

Vers une bonne gouvernance - Comment surmonter les obstacles

**MANUEL PRÉPARÉ POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES
SOCIÉTÉS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS**

**SUZANNE BROTEN, CA
DIRECTRICE EXÉCUTIVE
DIRECT MANAGEMENT SERVICES INC.
SBROTEN@KMTS.CA
TÉL. : (807) 468-3595
TÉLÉC. : (807) 468-5300**



Table des matières

PARTIE I	5
1.0 INTRODUCTION	5
2.0 RAISON D'ÊTRE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION	6
3.0 RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
PARTIE II	10
DESCRIPTION DE TRAVAIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
4.0 GOUVERNANCE DU CONSEIL ET DE L'ORGANISATION	10
4.1 ACTE CONSTITUTIF ET RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS	10
4.2 POLITIQUES ORGANISATIONNELLES	11
4.3 GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPREMENT DIT	13
4.3.1 <i>Composition du conseil d'administration</i>	14
4.3.2 <i>Recrutement et sélection</i>	14
4.3.3 <i>Orientation et formation</i>	15
4.3.4 <i>Gestion du comportement</i>	16
4.3.5 <i>Préparation aux postes de membre du comité exécutif</i>	17
4.3.6 <i>Départ ou révocation</i>	21
4.3.7 <i>Utilisation efficace des comités</i>	22
5.0 GESTION DE LA RELATION ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTEUR	25
5.1 RÔLE DU DIRECTEUR.....	26
5.2 PROCESSUS D'EXAMEN DE RENDEMENT	27
6.0 DÉTERMINATION DES BUTS :	29
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	29

6.1	LES PARTICIPANTS ET LEURS RÔLES	29
6.2	ÉTAPES DE LA PLANIFICATION	30
7.0	FIXER LES LIMITES DES MOYENS.....	33
7.1	RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES DU CONSEIL	34
7.3	VÉRIFICATIONS	35
7.4	ÉLABORATION DU BUDGET	37
7.5	RAPPORTS FINANCIERS QUE LE CONSEIL DEVRAIT RECEVOIR	39
7.6	SURVEILLANCE FINANCIÈRE PRUDENTE OU MICROGESTION	40
7.7	GESTION DU RISQUE ET EXPOSITION À LA RESPONSABILITÉ.....	43
7.7.1	<i>Respect des exigences liées au devoir de vigilance, de diligence et d'habileté</i>	<i>43</i>
7.7.2	<i>Respect des exigences liées au devoir de loyauté</i>	<i>45</i>
7.7.3	<i>Limitations de la responsabilité.....</i>	<i>46</i>
7.7.4	<i>Exposition à la responsabilité.....</i>	<i>46</i>
7.7.5	<i>Protection des membres du conseil.....</i>	<i>47</i>
8.0	CONSEIL D'ADMINISTRATION –	
	CALENDRIER DES ACTIVITÉS	50
	PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	50
	PARTIE III	51
9.0	ÉTUDES DE CAS.....	51
	ÉTUDE DE CAS N ^o 1 : RECRUTEMENT ET SÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL.....	52
	ÉTUDE DE CAS N ^o 2 : PERFECTIONNEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL.....	54
	ÉTUDE DE CAS N ^o 3 : DÉFINITION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	56
	ÉTUDE DE CAS N ^o 4 : RÔLE DES MEMBRES DU CONSEIL ET RÔLE DES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISATION	58
	ÉTUDE DE CAS N ^o 5 : GESTION DES COMITÉS	59
	ÉTUDE DE CAS N ^o 6 : GESTION DE LA RELATION ENTRE LE CONSEIL ET LE DIRECTEUR ..	60
	ÉTUDE DE CAS N ^o 7 : COMPRENDRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	62
	ÉTUDE DE CAS NO 8 : MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	64
	ÉTUDE DE CAS N ^o 9 : GESTION DE LA RESPONSABILITÉ COMPTABLE.....	67
10.	COMMENTAIRES ET SOLUTIONS	
	SUGGÉRÉES POUR LES ÉTUDES DE CAS.....	68
	COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE – ÉTUDE DE CAS N ^o 1 : RECRUTEMENT ET SÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL.....	68
	COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE – ÉTUDE DE CAS N ^o 2 : PERFECTIONNEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL.....	70
	COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE – ÉTUDE DE CAS N ^o 3 :	73
	DÉFINITION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS	73

COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE — ÉTUDE DE CAS N° 4	77
RÔLE DES MEMBRES DU CONSEIL ET RÔLE DES AUTRES MEMBRES DE L'ORGANISATION	77
COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE — ÉTUDE DE CAS N° 5 : GESTION DES COMITÉS	80
COMMENTAIRES ET SUGGESTION DE SOLUTION — ÉTUDE DE CAS N° 6 : GESTION DE LA RELATION ENTRE LE CONSEIL ET LE DIRECTEUR	81
COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE — ÉTUDE DE CAS N° 7 : COMPRENDRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	82
COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE — ÉTUDE DE CAS N° 8 :	84
MISE EN OEUVRE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE	84
COMMENTAIRES ET SOLUTION SUGGÉRÉE — ÉTUDE DE CAS N° 9 : GESTION DE LA RESPONSABILITÉ COMPTABLE	85

Partie I

1.0 Introduction

Le présent guide a été rédigé dans le cadre d'une initiative de formation organisée par l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) d'Industrie Canada et le Northwestern Ontario Development Network, groupe représentant les intérêts des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et des agents de développement économique municipal du Nord-Ouest de l'Ontario.

L'un des besoins les plus importants signalés par les conseils d'administration membres du Northwestern Ontario Development Network est la formation des membres de conseil d'administration. En effet, lorsque de nouveaux directeurs arrivent à la table d'un conseil d'administration, bon nombre d'entre eux ne comprennent pas clairement leur rôle. Le présent guide ne constituera pas une solution à tous les besoins de formation des conseils d'administration, mais il a pour objet de fournir un aperçu général du rôle, des responsabilités et des pratiques exemplaires des membres d'un conseil d'administration.

Avant de déterminer le contenu du présent guide, nous avons préparé et distribué un questionnaire d'auto-évaluation à tous les membres des conseils d'administration des sociétés d'aide au développement des collectivités du Nord-Ouest de l'Ontario. Les réponses des conseils d'administration ont révélé les secteurs où les besoins de formation étaient les plus importants et ces secteurs sont devenus les thèmes centraux du présent guide.

*Un petit nombre
d'entre nous
seulement a reçu
une formation
officielle sur la
façon d'être un
bon membre de
conseil
d'administration.*

2.0 Raison d'être d'un conseil d'administration

Lorsque l'on examine le rôle du conseil d'administration d'une société d'aide au développement des collectivités, il est utile de se demander d'abord quelle est la raison d'être d'un conseil d'administration.

Les programmes financés par le gouvernement ne fonctionnent pas tous sous l'égide d'un conseil d'administration formé de bénévoles. Lorsqu'elle a créé les sociétés d'aide au développement des collectivités, FedNor aurait pu choisir d'exécuter le programme au moyen de divers autres mécanismes. L'initiative aurait pu par exemple choisir de mettre en place des bureaux gouvernementaux et d'embaucher directement le personnel du programme. FedNor n'a cependant pas choisi de procéder ainsi. Elle a plutôt choisi d'exécuter le programme par l'entremise d'un conseil d'administration communautaire formé de bénévoles, parce que ce genre de structure de gouvernance offre une chose que les autres structures n'offrent pas : la participation directe de la collectivité.

Il est à souligner que le nom de l'organisme est « société d'aide au développement des *collectivités* »; cela fait référence à un concept plus large que le simple développement économique. Cette structure est en effet fondée sur une approche globale d'amélioration de la qualité de vie des collectivités. FedNor estime en effet que la meilleure façon d'améliorer la qualité de vie dans les collectivités est de donner aux collectivités proprement dites une occasion de participation active, en leur permettant d'être représentées par des membres à un conseil d'administration chargé de surveiller l'exécution de ses programmes.

L'une des principales raisons d'être du conseil d'administration d'une SADC est donc de fournir le point de vue de la collectivité, y compris :

- Ses valeurs;
- Ses priorités;
- Ses besoins;
- Ses occasions.

Les conseils d'administration des SADC fournissent le point de vue des collectivités.

En raison de cette structure, chaque SADC possède une orientation particulière. Il n'y a donc pas deux SADC identiques.

Il existe toutefois des volets de la gouvernance par des conseils où une certaine uniformité est souhaitable. Dans toutes les SADC, certaines lignes directrices fondamentales ont été établies pour une gouvernance efficace par les conseils; ces lignes directrices sont exposées dans les autres sections du présent manuel.

3.0 Rôle du conseil d'administration

Le rôle réel du conseil d'administration dépend en grande partie du genre d'organisation qu'il dirige. Le conseil d'une organisation de petite taille ou d'une nouvelle organisation jouera un rôle sensiblement différent de celui du conseil d'administration d'une organisation de grande taille déjà établie.

Prenons une organisation de très petite taille ou une nouvelle organisation. Ce genre d'organisation n'a habituellement qu'un très petit nombre d'employés rémunérés, sinon aucun, et ce sont les membres bénévoles du conseil d'administration qui effectuent la plupart des activités courantes, y compris l'exécution des programmes, le paiement des factures et la gestion des opérations bancaires. Les clubs locaux et les organisations caritatives constituent des exemples de ce genre d'organisation. Le rôle du conseil d'administration dans ce genre d'organisation est nécessairement de nature très pratique et opérationnelle.

Prenons maintenant une organisation de très grande taille déjà établie. Ce genre d'organisation possède habituellement un personnel professionnel nombreux qui effectue l'ensemble des activités courantes. Les écoles, les hôpitaux et les organismes nationaux constituent des exemples de ce genre d'organisation. Le conseil d'administration ne participe pas aux activités de ce genre d'organisation et habituellement, sa participation est habituellement surtout axée sur l'élaboration des politiques.

Examinons enfin les sociétés d'aide au développement des collectivités. Ces organisations se situent environ au milieu du continuum pour leur taille et leur complexité organisationnelles. Elles possèdent du personnel professionnel rémunéré, mais le nombre d'employés est petit. La limite entre le rôle des membres du conseil d'administration et le rôle des employés est parfois floue, ce qui peut être une source de tension entre les deux groupes si l'un des deux estime que l'autre empiète sur son territoire.

Le problème qui se pose le plus souvent en rapport avec les conseils d'administration n'est pas lié aux personnes, mais plutôt au processus.

Modèle de Carver

Un homme appelé Carver a consacré beaucoup de temps à travailler auprès des conseils d'administration du secteur sans but lucratif et à étudier l'intéressante dynamique entre les conseils et

les organisations qu'ils dirigent. Il a constaté dans de nombreux cas que des personnes hautement compétentes pouvaient former un conseil incompetent. Il est arrivé à la conclusion que le problème qui se pose le plus souvent en rapport avec les conseils d'administration n'est pas lié aux personnes, mais plutôt au processus : des bénévoles peuvent commencer à siéger à un conseil d'administration en ne bénéficiant d'aucune orientation quant au rôle qu'ils doivent jouer. Carver a donc élaboré un modèle de bonne gestion d'un conseil, qui a été adopté par de nombreuses personnes comme la norme dans le secteur. Dans son modèle décrit ci-après, Carver définit un cadre fondamental que les conseils d'administration doivent suivre dans l'exercice de leurs fonctions. Conçu pour les organisations de grande taille, il peut toutefois s'appliquer aux SADC.

