partie d'un groupe ayant un projet collectif.
- Mettre à profit les compétences, les expertises et l'expérience de la candidate ou du candidat.
- Développer un réseau de contacts.
- Avoir du plaisir en groupe.
- Se sentir valorisé.
- Acquérir de nouvelles connaissances et être actif.

Il est aussi possible de mener cet exercice en se posant diverses questions :

- Quels projets souhaitons-nous réaliser?
- Pourquoi avons-nous besoin de certaines compétences et expertises?
- Quelle est notre culture organisationnelle?
- Quelles responsabilités les nouvelles administratrices et les nouveaux administrateurs assumeront-ils?
- Quelle sera leur contribution?

À RETENIR

Si l'on souhaite attirer de nouvelles administratrices et de nouveaux administrateurs, il faut être en mesure de se démarquer, de « vendre » notre organisation et de présenter un projet d'implication motivant répondant aux aspirations des gens.

Le plus grand défi en matière de recrutement demeure toutefois d'identifier et de rejoindre les candidatures susceptibles de répondre aux critères souhaités en matière de compétences, d'expertises, de qualités et de diversité sociodémographique.

Il s'agit de faire savoir que l'organisation est à la recherche d'administratrices et d'administrateurs, puis de présenter ce qu'elle offre comme perspectives d'engagement.

Il est alors possible de faire appel à une ou à plusieurs stratégies de communication en ciblant divers groupes, tels que :

- les membres et les bénévoles de votre organisation;
- les collaboratrices et les collaborateurs de l'OBNL, ses donatrices, donateurs et autres parties prenantes;
- les connaissances de vos réseaux de contacts;
- les réseaux et associations professionnelles;
- les organismes diffusant des offres pour devenir membre d'un conseil d'administration;
- la publicité (outils d'informations internes à l'OBNL, médias écrits, réseaux sociaux, site Internet).

Pour les organismes de grande taille et disposant de suffisamment de ressources financières, il est possible de recourir à des firmes de recrutement.

Finalement, afin d'éviter toute surprise lors de leur arrivée en poste, un OBNL devrait communiquer ses attentes le plus tôt possible aux administratrices et aux administrateurs.

Cela concerne, entre autres :

- les qualités recherchées;
- l'engagement souhaité en matière de comportements;
- le nombre de rencontres annuelles du conseil d'administration;
- la préparation requise pour les rencontres du conseil d'administration;
- la participation aux comités du conseil d'administration;
- la participation à des activités de représentation;
- la participation à des activités de collecte de fonds;
- l'implication bénévole lors de certains événements.

À RETENIR

Le recrutement des nouveaux membres du conseil d'administration est l'affaire de toutes les administratrices et de tous les administrateurs en fonction, et ce, le plus souvent avec l'appui de la direction générale.

Rappelons que les membres du conseil d'administration sont collectivement les « patrons » de la direction générale.

Si la direction générale est l'unique responsable du recrutement des membres du conseil d'administration, elle pourrait, consciemment ou inconsciemment, identifier et recommander des candidatures pouvant faire preuve d'une certaine complaisance à son égard, ce qui n'est pas souhaitable.

Les administratrices et les administrateurs devraient assumer un leadership pour tout ce qui concerne la composition souhaitée du conseil d'administration ainsi que pour l'identification et la sollicitation de candidatures.

Elles et ils devraient toujours être en « mode recrutement », soit en étant attentifs quotidiennement aux candidatures intéressantes pour l'organisation.

2.1.6 Le processus d'élection des administratrices et des administrateurs

Bien que les administratrices et les administrateurs d'un OBNL doivent tous être élus par les membres, le processus électoral utilisé peut, quant à lui, grandement varier d'une organisation à l'autre.

Quel qu'il soit, ce processus électoral devrait cependant être connu de tous et de toutes; il devrait en outre être démocratique et transparent.

De plus, la recherche de compétences et d'expertises auprès des candidates et candidats devrait être priorisée dans le cadre de ce processus d'élection.

Pour ce faire, une bonne pratique consiste à constituer un comité d'élection (dont les membres sont nommés par le conseil d'administration) ayant pour mandat la supervision du processus, afin de s'assurer que celui-ci se déroule conformément aux règlements généraux.

Ce comité d'élection a aussi pour mandat d'examiner les candidatures reçues dans le cadre de l'élection des administratrices et des administrateurs, et de recommander à l'assemblée des membres une candidature pour chacun des sièges en élection. Le plus souvent, le processus électoral prend alors la forme suivante.

- A. Adoption, par le conseil d'administration, du profil de compétences et d'expertises recherchées.
- B. Constitution, par le conseil d'administration, d'un comité d'élection composé d'administratrices et d'administrateurs qui ne sont pas en élection.

- C. Publication de l’avis d’élection (site Internet, médias sociaux, courriel aux membres et aux parties prenantes, journaux, etc.) comprenant :
- la liste des sièges qui sont en élection;
 - le profil de compétences et d’expertises recherchées;
 - le calendrier d’élection;
 - les exigences requises pour déposer sa candidature (date limite de dépôt, adresse où transmettre sa candidature, documents exigés, formulaire à remplir, etc.).
- D. Examen, par le comité d’élection, à l’aide du profil de compétences et d’expertises recherchées, des candidatures reçues.
- E. Rédaction, par le comité d’élection, du rapport d’élection comprenant :
- la liste des administratrices et des administrateurs demeurant en poste;
 - la liste des sièges en élection;
 - la liste des candidatures reçues;
 - la liste des candidatures déclarées admissibles et non admissibles;
 - la liste de chaque candidature recommandée à l’assemblée des membres pour chacun des sièges en élection;
 - la justification des candidatures recommandées en lien avec le profil de compétences et d’expertises recherchées pour chacun des sièges en élection.
- F. Envoi aux membres ayant droit de vote lors de l’AGA du rapport du comité d’élection ainsi que du profil de compétences et d’expertises recherchées auprès des membres du conseil d’administration.
- G. Élection lors de l’AGA.

En procédant ainsi, les membres auront alors toute l’information requise pour prendre une décision éclairée et exercer leur droit de vote lors de l’élection des membres du conseil d’administration.

L’OBNL met alors en place les conditions gagnantes pour élire un conseil d’administration légitime (c’est-à-dire élu par les personnes à qui il est redevable), mais également crédible (c’est-à-dire possédant des compétences et des expertises lui permettant de pleinement jouer son rôle).

2.1.7 L'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration

Parmi toutes les actions envisageables pour optimiser le fonctionnement du conseil d'administration, une démarche d'accueil est une initiative simple à mettre en place.

Son objectif est de faciliter l'intégration des nouveaux membres du conseil d'administration pour qu'ils puissent rapidement contribuer de façon significative aux travaux du conseil.

Cela permet de faire connaître la vision de la gouvernance qui prévaut dans l'organisation et de s'assurer que les nouveaux membres se joignant au conseil d'administration comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités.

Finalement, cela contribue à la mobilisation des nouvelles administratrices et des nouveaux administrateurs, à la création d'un esprit d'équipe, de même qu'à l'instauration d'un climat de confiance et de collaboration avec la présidence du conseil et la direction générale.

Deux moyens peuvent être utilisés pour l'accueil des membres du conseil d'administration.

Moyen 1 : Cartable des administratrices et des administrateurs

Un tel cartable devrait inclure tous les documents importants auxquels le nouveau membre du conseil d'administration devra se référer dans l'exercice de ses fonctions. Il peut notamment inclure des documents catégorisés de la manière suivante (voir l'annexe 9) :

- **Gouvernance** : les lettres patentes et lettres patentes supplémentaires, les règlements généraux, le code d'éthique des membres du conseil d'administration, les procès-verbaux du conseil d'administration, de ses comités et des assemblées des membres de la dernière année, les chartes des comités du conseil d'administration, le plan de travail du conseil d'administration, le profil de compétences et d'expertises recherchées auprès des membres du conseil d'administration, la liste des membres du conseil d'administration, la preuve d'assurance responsabilité, le détail des attentes à l'égard des administratrices et des administrateurs (par exemple : participation aux rencontres du conseil d'administration, au sein d'au moins un comité, aux événements publics, à la collecte de fonds, à la représentation, au lac-à-l'épaule, etc.).
- **Administration** : les politiques adoptées par le conseil d'administration, les ententes de financement, les documents en lien avec l'organisation ou les organisations à laquelle l'OBNL est affilié, les états financiers audités de la dernière année ainsi que les derniers états financiers « maison », le budget prévisionnel adopté par le conseil d'administration, l'organigramme, la documentation concernant la direction générale (profil du poste et description de tâches, description des attentes en matière de gouvernance, procédure d'évaluation, objectifs annuels, etc.), le plan stratégique et le plan d'action en cours.
- **Histoire et contexte** : documents sur la création et l'historique de l'organisation, les rapports d'activités des dernières années, les politiques provinciales du domaine d'activité de l'organisation.

- **Sources d'information** : documents, ou liste de références, concernant la gouvernance d'un OBNL et le rôle des administratrices et des administrateurs.

Moyen 2 : Séances d'accueil

L'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration ne doit pas se limiter à la simple remise de ce cartable.

- Une première rencontre d'accueil devrait avoir lieu avec la présidence du conseil d'administration afin d'échanger sur la gouvernance de l'OBNL dans son ensemble. Les sujets suivants peuvent être abordés :
 - le rôle du conseil et celui des administratrices et des administrateurs;
 - le rôle de la présidence du conseil;
 - le rôle de la direction générale dans la gouvernance;
 - le fonctionnement du conseil et de ses comités;
 - les attentes envers les administratrices et les administrateurs;
 - le code d'éthique et de déontologie;
 - les pratiques de gouvernance en place (formation, évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, évaluation de la direction, plan de travail du conseil d'administration, comité du conseil d'administration, etc.).
- Une seconde séance d'intégration devrait avoir lieu avec la direction générale. Celle-ci devrait alors présenter les activités et le fonctionnement de l'organisation. Les sujets suivants peuvent être abordés :
 - l'histoire de l'organisation;
 - l'organigramme et l'équipe en place;
 - le plan stratégique et son avancement;
 - les états financiers et les budgets prévisionnels d'exploitation;
 - les politiques de gestion en vigueur (octroi de contrats, gestion financière, remboursement de frais, ressources humaines, etc.);
 - les relations avec les bailleurs de fonds et autres partenaires.

Les activités d'intégration peuvent prendre diverses formes, telles que des séances de formation, un mentorat avec des membres du conseil d'administration, une visite des installations, la participation aux activités de l'organisme.

Il est à noter que ces moyens ne sont pas mutuellement exclusifs. Ils sont plutôt complémentaires. En effet, inviter un membre du conseil d'administration à une séance d'accueil après qu'il s'est familiarisé avec son cartable d'intégration, c'est maximiser les chances d'une intégration réussie.

Dans certains cas, on peut également imaginer un processus d'accueil qui se déroule sur une période allongée, durant laquelle on peut assigner une personne d'expérience qui agira à titre de guide pour le nouveau membre.

À RETENIR

Une démarche d'accueil des nouveaux membres a pour objectif de faciliter leur intégration au sein du conseil d'administration pour qu'ils puissent rapidement contribuer de façon significative aux travaux.

C'est aussi une pratique qui favorise la transparence et le respect des droits des administratrices et des administrateurs.

Cela contribue à éviter qu'un petit groupe de personnes plus expérimentées et ayant plus d'information « contrôle » le conseil d'administration.

2.1.8 La formation des administratrices et des administrateurs

On peut dire que la formation des administratrices et des administrateurs est un investissement précieux qui permettra d'assurer une contribution optimale à la saine gouvernance.

Pour bien jouer son rôle, la formation continue devrait être alignée avec les besoins des membres du conseil d'administration. Sans contraindre la variété des besoins que peuvent exprimer les membres d'un conseil d'administration en matière de formation, il nous apparaît quand même possible d'identifier trois grandes catégories de besoins :

- **Les besoins en lien avec la gouvernance proprement dite** : les membres du conseil d'administration peuvent en effet désirer approfondir leurs connaissances en vue de comprendre leurs rôles et responsabilités ainsi que les lois et règlements régissant les OBNL. Une formation alignée sur ces besoins leur permettra de prendre conscience de leur devoir fiduciaire envers l'organisme.
- **Les besoins en lien avec le savoir-être en organisation** : le savoir-être est en lien avec les compétences habilitantes qui ont été identifiées dans la matrice de compétences.

- **Les besoins en lien avec les expertises requises pour que le conseil puisse bien jouer son rôle** : ces expertises peuvent correspondre à celles identifiées dans la matrice de compétences recherchées chez les membres du conseil d'administration, ou à celles que certains de ses membres souhaitent approfondir.

Nous pouvons penser à la compréhension des états financiers et aux questions à se poser comme administratrices et administrateurs sur ce sujet, à la gestion des enjeux éthiques et des conflits d'intérêts, au respect de lois récemment entrées en vigueur (exemple : loi 25 sur la protection des renseignements personnels entrée en vigueur en septembre 2023), à la façon de jouer son rôle à la présidence du conseil d'administration, à la gestion de projets, aux stratégies philanthropiques et aux collectes de fonds.

Formation collective

Il s'agit d'une formation offerte à l'ensemble des membres du conseil d'administration en même temps, ou encore à l'ensemble des membres d'un comité du conseil d'administration. La participation de tous les membres du conseil d'administration à une formation collective devrait être fortement encouragée. Cela vise à ce que chacune et chacun aient la même vision et la même compréhension du sujet visé par cette formation. C'est également l'occasion, pour les administratrices et les administrateurs, d'échanger différents points de vue et de partager leurs expériences. Il s'agit habituellement d'une formation en salle.

Formation individuelle

Il s'agit d'une formation offerte à une seule personne, ou tout au plus à quelques personnes simultanément. Elle ne vise pas le conseil d'administration, ou l'un de ses comités dans son entièreté. Cela peut concerner la présidence, la direction générale, la présidence des comités, un nouveau membre, une administratrice ou un administrateur en particulier ou encore une personne de la haute direction. Elle peut prendre diverses formes (en salle, à distance, etc.) ou consister en de l'accompagnement (mentorat, *coaching*, etc.).

Événements externes

Il s'agit d'événements ponctuels (colloque, congrès, conférence, visite, mission, séminaire, etc.) traitant de la gouvernance ou encore de la réalité et des enjeux liés au domaine d'activités de l'OBNL.

En matière de mise en œuvre de programmes de formation des administratrices et des administrateurs, il existe une panoplie de moyens auxquels un OBNL peut faire appel en vue de leur en offrir une qui soit en lien avec les besoins spécifiques exprimés par ceux-ci. Par exemple :

- Diverses organisations (collèges, universités, instituts spécialisés, ordres professionnels, firmes privées) offrent des formations de durée variable et aptes à combler chacune des trois catégories de besoins identifiés plus haut.

- On peut faire appel à des formateurs spécialisés, soit en gouvernance ou sur des domaines spécifiques (la planification stratégique, l'éthique, etc.) afin de bâtir un programme de formation spécifiquement adapté aux besoins de l'organisme.
- Plusieurs fédérations, associations ou regroupements sectoriels offrent régulièrement des formations à leurs membres.

2.1.9 Les comités statutaires du conseil d'administration

Les comités statutaires constituent un outil de travail dont le conseil d'administration peut se doter pour se spécialiser et approfondir des questions complexes relevant de sa responsabilité.

En procédant ainsi, le conseil d'administration crée un environnement où un petit groupe de personnes peut s'impliquer à fond et lui proposer ainsi des analyses et des recommandations précises. Cela permet d'accroître son efficience.

Ces comités ont la responsabilité générale d'analyser des questions particulières relevant de leurs champs respectifs de compétences et de formuler des recommandations au conseil.

À RETENIR

Les comités du conseil d'administration sont de nature consultative et non décisionnelle. Ils ne déchargent ni le conseil d'administration ni ses membres de leurs responsabilités.

En se voyant confier un mandat, un comité obtient une latitude d'intervention, de réflexion et d'analyse dans un cadre et des limites bien établis.

Les comités statutaires les plus courants sont le comité d'audit et de finances, le comité des ressources humaines et le comité de gouvernance. À cela peuvent s'ajouter d'autres comités selon les préoccupations et les travaux menés par le conseil d'administration.

Dans certains organismes, il n'est pas rare de voir un conseil d'administration instituer un comité de développement durable, un comité de gestion des risques, un comité de placement, un comité des entraîneurs ou des officiels ou encore un comité de collecte de fonds.