Dans le modèle Carver

Voici les principales responsabilités du conseil d'administration :	Le conseil d'administration s'acquitte de ces responsabilités en :
<ul style="list-style-type: none">• Définir les règles que le conseil et l'organisation devront respecter;	<ul style="list-style-type: none">• Établissant l'acte constitutif et les règlements administratifs ainsi que la politique organisationnelle;
<ul style="list-style-type: none">• Définir les règles qui régiront les rapports entre le conseil et la direction;	<ul style="list-style-type: none">• Établissant le rôle de la direction et en surveillant son rendement;
<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les buts de l'organisation;	<ul style="list-style-type: none">• Recourant à la planification stratégique
<ul style="list-style-type: none">• Fixer les limites des moyens que la direction pourra utiliser pour atteindre les objectifs de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none">• En exigeant la reddition de comptes; en établissant un processus d'établissement de rapports financiers et opérationnels.

Le tableau qui précède pourrait essentiellement être considéré comme la description de travail du conseil. Les membres du conseil devraient consacrer environ 80 % du temps de réunion annuel à ces tâches. Examinez les réunions de votre conseil et la

quantité de temps consacrée à chacune des tâches mentionnées précédemment. Si votre conseil ressemble à de nombreux autres, ses membres ne consacrent que 20 % de leur temps à ces tâches et les autres 80 % à des questions opérationnelles et à d'autres questions qui ne figurent même pas dans la description de travail du conseil. Si vous établissez que c'est le cas, votre conseil désirera peut-être réorganiser les ordres du jour des réunions de sorte que les points qui relèvent des principaux secteurs de responsabilité du conseil figurent dans la première moitié des points à l'ordre du jour, où ils ont plus de chance de recevoir le temps et l'attention qu'ils exigent.

Habituellement, le conseil consacre 80 % de son temps de réunion à des points qui ne sont même pas inclus dans sa description de travail.

La section suivante du manuel contient une description de travail détaillée du conseil d'administration.

Partie II

Description de travail du conseil d'administration

4.0 Gouvernance du conseil et de l'organisation

Parmi les règles qui régissent l'organisation figurent :

- L'acte constitutif et les règlements administratifs;
- Les politiques organisationnelles.

4.1 Acte constitutif et règlements administratifs

L'acte constitutif définit le mandat général de l'organisation. On pourrait dire qu'une fois établi, il n'a pas besoin d'être modifié régulièrement, particulièrement si le libellé du mandat est de nature assez générale.

Les règlements administratifs établissent les règles qui régissent la façon dont les décisions sont prises; ils déterminent l'étendue et les limites des pouvoirs du conseil d'administration. Il faudrait examiner les règlements administratifs à l'occasion pour vérifier que les activités du conseil d'administration y sont conformes et les modifier au besoin.

Les règlements administratifs couvrent des questions comme :

- Les conditions à remplir pour être membre de l'organisation;
- Le processus utilisé pour sélectionner les membres du conseil d'administration;
- Les limites relatives à la durée des fonctions; les conditions de retrait;
- La fréquence des réunions et les exigences relatives aux avis de réunion, y compris l'exigence de tenir une assemblée générale annuelle;
- La description des membres du comité exécutif du conseil d'administration et de leurs tâches (les membres du comité exécutif du conseil d'administration sont, en règle générale, le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier);
- Le droit de vote des membres du conseil et la méthode à utiliser pour approuver les résolutions du conseil;
- L'utilisation de sous-comités et la façon dont les membres de ces sous-comités seront nommés;
- La définition des règles fondamentales qui régissent les secteurs de responsabilité financière comme la détermination de la fin de l'exercice financier de l'organisation; la façon dont les dossiers sont tenus et le lieu où ils sont conservés, les personnes autorisées à signer les chèques et les contrats et la façon dont les vérificateurs sont nommés.
- La marche à suivre pour modifier les règlements administratifs.

4.2 Politiques organisationnelles

En plus d'établir les règlements administratifs de la société, le conseil d'administration peut fournir une direction additionnelle à son organisation en établissant des politiques. Tandis que les règlements administratifs des SADC se ressemblent souvent, il existe d'importantes variations quant au genre de politiques que chaque organisation choisit de mettre en œuvre.

Les SADC mettent souvent en place des politiques organisationnelles dans les domaines suivants :

Politique sur les ressources humaines :

Couvre la marche à suivre pour le recrutement, la formation, la rémunération et la motivation des employés, la prise de

mesures disciplinaires ainsi que le traitement des cas de cessation d'emploi

Politique sur les conflits d'intérêts :

Définit ce que le conseil considère comme un conflit d'intérêts, tant pour les membres du conseil que pour les employés de l'organisation et établit les lignes directrices à suivre pour éviter les situations de conflit d'intérêts

Politique sur la confidentialité :

Établit des règles pour la protection des renseignements confidentiels

Politique financière et conventions comptables :

Couvrent les questions de contrôle interne, les exigences en matière d'établissement de rapports, l'approbation des demandes de remboursement des frais de voyage, les pouvoirs de dépenser et le processus et l'approbation budgétaire.



Mise en garde aux conseils d'administration : Il faut prendre soin de ne pas confondre les politiques et les procédures. Les politiques servent à déterminer les objectifs, tandis que les procédures servent à déterminer les moyens. Les politiques sont souvent énoncées dans des termes généraux. Elles définissent l'objectif général que l'organisation essaie d'atteindre et les principes directeurs sous-jacents. Les procédures sont quant à elles détaillées et précises. Elles définissent les étapes à prendre pour mettre en œuvre la politique générale au sein de l'organisation.

Les politiques relèvent du conseil d'administration, tandis que les procédures relèvent de la direction. Si le conseil s'aventure trop loin dans le domaine des procédures, il peut donc en résulter un conflit.

4.3 Gestion du conseil d'administration proprement dit

Les conseils de SADC, en raison de leur nature et de leur conception, doivent s'autoréglementer.

Les membres d'un conseil d'administration possèdent des pouvoirs collectivement et non individuellement. Ils font front commun devant le directeur et dans tous les dossiers qui relèvent du conseil. Parce qu'un conseil doit être uni, il est impératif qu'il se gère en conséquence. Le conseil est lui-même responsable du recrutement de ses membres, de leur orientation et de leur formation, de la gestion de leur comportement, de leur perfectionnement et de leur congédiement. Ces activités sont désignées par le terme « cycle de développement du conseil ».

Gestion du cycle de développement du conseil

4.3.1 Composition du conseil d'administration

Contrairement au conseil d'administration de nombreuses autres organisations financées par le gouvernement dont les membres sont nommés par le gouvernement, le conseil d'administration d'une SADC peut choisir lui-même ses membres. Certaines SADC possèdent un nombre considérable de membres de la collectivité et ce sont ces membres qui élisent les administrateurs qui siégeront au conseil. La plupart des SADC ont toutefois établi un système selon lequel le conseil nomme lui-même ses nouveaux administrateurs.

Lorsqu'une SADC recrute de nouveaux administrateurs qui siégeront au conseil, elle doit garder à l'esprit que le conseil devrait être représentatif de la population qu'il sert. La représentativité ne se définit pas seulement en fonction des compétences et de l'expérience dans une variété de secteurs, mais aussi en fonction du genre, de l'âge, de la race, de la capacité et de la région géographique des membres.

4.3.2 Recrutement et sélection

Le conseil d'administration doit déployer un effort concerté pour faire en sorte que ses membres restent représentatifs et qu'il attire et conserve une combinaison pertinente de bénévoles. En raison de la tension de plus en plus forte s'exerçant sur un secteur bénévole qui va en s'amenuisant, les conseils doivent faire montre de créativité dans leurs méthodes de recrutement. Le recrutement d'amis ou de collègues des membres du conseil en fonction s'avère peut-être la solution la plus facile, mais cette pratique ne garantit pas nécessairement l'équilibre et la représentativité du conseil. Le recrutement exige plutôt la combinaison de différentes méthodes : le recrutement direct auprès de connaissances, les annonces publiques, les journées portes ouvertes, l'envoi de lettres d'invitation ou les présentations devant des groupes communautaires dont on désire cibler les membres.

Le conseil devrait être représentatif de la population qu'il sert.

Il serait prudent pour tous les conseils de SADC qui entreprennent une campagne de recrutement d'inclure une annonce publique dans laquelle ils déclarent être à la recherche de nouveaux membres et invitent les personnes intéressées à poser leur candidature. Il pourrait s'agir d'une annonce publicitaire dans les journaux ou à la radio. La diffusion de cette annonce n'entraînera peut-être pas un grand nombre de contacts directs, mais elle aura le mérite de transmettre au public le message que le processus est ouvert, que l'organisation ne fonctionne pas en vase clos et en secret.

4.3.3 Orientation et formation

Les nouveaux membres du conseil ont besoin d'orientation et de formation, de sorte à pouvoir comprendre leur rôle et à devenir le plus rapidement possible des membres à part entière du conseil. Il appartient au conseil de veiller à ce que cette orientation leur soit fournie.

La méthode la plus couramment utilisée pour fournir une orientation aux nouveaux membres consiste à leur remettre un cahier à anneaux qui contient de l'information sur l'organisation. Voici les documents utiles pour un nouvel administrateur :

- Le plan stratégique de l'organisation;
- Les règlements administratifs et les politiques de l'organisation;
- L'organigramme;
- Les principales ententes de financement et les principaux contrats de services;
- Un exposé des priorités courantes et des projets en cours;
- Les comptes rendus des dernières réunions du conseil;
- Les états financiers.

Dans la plupart des cas, on demande aux nouveaux administrateurs de prendre eux-mêmes connaissance des documents. Selon la rétroaction obtenue des membres de conseil, il ne s'agit pas du moyen le plus efficace de fournir une orientation aux nouveaux administrateurs. Il serait en effet préférable qu'un membre du conseil expérimenté parcoure les documents avec le nouveau membre.

4.3.4 Gestion du comportement

Parce que les membres d'un conseil font front commun et qu'ils ne possèdent des pouvoirs que collectivement, on pense souvent qu'une déclaration publique faite par l'un d'entre eux est endossée par le conseil au complet. Par conséquent, les administrateurs ne sont pas seulement responsables de leur propre comportement, mais ils ont également un intérêt direct quant au comportement public de leurs pairs membres du conseil. Il ne s'agit pas d'une exigence juridique, mais plutôt d'une exigence pratique.

Il est également important que les membres du conseil se comportent bien lors des réunions du conseil, de loin la tribune la plus courante pour les activités du conseil. Un mauvais comportement ou un mauvais rendement des membres du conseil lors des réunions a des effets négatifs sur l'efficacité générale du conseil.