Certains de ces thèmes, dont les expertises requises sont proches les unes des autres, peuvent aussi être regroupés dans un seul comité. Par exemple, il n'est pas rare de voir le comité d'audit et de finances jumelé avec la gestion des risques, ou encore le comité de gouvernance avec les ressources humaines.

Les comités statutaires sont habituellement composés de trois ou quatre personnes; la majorité d'entre elles est composée de membres du conseil d'administration. Ces personnes sont nommées en regard des expertises pointues qu'elles détiennent et qui sont en lien avec les mandats du comité.

Par exemple, on s’attend à ce qu’un spécialiste de la gestion financière soit nommé au comité d’audit et de finances et qu’un spécialiste en ressources humaines soit nommé au comité des ressources humaines.

Au besoin, le conseil d’administration peut recourir à des ressources externes pour avoir accès à une expertise qui ne serait pas détenue par les administratrices et les administrateurs.

Tout comité devrait avoir un mode opératoire clairement défini dans un document adopté par le conseil d’administration : un mandat précis et des responsabilités détaillées, un plan de travail annuel, des attentes et des objectifs convenus avec le conseil d’administration, des membres nommés par le conseil d’administration, de deux à quatre rencontres par année, une présidence du comité qui mène les travaux et qui rend des comptes au conseil d’administration (voir l’exemple à l’annexe 6).

La mise en place de comités statutaires est aussi fonction de plusieurs facteurs, dont le nombre d’administratrices et d’administrateurs en poste, la taille du budget de l’organisation, le nombre d’employés, l’ampleur et la diversité des responsabilités du conseil d’administration, la complexité de ses activités, le nombre de sujets qu’il examine.

Il est périlleux d’établir une norme stipulant à partir de quel moment il devient adéquat ou nécessaire d’instaurer un comité du conseil d’administration. Mais globalement, plus une organisation est grande et complexe, plus il peut être judicieux de se questionner sur la pertinence de constituer des comités statutaires du conseil d’administration.

Selon sa situation, une organisation du domaine du sport ou du loisir pourrait avoir certains comités en place parmi les suivants :

- Comité d’audit et de finances.
- Comité des ressources humaines.
- Comité de gouvernance.
- Comité des normes de la pratique du sport – du loisir.
- Comité des relations avec les membres et de la clientèle.
- Comité de gestion des risques.
- Comité de développement durable.
- Comité de stratégies de financement.

2.1.10 Les comités opérationnels

Il est important de ne pas confondre les comités statutaires du conseil d’administration et les **comités opérationnels** relevant de la direction générale. Les administratrices et les administrateurs doivent éviter de tomber dans le piège de la microgestion en tentant de gérer eux-mêmes les opérations et les ressources de l’OBNL. Rappelons que leur mandat consiste à orienter les activités réalisées par l’OBNL selon leur vision et leur planification stratégique et à déléguer la gestion de ces activités à la direction générale, tout en encadrant et en supervisant (contrôlant) leur mise en œuvre ainsi que l’allocation des

ressources de l'organisation. C'est donc aussi à ce niveau que doivent se situer les mandats et responsabilités des comités du conseil d'administration.

Si des comités doivent être mis en place pour prendre en charge la mise en œuvre de certaines activités ou pour y collaborer (par exemple : organisation d'une compétition sportive ou d'un tournoi, réalisation d'un événement de collecte de fonds, élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication, gestion d'une équipe de bénévoles, consultation des membres), ils devraient être sous la responsabilité de la direction générale, et non pas du conseil d'administration.

Les comités opérationnels doivent être un outil mis à la disposition de la direction générale pour l'appuyer dans ses mandats. La mise en place et la gestion de ces comités devraient donc être laissées entre les mains de la direction. C'est aussi la direction générale qui doit demeurer responsable de la mise en œuvre des activités pour lesquelles les comités opérationnels peuvent être sollicités, ainsi que des réalisations et des résultats rapportés au conseil d'administration.

Pour les petites organisations qui n'ont pas d'employés, il peut être nécessaire que le conseil d'administration mette en place des comités opérationnels. Toutefois, il serait approprié, lorsque c'est possible, que ces comités soient composés de bénévoles qui ne sont pas des administratrices ou des administrateurs. Tout comme mentionné précédemment pour la direction générale, cela évite une confusion entre le rôle de gouvernance et celui de supervision, et le rôle de gestion d'entité ou de personne supervisée au sein du conseil d'administration. Les administratrices et les administrateurs qui conservent leur indépendance vis-à-vis de la gestion des activités seront ainsi plus à même de les superviser et d'être sagement critiques à l'égard de celles-ci.

Tout comme les comités statutaires du conseil d'administration, ces comités opérationnels devraient alors avoir un mode opératoire clairement défini et adopté par le conseil d'administration : un mandat précis et des responsabilités détaillées, des attentes et des objectifs convenus avec le conseil d'administration, des membres nommés par le conseil d'administration, un budget et un échéancier de travail déterminé par le conseil d'administration, une présidence nommée par le conseil d'administration qui mène les travaux et qui rend des comptes à ce dernier.

2.1.11 La description des rôles et des responsabilités

C'est souvent du manque de clarté dans la description des mandats, des pouvoirs, des responsabilités et des attentes à l'égard des diverses instances et des diverses personnes impliquées dans la gouvernance que naissent la confusion et les tensions au sein d'un conseil d'administration. Ce manque de clarté crée aussi un contexte susceptible de nuire à l'efficacité, voire, ultimement, de fragiliser et de mettre à risque l'organisation.

Cette clarté des rôles est favorisée lorsqu'un conseil d'administration décrit et formalise les mandats, les pouvoirs, les responsabilités ainsi que les attentes à l'égard de tous les acteurs de la gouvernance, de même que les relations entre ceux-ci. Le plus souvent, cela prend la forme de chartes (du conseil d'administration, des comités, du président, etc.), d'une politique de gouvernance, d'un code d'éthique, d'une politique de délégation de pouvoirs et autres politiques, ou encore d'une description des tâches et des responsabilités.

Ainsi, l'attribution d'un mandat et de responsabilités vient avec l'autonomie d'agir et de décider pour la personne mandatée, mais également avec l'obligation de rendre des comptes au mandataire. Cela concerne à la fois le conseil d'administration vis-à-vis des membres de l'organisation, tout comme la direction générale vis-à-vis du conseil d'administration. Mais cela peut aussi concerner un comité, un bénévole ou un employé autre que la direction générale relevant directement du conseil d'administration à qui ils doivent rendre compte des mandats qui leur sont confiés.

Si ces rôles sont clairement décrits et formalisés, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire qu'ils soient connus et respectés de tout un chacun.

Ce n'est pas en succombant à la tentation de faire le travail à la place de la personne mandatée que le mandataire assurera une saine gouvernance, mais plutôt en précisant le mandat attribué, le résultat attendu (livrable), les règles à respecter ainsi que les mécanismes de reddition.

Toutes les organisations, même les petites sans personnel, peuvent appliquer ces principes pour clarifier les rôles. La description précise et détaillée des rôles et des responsabilités concerne :

- | | |
|--|--|
| ▪ l'assemblée des membres; | ▪ la présidence; |
| ▪ le conseil d'administration; | ▪ les présidences de comités; |
| ▪ les administratrices et les administrateurs; | ▪ la direction générale; |
| ▪ les comités du conseil d'administration; | ▪ toutes personnes mandatées par le conseil d'administration (bénévole, entraîneur, etc.). |
| ▪ les comités opérationnels; | |

2.2 Les responsabilités du conseil d'administration

2.2.1 La mission et la vision

Qu'elle soit à but lucratif ou non, une organisation existe dans le but de répondre à un besoin, de réaliser un projet ou encore d'accomplir quelque chose. Il s'agit de sa raison d'être.

Cette raison d'être, pour l'OBNL, est considérée comme étant sa mission. Celle-ci devrait être énoncée par le biais d'une déclaration concise qui résume l'objectif fondamental de l'organisation. Un énoncé de mission devrait décrire ce qu'est votre organisation, ce qu'elle fait, pourquoi elle existe et pour qui elle existe.

Mission (ne change habituellement pas – c’est sa raison d’être)

Exemples :

- « Offrir des programmes d’entraînement ainsi que des activités de compétition aux jeunes de 8 à 17 ans de la région de la Mauricie qui souhaitent pratiquer le ski de fond. »
- « Initier les enfants de tous âges à la pratique des échecs pour leur permettre de développer leur esprit logique, leur confiance en soi et leur capacité de concentration dans un cadre stimulant, ludique et structuré. »

Étant donné le caractère fondamental de l’énoncé de mission, il importe d’assurer sa clarté et sa précision. L’énoncé sera considéré par tous comme une déclaration qui définit ce que l’organisation offre et réalise comme activités.

L’énoncé de mission est le plus souvent accompagné d’un énoncé de vision. Celui-ci présentera alors ce que l’organisation cherche à atteindre, à devenir ou à être.

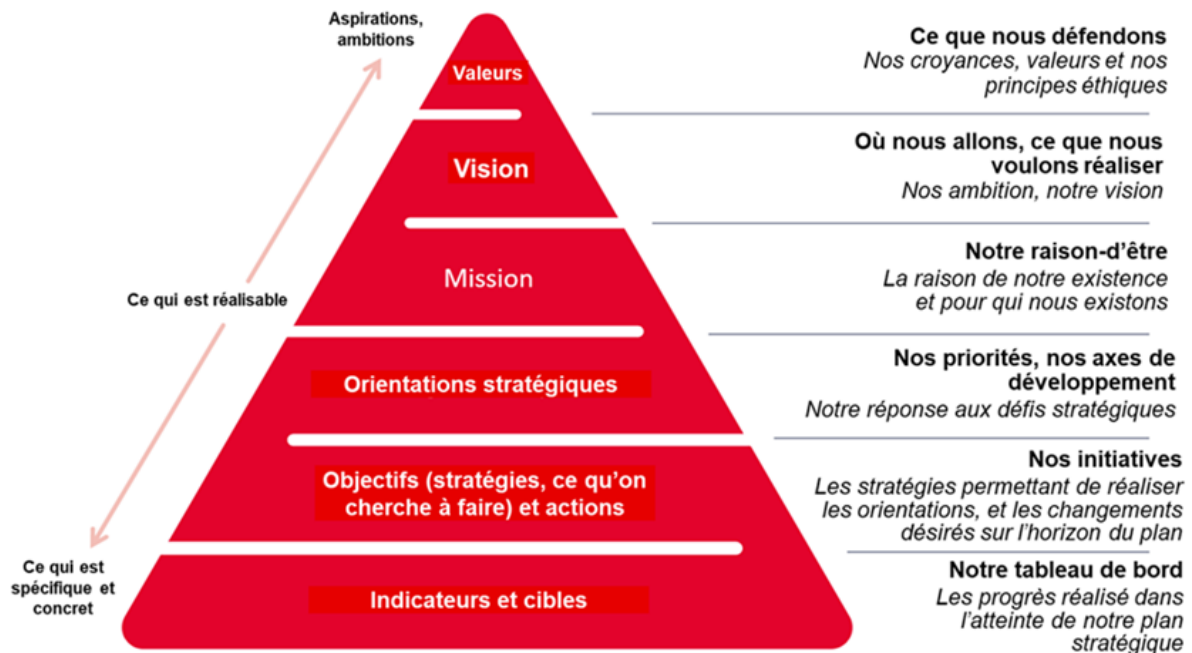
Vision (peut changer au fil du temps selon divers facteurs)

Exemples :

- « Être un club de natation reconnu régionalement comme un leader innovant pour favoriser le développement des athlètes :
 - dans un environnement valorisant l’épanouissement de chacun;
 - selon les objectifs de développement souhaités par chacun;
 - selon une approche de développement holistique de l’individu ».
- « Être une référence incontournable auprès du réseau scolaire montréalais pour promouvoir l’innovation, les sciences et la technologie auprès de tous les jeunes. »

À RETENIR

L’énoncé de mission et l’énoncé de vision sont essentiels pour orienter les actions et les décisions de l’organisation. Ils constituent des outils incontournables que les membres du conseil d’administration devraient toujours avoir en tête. Ces derniers devraient s’y référer régulièrement pour ne pas dévier de leur objectif et conserver un consensus sur le projet commun à réaliser.



Source : Jean-Daniel Brisson, Stratexec

De manière plus précise, on peut attribuer les rôles suivants aux énoncés de mission et de vision :

- **Rôle d'orientation et d'alignement** : Les énoncés de mission et de vision définissent la raison d'être de l'organisation. Ils guident les actions et les décisions en fournissant une orientation claire. Pour une organisation de sport ou de loisir, cela signifie aligner toutes les activités sur l'objectif central : promouvoir le sport ou le loisir, développer les compétences des membres, favoriser la camaraderie, etc.
- **Rôle de communication** : Les énoncés de mission et de vision communiquent à l'ensemble des parties prenantes (incluant notamment les membres, les employés, les dirigeants, les administrateurs, les administratrices et les bailleurs de fonds) les valeurs et les objectifs de l'organisation de sport ou de loisir. Pour être le plus attrayants possible, ces énoncés doivent montrer comment l'organisation aura un impact social positif dans son environnement. De plus, un énoncé de mission et un énoncé de vision convaincants peuvent attirer de nouveaux membres en montrant ce que le club représente et ce qu'il offre, tout en renforçant le sentiment d'appartenance chez les membres actuels.
- **Rôle d'appui à la prise de décision** : Les énoncés de mission et de vision servent de référence ultime en vue d'éclairer les décisions stratégiques importantes. Par exemple, lorsqu'une organisation de sport ou de loisir doit choisir entre différentes options stratégiques en vue de maintenir sa croissance ou même d'assurer sa survie, les membres du conseil d'administration peuvent se référer à l'énoncé de mission et à l'énoncé de vision pour s'assurer que la décision est conforme aux valeurs fondamentales établies.

- **Rôle d’inspiration et de motivation** : Des énoncés de mission et de vision bien formulés peuvent inspirer et motiver les membres de l’organisation. Ces énoncés rappellent à ces derniers pourquoi ils sont impliqués et les encouragent à donner le meilleur d’eux-mêmes.

Par conséquent, nous invitons les administratrices et les administrateurs à consacrer du temps de réflexion à la rédaction des énoncés de mission et de vision.

Étant donné l’importance de l’énoncé de vision, il est primordial de le réviser périodiquement. En effet, divers facteurs internes ou externes à l’organisation peuvent entraîner des changements qui font en sorte que la vision de l’organisation doit être réalignée.

Sur le plan des facteurs internes, on peut penser à un changement de public cible (incorporation d’un volet récréatif dans les activités principales de l’organisation, par exemple).

Du côté des facteurs externes, on peut notamment penser à des événements tels que des changements dans l’environnement politique ou légal de l’organisation, des changements dans l’industrie du sport ou du loisir, ou encore des problèmes sociaux en évolution (les changements climatiques, par exemple, qui peuvent exercer une influence sur la manière de pratiquer un sport donné) susceptibles d’entraîner une révision de l’énoncé de vision.

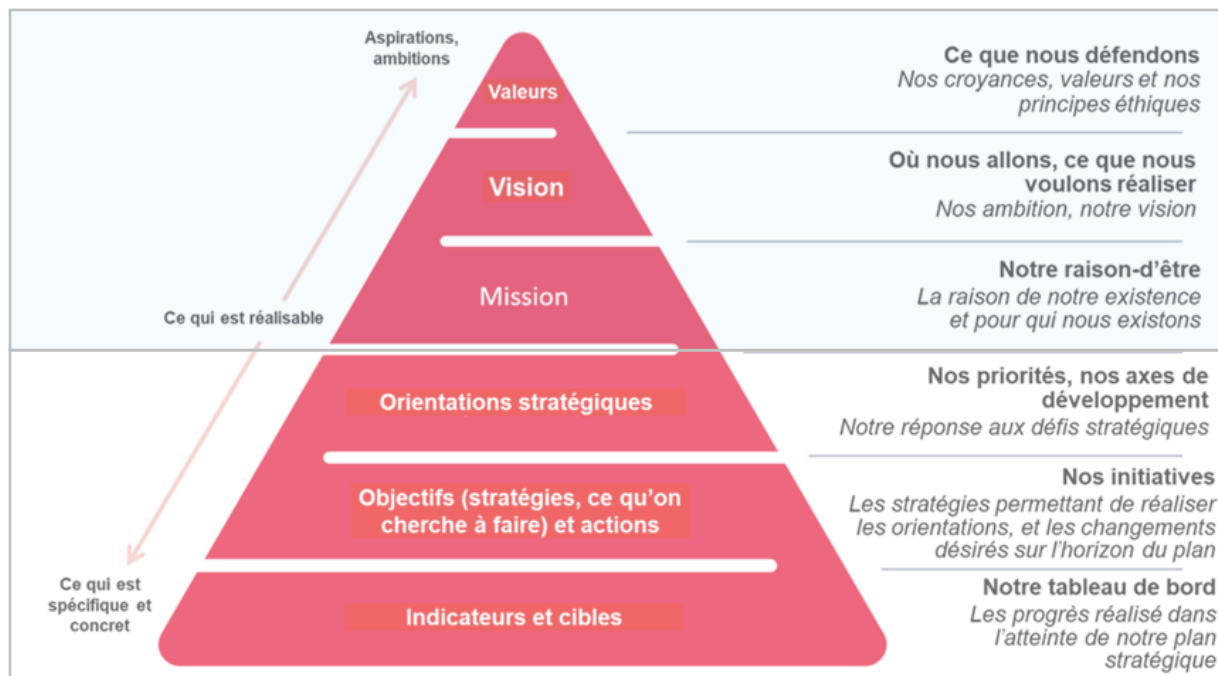
Une fois que l’organisation de sport ou de loisir s’est dotée d’un énoncé de vision qui correspond à ses objectifs et à ceux de ses membres, l’étape suivante consiste à définir la stratégie à mettre en œuvre pour s’assurer que l’organisation dispose des moyens nécessaires pour accomplir sa mission et sa vision. C’est à ce niveau que la planification stratégique devient un outil incontournable pour la gouvernance.

2.2.2 La planification stratégique et le plan d’action annuel

Bien que le degré de formalisme du plan stratégique puisse varier d’une organisation à l’autre, il n’en demeure pas moins que **la gouvernance de tout OBNL doit s’articuler autour d’une vision, traduite en objectifs et en actions**, qui permettra de guider les décisions sur un horizon de quelques années variant entre deux et cinq ans.

« Le plan stratégique décrit comment l’organisme entend, à partir de sa situation actuelle, réaliser sa vision conformément à sa mission, à ses valeurs et à son profil de tolérance au risque. Il mise à cette fin sur ses forces pour saisir les possibilités, corriger ses faiblesses et éviter ou atténuer les menaces. Le plan établit aussi la façon dont l’organisation mesurera les progrès réalisés à l’égard de l’atteinte des objectifs⁵. »

⁵ Lindsay, Hugh. *20 questions que les administrateurs d’organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*, p. 5.



Source : Jean-Daniel Brisson, Stratexec

Éléments en faveur d'un plan stratégique

- Se doter d'une vision et d'un but à atteindre.
- Fixer les objectifs communs et les attentes respectives.
- Maximiser les chances de succès.
- Maximiser l'utilisation des ressources.
- Assurer une cohérence dans les actions réalisées.
- Créer un consensus au sein du conseil d'administration.
- Créer un projet stimulant et un esprit d'équipe.
- Donner un sens à l'engagement des membres du conseil d'administration.

En plus d'une description de l'organisation, de ses valeurs, de sa mission et de sa vision, le plan stratégique comprend habituellement les principaux axes de développement (orientations), les stratégies à mettre en place pour atteindre les objectifs souhaités (objectifs et actions) ainsi que les cibles à atteindre (indicateurs). Il est la plupart du temps souhaité que ces objectifs et ces indicateurs soient **Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels (SMART)**.

Le plus souvent, le plan stratégique sera basé sur une analyse stratégique de l'environnement interne et externe de l'OBNL (FFOM = forces, faiblesses, opportunités et menaces), sur une description des orientations, des objectifs de l'organisation et de ses projets pour les atteindre.

Le tout se traduira dans un plan d'action sur 12 mois qui énumère les initiatives précises, un échéancier et des indicateurs clés de rendement pour suivre les progrès.

À titre de gardien de la mission et de l'exécution de la stratégie, le conseil d'administration de l'OBNL occupe une place privilégiée et cruciale quant à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre du plan stratégique.

Le niveau d'implication du conseil d'administration au processus de planification est généralement fonction de la taille et de la complexité de l'organisme ainsi que de la disponibilité des permanents ou des bénévoles capables de planifier.

Dans les petites organisations disposant de peu de ressources et ayant des activités limitées, le conseil d'administration peut élaborer les plans et les budgets lui-même, ou encore déléguer cette tâche à un comité qui lui fera des recommandations.

Pour les organisations bien dotées en ressources financières, qui sont gérées par une direction générale et qui comprennent une équipe de professionnels diversifiée, il sera généralement demandé aux permanents d'élaborer les plans et les budgets, qui seront ensuite approuvés par le conseil d'administration. Des consultants externes peuvent aussi être mis à contribution.

Afin de bien jouer son rôle sur le plan stratégique, le conseil d'administration devrait toutefois porter une attention particulière aux trois étapes suivantes :

1. la démarche mise en place pour l'élaboration du plan stratégique;
2. la préparation, la rédaction et l'adoption du plan stratégique;
3. le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique.

En ce qui concerne la démarche, le conseil d'administration devrait s'assurer que le plan stratégique n'est pas préparé par quelques personnes en vase clos (que ce soit la direction générale avec la permanence de l'organisme, ou encore un conseiller externe) et que la démarche de réflexion est basée sur une information adéquate. L'ensemble des parties prenantes devrait être mis à contribution et consulté de diverses manières.

Ainsi, le conseil d'administration devrait discuter des étapes de la démarche de planification afin d'approuver les directives nécessaires pour encadrer les planificateurs chargés de mener les travaux. Il devrait aussi autoriser les budgets requis pour la réalisation du plan stratégique en regard de la démarche souhaitée. En cours de préparation du plan stratégique, lorsque la démarche est lancée, les administratrices et les administrateurs devraient être tenus informés de l'avancement des travaux et avoir

l'occasion d'apporter leur point de vue sur l'information provenant des diverses consultations ou états de situation élaborés.

Par leur rôle et leur position dans l'organisation, les administratrices et les administrateurs en ont un point de vue objectif et global. Ils devraient avoir l'occasion de poser des questions pour vérifier que la démarche est respectée et pour s'assurer que les éléments pris en compte dans la réflexion sont réalistes et cohérents avec les valeurs, la mission et les ressources de l'organisme. Ils doivent s'assurer que le plan stratégique en cours d'élaboration est préparé dans l'intérêt premier de l'organisation, dans le respect de la mission et dans un objectif de pérennité. Ultimement, ce sont les membres du conseil d'administration qui auront à approuver et à adopter la version finale du plan stratégique. Il s'agit en quelque sorte du plan de mise en œuvre de la vision qu'ils se donnent.

Finalement, le conseil d'administration devrait recevoir à intervalles réguliers (par exemple, chaque fois que ses membres se réunissent, ou encore deux fois par année) un état d'avancement du plan stratégique en regard des objectifs et des cibles mesurables qu'il contient. Les rapports d'avancement du plan stratégique devraient faire état des actions réalisées ainsi que des retards ou des obstacles rencontrés dans sa mise en œuvre. À cela s'ajoutent les mesures prévues pour les corriger. Le même exercice devrait être effectué simultanément avec le budget d'exploitation et la situation financière de l'organisme.

Lorsque tout va bien, que les actions se réalisent, que les budgets sont respectés, que certains retards sont justifiés et acceptables, et puis que les actions prises pour combler les retards sont réalistes et adéquates, le rôle de surveillance du conseil d'administration se limitera alors à adopter les rapports déposés par la direction générale. S'il y a des problèmes fondamentaux dans la mise en œuvre du plan stratégique, le conseil d'administration, avec la collaboration de la direction générale, devra alors se questionner sur le pourquoi de ces problèmes, sur les conséquences pour l'OBNL et sur les mesures à adopter.

Exemples de mesures

- Changer les responsables de la mise en œuvre des activités problématiques.
- Réattribuer et rééquilibrer les responsabilités.
- Revoir les échéanciers, les cibles ou les budgets des activités défaillantes.
- Abandonner les activités problématiques ou non rentables.
- Ajouter de nouvelles activités à implanter.
- Recourir à des ressources externes.
- Modifier les processus de mise en œuvre et de suivi des activités.

Pour terminer, mentionnons que la mise en œuvre et le suivi d'un plan stratégique sont un processus dynamique qui devrait, de manière générale, être inspiré par l'agilité, l'adaptation et l'amélioration continue. Par conséquent, bien que des outils concrets, tels que des plans d'action et des budgets, soient requis pour faciliter et encadrer la réalisation du plan, les membres du conseil d'administration et la direction générale devraient gérer la mise en œuvre de manière flexible pour s'adapter aux changements internes et externes à l'organisation.

Une fois le plan stratégique établi, la direction générale et le conseil d'administration devraient, à chaque début d'année, convenir d'un plan d'action à réaliser. Il s'agit d'un outil concret de mise en œuvre du plan stratégique. Le plan d'action annuel devrait cibler les actions, les projets ou les activités à réaliser au cours des 12 prochains mois. Il est aussi le point de départ pour préparer le budget d'exploitation annuel. Il devrait éclairer les administratrices et les administrateurs sur les aspects suivants :

- Le QUOI spécifique : que nous souhaitons réaliser?
- Le COMMENT : quels seront les ressources et les moyens requis?
- La MESURE : comment savoir où nous en sommes?

Il est à noter que l'exercice de planification est indissociable du contrôle. En effet, sans planification, c'est-à-dire sans établissements d'objectifs, l'analyse des résultats d'une organisation perd beaucoup de sa pertinence.

Comment apprécier des résultats et juger du succès d'une organisation si les résultats ne peuvent être comparés à des objectifs préalablement fixés? À l'opposé, une planification qui ne fixe pas d'objectifs mesurables rend extrêmement difficile l'exercice de contrôle qui devrait s'ensuivre.

Par conséquent, la combinaison d'une planification et d'un exercice de contrôle effectué par le biais de suivis rigoureux constitue une composante cruciale d'une saine gouvernance.

Le plan d'action annuel de l'organisation devrait inclure les éléments suivants :

- **La description des objectifs annuels**, découlant du plan stratégique. Les objectifs annuels inclus dans le plan d'action annuel doivent s'harmoniser à la mission et à la vision, et contribuer à l'atteinte des objectifs à long terme de l'organisation. Ces objectifs doivent être clairs, spécifiques, mesurables et devraient idéalement être atteints au terme d'une période préalablement définie (SMART).
- **Les principaux moyens** permettant d'atteindre les objectifs devraient également être identifiés. Lorsque c'est possible de le faire, il est également recommandé d'identifier une personne au sein de l'organisation qui jouera le rôle de répondant, et ce, pour chacun des objectifs à atteindre. Une telle pratique facilite l'exercice de suivi du plan d'action, alors que le répondant identifié peut, en cours d'exercice, synthétiser les réalisations en lien avec l'atteinte des objectifs.

- **Des échéanciers réalistes**, qui précisent le moment où les éléments clés des opérations courantes et les actions concrètes en lien avec l'atteinte des objectifs seront réalisés et à quel moment chacun des objectifs inclus dans le plan d'action doit être atteint.
- **Une analyse de la capacité**, qui consiste en une appréciation des ressources disponibles, doit être effectuée. À cet égard, le plan d'action doit être réalisable en fonction des ressources disponibles ou de celles que l'organisation sera en mesure d'acquérir en cours d'année.
- **Une description des suivis** qui seront faits en cours d'année : des mécanismes permettant d'évaluer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux objectifs doivent être prévus, tels que des rencontres à intervalles réguliers ou des rapports de gestion. C'est par l'intermédiaire de ces mécanismes du suivi que le conseil d'administration peut effectuer le contrôle des opérations de l'organisation.

Notons finalement qu'en lien avec nos propos précédents concernant la gestion des risques, il peut être pertinent que le plan d'action se rattache aux principaux risques identifiés lors de l'établissement du plan stratégique. Le plan d'action prendra donc en compte les risques identifiés et trouvera des moyens de les atténuer.

Une fois le plan d'action annuel et les budgets afférents établis, un suivi à intervalles réguliers devrait être effectué auprès du conseil d'administration. C'est en effet par le biais des suivis que l'essentiel du pilotage de l'organisation peut s'effectuer. Cela vise à :

- s'assurer que les objectifs identifiés dans le plan d'action sont en bonne voie de réalisation;
- identifier les éléments qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs et apporter les correctifs appropriés;
- réviser les objectifs lorsque cela s'avère nécessaire.

Il existe plusieurs outils permettant de piloter les organisations. Par exemple, plusieurs organisations choisissent d'utiliser des tableaux de bord de gestion (voir l'annexe 8), par l'intermédiaire desquels on mesurera le degré d'atteinte des objectifs en fonction de quatre ou cinq dimensions clés des opérations de l'organisation. Ces dimensions incluent notamment la dimension « financière », la dimension « client » (ou bénéficiaires des services de l'OBNL), la dimension « processus opérationnel » et la dimension « innovation et apprentissage ».

D'autres organisations utiliseront des approches plus informelles par le biais desquelles la direction générale discute, à intervalles plus ou moins réguliers, des progrès réalisés avec les responsables identifiés pour chacun des objectifs et rend des comptes périodiquement au conseil d'administration sur les progrès réalisés.

À RETENIR

Afin de bien jouer son rôle sur le plan stratégique, le conseil d'administration devrait porter une attention particulière aux trois étapes suivantes :

- **la démarche mise en place pour l'élaboration du plan stratégique;**
- **la préparation, la rédaction et l'adoption du plan stratégique;**
- **le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique.**

2.2.3 La gestion des risques

Toutes les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, prennent des risques. C'est dans le fait même d'agir, d'oser ou d'entreprendre que se trouve le risque. Organiser une compétition sportive ou un événement de loisir peut comporter des risques de blessures; gérer des fonds comprend des risques de malversation; composer avec des humains amène des risques de comportements inappropriés; posséder des immeubles apporte des risques de bris et d'entretien; administrer une organisation comporte des risques de poursuites juridiques.

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Les organisations publiques comme les organisations privées y sont confrontées chaque jour.

Le mot « risque » inspire généralement la notion de danger. Cependant, la définition moderne généralement acceptée exprime la probabilité qu'un événement soit susceptible de se produire et qu'il entraîne des répercussions susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à la poursuite de ses opérations.

Dans son rôle de surveillance, le conseil d'administration est responsable de protéger les intérêts de l'organisation. C'est pourquoi tout conseil d'administration devrait faire en sorte qu'un examen des risques soit en place. Il s'agit d'une approche de la gouvernance qui contribue à ce que les administratrices et les administrateurs remplissent leur fonction avec rigueur.

Le conseil d'administration devrait faire preuve de jugement en matière de gestion des risques et veiller à ce que celle-ci soit adaptée à l'ampleur des activités et des responsabilités de l'OBNL. Les administratrices et les administrateurs devraient s'assurer que l'organisation fait preuve de diligence dans l'identification et l'évaluation des risques, sans pour autant tomber dans la microgestion.

À RETENIR

Minimalement, les membres du conseil d'administration devraient se questionner au moins une fois par année sur les risques pouvant mettre en péril la poursuite des activités de l'OBNL et sa réputation.

En procédant de la sorte, les administratrices et les administrateurs pourront alors anticiper les risques auxquels ils pourraient être confrontés, et, si requis, prendre des mesures préventives, soit pour les éviter, soit pour atténuer la probabilité qu'ils surviennent, ou encore pour en minimiser les effets s'ils se concrétisent.

Quatre grandes catégories de risques devraient être considérées par les administratrices et les administrateurs des OBNL de sport et de loisir :

- Les risques liés à la gestion financière (fraude, perte de revenus, échec d'un projet majeur occasionnant un déficit, favoritisme dans l'octroi de contrats, népotisme, amende pour défaut de paiement des retenues salariales, poursuites judiciaires).
- Les risques liés aux humains (plainte pour harcèlement, agression, blessure, départ de ressources clés à l'organisation, négligence).
- Les risques liés à l'information détenue par l'OBNL et aux technologies de l'information (vol d'informations personnelles, mauvaise utilisation des médias sociaux, défaillance des systèmes informatiques et perte des données, piratage des systèmes informatiques, demande de rançon).
- Les risques liés aux opérations (accident, bris d'équipement, procédure d'urgence défaillante, non-respect des lois et règlements, insatisfaction de la clientèle).