Voici des exemples courants de comportement indésirable d'un membre de conseil d'administration :

- Défaut de déclarer un conflit d'intérêts lorsqu'il est visible qu'il y en a un;
- Faible participation chronique aux réunions;
- Adoption de mesures unilatérales dans des dossiers sans le consentement du conseil;
- Comméragage au sujet de dossiers confidentiels du conseil;
- Intervention dans des dossiers liés aux employés ou à des questions opérationnelles qui relèvent de la direction et non du conseil;
- Obtention de faveurs personnelles de la part de l'organisation, comme l'utilisation de temps-personne et de matériel pour des activités non liées aux affaires de la SADC;
- Déclarations à la presse sur des questions de nature délicate à l'insu du conseil ou sans son consentement;
- Défaut d'exercer les tâches qui lui ont été assignées;
- Participation aux réunions sans préparation et défaut d'examiner les rapports sur les finances et les activités de l'organisation présentés par la direction;
- Retenue ou suppression de renseignements importants de sorte que les autres membres du conseil ne puissent en prendre connaissance.

Un mauvais comportement ou un mauvais rendement des membres du conseil lors des réunions a des effets négatifs sur l'efficacité générale du conseil.

Mesures à prendre pour encourager une bonne conduite

La rédaction d'un code de conduite constitue un excellent moyen pour un conseil de prévenir les problèmes de comportement. On peut définir dans ce code les normes de conduite et exposer les attentes quant à la conduite des membres du conseil.

Il arrive parfois que, malgré un serment de confidentialité, l'existence d'un code de conduite et de nombreuses lignes directrices, certains membres du conseil fassent toujours montre d'un mauvais comportement. Que doit-on faire si le conseil a établi des lignes directrices, mais que les membres ne les respectent pas?

Lorsque c'est le cas, il appartient à chaque membre du conseil de dénoncer la situation. Les membres du conseil ne sont pas tenus de régler seuls des questions difficiles et litigieuses; si un membre est préoccupé par un problème de comportement, il peut plutôt demander au président de l'inscrire à l'ordre du jour d'une réunion afin qu'il soit examiné par le conseil dans son ensemble.

L'auto-examen, y compris l'évaluation du comportement des membres, constitue un autre outil que le conseil peut utiliser pour encourager la conduite professionnelle. L'auto-examen annuel du conseil est une bonne pratique. Cet exercice prend habituellement la forme d'un examen au moyen d'une liste de vérification effectué individuellement par chaque administrateur, puis effectué en groupe. Le processus ressemble à l'examen de rendement des membres du personnel.

La rédaction d'un code de conduite constitue un excellent moyen de prévenir les problèmes de comportement.

L'auto-examen annuel du conseil est une bonne pratique.

4.3.5 Préparation aux postes de membre du comité exécutif

Les conseils d'administration des SADC comportent en règle générale les postes de membre du comité exécutif suivants : vice-président, secrétaire et trésorier. Les postes de secrétaire et de trésorier sont parfois combinés.

Les membres du comité exécutif sont habituellement élus par les administrateurs de la société (membres du conseil). Les postes au sein du comité exécutif sont souvent comblés par des membres expérimentés ou des membres de longue date du conseil, bien que

l'ancienneté ne soit pas une condition préalable d'admissibilité. Bon nombre de nouveaux administrateurs ne se considèrent pas candidats à un poste au sein du comité exécutif avant d'avoir rempli un mandat au conseil et d'avoir une bonne compréhension de l'organisation. Même lorsqu'ils possèdent ces qualités, un grand nombre d'entre eux ne se présentent pas candidat au poste de président ou de trésorier, parce qu'ils n'estiment pas posséder les compétences nécessaires pour occuper ces postes. C'est malheureux, parce que les exigences liées à ces postes ne sont pas si exceptionnelles. En effet, la plupart des membres du conseil possèdent déjà les compétences nécessaires, sauf peut-être la confiance en soi.

Dans les organisations qui embauchent du personnel professionnel rémunéré et dont le conseil d'administration est formé de bénévoles, les rôles de secrétaire et de trésorier ne comportent pas de grandes responsabilités. La plupart des SADC demandent à des employés rémunérés ou à des fournisseurs de services externes d'agir à titre de secrétaire rapporteur lors des réunions et de rédiger les comptes rendus par la suite. Très peu de « secrétaires » de conseil exercent réellement des tâches de secrétariat. De même, la plupart des fonctions de trésorier de conseil sont déléguées à des membres du personnel professionnel rémunéré (voir la section 7 pour d'autres renseignements); par conséquent, le rôle de trésorier se limite aussi à veiller simplement à ce qu'il y ait responsabilité comptable, ce qui est essentiellement le même rôle que celui des autres membres du conseil. Le seul poste de membre du comité exécutif d'un conseil d'administration qui comporte réellement des tâches est celui de président (et, en son absence, celui de vice-président).

Rôle de président

La plupart des groupes désirent avoir un leader et en ont besoin; dans les organisations sans but lucratif qui possèdent un conseil d'administration, on s'attend en règle générale à ce que le président joue ce rôle de leader. Le président du conseil ne possède toutefois pas le monopole du leadership. Il est merveilleux d'avoir un président qui est un leader nature et qui possède expérience et sagesse, mais les exigences réelles de ce rôle sont somme toute assez simples : le rôle du président du conseil est de présider les réunions du conseil. Il appartient à chaque membre du conseil d'exercer un leadership efficace pour l'organisation.

Le rôle du président est de présider les réunions du conseil. Il appartient à chaque membre du conseil d'exercer un leadership efficace pour l'organisation.

Il est utile d'adopter certaines pratiques et de posséder certaines qualités ou caractéristiques lorsque l'on préside des réunions du conseil. Voici une liste des qualités que les membres des conseils de SADC estiment souhaitables pour un président :

Liste des qualités souhaitables d'un président

Le président d'un conseil devrait :

- Être consciencieux dans l'exercice de son rôle;
- Agir de bonne foi;
- Inspirer le respect des autres
- Aborder les dossiers avec objectivité
- Faire montre de confiance en lui;
- Prendre les devants;
- Avoir une vision pour l'organisation;
- Encourager les autres à se perfectionner;
- Être fiable et digne de confiance;
- Croire à la mission de l'organisation;
- Faire montre d'optimisme;
- Communiquer clairement;
- Respecter les opinions des autres;
- Être d'humeur égale.

Il s'agit de très importantes exigences, même pour le plus grand des leaders. Il suffit, pour le président du conseil d'administration d'une SADC, de faire montre de quelques-unes seulement des qualités énumérées précédemment. Les autres membres du conseil peuvent répondre collectivement aux autres exigences.

Il appartient au conseil d'administration de fournir continuellement à ses membres compétents des occasions de se perfectionner, de sorte à pouvoir combler par des personnes compétentes qui ont confiance en elles les postes du comité exécutif lorsqu'ils deviendront vacants. En particulier, la préparation au poste de président devrait constituer une priorité permanente en matière de perfectionnement des membres du conseil.

Les conseils peuvent atteindre cet objectif de différentes façons, entre autres par la formation, la fourniture d'occasions d'exercer les fonctions liées à ces postes et l'établissement de politiques en matière de planification de la relève.

Formation

L'une des principales raisons que les membres du conseil donnent pour ne pas vouloir être président est le manque de connaissance de la procédure parlementaire officielle. Les règles qui régissent les réunions du comité d'administration (comme les « Roberts Rules of Order ») sont les procédures recommandées pour faire en sorte que les réunions se déroulent de façon ordonnée, que le conseil n'outrepasse pas ses pouvoirs et qu'il prenne ses décisions d'une façon qui leur confèrera un certain poids juridique.

Le maintien d'un haut niveau de formalité du processus ne constitue cependant pas une exigence juridique. De plus, pour les organisations comme les SADC, dont les membres sont des bénévoles qui proviennent de domaines variés, le respect rigoureux de la procédure parlementaire officielle peut en fait nuire au flux des échanges et au processus décisionnel naturel souhaitables pour ce genre d'organisation. En tout cas, le manque de connaissance de la procédure ne devrait pas décourager une personne d'autre part compétente de présenter sa candidature au poste de président du conseil d'administration.

Si le conseil a adopté des règles particulières, il peut faire en sorte que les membres aient l'occasion d'en prendre connaissance en en mettant un exemplaire à leur disposition et en leur demandant de conserver ce document dans la salle du conseil en tout temps.

C'est une bonne idée de mettre de côté une partie du budget annuel pour la formation des membres du conseil. Dans le secteur sans but lucratif, on offre souvent des occasions de formation comme des conférences et des cours visant à préparer les membres du conseil à occuper des postes comportant des responsabilités importantes. On devrait encourager les membres intéressés à participer à ces occasions de formation.

Occasions d'exercer les fonctions liées au poste

Il appartient au président en fonction d'encourager la formation de futurs présidents en donnant l'occasion de temps à autre aux autres membres du conseil de perfectionner leurs compétences en présidant des réunions et des comités, en s'exprimant en public et en rédigeant le libellé de certaines directives ou propositions.

Politiques en matière de planification de la relève

Le respect rigoureux de la procédure parlementaire officielle n'est pas exigé.

Un moyen efficace de faire en sorte que le président soit remplacé par une personne compétente le moment venu consiste à établir une politique qui prévoit un président en formation. Ainsi, le conseil pourrait structurer ses politiques et ses règles de sorte que le vice-président succède d'office au président. Certaines organisations appellent « président désigné » le président en devenir.

4.3.6 Départ ou révocation

De nombreuses organisations ont établi des règlements administratifs qui régissent le mandat des membres du conseil. Ces règlements visent à faire en sorte que le conseil d'administration continue de jouer son rôle de représentant des intérêts variés et changeants de l'ensemble de la collectivité. Il doit y avoir un changement continu des membres du conseil afin que ce dernier puisse :

- Conserver un point de vue large;
- Présenter des idées novatrices;
- Adopter des attitudes qui ne soient pas déphasées par rapport au temps présent;
- Remettre en question le but et l'orientation de l'organisation.

Tandis qu'un certain roulement des membres du conseil est sain, un trop grand renouvellement effectué en une seule fois peut déstabiliser l'organisation. Par conséquent, on recommande d'adopter des lignes directrices suivantes qui régissent le mandat des membres des conseils d'administration de SADC :

- Limiter la durée du mandat, de sorte que les membres du conseil ne soient pas nommés à vie. Les mandats de trois ans sont courants.
- Limiter le nombre de mandats consécutifs qu'une personne peut remplir. On pourrait par exemple établir qu'un membre peut remplir deux mandats consécutifs de trois ans et ensuite quitter le conseil pour une période équivalente à au moins un mandat.
- Fixer les mandats de façon à échelonner les dates d'expiration, afin que quelques mandats seulement prennent fin chaque année, ce qui fait en sorte qu'il y ait un

Le mandat des membres du conseil devrait être limité.

roulement régulier, mais pas un renouvellement intégral des membres du conseil.

- Il faudrait établir une exigence relative à la participation. Ainsi, les membres du conseil qui auraient été absents à plus de trois ou quatre réunions consécutives sans fournir de motif acceptable seraient considérés avoir démissionné du conseil.