En permettant d'anticiper et de minimiser l'impact de perturbations potentielles, la gestion des risques est un outil essentiel pour les organisations.

Pour cette raison, la gestion des risques est une approche complémentaire au plan stratégique. Elle contribue grandement à assurer la saine gouvernance d'une organisation.

Principales étapes de la gestion des risques



Étape 1 : Identifier les risques (et les catégoriser)

La première étape consiste à identifier les risques auxquels l'OBNL pourrait être confronté. Pour ce faire, la direction générale et les membres du conseil d'administration peuvent utiliser divers outils, incluant des grilles d'évaluation, des exercices de vigie sur les développements prévus dans le secteur et l'expérience des participants à la réflexion. Il est à noter que la séance de remue-méninges évoquée dans notre discussion sur la réflexion stratégique (voir plus haut) pourrait également être propice à l'identification des risques.

Si, lors de cette étape, plusieurs risques sont identifiés, il peut s'avérer utile de les catégoriser en fonction de leur nature. On pourrait par exemple choisir d'identifier les risques financiers, les risques liés aux ressources humaines et les risques liés aux actifs immobiliers et aux équipements. Tous ces risques sont ultimement liés avec le risque réputationnel de l'OBNL. Une telle catégorisation pourra s'avérer utile lorsque viendra le temps de définir l'approche qui sera choisie pour gérer les risques.

Étape 2 : Évaluer les risques

L'évaluation des risques consiste à mesurer l'importance du risque en fonction de deux dimensions principales, soit la probabilité qu'un événement source de risque se produise et l'impact de celui-ci sur l'OBNL.

Bien que cette évaluation puisse se faire de manière exclusivement qualitative, on peut aussi adopter une approche plus conceptuelle, incluant notamment la cartographie des risques. Pour cartographier les risques, on peut par exemple situer ceux-ci sur un graphique qui met en relation la probabilité et l'impact d'un événement source de risque. Voici un exemple générique de cartographie des risques.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES SELON LEUR PROBABILITÉ ET LEUR INCIDENCE⁶

Incidence des événements	Événements à faible probabilité et incidence élevée	Zone mitoyenne, priorité relativement élevée	Événements à probabilité et incidence élevées
	Zone mitoyenne, priorité relativement faible	Événements à probabilité et incidence modérées	Zone mitoyenne, priorité relativement élevée
	Événements à probabilité et incidence faibles	Zone mitoyenne, priorité relativement faible	Événements à forte probabilité et incidence faible
Probabilité d'occurrence des événements			

⁶ Boisvert, H., Laurin C., Brouillet, M-C., Caron, M-A., Jacques, R., Mersereau, A. (2019). *La comptabilité de management, prise de décisions et contrôle*, 6^e édition, Éditions du renouveau pédagogique.

Cette étape cruciale d'évaluation de chacun des risques est incontournable pour définir la priorité des risques à gérer. Comme on peut le voir dans la cartographie suggérée, les risques associés à des événements à impact important et à probabilité élevée (en rouge dans la cartographie) seront logiquement priorités dans la stratégie de gestion des risques qui sera adoptée.

Étape 3 : Définir les mesures à prendre pour atténuer les risques

Une fois les risques identifiés et priorités, il incombe au conseil d'administration et à la direction générale de l'OBNL de s'entendre sur les mesures qui seront mises en place pour les atténuer.

À cet effet, on identifie quelques stratégies possibles pour gérer les risques, en fonction de leur nature, de leur probabilité et de leurs impacts. Cela inclut notamment des :

- mesures pour réduire les risques, comme la mise en place de contrôle. Par exemple, une révision formelle fréquente de la situation financière de l'organisation réduit le risque lié à l'absence de liquidité;
- mesures pour partager le risque, ce qui inclut de faire appel à des assurances visant à atténuer l'impact de certains événements;
- mesures d'évitement consistant à interrompre des activités sources de risques.

Il va sans dire que le choix des mesures à prendre pour gérer les risques identifiés dépendra grandement de l'évaluation de ceux-ci et du contexte de l'OBNL.

Ultimement, pour les plus grandes organisations, il est recommandé d'officialiser cette démarche par le biais de la rédaction d'une politique de gestion des risques. Celle-ci encadrera de manière formelle le déroulement de cette démarche. Elle décrira alors les objectifs, les rôles du conseil d'administration, de la direction générale, du comité d'audit et du responsable de l'application de la politique, les processus à instaurer et la reddition de comptes à effectuer au conseil.

De manière générale, on peut dire que, tout comme c'est le cas pour la planification stratégique, la gestion des risques est une responsabilité partagée entre le conseil d'administration et la direction générale, chacun ayant son rôle et ses responsabilités à ce sujet. Lorsque la démarche est bien encadrée par une politique, on s'assure de la régularité et de la rigueur avec laquelle elle sera mise en œuvre tout en spécifiant que les responsabilités respectives de la direction générale et du conseil d'administration sont bien balisées.

Comme on peut le constater, les liens qui peuvent être dressés entre la planification stratégique et la gestion des risques sont importants. Par exemple, l'exercice de diagnostic préalable à la planification stratégique peut également servir à l'identification des risques. De plus, lors de la mise en œuvre du plan stratégique, il est important de prévoir des mesures qui permettront de gérer les risques découlant des initiatives stratégiques. On peut donc en conclure que, non seulement la planification stratégique et la

gestion des risques sont des éléments essentiels d'une saine gouvernance, mais que le fait d'exploiter les synergies entre ces deux exercices participe également à l'amélioration de la gouvernance.

2.2.4 Le suivi financier

La saine gestion financière est un enjeu primordial pour toute organisation. À titre d'administratrice et d'administrateur, il est essentiel de bien comprendre la situation financière de l'OBNL. Il faut être en mesure d'évaluer sa viabilité à long terme, de savoir s'il a la capacité de répondre à ses obligations financières à court terme, et de connaître les ressources financières disponibles pour réaliser les actions souhaitées (objectifs stratégiques). Une information financière fiable et disponible en temps opportun est ainsi requise pour être en mesure de surveiller pleinement la gestion financière de l'OBNL.

Deux questions principales devraient guider toute administratrice et tout administrateur dans la surveillance de la situation financière de leur organisation (voir l'annexe 11 concernant les questions à se poser sur la situation financière et les rapports financiers) :

- L'OBNL est-il viable financièrement et sera-t-il en mesure de faire face à ses obligations?
- L'OBNL a-t-il de bonnes méthodes de gestion financière qui contribuent à une utilisation optimale des ressources financières et minimisent les risques d'erreur ou de fraude?

Le budget

Pour assurer une gestion financière saine et efficiente, il est essentiel que les organisations se dotent d'un processus budgétaire qui sera directement en lien avec le plan stratégique et le plan d'action annuel. Ce processus permettra de produire un budget annuel (et mensuel) qui prévoira les entrées et sorties de fonds provenant à la fois des opérations courantes, des investissements, du financement.

Ce budget devra faire l'objet de discussion et être approuvé par le conseil d'administration. Il s'agira d'un plan annuel qui servira de guide et de base de discussions pour vérifier si l'organisation est en adéquation avec ses objectifs financiers et stratégiques.

- Les priorités stratégiques et le plan d'action annuel sont le point de départ pour l'établissement d'un budget.
- La direction générale prépare les budgets et les présente au conseil d'administration.
- Le conseil examine et approuve les budgets en début d'année financière.
- La direction gère les budgets au quotidien et fait rapport au conseil d'administration, minimalement tous les trois mois, avec des états financiers trimestriels.

Dans la pratique, nous pouvons entendre parler de budget d'exploitation, de budget des investissements et de budget de trésorerie. Voici quelques explications sur chacun de ces termes.

Le budget d'exploitation

Par le biais de cet exercice, on mettra en parallèle les revenus provenant de diverses ressources et les dépenses opérationnelles de l'organisme afin d'établir si, ultimement, en fin d'exercice financier, l'organisation sera en situation d'équilibre budgétaire ou non. Typiquement, les organisations font leur budget d'exploitation par année et celui-ci peut être décomposé en périodes (exemple : trimestres) selon les besoins.

Le budget des investissements requis

Ce type de budget dépend de la taille et des équipements de l'OBNL. Il peut être nécessaire, pour la mise en œuvre de certains projets ou pour de simples raisons de maintien des actifs, que l'organisation doive, en cours d'exercice, faire des investissements afin de bonifier ou de maintenir ses actifs à long terme.

Le cas échéant, il est recommandé d'établir un budget des investissements, qui distinguera les sommes à investir en cours d'année des sommes à investir dans les années subséquentes.

Le budget de trésorerie

Ce budget porte spécifiquement sur la planification détaillée des entrées et des sorties de fonds prévues mensuellement par l'organisation. En amalgamant les deux budgets décrits précédemment et en précisant les moments précis des encaissements et des décaissements (à quel mois), le budget de trésorerie (également appelé budget de caisse) sert à s'assurer que l'organisation dispose de liquidités suffisantes pour faire face à ses obligations financières et si des besoins de financement sont à prévoir.

Une fois établis, les budgets constitueront la base sur laquelle les suivis financiers seront effectués.

- Ils sont des outils de planification (ce qui est prévu) et de contrôle (ce qui est réel).
- Ils donnent une autonomie à la direction générale en déterminant ce qui est prévu (ce qu'elle peut dépenser) et comparent ces prévisions avec le réel (ce qui est fait).
- Ils permettent de surveiller les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réel.

Les états financiers

Le suivi budgétaire est un outil très puissant pour évaluer la santé financière, mais ne comble pas à lui seul tous les besoins de suivis financiers.

À cela s'ajoutent les productions d'états financiers pouvant être produits mensuellement, trimestriellement ou annuellement à la fin du cycle financier. Le dépôt des états financiers est une exigence de reddition de comptes récurrente des bailleurs de fonds. Ne pas soumettre ce document pourrait faire en sorte de voir l'organisation être privée (en tout ou en partie) de sommes qui lui sont dues.

Les états financiers (intérimaires/annuels) représentent un autre outil financier permettant de faire un suivi de la situation financière de l'organisation. Il faut distinguer les états financiers intérimaires des états financiers annuels. Les états intérimaires couvrent une période de moins d'un an. Ils peuvent être mensuels ou trimestriels, ou être produits pour un nombre de mois inférieur à 12.

Les états financiers annuels couvrent une période financière complète, aussi appelée exercice financier (généralement 12 mois, à moins de rares exceptions).

Les états financiers annuels seront requis pour présenter la performance et la santé financière de la dernière période financière. En cours d'année, des états financiers internes et intérimaires seront présentés et permettront de comparer les résultats financiers réels aux résultats projetés (budget).

Le conseil d'administration devra donc revoir le budget et les états financiers, et ce, afin de mieux valider la santé financière de l'organisation et sa performance financière.

Les états financiers sont composés des états suivants :

- état de la situation financière (bilan);
- état des résultats;
- état des flux de trésorerie;
- état de l'évolution de l'actif net.

Les notes complémentaires aux états financiers apportent détails et précisions à chacun des états ci-haut mentionnés.

C'est par l'analyse complète des états financiers et des notes afférentes aux états financiers qu'on peut avoir une évaluation de la santé financière de l'organisation.

Dans l'exercice de leur rôle, les administratrices et les administrateurs devraient prendre connaissance de tous ces états financiers et questionner le trésorier du conseil, la direction ou le professionnel externe au moindre doute.

Généralement, les administratrices et les administrateurs accordent une attention plus grande aux deux états suivants : l'état des résultats et l'état de la situation financière (bilan). Cette attention supplémentaire à ces états résulte du fait qu'elles et ils cherchent à savoir si l'OBNL a généré ou non des surplus financiers, et à connaître les avoirs et les obligations financières (actifs et passifs) de l'organisme.

On remarque souvent que l'état des flux de trésorerie est considéré comme un état de moindre importance, alors qu'il devrait en être autrement. Ce dernier indiquera aux administratrices et aux administrateurs comment les entrées de liquidités (d'argent) ont été générées et comment les liquidités ont été utilisées.

L'état de la situation financière (ou le bilan) présente l'ensemble des actifs (ce que possède l'organisme) et des passifs (ce que doit l'organisme) à une date donnée (exemple : au 31 mars 2024). C'est l'équivalent de prendre une photo à une date précise du portrait financier de l'organisme.

Il permet de vérifier, entre autres :

- si les actifs à court terme permettent de faire face aux passifs à court terme;
- la variation des éléments d'actifs et de passifs d'une année à l'autre;
- les obligations à court et à long terme de l'organisation (passifs à court et long terme);
- la répartition des liquidités et des quasi-liquidités (encaisse, placements).

L'état des résultats (ou état des produits et des charges) présente les produits (revenus) et les charges (dépenses) d'un organisme pour une période donnée (exemple du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024) et indique la différence entre ces deux éléments : l'excédent (ou l'insuffisance) des produits sur les charges de la période (bénéfice ou déficit).

Cet état devrait être comparé au budget qui avait été entériné par le conseil au début de l'exercice. Les écarts significatifs entre les montants prévus au budget et les produits et charges réels (dans l'état des résultats) devraient être expliqués au conseil d'administration.

Il permet de répondre à des questions comme celles-ci :

- Avons-nous obtenu autant de revenus que prévu?
- Avons-nous bien géré (limité) les dépenses?
- Quelles sont nos principales sources de revenus (produits) et de dépenses (charges)?
- Y a-t-il eu des augmentations significatives des revenus et dépenses depuis l'an dernier?
- Sommes-nous alignés sur les prévisions budgétaires?

À titre informatif, au Québec, sauf dans le cas des corporations, qui ont un statut fédéral d'organisme de bienfaisance, les OBNL ne sont pas tenus par la loi de faire valider leurs états financiers par un auditeur externe membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), même si, idéalement, au moins une mission d'examen devrait être réalisée annuellement par l'un d'eux.

- Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant de **49 999 \$ ou moins** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins une **mission de compilation (avis au lecteur)** doit être réalisée annuellement par une firme comptable professionnelle.

- Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant de **50 000 \$ à 499 999 \$** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins une **soumission d'examen** doit être réalisée annuellement par une firme comptable professionnelle.
- Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant de **500 000 \$ ou plus** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), un **audit annuel** doit être réalisé annuellement par une firme comptable professionnelle.

À RETENIR

Le conseil d'administration devrait effectuer un suivi de la situation financière de l'OBNL de façon régulière. La fréquence devrait être minimalement trimestrielle, mais pourrait être plus fréquente selon les besoins.

Cela implique d'examiner les budgets prévisionnels mis à jour ainsi que les états financiers trimestriels les plus récents.

Les contrôles internes

Les contrôles internes constituent l'ensemble des règles et des procédures mises en place au sein de l'organisation en vue d'assurer :

- la préservation des actifs;
- la fiabilité de l'information financière;
- l'utilisation optimale des ressources financières;
- le respect des politiques établies;
- la prévention et la détection des erreurs et des fraudes.

Ces règles et procédures viennent déterminer les responsabilités, les autorisations ou encore les contrôles requis pour effectuer des opérations ayant des incidences financières. Elles peuvent concerner les ventes, les recettes, les entrées de fonds, les achats, les déboursés, les salaires, les stocks, la tenue des livres comptables ou encore la conciliation bancaire. On parle ainsi de règles et de procédures pouvant concerner plus spécifiquement :

- les signataires des chèques;
- l'approbation des dépenses;
- le paiement des factures;
- l'approbation des allocations de dépenses;

- l'autorisation des achats;
- l'octroi de contrats;
- la conciliation bancaire;
- l'émission de factures numérotées pour toutes les transactions – ventes.

Plus un OBNL grossit et devient complexe, plus les mesures de contrôle interne seront développées. Les responsabilités et les autorisations seront alors attribuées à des personnes différentes pour éviter les influences et les fonctions incompatibles (cumul de fonctions permettant de contourner un contrôle – par exemple produire le chèque et le signer).

L'objectif ici n'est pas de rédiger un manuel sur le contrôle interne et de dresser un inventaire détaillé des mesures de contrôle interne envisageables. Il s'agit plutôt de souligner le rôle du conseil d'administration à cet égard. Celui-ci devrait s'assurer que les mesures requises sont en place pour garantir une saine gestion financière et poser les questions en cas de doutes; il ne devrait pas hésiter à recourir aux conseils de professionnels dans ce domaine si requis.