La durée de vie moyenne d'un administrateur est d'environ cinq à six ans (disons deux mandats de trois ans). Cela est dû au fait que les bénévoles ont généralement apporté toute la contribution qu'ils pouvaient apporter à la fin de cette période et qu'ils estiment qu'après cinq ans, leur intérêt diminue et ils constatent qu'il est temps pour eux de passer à autre chose, peut-être de mettre leurs compétences et leur expérience au service d'une autre organisation.

Il semble assez commun dans les SADC qu'un noyau d'administrateurs restent au conseil pour des périodes de temps prolongées, certains d'entre eux depuis la création de l'organisation. Cette pratique a peut-être contribué à la stabilité de l'organisation, mais elle contribue probablement aussi à garder l'organisation stagnante; la ligne est mince entre ces deux états de fait. Si cette pratique a nui à votre organisation, envisagez d'ajouter ou de modifier quelques-uns de vos règlements administratifs ou de vos politiques générales qui régissent les mandats des administrateurs du conseil.

4.3.7 Utilisation efficace des comités

Utilisés de façon stratégique, les comités peuvent s'avérer un outil efficace pour aider un conseil d'administration à s'acquitter de ses tâches. Grâce à une structure de comités efficaces, le conseil peut affecter les compétences aux secteurs où on en fera la meilleure utilisation et gérer le flux d'information de sorte que les administrateurs ne soient pas gênés par de l'information superflue pouvant nuire au processus décisionnel plutôt que le faciliter.

Il faut veiller à ce que les comités fassent l'objet d'une surveillance suffisante et qu'ils ne soient pas utilisés de façon exagérée. La création d'un nouveau comité entraîne l'obligation de participer à une réunion de plus pour les bénévoles, dont le temps n'est pas une ressource inépuisable. De plus, les comités ont une tendance naturelle à diluer l'autorité du conseil d'administration. S'ils sont

L'utilisation exagérée des comités peut diluer l'autorité du conseil.

utilisés de façon abusive, sans contrôle strict, les comités peuvent en effet miner gravement le rôle du conseil d'administration, particulièrement si les membres des comités ne sont pas aussi des membres du conseil. Une telle situation soulève des questions liées à l'exposition aux risques, parce que les membres du conseil officiels possèdent des droits et des responsabilités juridiques que les membres des comités ne possèdent pas.

Certains comités sont des comités permanents, c'est-à-dire qu'ils forment une structure permanente qui figure dans l'organigramme de l'organisation, tandis que d'autres sont des comités spéciaux, c'est-à-dire qu'ils sont établis seulement au besoin, pour effectuer une tâche particulière, puis sont dissous par la suite. Les comités permanents les plus couramment utilisés par les conseils d'administration de SADC sont les suivants :

- comité exécutif;
- comité des finances;
- comité de nomination ou de recrutement;
- comité d'investissement ou comité des prêts;
- comité de développement économique.

Le nombre et le genre de comités spéciaux varient largement.

L'objectif de chaque comité est déterminé par le conseil et il devrait être examiné et justifié régulièrement. Il faut une bonne concertation du conseil (habituellement par l'entremise du président) et du directeur que soit déterminée une structure de comités efficace, surtout dans le cas des comités qui traitent des dossiers opérationnels. Cette collaboration permet d'éviter les situations où le conseil crée un comité et le charge d'exécuter une fonction qui convient davantage à un membre du personnel.

Lorsque l'on détermine le rôle et les responsabilités d'un comité, il faut éviter qu'en raison de ces nouvelles attributions, les membres du personnel relèvent de deux autorités. Règle générale, on ne devrait pas confier à des comités la responsabilité de surveiller directement des employés. Les employés devraient toujours rendre des comptes soit à un autre membre du personnel, soit au conseil complet, et non à un comité.

Les comités ne devraient pas surveiller directement des employés.

Le mandat d'un comité devrait toujours prévoir au moins les éléments suivants :

- président (mode de sélection);
- composition (taille du conseil et mode de sélection des membres);
- obligation de rendre compte (à qui et quand);

- mandat (étendue des pouvoirs);
- nature des pouvoirs (pouvoir d'établissement de rapports, pouvoir de recommandation, pouvoir d'agir);
- ressources et soutien des employés.

Il faudrait toujours prévoir une couverture d'assurance suffisante pour protéger les membres des comités, y compris les membres qui ne font pas partie du conseil d'administration, de toute obligation de répondre d'un dommage découlant de décisions ou de mesures prises de bonne foi. Les dispositions d'indemnisation contenues dans l'acte constitutif ou les règlements administratifs devraient aussi prévoir une protection contre les poursuites découlant des travaux des comités.

Les administrateurs devraient savoir que le fait de déléguer leurs responsabilités à un comité ne les protège pas nécessairement de l'obligation de répondre d'un dommage découlant des décisions ou des mesures prises par ce comité. En pratique, les administrateurs devraient toujours veiller à avoir accès aux comptes rendus des réunions et aux documents du comité. Ils ont un droit juridique de consulter ces documents.

Le degré exact de surveillance que le conseil devrait exercer sur les activités d'un comité dépend du pouvoir et de l'étendue de la compétence qu'il accorde au comité. Le degré de surveillance dépendra peut-être aussi de la composition du comité : est-il composé uniquement de membres du conseil d'administration ou inclut-il aussi des membres de l'extérieur? Ainsi, il n'est pas très important qu'un conseil surveille les procédures d'un conseil consultatif. Mais si un comité est habilité à prendre des engagements au nom de la société (comme c'est le cas pour un grand nombre de comités d'investissement ou de comités de prêts des SADC), alors le conseil doit veiller à ce qu'il y ait des garanties procédurales en place. Parmi ces garanties, mentionnons :

- La sélection minutieuse des candidats qui se présentent pour être membre du comité (existe-t-il des engagements cachés ou des conflits de personnalité potentiels?)
- La conservation du droit du conseil de désigner le président du comité, qui est habituellement un membre du conseil d'administration;
- L'examen régulier des comptes rendus de réunion et des documents du comité;

Le conseil doit assurer une surveillance suffisante des travaux qu'il délègue à un comité.

- L'établissement régulier de rapports du comité à l'ensemble des membres du conseil.

5.0 Gestion de la relation entre le conseil d'administration et le directeur

(Le directeur, le directeur général, le président-directeur général ou l'agent principal de l'administration sont tous des titres couramment utilisés pour désigner le premier employé de l'organisation et ils sont interchangeable.)

Le principal lien de communication entre le conseil d'administration et le reste de l'organisation est le directeur. Toute la direction exercée sur l'organisation par le conseil d'administration devrait passer par le directeur. De même, tous les rapports établis par l'organisation et destinés au conseil devraient aussi circuler par le directeur. De cette façon, la communication entre les deux groupes reste uniforme et contrôlée. La communication directe entre les membres individuels du conseil et les membres individuels du personnel est déconseillée, parce qu'elle pourrait donner lieu à des contradictions dans les directives et à des incohérences dans les renseignements fournis et générer des doutes, de la méfiance et, en fin de compte, un certain chaos.

Le directeur est donc un intervenant clé de première importance et sa relation avec le conseil aura une incidence considérable sur l'organisation. La bonne gestion de cette relation devrait constituer une priorité première pour le conseil d'administration.

Gestion du directeur

Le directeur est le seul employé que le conseil doit gérer directement. Pour cet employé seulement, le conseil participera activement aux décisions au sujet du recrutement, de l'orientation, de la rémunération, de l'évaluation et du congédiement. Après la sélection et l'embauche du directeur, la deuxième tâche en importance du conseil en matière de gestion des ressources humaines est l'examen continu du rendement du directeur.

Le directeur est le seul employé que le conseil doit gérer directement.

Aussi importants qu'ils puissent être pour la réalisation des objectifs généraux de l'organisation, les examens de rendement du

directeur sont, de façon générale, mal effectués et incohérents. Bon nombre des conseils de SADC n'effectuent même aucun examen de rendement de leur directeur. De nombreuses explications ont été proposées pour justifier cet état de fait :

- L'évaluation du rendement d'une autre personne est la source d'un haut niveau d'inconfort; on évite donc cet exercice;
- Les membres bénévoles du conseil ne possèdent aucune expérience ni formation dans le domaine;
- Le processus d'examen exige un certain investissement de temps de la part du conseil et l'ordre du jour du conseil est souvent trop chargé pour que l'on puisse libérer du temps en vue de cet exercice.
- Il n'y a pas de processus d'examen en place et une trop grande inertie à vaincre afin d'en établir un;
- Des examens n'ont été effectués que lorsqu'il y avait un gestionnaire des problèmes et, dans ce cas, ils ont été effectués uniquement aux fins de documentation ou à titre de mesure disciplinaire, l'objectif final étant le congédiement.
- De toute façon, selon les membres du conseil, l'examen de rendement ne constitue pas une mesure efficace.

5.1 Rôle du directeur

Afin d'établir si oui ou non le directeur présente un bon rendement au travail, le conseil doit d'abord comprendre le rôle du directeur. Le rôle général du directeur consiste à mettre en œuvre le plan stratégique de l'organisation. Après avoir établi l'orientation stratégique de l'organisation, il appartient au directeur de veiller à ce que l'organisation mette en œuvre cette orientation. Le conseil définit les objectifs et le directeur définit les moyens.

Le rôle du directeur est de mettre en œuvre le plan stratégique de l'organisation.

L'examen de rendement fournit au conseil et au directeur une importante rétroaction sur les progrès de l'organisation et le perfectionnement du directeur. La plupart des directeurs désirent

savoir de quelle façon ils sont perçus et si leurs efforts sont appréciés et reconnus.

5.2 Processus d'examen de rendement

Les examens de rendement sont habituellement effectués par un petit comité du conseil qui inclut habituellement le président. Les autres membres du conseil ne sont pas pour autant exclus du processus et ils devraient avoir l'occasion de fournir leurs commentaires, mais c'est le comité qui surveille le processus, recueille l'information et rédige le rapport d'examen définitif.

Selon les bonnes pratiques, il faut changer les participants du comité d'une année à l'autre afin de prévenir le risque de répétition d'un biais dans le processus. Le fait qu'un comité du conseil surveille le processus, plutôt que le président seul, aide à faire en sorte que des renseignements importants ne soient pas oubliés ou mis de côté. La relation entre le président et le directeur peut souvent devenir étroite, ce qui augmente la possibilité que le président manque d'objectivité lorsqu'il évalue le directeur.

Les examens devraient avoir lieu au moins une fois par année. En fait, il est beaucoup plus efficace d'établir un genre de processus continu qui dure toute l'année que de ne tenir qu'une discussion par année.

On trouvera dans les appendices un exposé des méthodes couramment utilisées pour les examens de rendement. Elles sont toutes fondées sur l'hypothèse que l'organisation a établi un plan stratégique, sinon, il n'y aurait pas de point de référence. Comment une organisation peut-elle mesurer ses progrès quant à la réalisation de ses objectifs si elle n'a jamais établi d'objectifs en premier lieu?

Pour éliminer bon nombre des obstacles qui empêchent les conseils d'entreprendre des examens de rendement (mentionnés ci-après), il est préférable de garder le processus d'examen simple.

Voici des choses à faire et à ne pas faire lors des examens de rendement.

À faire lors d'un examen de rendement

À faire...

La plupart des directeurs désirent savoir de quelle façon ils sont perçus et si leurs efforts sont appréciés et reconnus.

Il est préférable de garder le processus d'examen simple.

- Mettre l'accent sur l'amélioration et non le blâme;
- Énoncer des faits plutôt que des jugements; utiliser de vrais exemples dans les explications;
- Utiliser des rencontres personnelles pour communiquer;
- Mettre fin au processus d'une façon positive;
- Le terminer par un plan de suivi;
- *Mettre ces conseils en pratique.* Il est préférable de faire un essai que de ne rien tenter du tout.

À ne pas faire lors d'un examen de rendement

À ne pas faire...

- Établir des comparaisons entre les directeurs (c'est-à-dire entre le directeur en poste et le directeur précédent);
- S'attacher aux problèmes secondaires, car ils sont souvent faciles à quantifier;
- Surprendre le directeur qui fait l'objet de l'examen par une rétroaction négative de longue date qui ne lui a pas été communiquée au cours de l'année;
- Considérer le processus d'examen comme la seule occasion dans l'année de discuter des objectifs;
- Dominer le processus au point où le directeur n'a plus de voix.

Il faudrait conserver une copie du rapport d'examen final dans le dossier du directeur, au service du personnel. Ce rapport pourrait devenir un important document juridique si le rendement du directeur était remis en question (le plus souvent dans le cas d'une cessation d'emploi). Pour cette raison, il est important que les deux parties signent le rapport d'examen de rendement.

6.0 Détermination des buts : Planification stratégique

La planification stratégique est le processus qui vise à définir une vision globale pour l'organisation, la direction générale que celle-ci devrait prendre et les genres d'initiatives auxquelles la SADC devrait affecter ses ressources. La participation au processus de planification stratégique constitue l'une des principales fonctions d'un conseil d'administration de SADC.

Mentionnons que dans le cas des SADC, on utilise parfois le terme « plan d'activités » pour désigner le document que d'autres appelleront le « plan stratégique ». Ces deux termes sont interchangeables pour désigner le plan interne de l'organisation qui sert à définir les activités qu'elle a l'intention de mener et les moyens qu'elle utilisera.

Au moment de la rédaction du présent manuel, l'une des exigences des SADC en matière de financement consistait à mettre en œuvre non seulement le plan stratégique interne, mais également le plan stratégique communautaire, soit un plan à long terme et des exercices de définition d'une vision faisant appel à la participation des intervenants des divers secteurs de la collectivité. Il est assez difficile d'organiser ce genre d'effort de planification stratégique communautaire. Bon nombre des conseils de SADC ont déclaré ne pas avoir réellement beaucoup participé à des activités de planification stratégique communautaire. Mis à part le fait que ces activités soient fastidieuses, il reste la question de déterminer l'entité qui a la responsabilité du plan au nom de la collectivité et celle qui a la responsabilité de surveiller la mise en œuvre du plan.

Le processus de planification stratégique décrit dans la présente section vise à créer le plan interne de l'organisation, plutôt que le plan communautaire. Certaines étapes du processus de planification interne donnent toutefois l'occasion d'inclure la contribution de la collectivité et de cette façon, quelques-uns des objectifs de la planification stratégique communautaire sont atteints.

La participation au processus de planification stratégique constitue l'une des principales fonctions d'un conseil d'administration de SADC.

6.1 Les participants et leurs rôles

Tous les membres de l'organisation devraient participer au processus de planification stratégique. Le processus ne devrait pas être limité aux membres du conseil et de la direction. De nombreux plans stratégiques échouent à l'étape de la mise en œuvre parce que les personnes chargées d'exécuter le plan (les membres du personnel et les membres des comités) n'ont pas participé au processus de planification proprement dit.

Le conseil a pour rôle :

- De veiller à ce que l'exercice de planification stratégique ait lieu;
- D'approuver le processus de planification à suivre;
- D'approuver le plan stratégique une fois terminé;
- De tenir l'organisation responsable de la mise en œuvre du plan.

Le degré de participation du conseil au processus de planification peut varier en fonction de la taille et de la structure de l'organisation. Il arrive souvent que les conseils de SADC demandent à un animateur de l'extérieur de diriger le processus; le recours à des services externes ne constitue toutefois pas une exigence absolue et une bonne planification peut se faire à l'interne si un employé ou un membre du conseil possède les compétences nécessaires pour agir à titre d'animateur. Le recours à un animateur de l'extérieur a pour avantage de préserver la disponibilité de tous les membres du conseil et du personnel qui peuvent ainsi participer activement au processus. De plus, bon nombre de conseils apprécient l'objectivité et l'indépendance d'un tiers.

On pourrait dire que la direction a pour rôle :

- De concevoir le processus de planification et d'embaucher l'animateur;
- De fournir les renseignements pertinents nécessaires au processus;
- De participer activement au processus;
- De mettre en œuvre le plan stratégique après son approbation.

6.2 Étapes de la planification

1. Définir la mission générale de l'organisation

L'énoncé de mission, ou la vision de l'organisation, constitue un bon point de départ. Il s'agit habituellement d'un assez bref énoncé dans lequel on définit la raison d'être de l'organisation ou ses objectifs; il qui fournit l'orientation générale du plan stratégique.

2. Faire le point – recueillir l'information

Il sera important pour le conseil d'être capable d'établir la situation courante de l'organisation avant de définir la voie à prendre dans l'avenir. Voici une liste du genre de données qui permettraient de répondre à la question « À quelle étape sommes-nous rendus et quel est notre bilan jusqu'à présent? » Il appartient principalement au directeur de communiquer au conseil ces renseignements, qui peuvent prendre diverses formes :

- Aperçu de la situation financière courante de l'organisation;
- Exposé des capacités en matière de ressources humaines;
- Rapports sur des études ou des enquêtes récentes (p. ex. enquêtes sur le maintien des activités et sur la croissance, études de marché, évaluations économiques communautaires);
- Description des initiatives gouvernementales courantes;
- État du portefeuille de prêts;
- Potentiel de croissance des bénéficiaires des prêts;
- Plan d'activités ou plan stratégique précédents;
- Résultats des séances de planification stratégiques tenues antérieurement par la SADC. Il s'agit de l'un des points d'entrée de la rétroaction de la collectivité à intégrer au plan d'activités ou plan stratégique de la SADC.

3. Analyser la situation – analyse SWOT

L'examen de la situation courante peut donner lieu à d'abondantes discussions; il est donc utile d'organiser cet examen au moyen du cadre d'analyse appelé « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), qui porte sur les points forts, les points faibles, les possibilités

et les menaces. Il s'agit souvent du stade où l'animateur est appelé à intervenir dans le processus.

4. Établir les objectifs

Si l'étape de planification précédente a été bien exécutée, les objectifs de l'organisation devraient être assez évidents. Lorsque l'on fixe les objectifs de l'organisation, il faut essayer de les définir le plus clairement possible en en faisant des objectifs « SMART » (**s**pecific, **m**esurable, **a**chievable, **r**elevant, **t**ime bound), c'est-à-dire des objectifs qui seront :

Précis;
Mesurables;
Atteignables;
Raisonnables;
Associés à des échéances fixes.

5. Définir des méthodes (stratégies) pour atteindre les objectifs

Parce que cette étape du processus de planification stratégique est souvent de nature opérationnelle (détermination des moyens), la direction et les employés y participent activement.

6. Utiliser des indicateurs de progrès

Il s'avère nécessaire d'utiliser des indicateurs de progrès pour établir si l'organisation fait des progrès dans la réalisation de ses objectifs. Encore une fois, cette tâche est effectuée par la direction et les employés.

7. Attribuer des responsabilités et affecter des ressources

Comme c'est le conseil qui a en fin de compte la responsabilité de veiller à ce que l'exercice de planification stratégique ait lieu, il surveille habituellement le processus d'attribution des responsabilités et d'affectation des ressources. Il est essentiel pour une mise en œuvre réussie du plan que chacun sache ce qu'on attend de lui. Il est

également essentiel que les responsables de l'exécution du plan se voient accorder les ressources nécessaires. Ces ressources pourraient prendre la forme de temps-personne, de crédits budgétaires, de conseils, d'une orientation, de personnes-ressources, etc.

8. Rédiger et communiquer le plan

Bien qu'il soit commun pour les conseils de SADC d'utiliser les services d'un consultant externe pour animer le processus de planification, on recommande toujours de façon générale que ce soit les gestionnaires et les employés qui rédigent le plan. Certains membres de conseil ont déclaré selon leur expérience que si c'est le consultant externe qui traite le processus complet du début à la fin, y compris la rédaction du document final, il arrive souvent que les membres du personnel acceptent moins bien le plan que s'ils rédigent eux-mêmes le document.

La version définitive du plan devrait être communiquée à tous les partenaires qui ont un intérêt dans les activités de la SADC. Le document devrait au moins être distribué aux membres du personnel de tous les niveaux de l'organisation, à tous les membres du conseil et aux membres des comités. Plus le nombre de personnes à qui on communique les objectifs visés est grand, plus les probabilités de réaliser ces objectifs sont élevées.

9. Mettre en œuvre le plan et surveiller les progrès

Il appartient au directeur de mettre en œuvre le plan stratégique de l'organisation. Il appartient par ailleurs au conseil de surveiller les progrès de la mise en œuvre et de tenir le directeur responsable de lui fournir les renseignements nécessaires pour évaluer ces progrès. Le conseil devrait harmoniser l'examen de rendement de la direction avec le plan stratégique de l'organisation.

7.0 Fixer les limites des moyens

C'est le conseil qui est en fin de compte responsable des fonds confiés à l'organisation. Le conseil délègue habituellement les

La responsabilité n'exige pas la microgestion.

responsabilités financières courantes à des membres du personnel, mais il doit être tenu ceux-ci responsables de la façon dont l'argent est dépensé.

Le conseil n'est pas nécessairement tenu d'examiner et de remettre en question chaque dépense effectuée par les membres du personnel, la responsabilité n'exigeant pas la microgestion. La véritable responsabilité est proactive et de nature préventive. Elle est axée sur des systèmes de contrôle interne et d'établissement de rapports bien conçus.

7.1 Responsabilités financières du conseil

Les membres du conseil ont un devoir de prudence à l'égard de la SADC, c'est-à-dire qu'ils doivent agir avec le soin, la diligence et l'habileté dont ferait montre une personne prudente dans des circonstances comparables. Du point de vue juridique, les conseils de SADC doivent :

- Tenir des dossiers comptables en règle et effectuer des contrôles internes suffisants;
- Prévenir et déceler les fraudes et les erreurs;
- Protéger les biens;
- Sélectionner et mettre en œuvre des politiques comptables pertinentes;
- Préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus.

Cependant, il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que les membres du conseil soient eux-mêmes qualifiés pour s'acquitter des tâches mentionnées précédemment. Ils sont simplement responsables de veiller à ce que toutes les activités aient lieu.