À RETENIR

Le conseil d'administration devrait s'assurer que des mesures de contrôles internes adéquates sont mises en place pour garantir une saine gestion financière.

Il ne devrait pas hésiter à recourir aux conseils de professionnels dans ce domaine.

2.2.5 L'encadrement et l'évaluation de la direction générale

La fonction de direction générale constitue un poste central dans la gouvernance et la gestion d'un OBNL. Par les pouvoirs qui lui sont délégués, il s'agit en quelque sorte du bras exécutant du conseil d'administration. Mais son rôle va aussi au-delà. Avec l'expertise qu'elle possède et le temps qu'elle consacre aux activités de l'organisme, la direction générale possède souvent une très grande influence dans un OBNL. Elle doit ainsi être une partenaire qui travaille conjointement avec le conseil dans le but de faire grandir l'organisation.

Une relation de confiance et de collaboration devrait exister entre le conseil d'administration et la direction générale. Pour ce faire, cette relation doit être bâtie sur des rôles précis et sur des attentes clairement signifiées.

À RETENIR

L'un des mandats les plus importants du conseil d'administration consiste à embaucher des personnes, puis à encadrer et à évaluer le travail de la direction générale.

Il devrait porter une grande attention à cette responsabilité.

« L'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités de la direction générale — ce qu'elle fait et la qualité de ce qu'elle fait — correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Le processus de l'évaluation du rendement va bien au-delà d'une simple évaluation annuelle du rendement en fin d'année. La gestion du rendement est un processus continu visant à fixer des objectifs, à évaluer les progrès, et à offrir en permanence un accompagnement (*coaching*) et une rétroaction pour faire en sorte que la direction atteigne les objectifs fixés pour le succès de l'organisme, mais aussi pour le succès de sa carrière⁷. »

Lorsqu'une direction générale est en place, un conseil d'administration devrait fortement considérer la possibilité de mettre en place un processus d'évaluation basé sur les éléments suivants :

- définition des objectifs et des résultats ciblés annuellement en cohérence avec la vision du conseil et les valeurs de l'organisation, selon les priorités établies au plan stratégique et au plan d'action annuel;
- suivi des objectifs et de l'atteinte des résultats ciblés;
- évaluation en fonction des objectifs et des résultats à atteindre.

Selon les ressources financières dont dispose l'organisation, il est aussi possible d'attribuer une bonification salariale annuelle en fonction de l'évaluation de la direction générale et de l'atteinte des objectifs ciblés.

Pour une organisation de sport ou de loisir, les objectifs et les résultats attendus ne devraient pas seulement être en fonction des résultats de performance de leur clientèle (exemples : athlètes, pratiquants). Ils devraient comprendre d'autres aspects, tels que le bien-être physique et mental des athlètes et des pratiquants, le nombre de plaintes reçues, la satisfaction des bénévoles ou de la clientèle, l'accompagnement dans l'établissement et l'atteinte d'objectifs personnels pour chaque athlète ou pratiquant, le respect des valeurs de l'organisation, la qualité de la communication, la qualité de l'esprit d'équipe, l'application et le respect des politiques de l'organisation, etc.

⁷ Ideos, Pôle en gestion des entreprises sociales, *L'évaluation du rendement de la direction générale*, feuillet numéro 3.

Avant de se lancer dans l'évaluation de la direction générale, le conseil d'administration devrait en déterminer le processus, soit : les objectifs, les responsables, les étapes, les outils utilisés (grille, formulaire, etc.), et la reddition qui doit lui être faite. Si un comité des ressources humaines est en place, celui-ci peut être mandaté pour étudier cette question et faire des recommandations au conseil d'administration.

Si le processus d'évaluation adopté par le conseil le prévoit, ce comité peut également être mandaté pour réaliser annuellement l'évaluation de la direction générale et en faire rapport au conseil (évaluation avec recommandations : maintien en poste, rémunération, autres conditions, etc.). Les mandats de ce comité pourraient être les suivants :

1. Établir le processus annuel d'évaluation du rendement et de la performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
2. Définir les critères qui permettent d'évaluer le rendement et la performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
3. Fixer les objectifs de rendement et de performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
4. Identifier les responsables de l'évaluation du rendement et de la performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
5. Préciser les étapes de l'évaluation du rendement et de la performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
6. Choisir les outils d'évaluation du rendement et de la performance de la direction générale, et en faire recommandation au conseil d'administration.
7. Réaliser annuellement l'évaluation de la direction générale et préparer le rapport à soumettre au conseil d'administration.
8. Présenter annuellement au conseil d'administration le rapport de l'évaluation du rendement de la performance de la direction générale (évaluation et recommandations).

S'il n'y a pas de comité de ressources humaines en place, ces mandats pourraient être confiés à la présidence de l'organisation avec la collaboration de la vice-présidence ou d'un autre membre du conseil d'administration. Ceux-ci devraient alors faire des recommandations au conseil d'administration, à la fois sur les processus à mettre en place, mais aussi sur l'évaluation réalisée annuellement.

Tout comme pour l'évaluation, le conseil d'administration devrait mandater le comité des ressources humaines pour lui faire des recommandations en ce qui concerne le recrutement de la direction générale. S'il n'y a pas de comité de ressources humaines en place, ces mandats devraient être confiés à la présidence de l'organisation avec la collaboration de la vice-présidence ou d'un autre membre du conseil d'administration. Il s'agit essentiellement :

1. d'analyser, et d'ajuster s'il y a lieu, le profil du poste (formation, compétences, expériences, responsabilités, tâches, principales attentes) pour le recrutement de la direction générale, et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration.
2. d'évaluer, et d'adapter s'il y a lieu, les critères de sélection pour la nomination de la direction générale, et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration.
3. de revoir, et de mettre à jour s'il y a lieu, la description des fonctions de la direction générale, et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration.
4. de passer en revue, et de réviser s'il y a lieu, le processus de recrutement de la direction générale (méthode de publication de l'offre d'emploi, comité à mettre en place et ses responsabilités, étapes d'évaluation des candidatures reçues), et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration.
5. d'étudier et d'ajuster s'il y a lieu, les conditions d'emploi et la rémunération de la direction générale, et d'en recommander l'adoption au conseil d'administration.
6. de réaliser le processus de recrutement de la direction générale, lorsque requis, et d'en faire rapport au conseil d'administration (synthèse du processus et recommandations appropriées concernant la personne à embaucher, ses conditions d'emploi, sa rémunération, autres conditions).

2.2.6 La supervision de la conformité aux lois

Comme toutes les entreprises et les personnes physiques au Québec, les OBNL doivent respecter les lois et règlements qui leur sont applicables. En fonction des activités qu'elles réalisent, ces lois et règlements peuvent varier d'une organisation à l'autre.

Voici quelques exemples de lois susceptibles de concerner les OBNL de sport et de loisir :

- *Loi sur la sécurité dans les loisirs et les sports;*
- *Loi sur la publicité légale des entreprises;*
- *Loi sur les normes du travail;*
- *Loi sur la santé et la sécurité du travail;*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels;*

- *Loi de l'impôt sur le revenu (organismes de bienfaisance);*
- *Loi sur la taxe de vente du Québec;*
- *Loi sur l'assurance parentale;*
- *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail;*
- *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre;*
- *Loi sur les loteries et les appareils d'amusement;*
- *Loi sur la qualité de l'environnement;*
- *Loi sur les produits alimentaires;*
- *Loi sur le droit d'auteur;*
- *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme.*

En conséquence, les administratrices et les administrateurs devraient avoir une connaissance générale des lois touchant le type d'organisme qu'ils gèrent.

Elles et ils devraient faire en sorte que ces lois soient respectées. Pour ce faire, il leur est possible de s'informer à titre individuel ou de confier cette responsabilité à une personne compétente qui leur rendra compte de ses observations et qu'elles et ils pourront questionner (par exemple la direction générale). Il leur est aussi possible de se faire accompagner par des professionnels pouvant les conseiller adéquatement, ou consulter un avocat lorsque requis.

Cependant, les administratrices et les administrateurs ont des devoirs et des obligations en vertu desquels elles et ils sont potentiellement responsables du paiement de certaines sommes (déductions à la source, taxes, etc.) prévues dans des lois statutaires, dont la *Loi sur les impôts*, la *Loi sur la taxe de vente du Québec*, la *Loi sur l'assurance parentale*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Ils doivent veiller à ce que les obligations fiscales découlant de ces lois soient respectées, c'est-à-dire :

- faire les retenues à la source et les remettre aux instances appropriées;
- produire les déclarations de revenus ou de renseignements exigées;
- percevoir et remettre les taxes applicables.

Si l'OBNL ne s'acquitte pas de ces obligations fiscales, les administratrices et les administrateurs peuvent être tenus solidairement responsables du paiement, avec l'organisme, des droits et montants dont celui-ci est redevable, ainsi que des pénalités et des intérêts s'y rapportant.

En plus de l'examen trimestriel des états financiers « maison », une pratique de plus en plus reconnue consiste à faire en sorte que les membres du conseil demandent à la direction générale (ou à toutes autres personnes concernées) de déposer trimestriellement une attestation de conformité concernant les obligations salariales, les remises gouvernementales ainsi que les différentes législations applicables à l'OBNL en vertu de ses obligations.

L'attestation peut aussi faire mention du respect des engagements envers les bailleurs de fonds et les organisations dont l'OBNL est membre, de la déclaration des pénalités, des amendes, des litiges et poursuites en cours, des réclamations, des infractions, etc. En d'autres termes, la direction générale doit attester que l'OBNL est en règle avec les autorités gouvernementales (fiscalité, enregistrement, etc.) et avec les organisations dont celui-ci est membre. Le dépôt de cette attestation doit être inscrit dans le procès-verbal.

Cette surveillance financière peut être réalisée par le comité d'audit. Dans le cas où le conseil d'administration n'a pas formé de comité d'audit, il doit effectuer lui-même toutes les tâches de la gouvernance financière et les prévoir dans son plan de travail et, donc, dans l'ordre du jour de ses séances.

Finalement, un OBNL a l'obligation de tenir des registres ainsi que de conserver les pièces à l'appui des renseignements qu'ils contiennent. Il est tenu légalement de conserver à son siège social les livres et les registres concernant sa création, sa structure, sa situation financière, son fonctionnement et ses décisions.

Cela concerne plus précisément les documents suivants :

- les lettres patentes et les lettres patentes supplémentaires;
- les règlements généraux;
- les listes annuelles des membres;
- les noms, adresses et professions des administratrices et des administrateurs;
- les dates de début et de fin de mandat des membres du conseil d'administration;
- les rapports annuels;
- les états des revenus et dépenses, les transactions et bilans financiers;
- les procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration;
- le registre des résolutions du conseil d'administration;

- les procès-verbaux des assemblées générales des membres;
- le registre des hypothèques.

Le conseil d'administration devrait s'assurer que les dispositions nécessaires sont prises pour que ces documents puissent être conservés indéfiniment et archivés en tout temps sur un support lisible. La direction générale (ou toutes autres personnes qui en sont responsables) devrait déposer annuellement au conseil d'administration une attestation confirmant que les documents compris dans les livres et registres sont à jour, disponibles et archivés adéquatement (ex. : prévention en cas d'incendie ou inondation, copie sur un serveur sécurisé).

2.3 Le fonctionnement du conseil d'administration

2.3.1 Plan de travail du conseil et de ses comités

Le plan de travail du conseil d'administration (voir l'annexe 3) est un document qui permet aux administratrices et aux administrateurs d'avoir une vue d'ensemble des travaux à accomplir durant l'année à venir.

Il regroupe l'ensemble des éléments à traiter au cours des douze prochains mois pour que les membres du conseil d'administration s'acquittent adéquatement de leurs fonctions et de leurs responsabilités.

On y trouve également de l'information sur la tenue des rencontres du conseil d'administration et les autres événements importants du cycle annuel de l'organisation (formation, lac-à-l'épaule, congrès annuel, AGA, activités de reconnaissance ou de financement, etc.).

Il fixe les dates de remise des travaux des comités du conseil ainsi que les dates auxquelles les divers sujets doivent être abordés au conseil : suivi financier trimestriel, adoption ou révision des politiques, élaboration et suivi d'un plan stratégique, évaluation de la direction générale, préparation de l'AGA, rappel des principes éthiques et des attentes envers les membres du conseil, élection des dirigeants, etc.

Comme ce plan est arrêté en début d'exercice, la direction générale, la présidence du conseil d'administration et les présidentes ou présidents de comités peuvent planifier la préparation des dossiers clés ainsi que celle de la reddition de comptes de façon plus efficace. Cela précise alors les attentes et est susceptible d'apporter une plus grande discipline ou rigueur accrue.

2.3.2 La gestion des réunions du conseil d'administration

Les réunions du conseil d'administration sont des moments où les administratrices et les administrateurs prennent collectivement les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisme. C'est aussi le moment durant lequel la direction générale rend compte de sa gestion en présentant un état d'avancement des dossiers et un état de la situation financière.

La planification de ces réunions fait partie des conditions gagnantes pour une gouvernance efficace et efficiente.

Les réunions devraient préférablement être planifiées un an à l'avance avec une plage horaire de trois heures au maximum. **Le nombre adéquat de réunions est d'environ six à dix annuellement.**

Une fois la planification effectuée, chacune des réunions doit être convoquée conformément aux dispositions prévues aux règlements généraux.

L'ordre du jour (voir l'annexe 2) devrait être préparé conjointement par la présidence et la direction générale. Les points les plus importants et nécessitant une décision devraient être abordés en premier lieu.

La documentation relative aux points inscrits à l'ordre du jour devrait être acheminée avec l'avis de convocation, et non pas déposée séance tenante, de façon à accorder suffisamment de temps aux membres du conseil d'administration pour qu'ils en prennent connaissance. Une telle façon de procéder favorisera de meilleures discussions et prises de décision.

La personne responsable de l'organisation de la réunion du conseil d'administration devrait également porter une attention aux éléments suivants :

- le lieu de la réunion;
- l'aménagement de la salle;
- l'accueil des membres du conseil d'administration;
- la disposition des membres du conseil d'administration autour de la table.

Pour s'assurer d'un certain équilibre entre les présentations de la direction générale et les interventions des membres du conseil d'administration, il est plus approprié que ce soit la présidence de l'OBNL qui contrôle les réunions. La personne qui occupe ce poste doit travailler de concert avec la direction générale, mais à titre de membre du conseil d'administration, c'est elle qui a la légitimité d'animer les séances de celui-ci.

Il est important que la réunion du conseil d'administration commence à l'heure prévue et que la présidence fasse en sorte que les discussions sont gérées avec rigueur. En temps normal, chaque administratrice et chaque administrateur peut prendre la parole, faire part de ses observations et donner son avis.

La présidence doit toutefois s'assurer que les interventions demeurent respectueuses et pertinentes, qu'elles ont un lien avec le point traité à l'ordre du jour et que l'on ne se répète pas.

En ce qui concerne la prise de notes servant à la rédaction des procès-verbaux, elle devrait idéalement être confiée à une personne autre qu'un membre du conseil d'administration et autre que la direction générale. Il faut éviter d'attribuer différentes responsabilités à la même personne, ce qui a souvent pour effet de surcharger celle-ci et de la rendre moins efficiente.

Finalement, la documentation remise préalablement aux administratrices et aux administrateurs ne devrait pas être relue ou présentée de manière détaillée lors des réunions. On s'attend des membres du conseil d'administration qu'ils aient lu ces documents avant la rencontre. La présidence de la rencontre et la direction générale (ou la personne responsable du point inscrit à l'ordre du jour lorsqu'il est abordé) ne devraient présenter que sommairement ces documents (sujet et recommandation), puis passer rapidement aux questions et commentaires de la part des administratrices et des administrateurs.

À RETENIR

La présidence du conseil d'administration est élue parmi les administratrices et les administrateurs.

Bien qu'elle n'ait pas plus de pouvoir décisionnel que les autres membres du conseil d'administration, elle a toute la légitimité et l'autorité morale pour présider et animer les réunions du conseil d'administration.

Elle doit s'assurer que les travaux du conseil d'administration sont menés avec rigueur, efficience et dans le respect de chacun.