Voici les mesures qu'ils doivent prendre :

- Embaucher des cadres qualifiés à la suite d'une sélection minutieuse;
- Faire en sorte que les cadres et les employés possèdent les compétences et la formation nécessaires dans les domaines de la gestion financière;
- Demander au vérificateur externe du conseil d'examiner les rapports de contrôle interne et recommander à l'organisation des politiques financières difficiles à contourner;

- Veiller à ce que la SADC prépare un budget chaque année;
- Approuver le budget et surveiller le rendement réel par rapport au budget;
- Demander au directeur de fournir régulièrement des rapports financiers au conseil;
- Poser des questions jusqu'à ce que les rapports financiers soient compris;
- Veiller à ce que l'organisation fasse l'objet d'une vérification;
- Faire en sorte que les problèmes décelés par le vérificateur soient corrigés.

Si la gestion financière est en grande partie déléguée aux membres du personnel rémunéré, a-t-on toujours besoin d'un trésorier au sein du conseil?

Les règlements administratifs de la société exigent habituellement que le conseil compte un trésorier parmi les membres de son comité exécutif. Toutefois, si le conseil rémunère des membres du personnel pour exercer les fonctions réelles de comptabilité et de gestion financière, comme la gestion bancaire, le paiement des factures et l'administration de la paye, le trésorier du conseil d'administration n'est tenu d'exercer directement aucune de ces fonctions. Son rôle consiste alors à veiller à ce que de bonnes pratiques de reddition de comptes soient utilisées, comme mentionné précédemment. Il appartient normalement au trésorier de rencontrer le directeur à l'occasion, soit dans le cadre de la structure d'un comité des finances du conseil, soit autrement, pour discuter de questions d'ordre financier.

Le fardeau de la responsabilité financière de l'organisation revient à l'ensemble des membres du conseil et pas seulement au trésorier.

Parce que les membres du conseil agissent collectivement et assument leurs responsabilités collectivement, le fardeau de la responsabilité financière de l'organisation revient à l'ensemble des membres du conseil et pas seulement au trésorier.

7.3 Vérifications

Toutes les SADC doivent faire l'objet d'une vérification financière annuelle par une firme d'experts-comptables de l'extérieur.

Une vérification :

- Fournir l'assurance que les données de l'état financier sont fiables;

- Permet d'établir que les états financiers sont conformes aux principes comptables généralement reconnus;
- Devrait permettre de déceler les inexactitudes importantes.

Par contre, une vérification :

- Ne garantit pas que 100 % des renseignements financiers sont exacts. Il est en effet coûteux de vérifier toutes les données dans leur intégralité.
- Ne garantit pas l'absence de fraude, mais devrait réduire la probabilité d'une fraude.
- Ne libère pas le conseil de la responsabilité du contenu des états financiers qui lui revient, en fin de compte.

À la conclusion de chaque vérification, le vérificateur, règle générale, fait rapport au conseil des lacunes décelées dans les contrôles internes. Ce rapport est parfois appelé une « lettre de recommandations » et le conseil devrait consulter ce document chaque année.

La *Sarbanes-Oxley Act* (SOX)

La *Sarbanes-Oxley Act* est une loi américaine qui a été adoptée après les scandales financiers découlant de la production de rapports frauduleux par des sociétés ouvertes. La loi a pour objet de renforcer la responsabilisation du conseil d'administration des sociétés ouvertes. Cette loi ne s'applique pas aux sociétés sans but lucratif canadiennes, mais de nombreuses sociétés se conforment volontairement à ses exigences, simplement parce qu'elles sont sensées. De plus, depuis que cette loi est entrée en vigueur aux États-Unis, on a commencé à adopter des dispositions législatives semblables au Canada.

Voici quelques-unes des nouvelles dispositions sur la nouvelle « responsabilisation » qui seraient intéressantes pour les SADC :

- Les vérificateurs ne peuvent fournir aucun autre service pendant qu'ils effectuent une vérification. Ainsi, une firme qui effectuerait la vérification d'une organisation ne pourrait aussi fournir des services de tenue de livres ni d'établissement de rapports financiers à cette organisation. Cette mesure vise à empêcher que des vérificateurs vérifient leur propre travail. Il est assez courant que les vérificateurs de SADC dans de petites collectivités fournissent d'autres services en même temps qu'ils

effectuent une vérification; les SADC désireront donc peut-être modifier leur politique à ce sujet.

- La société ne peut consentir de prêts aux administrateurs ni aux membres du comité exécutif. La plupart des SADC interdisent déjà cette pratique.
- Les dénonciateurs sont protégés. Les employés qui signalent des activités suspectes au conseil d'administration ne peuvent faire l'objet d'aucune mesure disciplinaire, même si leurs soupçons s'avèrent injustifiés. Les conseils d'administration de SADC devraient toujours porter attention à ces dénonciations et surveiller si l'employé dénonciateur fait l'objet de mesures de représailles.

7.4 Élaboration du budget

Toutes les SADC sont tenues de soumettre un budget annuel à leur organisme de financement. Même s'il ne s'agissait pas d'une exigence financière, il leur faudrait préparer un budget annuel parce que cela constitue une pratique de gestion financière prudente.

Un budget est un état financier dans lequel l'organisation indique les revenus et les dépenses prévus pour l'exercice à venir. Pour qu'ils puissent remplir leur rôle d'outil de planification efficace, les budgets doivent être préparés avant la période de temps qu'ils couvrent et non après.

Les dépenses organisationnelles pour les SADC sont en grande partie assez constantes d'une année à l'autre; elles peuvent donc être planifiées à l'avance. Les postes de dépense comme les salaires et les avantages sociaux, les coûts d'occupation et les frais généraux de la société peuvent être estimés avec un haut degré de certitude. Un rapport financier dans lequel on établit une comparaison entre le montant prévu pour chaque poste (budget) et le montant réellement dépensé (réel) constitue un excellent outil de contrôle financier que le conseil devrait examiner régulièrement. Des écarts importants par rapport aux prévisions budgétaires pourraient constituer une indication qu'on s'est éloigné du plan approuvé de l'organisation; ils devraient faire l'objet de demandes de renseignements de la part du conseil et de réponses satisfaisantes de la part de la direction.

Le budget annuel est de façon générale préparé par la direction et soumis au conseil pour approbation. Le rôle du conseil dans ce processus consiste à faire en sorte que le budget soit élaboré comme demandé et dans les délais impartis afin que l'aide financière soit maintenue. On examine le budget en même temps que le plan stratégique de l'organisation pour faire en sorte que les ressources financières soient affectées en fonction de ces deux outils.

La mesure dans laquelle les membres du conseil devraient participer à l'examen détaillé de certains postes budgétaires ou aux décisions au sujet de l'établissement de certains montants figurant au budget fait parfois l'objet d'une controverse. Ainsi, certains directeurs ne fournissent au conseil que le montant total pour chaque poste de dépense et non la façon dont le montant total a été calculé. S'il y a un domaine de la planification financière où le conseil devrait jouer un rôle important, c'est bien l'approbation du budget annuel. Une fois par année, le conseil devrait donc être exposé à un certain niveau de détail et être au courant des éléments qui forment les grands postes de dépense comme les salaires et les avantages sociaux versés aux membres du personnel et le montant du loyer des locaux à bureaux. Les membres du conseil doivent connaître ces données pour évaluer si elles sont cohérentes par rapport à celles d'autres organisations semblables, sur le plan du rendement-coût. C'est à ce stade que pourrait entrer en jeu un comité des finances.

Après l'élaboration et l'approbation du budget pour l'exercice à venir, le rôle du conseil s'efface pour devenir un rôle de surveillance du rendement prévu par rapport au rendement réel. Après avoir approuvé le budget annuel, la direction surveille les dépenses courantes. Les dépenses individuelles n'ont pas besoin d'être soumises au conseil pour approbation sauf si :

- La dépense est importante et n'avait pas été incluse dans le budget;
- La dépense entraînerait un dépassement du budget.

Un léger écart par rapport au budget, comme le transfert d'un petit montant d'un poste budgétaire à un autre, n'exige pas, en règle générale, l'approbation du conseil.

S'il y a un domaine de la planification financière où le conseil devrait jouer un rôle plus important, c'est bien l'approbation du budget annuel.

À titre de sociétés sans but lucratif, les SADC reçoivent leur financement de base du gouvernement et doivent de façon générale atteindre le seuil de rentabilité. Les SADC peuvent seulement dépenser les fonds qui leur sont accordés chaque année et on ne s'attend pas à ce qu'il reste des fonds à la fin de l'exercice. Par contre, s'il y a un excédent de dépenses (et création d'un déficit), elles ne reçoivent pas d'autres fonds pour combler ce déficit. Un déficit place l'organisation en difficulté financière immédiate, car celle-ci pourrait rapidement se trouver dans une situation où elle n'aurait pas suffisamment de liquidités pour respecter ses obligations financières. L'élément le plus important des rapports financiers auquel le conseil doit porter attention est donc la situation générale d'excédent ou de déficit budgétaire de l'organisation.

L'élément le plus important des rapports financiers auquel le conseil doit porter attention est donc la situation générale d'excédent ou de déficit budgétaire de l'organisation.

7.5 Rapports financiers que le conseil devrait recevoir

Le conseil devrait recevoir régulièrement les rapports financiers suivants :

1. État des résultats, y compris une comparaison des prévisions budgétaires et du rendement réel
 - On indique dans ce rapport les revenus et les dépenses, l'excédent ou le déficit et les résultats réels de l'organisation par rapport aux résultats prévus dans le budget;
 - Ce rapport devrait être présenté à chaque réunion du conseil, selon un cycle d'établissement de rapports mensuel.
2. Bilan
 - Ce rapport expose la position de trésorerie de l'organisation, le montant des sommes dues à l'organisation et celui des sommes que l'organisation doit aux autres;
 - Ce rapport devrait être présenté à chaque réunion du conseil, selon un cycle d'établissement de rapports mensuel.
3. États financiers vérifiés
 - Il s'agit d'un rapport complet qui inclut les deux rapports mentionnés précédemment sur une base annualisée, ainsi que le rapport du vérificateur.

Nécessité d'un examen approfondi

Les membres du conseil devraient toujours poser des questions pour comprendre clairement l'information financière. Dans la plupart des cas, il y a une explication logique peut leur être fournie lorsque les choses semblent suspectes. Cependant, le conseil devrait augmenter le niveau de détail de son examen s'il constate l'un ou l'autre des éléments suivants :

- De larges écarts inexplicables dans les rapports établissant une comparaison entre les prévisions budgétaires et les résultats réels;
- L'absence de rapports financiers de la direction pour une période de temps prolongée;
- L'existence de déficits non prévus ou inexplicables (les dépenses dépassent les revenus);
- Le niveau d'encaisse dans les banques est bas ou il y a découvert bancaire (bilan);
- L'existence de nouvelles dettes ou de nouveaux prêts non prévus ou inexplicables (bilan);
- Une hausse inexplicable du montant des comptes débiteurs et des comptes créditeurs (bilan). Cela signifie que les sommes à recevoir n'ont pas encore été reçues et que les sommes dues n'ont pas encore été remboursées.

Lorsqu'un examen approfondi s'avère nécessaire, ce sont en règle générale le trésorier ou le comité des finances qui présentent les demandes de renseignements sur la gestion. Il est important que le trésorier ou le comité des finances agissent au su et avec l'approbation (par résolution du conseil) du conseil lorsqu'un tel examen est effectué. Lorsque la situation semble suspecte, grave ou qu'elle dépasse tout simplement le niveau de compréhension du conseil, il est alors prudent pour le conseil de consulter le vérificateur externe sur la question.

7.6 Surveillance financière prudente ou microgestion

Certains membres du conseil, surtout ceux qui occupent le poste de trésorier, déclareront peut-être que la seule façon pour eux d'être à l'aise avec leur rôle de dirigeant au conseil est d'examiner, de remettre en question et d'approuver directement chacune des factures et de signer chaque chèque. Certains estiment qu'ils doivent exercer ce haut niveau de contrôle pour réduire ou éliminer les risques d'être poursuivi ou d'être tenu autrement responsable

d'un événement négatif découlant de leurs actes ou de leur défaut d'agir.

(Voir l'exposé sur la gestion du risque dans la section suivante.)

Pour la plupart des SADC, ce niveau d'examen financier par un membre du conseil n'est pas nécessaire et il est en règle générale considéré comme de la microgestion. Il appartient à la direction de veiller à ce que les dépenses soient pertinentes et approuvées comme étant conforme aux dépenses prévues de l'organisation. L'examen des factures et la signature des chèques sont considérés comme des procédures opérationnelles courantes et devraient être délégués à des membres du personnel rémunéré qui devraient effectuer ces tâches sous la surveillance de la direction, et non du conseil. La responsabilité du conseil de surveiller la gestion financière des SADC se situe à un macro-niveau et non à un micro-niveau. Si le conseil surveille la préparation du budget annuel, porte attention aux rapports financiers qui lui sont remis régulièrement par la direction et une fois par année par le vérificateur, il se sera acquitté de son obligation d'exercer une surveillance financière prudente.

En définissant ce qu'on considère une surveillance financière prudente et raisonnable, les tribunaux ont établi qu'il était suffisant pour les conseils d'administration de se fier aux états et aux rapports financiers qui leur sont fournis par la direction aux réunions du conseil. Les membres du conseil ne sont pas tenus d'examiner les données des transactions individuelles qui composent les états financiers. Même si la direction présente de manière inexacte les renseignements contenus dans les rapports financiers présentés au conseil, soit à la suite d'une erreur de bonne foi ou d'une fraude délibérée, les administrateurs siégeant au conseil ne seraient pas tenus responsables des conséquences qui pourraient en découler. Dans la plupart des cas, cette affirmation devrait soulager les membres du conseil qui se sentent obligés d'exercer une microgestion des finances.

Est-il nécessaire qu'un membre du conseil signe les chèques?

Dans la plupart des cas (l'exception est décrite ci-après), les SADC peuvent exercer un contrôle sain et prudent de leurs finances sans que la signature d'un membre du conseil ne figure sur les chèques. Un sain contrôle interne exige une garde conjointe de l'encaisse et, par conséquent, les chèques devraient être signés par deux personnes. Cela veut dire qu'au moins deux personnes différentes membres de l'organisation doivent examiner et approuver le

La responsabilité du conseil pour ce qui est de surveiller la gestion financière des SADC se situe à un macro-niveau et non à un micro-niveau.

Les SADC peuvent exercer un contrôle sain et prudent de leurs finances sans que la signature d'un membre du conseil ne figure sur les chèques.

paiement. Étant donné l'exigence de la garde conjointe, il est difficile pour toute personne d'effectuer un retrait non autorisé du compte bancaire.

L'exigence selon laquelle c'est un membre du conseil qui doit fournir la deuxième signature est toujours assez répandue, mais elle peut s'avérer lourde sur le plan opérationnel pour la direction et les employés. Dans de nombreux cas les chèques doivent être envoyés rapidement, mais les membres du conseil ne sont pas disponibles pour venir les signer. Parce qu'il s'agit d'une exigence fastidieuse, les organisations commencent à prendre des raccourcis, diluant ainsi la valeur de contrôle interne conférée par la deuxième signature. Voici des scénarios communs :

- Des membres du conseil pressés par le temps signent des chèques sans avoir examiné les documents à l'appui.
- Certains membres du conseil signent des chèques en blanc. De cette façon, ces chèques peuvent être émis n'importe quand, sans que l'on ait à appeler le membre du conseil afin d'obtenir sa signature.
- On prépare un timbre ou une plaque comportant la signature du membre du conseil, mais c'est un membre du personnel qui appose le timbre ou la plaque sur le chèque.

Dans tous ces cas, la signature des chèques par un membre du conseil fournit une très faible valeur de contrôle interne.

Certains conseils continuent de demander à un membre du conseil de signer des chèques parce qu'ils pensent que la loi l'exige. Cela n'est pas le cas. Les membres du conseil peuvent décider quelles personnes sont autorisées à signer les chèques et ces personnes peuvent être différentes d'une organisation à l'autre.

Il y a contrôle interne lorsqu'une deuxième personne examine le chèque et les documents à l'appui aux fins de paiement. Si l'organisation contourne cette exigence de contrôle interne parce qu'il est fastidieux sur le plan opérationnel d'obtenir rapidement la signature d'un membre du conseil, alors elle peut effectivement améliorer les mesures de contrôle interne en remplaçant l'exigence de la deuxième signature d'un membre du conseil par celle de la signature par un membre du personnel de confiance.

Cette recommandation comporte une exception, soit les cas où la SADC compte moins de trois employés. Un contrôle interne sain exige la séparation des tâches comptables, c'est-à-dire que certaines tâches devraient être réparties parmi plusieurs membres

Certains conseils continuent de demander à un membre du conseil de signer des chèques parce qu'ils pensent que la loi l'exige. Cela n'est pas le cas.

du personnel afin que soit éliminée la possibilité qu'une seule personne exerce un contrôle total des finances. Pour pouvoir procéder à une séparation suffisante des tâches sans avoir à recourir à la participation des membres du conseil, la SADC doit habituellement posséder trois employés ou plus. Selon une règle simple, alors, si une SADC ne compte qu'une ou deux employés rémunérés, il serait prudent de faire appel à la participation du trésorier du conseil à quelques-unes des fonctions comptables, y compris à la signature des chèques.

7.7 Gestion du risque et exposition à la responsabilité

Droits et responsabilités des administrateurs découlant de la loi

Les obligations fiduciaires des administrateurs peuvent être divisées en deux grandes catégories :

1) Devoir de diligence

Les administrateurs doivent agir avec le soin, la diligence et l'habileté qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances semblables.

2) Devoir de loyauté :

Les administrateurs doivent agir de façon honnête et de bonne foi, dans ce qu'ils estiment raisonnablement être les meilleurs intérêts de la société.

7.7.1 Respect des exigences liées au devoir de vigilance, de diligence et d'habileté

Pour s'acquitter de leurs obligations à cet égard, les administrateurs devraient :

- Assister régulièrement aux réunions du conseil;
- Être informés de toute décision que le conseil doit prendre; examiner tous les documents contenus dans les trousseaux des membres du conseil avant les réunions du conseil;

- Exercer leur propre jugement lorsqu'ils votent pour la prise de toutes les décisions de l'organisation plutôt que simplement voter comme la majorité, sans aucun motif éclairé;
- Examiner les comptes rendus des réunions précédentes pour vérifier qu'on y fait fidèlement état des commentaires ou des votes en désaccord avec les décisions qui ont été prises;
- Examiner tous les rapports portant sur les affaires financières de la société, y compris les états financiers provisoires et les états financiers de fin d'exercice; poser des questions s'ils ne comprennent pas certains points ou s'ils trouvent des anomalies;
- Examiner minutieusement le budget annuel et le plan stratégique et participer à leur formulation;
- Ne pas entreprendre de projets qui dérogent des objectifs déclarés de la société tels que définis dans les lettres patentes;
- Respecter les règlements administratifs de la société, y compris les exigences de convoquer une assemblée générale annuelle et de fournir de l'information aux membres lors de cette réunion;
- Demander à la haute direction de fournir sur une base continue de l'information opérationnelle et de l'information sur les activités et sur les programmes;
- Surveiller les activités du directeur et évaluer régulièrement son rendement;
- Connaître toutes les politiques internes visant l'organisation et faire en sorte que certaines politiques clés soient mises en place (comme une politique en matière d'investissement et une politique sur les conflits d'intérêts);
- Connaître les lois qui visent la société et obtenir les conseils juridiques et comptables nécessaires.

7.7.2 Respect des exigences liées au devoir de loyauté

Principe de non-profit et principe de non-conflit

Pour s'acquitter de leurs obligations à cet égard, les administrateurs devraient :

- Divulguer toute la vérité dans leurs rapports avec la société et éviter tout acte irrégulier ou malhonnête;
- Être entièrement fidèles à la mission de la société et travailler à son avancement;
- Démissionner s'ils possèdent des préjugés ou des croyances personnelles qui ne sont pas compatibles avec la mission de l'organisation et qui pourraient nuire à l'exécution de leurs obligations à l'égard de la société;
- Placer les intérêts de la société au-dessus de leurs intérêts personnels dans tous leurs rapports avec la société et éviter activement tous les conflits d'intérêts potentiels;
- S'acquitter avec honnêteté et bonne foi de toutes les obligations d'établissement de rapports de la société et représenter fidèlement la position financière ou autre de la société;
- Faire en sorte que la société tienne les livres comptables, les dossiers et les comptes rendus de la société selon les règles et avec exactitude;
- Veiller à ce que toutes les décisions de la société soient mises en œuvre conformément aux résolutions du conseil qui s'appliquent;
- Décrire avec exactitude au public et à toute autorité gouvernementale qui en fait la demande les programmes et les objectifs de la société;
- Ne communiquer aucun renseignement obtenu grâce à leur poste d'administrateur qui pourrait nuire aux intérêts de la société et qui n'a pas déjà été rendu public;

7.7.3 Limitations de la responsabilité

La common law a imposé des limites raisonnables aux attentes à l'endroit des administrateurs :

- Les directeurs ne sont pas responsables d'une simple erreur d'appréciation commerciale (p. ex. décision de poursuivre une orientation commerciale particulière après une évaluation effectuée avec honnêteté et bonne foi);
- Les administrateurs ont raison de confier certains dossiers d'affaires à des employés de la société;
- Sauf motifs de soupçons, les administrateurs ont raison de faire confiance à l'honnêteté des employés de la société;
- La structure organisationnelle proprement dite protège les administrateurs de la responsabilité personnelle des dettes de la société (les quelques exceptions sont mentionnées ci-après);
- Les administrateurs ne sont habituellement pas personnellement responsable des contrats qu'ils signent au nom de la société, à condition de posséder le pouvoir légal de signature.

7.7.4 Exposition à la responsabilité

Dans certains cas, un administrateur peut être tenu personnellement responsable de ses propres actes ou de son défaut d'agir, conjointement (avec un ou plusieurs autres administrateurs) et solidairement (individuellement). Un administrateur peut être personnellement tenu responsable des éléments suivants :

- Salaires impayés aux employés ou retenues sur la paie non remises au gouvernement fédéral : Cependant il est possible ici de présenter une défense de diligence raisonnable, c'est-à-dire que si l'administrateur s'est fondé de bonne foi sur les états financiers qui lui ont été présentés par un agent de la société, dans lesquels il n'y avait aucune indication de

l'existence de telles dettes, il ne sera pas tenu personnellement responsable de ces dettes.