2.3.3 La rédaction des procès-verbaux

Le procès-verbal des rencontres du conseil d'administration d'un OBNL constitue un **document juridique obligatoire**. Deux fonctions y sont associées. C'est un document d'archives des travaux du conseil d'administration qui contribue à la fois à consigner la « mémoire organisationnelle » et à **enregistrer les décisions qui sont prises par résolution**.

C'est aussi un document qui permet de protéger les administratrices et les administrateurs en démontrant qu'elles et ils ont été prudents et diligents dans l'exercice de leur fonction.

Le procès-verbal n'est surtout pas un verbatim qui retranscrit au mot près les discussions et les propos tenus par tout un chacun.

Voici quelques éléments clés de la rédaction d'un procès-verbal :

- Il est rédigé d'un point de vue impartial, dans un style direct et exempt de tout jugement, de manière impersonnelle et anonymisée.
- Il synthétise de manière objective des idées formulées par les membres du conseil d'administration et distingue clairement chaque étape de la réunion. En ce sens, il devrait être structuré selon les points inscrits à l'ordre du jour de la rencontre.
- Il assure la conservation écrite des travaux et des décisions (résolutions d'une assemblée afin que toute personne concernée puisse s'y référer au fil du temps.

- Il devrait aussi consigner l’expression de toute dissidence de la part d’une administratrice ou d’un administrateur, ainsi que l’arrivée et les départs de toute personne durant le déroulement de la rencontre.
- Un procès-verbal devrait toujours comprendre les informations suivantes :
 - le nom de l’OBNL;
 - le nom de l’instance qui se réunit;
 - la date, le lieu et l’heure de la réunion;
 - le nom des administratrices et des administrateurs présents;
 - le nom des administratrices et des administrateurs absents;
 - le nom des autres personnes présentes avec leur titre ou fonction.
- Le nom des personnes ne devrait pas être cité tout au long du procès-verbal quand celles-ci interviennent en cours de rencontre, sauf dans les cas suivants :
 - lorsque c’est le responsable d’un dossier présenté;
 - lorsqu’une personne est invitée par l’assemblée;
 - lorsqu’une personne prend un dossier en charge;
 - lorsqu’une personne se porte volontaire;
 - lorsqu’une personne déclare un conflit d’intérêts;
 - lorsqu’une personne exprime sa dissidence;
 - lorsqu’une personne quitte la réunion ou s’y joint.

Quant aux corrections, il est recommandé de procéder de la façon suivante :

- Il faut inscrire au procès-verbal de la réunion en cours les corrections proposées pour le procès-verbal soumis pour adoption.
- Les corrections sont par la suite apportées au document original avant qu’il ne soit signé.
- Les corrections au procès-verbal sont identifiées de façon précise, avec citation de la page, du paragraphe et de la partie de texte concernée.
- Tous les changements, comme la suppression de phrase ou l’ajout d’un paragraphe, sont mentionnés.

Exemple : « À la page 3, au second paragraphe, cinquième ligne, il faut lire : [...] “réunion reportée”, au lieu de “[...] réunion annulée”. »

À RETENIR

Le procès-verbal des rencontres du conseil d'administration d'un OBNL constitue un document juridique obligatoire.

C'est un document d'archives des travaux du conseil d'administration qui enregistre les décisions qui sont prises par résolution. Il permet aussi de protéger les administratrices et les administrateurs en démontrant que ceux-ci ont été prudents et diligents dans l'exercice de leur fonction.

Le procès-verbal n'est surtout pas un verbatim qui retranscrit au mot près les discussions et les propos tenus par tout un chacun.

2.3.4 L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Toute organisation soucieuse d'une saine gouvernance souhaite avoir un conseil d'administration qui s'acquitte efficacement de ses fonctions, des administratrices et des administrateurs engagés, de même qu'une présidence compétente.

Un conseil d'administration performant n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt le résultat de l'action conjuguée de plusieurs facteurs comprenant le recrutement des administratrices et des administrateurs, leur formation et également leur évaluation.

Il s'agit là d'une pratique de plus en plus répandue qui permet au conseil d'administration de s'améliorer et de bâtir son esprit d'équipe. Elle devrait s'inscrire dans une volonté de mieux faire et d'amélioration continue. L'évaluation se concrétise essentiellement de deux manières, soit par :

- l'instauration d'un huis clos à la fin de chaque rencontre du conseil;
- la réalisation d'une autoévaluation.

Le huis clos

Pour un conseil d'administration se réunissant déjà en privé, le huis clos signifie que les administratrices et les administrateurs se réservent une période de discussion en l'absence de la direction générale ainsi que de toute autre personne non membre du conseil.

La période de huis clos, généralement prévue à la fin d'une séance, donne aux membres du conseil un temps privilégié pour parler librement du déroulement de la réunion, de la dynamique de fonctionnement et de l'efficacité du conseil. L'animation favorise-t-elle la prise de parole de tous? La documentation répond-elle au besoin des membres du conseil? L'aménagement de la salle est-il adéquat? Les discussions sont-elles respectueuses et au bon niveau? Passe-t-on trop de temps sur certains sujets?

Cette période est prévue dans l'ordre du jour, mais il faut la distinguer des périodes de huis clos décrétées de temps à autre en cours de séance à des fins de confidentialité, par exemple pour discuter de l'évaluation de la direction générale.

La présidence du conseil d'administration devrait effectuer auprès de la direction générale un suivi des points abordés dans un huis clos de fin de rencontre. La présidence devrait aussi ramener à l'ordre les administratrices et les administrateurs qui remettent en question des décisions ayant été adoptées en séance ordinaire, ou qui désirent traiter de sujets n'ayant pas été préalablement inscrits à l'ordre du jour d'une séance du conseil, puisque ce n'est pas l'objectif de ce type de huis clos.

Finalement, il faut s'assurer que les discussions sont confidentielles et qu'elles se déroulent à l'abri des oreilles indiscrètes.

L'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration

L'autoévaluation permet d'examiner de façon plus approfondie et plus structurée le fonctionnement du conseil d'administration et la gouvernance dans son ensemble. Elle peut être réalisée chaque année, tous les deux ans, ou encore lorsque certaines administratrices ou certains administrateurs en manifestent le besoin. Essentiellement, elle a pour objectif ultime d'assurer le bon fonctionnement du conseil d'administration et de la gouvernance dans son ensemble. L'objectif de l'autoévaluation est d'aider le conseil d'administration à :

- évaluer son rendement général du point de vue collectif;
- évaluer les pratiques et les mécanismes de gouvernance en place afin qu'il fonctionne de manière efficace et qu'il prenne des décisions dans l'intérêt véritable de l'organisation;
- améliorer ses pratiques et ses mécanismes de gouvernance;
- être un atout stratégique pour l'organisation.

Elle consiste plus particulièrement à préparer un questionnaire d'évaluation, composé de 20 à 50 questions (voir l'annexe 1), que chaque administratrice et chaque administrateur devra remplir individuellement dans le but d'évaluer le rendement du conseil d'administration et de la gouvernance dans son ensemble. Les membres du conseil d'administration peuvent être interpellés, individuellement ou en groupe, afin de cibler certains enjeux devant être abordés dans le questionnaire d'autoévaluation.

La démarche proposée comprend six étapes :

1. Informer les administratrices et les administrateurs du processus.
2. Rappeler les objectifs aux administratrices et aux administrateurs.
3. Préparer un formulaire d'autoévaluation.

4. Réaliser l'autoévaluation – réponses individuelles et confidentielles.
5. Compiler les réponses et préparer les constats.
6. Faire un suivi auprès du conseil d'administration et identifier les priorités.

L'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de la gouvernance dans son ensemble peut porter sur un grand nombre de points regroupés en neuf thèmes :

1. Structure et fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.
2. Compréhension et respect des rôles et des responsabilités.
3. Travail de la présidence du conseil d'administration et des présidences de comités.
4. Travail et contribution des membres du conseil d'administration.
5. Relation entre le conseil d'administration et la direction générale.
6. Planification stratégique et respect de la mission.
7. Performance et reddition de comptes.
8. Gestion des risques.
9. Éthique et culture organisationnelle.

Il peut s'agir, par exemple, d'évaluer plus spécifiquement des points comme :

- la composition du conseil d'administration;
- l'expertise au sein du conseil d'administration;
- la capacité du conseil d'administration à assumer ses responsabilités;
- le processus de recrutement et d'accueil des membres du conseil d'administration;
- la durée et la fréquence des rencontres du conseil d'administration;
- les sujets abordés durant les rencontres du conseil d'administration;
- l'animation des rencontres du conseil d'administration et la qualité des délibérations;
- l'information transmise aux administratrices et aux administrateurs;
- la préparation des membres du conseil d'administration aux réunions de celui-ci;
- la participation des membres du conseil d'administration à ses travaux;

- le partage des responsabilités;
- la qualité des travaux et des recommandations des comités;
- la contribution des membres du conseil d'administration à la planification stratégique;
- le respect de la mission de l'organisation;
- l'évaluation de performance de l'organisation;
- la connaissance et le respect des droits et devoirs des membres du conseil d'administration;
- la connaissance et le respect des règles de déontologie;
- le climat lors des réunions du conseil d'administration;
- la rédaction des procès-verbaux;
- la gestion financière;
- le recrutement des administratrices et des administrateurs;
- etc.

En général, la personne jugée la plus apte pour mener une autoévaluation du conseil d'administration est la présidence de ce dernier. Elle peut aussi être pilotée conjointement par la présidence du conseil d'administration, la présidence du comité de gouvernance, un membre du comité de gouvernance ou tout simplement un autre membre du conseil d'administration.

Pour obtenir l'aide et le soutien nécessaires, le conseil d'administration peut se tourner vers un conseiller externe en gouvernance qui possède l'expérience et l'expertise requises pour effectuer une autoévaluation du conseil. Cela permet alors :

- d'obtenir d'un regard externe objectif, critique et indépendant;
- d'avoir accès à une expertise particulière;
- d'assurer la confidentialité de l'information;
- de concentrer la contribution de la présidence sur d'autres dossiers;
- de limiter les jeux d'intentions politiques et de relations interpersonnelles.

Le responsable de l'évaluation (présidence du conseil d'administration ou conseiller externe) préparera le questionnaire et colligera les résultats de l'autoévaluation.

Seul le total des réponses obtenues aux questions doit être présenté, sans aucune mention des noms. Le responsable de l'évaluation devrait faire un rapport au conseil d'administration des résultats obtenus et des constats qui en émergent. Cela donne alors lieu à un échange entre les administratrices et les administrateurs afin de dégager un consensus sur les constats et d'envisager des pistes d'amélioration.

2.3.5 La communication

Nous concluons cette section en formulant quelques conseils sur un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement d'un conseil d'administration, soit le maintien d'une communication fluide et transparente entre les administratrices et les administrateurs.

- **Le principe de transparence** s'applique à tous les échanges : bien que cela puisse paraître évident, on observe trop souvent une certaine complaisance dans les échanges formels entre les membres de conseil d'administration. Le principe de transparence exige que l'on porte une attention équivalente à toutes les dimensions du fonctionnement d'un organisme, c'est-à-dire autant à ce qui va mal qu'à ce qui va bien, autant aux succès qu'aux échecs.

Par ailleurs, la transparence exige que les rapports soumis au conseil d'administration soient complets et que les membres puissent se sentir libres de poser des questions sur tous les aspects d'un rapport soumis en lien avec l'accomplissement de la mission de l'organisme.

- **La participation aux échanges** : ce principe fait référence à l'engagement des membres du conseil d'administration. Dans le contexte où la performance d'un conseil d'administration d'OBNL dépend du niveau de participation et d'engagement de ses membres, il est important que ceux-ci soient présents, de corps et d'esprit, à la quasi-totalité des rencontres.
- **Les échanges directs** : les plateformes de collaboration favorisent les rencontres à distance, ce qui peut contribuer à maintenir un fort taux de participation aux rencontres du conseil d'administration. Il n'en demeure pas moins que les rencontres en présence favorisent la communication sous toutes ses formes, autant verbales que non verbales.

Afin d'assurer une communication fluide et transparente, il est recommandé de maintenir, dans la mesure du possible, des occasions d'échanges directs et en présence entre les membres d'un conseil d'administration.

- **La multiplicité des échanges** : un autre avantage des plateformes technologiques réside dans le fait que celles-ci offrent divers moyens pour favoriser les échanges entre les membres du conseil d'administration.

En plus des réunions formelles du conseil d'administration, les plateformes de collaboration peuvent, par exemple, favoriser la mise en place de groupes de discussion par le biais desquels des échanges plus ciblés sur certains sujets peuvent faire l'objet de discussions ou d'échanges d'information entre membres du conseil d'administration.

Il faut toutefois faire attention à ce que ces plateformes technologiques ne servent pas à entretenir des discussions qui devraient avoir lieu lors des rencontres formelles du conseil d'administration.

- Rappelons, pour terminer, que l'**aptitude à communiquer** efficacement constitue l'une des compétences importantes en lien avec le savoir-être en organisation. Un organisme qui constate des lacunes communicationnelles peut donc faire appel à des formations spécialisées en communication organisationnelle pour améliorer les compétences communicationnelles des membres du conseil d'administration

2.4 La transparence

2.4.1 Reddition de comptes de la direction générale envers le conseil d'administration

D'entrée de jeu, le rôle du conseil d'administration consiste à veiller aux intérêts supérieurs de l'OBNL. Pour ce faire, il est utile de rappeler que le conseil d'administration délègue la gestion de l'OBNL à une direction générale.

Par conséquent, que ce soit au terme d'un exercice financier ou en cours d'année, le conseil d'administration doit s'assurer que la direction générale agit dans le meilleur intérêt de l'OBNL en fonction des dimensions suivantes :

- **Suivi d'un plan stratégique** : une fois le plan stratégique approuvé, la direction générale doit être en mesure d'expliquer comment ce plan est mis en œuvre.
- **Saine gestion des ressources** : la direction générale doit être en mesure de justifier l'utilisation des ressources qui lui sont confiées et d'expliquer les décisions importantes en lien avec la consommation des ressources financières de l'OBNL.
- **Analyse des écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus** : la direction générale doit expliquer les écarts significatifs et les moyens qui seront mis en œuvre pour redresser la situation.
- **Comportement éthique et conforme aux attentes** : la direction générale doit s'assurer que tous les comportements adoptés au sein de l'OBNL sont conformes aux codes et normes éthiques propres à la conduite des affaires de l'organisation. Elle doit veiller à l'application de ceux-ci.

2.4.2 Reddition de comptes du conseil d'administration envers les parties prenantes externes

À titre de gardien de la mission et considérant son devoir de veiller aux intérêts supérieurs de l'organisation, le conseil d'administration d'un OBNL joue un rôle central en matière de reddition de comptes envers les parties prenantes externes à l'organisation, dont principalement les bailleurs de fonds importants et ceux qui leur confient un mandat.

Les parties prenantes externes étant variées et ayant chacun des intérêts qui leur sont propres, il en découle que la reddition de comptes du conseil d'administration envers celles-ci est multidimensionnelle.

Les dimensions clés sur lesquels le conseil d'administration doit rendre des comptes peuvent être résumées ainsi :

- **Transparence financière** : le conseil d'administration doit fournir des informations sur les finances de l'OBNL, y compris les états financiers, les budgets et les rapports d'audit. Pour ce faire, il s'appuiera en partie sur des documents préparés par la direction générale dont il aura préalablement discuté et ultimement approuvés, et en partie sur les compétences des administratrices et des administrateurs.
- **Réalisation de la mission** : l'accomplissement de la mission constitue la raison d'être de l'OBNL. Non seulement le conseil d'administration doit être en mesure de rendre des comptes sur l'atteinte des objectifs de l'OBNL, mais il doit également être en mesure d'expliquer comment les objectifs émanant du plan stratégique et des plans d'action contribuent à l'accomplissement de la mission. Le conseil d'administration doit garder en tête que les parties prenantes s'attendent à ce que l'OBNL atteigne ses objectifs et ait un impact positif sur la communauté ou le secteur pour lequel il offre des services.
- **Gestion des risques** : étant donné l'accès limité aux ressources, les OBNL sont exposés à des risques importants. Dans ce contexte, le conseil d'administration doit expliquer comment les risques liés aux activités de l'OBNL sont identifiés, évalués et ultimement gérés au sein de l'organisation.
- **Responsabilité sociale et éthique** : tout comme c'est le cas pour les interactions entre la direction générale et le conseil d'administration, les parties prenantes externes ont des attentes élevées envers le conseil d'administration quant aux comportements promus et adoptés au sein de l'organisation. On s'attend à ce que l'OBNL agisse de manière éthique, respecte les lois et les normes, et tienne compte de l'intérêt public, ce sur quoi le conseil d'administration peut être amené à rendre des comptes.

2.4.3 La tenue de l'assemblée générale annuelle

En vertu de la loi, la tenue d'une assemblée générale annuelle (AGA) des membres est une activité obligatoire pour chaque OBNL. Les administratrices et les administrateurs rendent alors compte de leur gestion en y présentant minimalement le bilan et les états financiers de la dernière année écoulée. Pour la grande majorité des OBNL, c'est aussi l'occasion d'élire les administratrices et les administrateurs dont les postes sont en élection, bien qu'il ne soit pas obligatoire de réaliser cet exercice dans le cadre de l'AGA.

Cette assemblée doit être réalisée dans les quatre mois suivant la fin de l'année financière et elle se tient au moment prévu dans les lettres patentes ou les règlements généraux. Le plus souvent, les règlements généraux mentionnent que c'est au conseil d'administration de déterminer la date et le lieu de l'AGA.

Mais au-delà du strict minimum exigé par la loi, la tenue de l'assemblée générale annuelle peut aussi être une occasion à saisir par les administratrices et les administrateurs pour entretenir une communication franche et transparente avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, dont plus spécifiquement les membres, bien entendu.

Pour ce faire, il est possible de faire de l'AGA une assemblée « publique » à laquelle l'ensemble des parties prenantes de l'organisation seront conviées (membres, bailleurs de fonds, bénévoles, employés, partenaires dans la réalisation de projets, parents, etc.).

En plus d'y présenter les états financiers, les membres du conseil d'administration devraient présenter le rapport des activités de la dernière année ainsi que les principales décisions et mesures adoptées par le conseil d'administration pour encadrer et superviser la gestion de l'organisme.

Amorcer un échange avec les personnes présentes permet aux administratrices et aux administrateurs d'entendre les membres et les partenaires de l'OBNL sur diverses questions et préoccupations. Cela leur permet également d'expliquer les décisions importantes prises au cours de la dernière année.

2.4.4 La diffusion de l'information en lien avec la gouvernance

Dans un souci de transparence, le conseil d'administration devrait se questionner sur la diffusion de l'information en lien avec la gouvernance et la performance de l'organisation. Plusieurs avantages militent pour l'adoption de cette pratique :

- elle favorise la rigueur et l'amélioration continue;
- elle contribue à instaurer des pratiques de gestion rigoureuses et intègres;
- elle établit des échanges basés sur la confiance;
- elle contribue à mobiliser les membres;
- elle augmente la crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

Minimalement, cette information devrait être disponible pour les membres. Dans les cas des organisations ayant un caractère « public », c'est-à-dire ayant des mandats ou des sources de financement importantes provenant d'institutions publiques (ministères et organismes, municipalités, établissements scolaires, fondations, etc.), ces documents pourraient également être diffusés sur le site Internet.

Toutefois, avant de diffuser toute information, la direction générale ou, ultimement, le conseil d'administration devrait s'assurer que cette information n'est pas susceptible de nuire à l'organisation.

Il s'agit essentiellement des documents suivants :

- règlements généraux;
- énoncé de mission et de vision;
- énoncé des valeurs et leur description;
- plan d'action ou plan stratégique;
- politiques et code d'éthique adoptés par le conseil;
- liste des administratrices et des administrateurs (avec une notice biographique);
- rapport annuel;
- états financiers audités – ou, du moins, une synthèse;
- charte de comités;
- profil de compétences et expertises recherchées.

3 Conclusion

Au Canada, tout comme au Québec, ce sont des dizaines de milliers d'organisations qui comptent dans leur structure un système de gouvernance visant à orienter, à coordonner et à contrôler la prise de décision ainsi que les activités.

Nous n'avons qu'à penser aux entreprises cotées en bourse, aux sociétés d'État, aux multiples organismes de l'administration publique (établissements scolaires, centres de santé, etc.), aux coopératives, aux syndicats, aux corporations religieuses, ou encore les multiples OBNL dans des secteurs d'intervention aussi variés que la culture, le sport, le loisir, l'environnement, la défense des droits de la personne, le développement économique, l'éducation, l'aide aux collectivités, la recherche, la santé, l'habitation, la politique, l'économie sociale, la philanthropie, l'assistance sociale, le regroupement d'affaires, la représentation professionnelle ou l'emploi.

On compte, par exemple, plus de 135 000 OBNL dans l'ensemble du pays (2021). Ceux-ci contribuaient alors à hauteur de 216,5 milliards de dollars à l'activité économique (2022), ce qui équivalait à 8,2 % du produit intérieur brut⁸.

En 2021, ces organisations employaient 2,5 millions de personnes, ce qui représentait 14,5 % de tous les emplois au Canada. C'est l'Ontario qui comptait la plus grande part de toutes les personnes travaillant dans des OBNL canadiens (33,1 %, soit 835 000 emplois). Le Québec arrivait en seconde place, avec 24,5 % de ces 2,5 millions d'employés, soit 647 000 emplois.

De tous ces OBNL, le tiers d'entre eux se consacraient au secteur du sport et du loisir.

Répartition des organismes sans but lucratif (OSBL) selon leur activité principale, 2023

	%
Ensemble des OSBL	100,0
Sports et loisirs	33,3
Organismes religieux	19,8
Octroi de subventions, collecte de fonds et promotion du bénévolat	8,8
Services sociaux	8,5
Développement et logement	6,9
Associations d'affaires et professionnelles, et syndicats	6,1
Arts et culture	4,2
Éducation et recherche	3,9
Droit, défense des intérêts et politique	3,6
Autres domaines d'activité	3,5
Santé	1,0
Environnement	0,4

Ces données démontrent bien l'importance de ces organisations dans notre société, dans notre économie et dans la vie de centaines de milliers de personnes.

⁸ Statistique Canada, [Tableau 33-10-0753-01 – Pourcentage d'organisme sans but lucratif, 2023](#), *Le Quotidien*, Statistique Canada, 18 septembre 2023 et 20 mars 2024.

Il n’y a toutefois pas un seul et unique système de gouvernance applicable à toutes ces organisations. Certaines d’entre elles sont de très petite taille, avec des ressources limitées et sans employé. D’autres comptent plutôt sur des centaines de travailleurs et sont dotées de moyens financiers conséquents. Les exigences de gouvernance seront alors très différentes d’une organisation à l’autre.

Mais plus une organisation prend de l’ampleur, plus sa gouvernance devrait aller dans le même sens en se développant et en se spécialisant. Certains principes demeurent toutefois essentiels à tout système de gouvernance performant, que ce soit pour une petite ou une grande organisation :

- Clarté des rôles et des responsabilités.
- Indépendance des administratrices et des administrateurs vis-à-vis des gestionnaires.
- Normes et règles élevées d’intégrité et d’éthique.
- Politiques et processus adoptés, appliqués et contrôlés.
- Imputabilité des acteurs en place.
- Transparence quant aux résultats et à l’utilisation des ressources.
- Diversité des profils des membres du conseil d’administration.
- Compétences et expertises comme base de composition du conseil d’administration.
- Système d’information pour la prise de décision.
- Gestion stratégique et évaluation de la performance.
- Consultation et communication avec les parties prenantes.

De plus, il ne faut jamais oublier que participer à une mission au sein d’un OBNL, en s’y engageant à titre d’administratrice et d’administrateur, doit **constituer un lieu de plaisir et d’épanouissement personnel**. Comment réussir à mobiliser plusieurs personnes dans un projet collectif sans cela? L’implication dans le conseil d’administration d’un OBNL doit en quelque sorte être une aventure de socialisation enrichissante sur le plan personnel qui permet de contribuer à la vie collective.

Pour que la gouvernance d’un OBNL joue pleinement son rôle et constitue une plus-value, il faut à la fois agir sur les règles, les rôles, les processus et les politiques qui la structurent, mais aussi sur l’ensemble des personnes qui la font vivre (administratrices, administrateurs, membres, gestionnaires).

Au-delà des structures, des règles et des processus mis en place, il n’en demeure pas moins que la gouvernance de beaucoup d’OBNL est la plupart du temps prise en charge par des bénévoles qui ont un grand sens de l’engagement.

La gouvernance est un vaste domaine d'action qui fait appel à un grand nombre de connaissances en lien avec des disciplines aussi variées que le droit, l'administration, la communication ou encore la psychologie. De multiples écrits soulignent que les facteurs les plus importants de l'efficacité d'un conseil d'administration sont les compétences et l'expérience des personnes qui y siègent ainsi que leur manière de travailler ensemble. Voilà pourquoi il est fondamental d'encadrer l'élection des membres du conseil d'administration, mais aussi d'outiller, de former et d'accompagner ces personnes pour ne pas les laisser à elles-mêmes.

Annexe 1 – Exemple de questionnaire d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de la gouvernance en générale

	Totalement en accord	Plutôt en accord	Plutôt en désaccord	Totalement en désaccord	Ne s'applique pas
Les procès-verbaux sont établis de manière à refléter fidèlement, mais succinctement, le contenu des échanges	☐	☐	☐	☐	☐
La dynamique et le climat au sein du conseil sont bons	☐	☐	☐	☐	☐
La présidence du conseil d'administration encourage la participation de tous aux discussions	☐	☐	☐	☐	☐
Le conseil d'administration dans son ensemble pourrait avoir une expertise plus développée dans certains domaines	☐	☐	☐	☐	☐
Les rôles et responsabilités du conseil d'administration sont compris de tous ses membres	☐	☐	☐	☐	☐
L'ensemble des membres du conseil d'administration comprennent et respectent les règles du code d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables	☐	☐	☐	☐	☐
L'information préparée et transmise aux membres du conseil d'administration est claire, synthétisée et suffisante	☐	☐	☐	☐	☐
L'ensemble des membres du conseil d'administration connaissent et respectent leurs responsabilités et leurs devoirs	☐	☐	☐	☐	☐
Le conseil d'administration respecte la mission de l'organisation	☐	☐	☐	☐	☐
Les comités du conseil d'administration produisent des recommandations judicieuses qui contribuent à l'efficience de celui-ci	☐	☐	☐	☐	☐

Annexe 2 – Exemple de projet d’ordre du jour d’une réunion du conseil d’administration

X^e rencontre du conseil d’administration de l’OBNL ABC

Heure : 00 h 00 à 00 h 00

Date : 00 juin 202X

Lieu : 000, avenue de la Renaissance, Québec (Québec) X0X 0X0

PROJET D’ORDRE DU JOUR

HEURE	DURÉE	SUJETS	BUT	RESPONSABLE	DOC.
16 h	3 min.	1. Mot de bienvenue	Décision	Salima	
16 h 03	3 min.	2. Nomination présidence + secrétaire de réunion	Décision	Salima	
16 h 06	5 min.	3. Adoption de l’ordre du jour	Décision	Salima	1
16 h 11	4 min.	4. Déclaration de conflit d’intérêts	Décision	Salima	
16 h 15	5 min.	5. Adoption procès-verbal du 25 janvier 202X	Décision	Salima	2
16 h 20	10 min.	6. Rapport de la présidence du conseil	Information	Salima	3
16 h 30	15 min.	7. Rapport du comité d’audit et de finances	Information	Ana	4
16 h 45	10 min.	8. Rapport du directeur général	Information	Shane	5
16 h 55	10 min.	9. Suivi projet X – Investissement	Décision	Edward	6
17 h 05	30 min.	10. Suivi de la planification stratégique	Discussion	Gabriel	
17 h 35	10 min.	11. Sujet A	Information	Salima	
17 h 45	10 min.	12. Date de la prochaine rencontre	Information	Salima	
17 h 50	10 min.	13. Huis clos	Discussion	Salima	
18 h	–	14. Levée de la séance	Décision	Salima	

Annexe 3 – Exemple de plan de travail du conseil d'administration

TYPE DE RENCONTRE	DATE	SUJETS À TRAITER
Conseil d'administration	9 septembre 2024	▪ Suivi financier (budget et EF maison) ▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Adoption de la politique d'évaluation du DG
Conseil d'administration	24 octobre 2024	▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Adoption de la politique sur le harcèlement
Conseil d'administration	12 décembre 2024	▪ Suivi financier (budget et EF maison) ▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Adoption du budget 2025 ▪ Planification l'AGA ▪ Planification élection administratrices et administrateurs
Conseil d'administration	8 mars 2025	▪ Suivi financier (budget et EF maison) ▪ Adoption des EF audités ▪ Adoption du rapport d'activités 2024 ▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Nomination du comité évaluation DG
Assemblée générale annuelle	7 avril 2025	▪ Présentation des EF audités ▪ Présentation du rapport d'activités ▪ Élection des administratrices et des administrateurs
Conseil d'administration	19 mai 2025	▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Élection des dirigeants ▪ Rapport évaluation de la DG ▪ Sondage satisfaction de la clientèle ▪ Rappel des éléments du Code d'éthique
Lac-à-l'épaulé	20 mai 2025	▪ Bilan du plan stratégique ▪ Réflexion stratégique ▪ Réflexion sur le fonctionnement du conseil
Conseil d'administration	17 juin 2025	▪ Suivi financier (budget et EF maison) ▪ Suivi avancement du plan d'action ▪ Suivi et évaluation des risques

Annexe 4 – Exemple de grille de compétences et d’expertises

	PRÉNOM ET NOM	PRÉNOM ET NOM	PRÉNOM ET NOM	PRÉNOM ET NOM	PRÉNOM ET NOM	PRÉNOM ET NOM	PRIORITÉ DE RECRUTEMENT
Compétences et qualités personnelles à posséder							
Vision							
Esprit d’équipe							
Engagement et disponibilité							
Critique et curieux							
Bon communicateur							
Respect							
Rassembleur							
Bon jugement							
Expertises							
Connaissance du sport							
Connaissance du loisir							
Finance							
Organisation d’événements							
Ressources humaines							
Psychologie sportive							
Psychologie des adolescents							
Communication							
Gouvernance							
Planification stratégique							
Relation publique							
Technologie de l’information							
Gestion d’OBNL							
Droit							
Kinésiologie							
Facteurs de représentativités							
Équilibre femme/homme							
Âge							
Représentation territoriale							
Groupe ethnoculturel							
Autres : (ex. : LGBTQ+, personne ayant un handicap)							

Annexe 5 – Exemple de procès-verbal

Procès-verbal de la X^e (00^e) séance du conseil d'administration de l'OBNL ABC

tenue le samedi 6 juin 202X à 10 h
au 000, avenue de la Renaissance, Québec (Québec) X0X 0X0

Étaient présents : Monsieur Gilles AAA, président
 Madame Paulette BBB, vice-présidente
 Monsieur Francis CCC, administrateur
 Madame Marie DDD, administratrice

Était absente : Madame Isabelle EEE, administratrice

Étaient aussi présents : Madame Josée FFF, directrice générale
 Madame Nancy Scott, gestionnaire de bureau

1. Mot de bienvenue

Le président déclare la séance ouverte et souhaite la bienvenue à tous et toutes.

2. Adoption de l'ordre du jour

Le président fait lecture de l'ordre du jour proposé.

3. Déclaration de conflits d'intérêts

4. Adoption du procès-verbal de la rencontre du 25 janvier 202X

Résolution CA-202X-06-01

5. Plan stratégique et avancement du plan d'action annuel

6. Rapport du comité d'audit et de finances

7. Rapport du comité de ressources humaines/Évaluation de la DG

8. Suivi projet X

Résolution CA-202X-06-02

9. Rapport sur la politique des plaintes

10. Sondage de satisfaction des membres

11. Date de la prochaine rencontre

12. Huis clos

13. Levée de la séance

La séance est levée à 00 h 00.

14. Signatures

Monsieur X
Président

Monsieur Y
Secrétaire

Annexe 6 – Exemple de charte du comité d’audit, de mandats des comités des ressources humaines, d’audit et de gouvernance

Charte du comité d’audit

1. Mandat

Mandaté par le conseil d’administration, le comité d’audit de ABCD a comme rôle :

- d’exercer une responsabilité de surveillance pour assurer l’intégrité des résultats comptables et financiers de ABCD, la qualité des contrôles internes, l’identification des risques et les moyens pour composer avec ceux-ci, de même que toute autre tâche déléguée par le conseil d’administration;
- de faire rapport de ses travaux au conseil d’administration.

2. Composition

- Le comité est formé de trois membres, dont au moins deux provenant du conseil d’administration. Un troisième membre du comité peut être un administrateur, un membre de l’association ou encore une ressource externe indépendante.
- Les membres du comité sont nommés annuellement par le conseil d’administration.
- La direction générale assiste aux rencontres du comité. Cependant, à la demande du président du comité, certaines rencontres peuvent se tenir à huis clos sans la présence de celle-ci.
- Au moins un membre du comité doit posséder des compétences financières et comptables suffisantes pour comprendre les pratiques et méthodes comptables applicables à ABCD.
- Le président du conseil d’administration est membre d’office du comité, mais il ne peut pas être le président. Il peut aussi déléguer le vice-président pour siéger à sa place sur ce comité.
- Le trésorier, s’il s’agit d’un administrateur, est membre et président d’office du comité.

3. Fonctionnement

- Le comité doit tenir un minimum de deux réunions par exercice financier.
- Le quorum aux rencontres est fixé à deux membres du comité, dont le président.
- Le comité devra élaborer annuellement et présenter au conseil d’administration un plan de travail afin de déterminer ses priorités et les objectifs à réaliser.

- Le comité présentera chaque année un rapport écrit faisant état de la réalisation de son plan de travail au cours de la dernière année.
- Un compte-rendu sera rédigé après chaque réunion et sera déposé au conseil d'administration par le président du comité ou un représentant de celui-ci.
- Le comité a uniquement comme mandat de proposer des recommandations, au conseil d'administration, qui sont en lien avec son champ d'expertise.
- Le secrétaire pourvoit au soutien et au secrétariat du comité et à l'archivage de ses documents.
- Le comité pourra contacter des experts et des consultants pour l'aider à remplir ses fonctions.
- Le mandat des membres du comité est pour une durée d'une année et peut faire l'objet d'un renouvellement sur décision du conseil d'administration.
- Chaque membre remplit ses fonctions jusqu'à ce que son successeur soit dûment nommé par le conseil d'administration, à moins qu'il ne remette sa démission, soit démis de ses fonctions ou cesse d'être administrateur au sein du conseil d'administration.
- Le comité a pour responsabilité de répondre aux demandes qui lui seront faites par le conseil d'administration.
- En collaboration avec le comité de gouvernance et des ressources humaines, le comité révisé tous les trois ans, ou plus souvent si besoin est, son mandat ainsi que ses responsabilités et fonctions. Si requis, le comité de gouvernance et des ressources humaines recommande toute modification au conseil pour adoption.

4. Responsabilités et fonctions

Volet audit

- Le comité d'audit doit veiller à l'intégrité des états financiers de l'ABCD et en recommander l'approbation au conseil.
- Le comité d'audit doit analyser le processus budgétaire et le budget annuel proposé par la direction.
- Le comité d'audit doit veiller au respect par l'ABCD des dispositions législatives et réglementaires afférentes aux états financiers de la corporation.
- Le comité d'audit doit s'assurer que les contrôles internes sont adéquats et suffisants, et qu'ils sont respectés.
- Le comité d'audit doit établir les objectifs de la mission de l'auditeur indépendant et en recommander l'approbation au conseil d'administration.

- Le comité d’audit doit tenir des rencontres avec l’auditeur indépendant en l’absence des membres de la direction, afin de le consulter sur les expositions ou risques importants, les contrôles internes et autres mesures que la direction a prises pour contrôler ces risques, ainsi que l’exhaustivité et l’exactitude des états financiers, notamment la pertinence des contrôles internes visant à divulguer les paiements, opérations ou procédures qui pourraient être réputés illégaux ou autrement inappropriés.
- Le comité d’audit doit recommander au conseil d’administration la nomination d’un auditeur indépendant.
- Le comité d’audit doit examiner l’allocation de dépenses de la direction générale et du président du conseil d’administration et s’assurer qu’ils sont conformes aux normes établies.
- Le comité d’audit doit recevoir les attestations de la direction concernant les rapports TPS-TVQ, les déductions à la source et autres remises gouvernementales auxquelles l’ABCD est assujettie.
- Le comité d’audit doit examiner la liste des dépenses, le calendrier des entrées de fonds et la gestion des liquidités de l’ABCD, puis faire des recommandations, le cas échéant.
- Le comité d’audit doit analyser et recommander des politiques et des processus pour les activités de nature financière au conseil d’administration.
- Le comité d’audit doit exercer toute autre fonction que le conseil d’administration pourrait déléguer au comité en lien avec l’audit.

Volet gestion des risques

- Le comité d’audit doit repérer tous les risques financiers importants ou autres risques pouvant affecter les activités de l’ABCD, maintenant et pour le futur, puis faire des recommandations, le cas échéant.
- Le comité d’audit doit examiner et prévoir toute situation ou action qui serait susceptible d’entraîner la perte ou la dévalorisation de la réputation de l’ABCD ou de ses membres, puis faire des recommandations, le cas échéant.
- Le comité d’audit doit identifier les risques éventuels pour l’ABCD et les classer selon le niveau de probabilité et le niveau d’impact. Il doit effectuer un plan d’action pour les risques les plus importants.
- Le comité d’audit doit examiner les couvertures d’assurance de l’ABCD et de ses administrateurs, puis faire des recommandations, le cas échéant.
- Le comité d’audit doit exercer toute autre fonction que le conseil d’administration pourrait déléguer au comité en lien avec la gestion des risques.

Mandat du comité des ressources humaines

- Assister le conseil d'administration en ce qui a trait à ses responsabilités relatives à la mise en place et à l'application efficace, par la direction, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines.
- Assister le conseil d'administration en ce qui a trait à ses responsabilités relatives à l'embauche, à l'évaluation, à la rémunération et à la planification de la relève en ce qui concerne le poste de direction générale.
- Assister le conseil d'administration en ce qui a trait à ses responsabilités relatives au développement et au suivi de la culture organisationnelle souhaitée.
- Exemples de politiques pouvant être placées sous sa supervision :
 - Politique de gestion des ressources humaines.
 - Politique relative à la protection de l'intégrité.
- Exemples de responsabilités pouvant être placées sous sa supervision :
 - Encadrer l'embauche et l'évaluation de la direction générale.
 - Élaborer la description des fonctions de la direction générale.
 - Déterminer le processus de recrutement de la direction générale.
 - Superviser la réalisation de sondages internes sur la satisfaction des employés ou des membres.
 - Planifier la relève à la direction générale, que ce soit à court terme, en cas d'imprévu, ou encore à long terme.

Mandat du comité d'audit

- Assister le conseil d'administration dans ses responsabilités de surveillance afin d'assurer l'intégrité des résultats comptables et financiers, la qualité des contrôles internes, l'identification des risques et leur gestion ainsi que la gestion contractuelle.
- Exemples de politiques pouvant être placées sous sa supervision :
 - Politique sur la gestion financière et budgétaire.
 - Politique de délégation de pouvoirs.
 - Politique d'approvisionnement et d'octroi de contrat.
 - Politique de remboursement des frais de représentation.
- Exemples de responsabilités pouvant être placées sous sa supervision :
 - Établir les objectifs de la mission de l'auditeur indépendant.
 - Examiner et approuver l'allocation de dépenses de la présidence du conseil d'administration.
 - Superviser la préparation du budget.
 - Examiner les états financiers intérimaires.
 - S'assurer que les contrôles internes sont adéquats et qu'ils sont respectés.
 - Recommander la nomination d'un auditeur indépendant.
 - Recevoir les attestations de la direction concernant les rapports TPS-TVQ, les déductions à la source et autres remises gouvernementales.

Mandat du comité de gouvernance

- Assister le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités en examinant tous les aspects du cadre de gouvernance et d'éthique pour s'assurer qu'il fonctionne de manière efficace et efficiente.
- Assister le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités afin qu'il adopte des principes, lignes directrices et démarches pour faire en sorte que l'organisation soit dotée d'une gouvernance de haut niveau ainsi que d'un encadrement éthique de haute norme.
- Exemple de politiques pouvant être placées sous sa supervision :
 - Code d'éthique des administratrices et des administrateurs.
 - Code d'éthique des employés.
 - Code d'éthique de la clientèle (athlète, entraîneur, officiel, parent, animateur, guide, moniteur, bénévole, etc.).
 - Politique d'évaluation du conseil d'administration et de la contribution des administratrices et des administrateurs.
- Exemple de responsabilités pouvant être placées sous sa supervision :
 - Préparer le plan de travail annuel du conseil d'administration et de ses comités.
 - Préparer le profil de compétences et d'expertises des administratrices et des administrateurs.
 - Élaborer un plan d'identification d'administratrices ou d'administrateurs potentiels.
 - Développer une banque d'administratrices ou d'administrateurs potentiels.
 - Préparer et effectuer l'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration.
 - Proposer un plan de formation des administratrices et des administrateurs.
 - Proposer des modifications aux règlements généraux.
 - S'assurer du respect du code de déontologie des administratrices et des administrateurs.
 - Proposer des candidatures pour la nomination des membres des comités.

Annexe 7 – Exemple de grille d'évaluation de la direction générale

PÉRIODE DE L'ÉVALUATION :

1^{ER} MAI 202X AU 30 AVRIL 202X

A. Évaluation à l'égard des trois objectifs de l'année précédente.

Objectif 1 :

- ☐ Objectif dépassé
- ☐ Objectif atteint
- ☐ Objectif non atteint

Justification :

Objectif 2 :

- ☐ Objectif dépassé
- ☐ Objectif atteint
- ☐ Objectif non atteint

Justification :

Objectif 3 :

- ☐ Objectif dépassé
- ☐ Objectif atteint
- ☐ Objectif non atteint

Justification :

B. Principaux objectifs proposés pour l'année à venir ou à moyen terme.

Objectif 1 : _____

Objectif 2 : _____

Objectif 3 : _____

C. Rappel des responsabilités liées au poste de directrice générale ou de directeur général

Exemples de tâches et de responsabilités à adapter selon chaque organisation	Commentaires
1. Collabore avec le conseil d'administration afin de développer une vision rassembleuse de l'OBNL qui tient compte de la réalité des différentes parties prenantes et assure sa pérennité.	
2. Supervise, en collaboration avec le conseil d'administration, la préparation du plan stratégique afin d'assurer la pertinence et la pérennité de l'OBNL.	
3. Assure la mise en œuvre du plan stratégique une fois approuvé par le conseil d'administration, et contrôle son implantation.	
4. Élabore et recommande au conseil d'administration les buts et objectifs généraux à court et moyen termes, et les traduit en plan d'action annuel.	
5. Présente au conseil d'administration, deux fois par année, un état d'avancement de l'implantation du plan stratégique pour fins de reddition et de discussion.	
6. Révise, en collaboration avec le conseil d'administration, le plan stratégique périodiquement à la lueur des changements dans l'environnement interne et externe de l'OBNL.	
7. Supervise la réalisation des activités et des opérations de l'OBNL.	
8. Met en place les politiques, programmes et mesures afin de maintenir un climat de travail positif.	
9. Développe le budget annuel de fonctionnement, le recommande au conseil d'administration et en assure le suivi.	
10. Met en place des politiques, programmes et structures afin de protéger les actifs de l'organisation et d'assurer l'utilisation adéquate et efficiente de toutes les ressources.	
11. S'assure que l'OBNL se conforme rigoureusement aux lois et règlements qui lui sont applicables.	
12. Maintient des relations étroites avec les différents partenaires de l'OBNL.	
13. Maintient des relations étroites avec le conseil d'administration, appuie la présidence de celui-ci dans la réalisation de ses fonctions et de ses responsabilités, dresse avec la présidence le plan annuel de travail du conseil d'administration, travaille en étroite collaboration avec la présidence pour la préparation des réunions du conseil d'administration (calendrier, ordres du jour, durée, matériel et lieu, etc.), soutient le travail du conseil d'administration en fournissant toute l'information et les ressources que celui-ci requiert ou qui sont nécessaires pour assumer ses responsabilités.	
14. Informe la présidence du conseil d'administration de tout élément ou événement pouvant influencer négativement et de manière importante les activités de l'OBNL, veille avec la présidence à ce que le conseil d'administration en soit rapidement informé, qu'il prenne les décisions qu'il juge appropriées et s'assure de l'implantation de ces décisions.	
15. Etc.	

D. Forces

E. Points à améliorer

F. Autres observations

Annexe 8 – Exemple de tableau de bord de gestion

		OBJECTIFS	INDICATEURS
Perspective financière	Quels sont nos objectifs financiers pour assurer notre pérennité et réaliser notre mission?	- Diminuer les dépenses d'honoraires professionnels - Augmenter les revenus d'inscriptions - Augmenter les revenus de commandites	- Limitier les dépenses d'honoraires professionnels à 2 500 \$/an - Accroître les revenus de 15 % entre 2023 et 2026 - Générer un surplus de 15 000 \$ au plus tard en 2026
Perspective du client	De quoi les clients ont-ils besoin?	- Communiquer de meilleure façon en ce qui concerne les activités offertes et la gestion de l'organisation - Simplifier les modalités d'inscription et de paiement - Faire de l'accompagnement personnalisé - Accroître l'image de marque de l'organisation	- Retenir 92 % de la clientèle - Satisfaire la clientèle à 95 % - Diminuer les plaintes à quatre par année - Avoir une image de marque « excellente » auprès de 90 % des entreprises de la région sondées
Perspective du processus interne	Quels processus internes devons-nous améliorer?	- Gérer les inscriptions de la clientèle - Gérer l'accompagnement de la clientèle - Faire la gestion comptable interne - Faire la gestion des dossiers des employés - S'occuper des programmes de commandites	- Informatiser les procédures et outils d'inscription de la clientèle – Se doter des logiciels de gestion de la clientèle - Faire la tenue de livres comptable à l'interne - Adopter une politique de gestion des RH et mettre en place un processus de gestion des dossiers des employés - Adopter un programme de commandites par le CA
Perspective d'apprentissage et de développement	Sur quelles actions les efforts d'apprentissage des RH devraient-ils porter?	- Former les entraîneurs - Développer les compétences en tenue de livres comptables - Intégrer les valeurs de l'organisation et la vision développée par le conseil d'administration	- Obtenir des certifications de niveau 4 pour tous les entraîneurs - Former deux employés pour la tenue de livres comptables dans les six prochains mois de sorte qu'ils soient en mesure de prendre en charge cette responsabilité - Revoir la politique de gestion des plaintes et s'assurer de son respect et de son application

Annexe 9 – Liste de documents d'un cartable des membres du conseil d'administration

▪ Lettres patentes	☐
▪ Lettres patentes supplémentaires	☐
▪ Règlements généraux	☐
▪ Code d'éthique des membres du conseil d'administration	☐
▪ Procès-verbaux de l'assemblée des membres (dernière année)	☐
▪ Procès-verbaux du conseil d'administration (dernière année)	☐
▪ Procès-verbaux des comités du conseil d'administration (dernière année)	☐
▪ Preuve d'assurance responsabilité des membres du conseil d'administration	☐
▪ Charte du conseil d'administration, du président et des présidents de comités	☐
▪ Chartes des comités du conseil d'administration	☐
▪ Profil de compétences et d'expertises recherchées	☐
▪ Plan de travail du conseil d'administration et de ses comités	☐
▪ Liste des membres du conseil d'administration	☐
▪ Document détaillant les attentes à l'égard des membres du conseil d'administration	☐
▪ Politiques adoptées par le conseil d'administration	☐
▪ États financiers audités (dernière année)	☐
▪ Derniers états financiers intérimaires maison	☐
▪ Budgets prévisionnels adoptés par le conseil d'administration	☐
▪ Ententes de financement	☐
▪ Documents en lien avec le ou les organismes à laquelle l'OBNL est affilié	☐
▪ Plan stratégique et plan d'actions	☐
▪ Documents d'encadrement de la fonction de direction générale	☐
▪ Organigramme	☐
▪ Politique provinciale du domaine d'activité de l'organisation	☐
▪ Rapport d'activités des dernières années	☐
▪ Document présentant l'histoire de l'organisation	☐
▪ Référence sur la gouvernance	☐
▪ Formations disponibles en gouvernance ou autres	☐
▪ Référence en lien avec le domaine d'activité de l'organisation	☐