- Préjudices personnels dus à la mauvaise gestion par négligence : Il s'agit des situations où le conseil connaissait ou aurait dû prévoir un problème systémique et a omis de le corriger. Mentionnons à titre d'exemples les conditions de travail non sécuritaires, les cas de harcèlement d'un employé ou d'abus envers un employé et la discrimination. Encore une fois, la meilleure façon pour les administrateurs de se protéger consiste à toujours s'acquitter de leurs obligations avec soin, diligence et habileté.

7.7.5 Protection des membres du conseil

Dissidence

Les membres du conseil étant conjointement responsables de la gestion et de la direction de la société, un membre du conseil est considéré avoir accepté une décision du conseil même s'il n'était pas présent au moment du vote et même s'il a voté contre la proposition. Toutefois, dans certaines circonstances, un administrateur ou un membre du comité exécutif peuvent se dissocier d'une décision du conseil en présentant une opinion dissidente officielle qui est consignée au compte rendu de la réunion.

Indemnisation

L'indemnisation est une entente selon laquelle la société convient d'indemniser ses administrateurs pour les pertes ou les dommages causés par des poursuites judiciaires découlant de leurs actes (ou défaut d'agir) en leur capacité d'administrateur de la société. Il doit être précisé dans les règlements administratifs de la société si celle-ci indemniser ses administrateurs. Une entente d'indemnisation inclut habituellement une couverture pour le coût d'une défense contre des poursuites en justice.

Si elle ne l'a pas déjà fait, la SADC devrait adopter un règlement administratif visant à indemniser les administrateurs et les membres du comité exécutif de la société contre tous les coûts liés à une poursuite en justice découlant de l'exercice de leurs

fonctions. Cette indemnisation ne s'applique pas dans le cas d'une poursuite en justice découlant de la négligence volontaire des administrateurs ou des membres du comité exécutif ou d'un manquement à leurs engagements.

L'indemnisation est simplement une promesse d'indemniser un membre du conseil pour les coûts et les dommages liés à une poursuite en justice. Naturellement, elle n'a pas d'incidence sur le droit du plaignant de réclamer une indemnité pour dommages au membre du conseil. L'indemnité n'est donc valable que dans la mesure où l'organisation a la capacité de la payer, ce qui nous amène au prochain point, l'assurance.

Assurance

Assurance responsabilité des administrateurs et des membres du comité exécutif

La police d'assurance responsabilité générale d'une société sans but lucratif ne fournit qu'une protection limitée aux administrateurs ou aux membres du comité exécutif contre les actes fautifs allégués. Ce genre de police, que possèdent un grand nombre de sociétés, confère habituellement une protection contre les poursuites en justice découlant des activités de l'organisation.

Une société qui participe à des activités pouvant exposer ses administrateurs ou les membres de son comité exécutif à une responsabilité personnelle devrait obtenir une police d'assurance séparée pour ses administrateurs et les membres de son comité exécutif afin de compléter la couverture d'assurance responsabilité générale. Les polices d'assurance responsabilité des administrateurs et des membres du comité exécutif fournissent habituellement une protection contre les poursuites découlant des décisions ou des omissions du conseil ou des actes posés ou des activités effectuées directement sous l'égide du conseil d'administration.

Voici quelques-unes des considérations les plus importantes à garder à l'esprit au moment d'acquiescer de l'assurance responsabilité pour les administrateurs et les membres du comité exécutif :

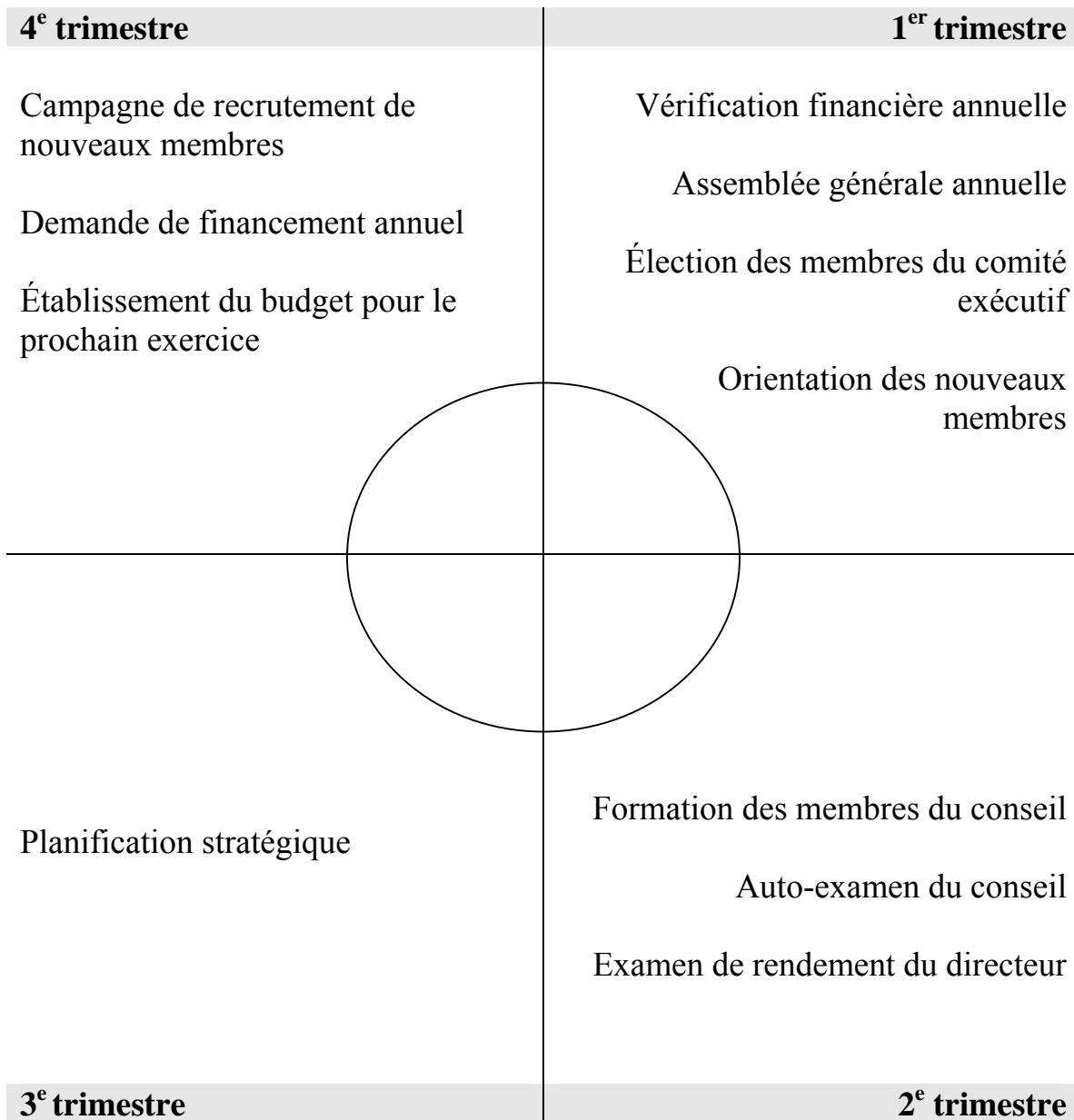
- La police devrait couvrir tous les anciens et actuels administrateurs, membres du comité exécutif et membres

des comités de la société.

- La police devrait comporter une clause dans laquelle il serait stipulé que l'avis de résiliation de la police doit être adressé non seulement à la société, mais aussi au président du conseil d'administration. Cette mesure ferait en sorte que le conseil soit avisé de toute intention de résilier la police.
- La police d'assurance responsabilité des administrateurs et des membres du comité exécutif fournit à ces derniers une assurance contre les risques qui ne sont pas couverts par la police d'assurance responsabilité générale, mais elle ne les protège peut-être pas contre tous les recours engagés contre eux. Il est donc important pour les administrateurs d'examiner les exclusions de la couverture et, si possible, d'obtenir la couverture additionnelle dont ils pourraient avoir besoin.

8.0 Conseil d'administration – Calendrier des activités

Bon nombre des tâches du conseil d'administration d'une SADC sont cycliques et elles se répètent chaque année à peu près à la même période. Certaines tâches, comme l'élaboration du budget et les demandes de financement annuelles, sont liées au facteur temps et elles doivent être effectuées à l'intérieur de délais fixes. L'illustration ci-dessous est un calendrier d'activités suggéré qui montre les principales tâches du conseil et le trimestre de l'exercice au cours duquel ces tâches doivent être effectuées.



Partie III

9.0 Études de cas

Les études de cas suivantes fournissent une occasion d'appliquer quelques-uns des concepts exposés dans le présent guide. Elles ont été conçues et rédigées pour les conseils de SADC et contiennent des exemples de situations dans lesquelles un conseil de SADC pourrait se trouver. Ces exercices sont les plus fructueux lorsqu'ils sont effectués en groupe, parce que c'est en discussion de groupe que se font les véritables apprentissages.

Une solution suggérée et des commentaires pour chaque étude de cas sont exposés à la section 10 du présent guide. Il n'existe pas de réponse « exacte ». Les solutions consistent simplement à définir les genres d'enjeux qu'il aurait fallu soulever et examiner.

Étude de cas n° 1 : Recrutement et sélection des membres du conseil

La Société d'aide au développement des collectivités de Northland possède un conseil de 12 membres. Ce conseil se compose principalement d'hommes de race blanche à la retraite et de quelques femmes, dont un grand nombre siègent au conseil depuis sa création. Les membres du conseil ont déclaré avoir aimé faire partie du conseil, les réunions leur fournissant l'occasion de rencontrer leurs amis et associés, qu'ils connaissent en grande partie depuis toujours.

Au dire de tout le monde, l'organisation a bien été dirigée, les principaux bailleurs de fonds ayant signalé peu de problèmes. Les membres du conseil se rencontrent régulièrement les deuxièmes mardis du mois, à 8 h, pour un petit déjeuner-réunion. Il s'agit de la meilleure heure de réunion pour les membres du conseil; en effet, la réunion se termine tôt dans la journée et elle n'entre pas en conflit avec leurs activités de golf et de curling.

Les membres du conseil se considèrent représentatifs de la population qu'ils servent, parce qu'ils tirent leur expérience d'une grande variété de domaines et qu'il y a un équilibre entre les représentants du secteur public et ceux du secteur privé. On a essayé dans le passé de recruter un plus grand nombre de femmes, de jeunes travailleurs adultes et d'autochtones, mais selon les membres du conseil, ces groupes ont manifesté très peu d'intérêt et les quelques personnes qui se sont jointes au conseil ne sont pas restées longtemps.

Plusieurs membres du conseil ont décidé de démissionner à la prochaine assemblée générale annuelle, dans trois mois. Vous avez été recruté rapidement comme remplaçant, mais il manque trois autres nouveaux membres pour combler les postes vacants. On vous a demandé de surveiller la planification et la mise en œuvre d'un processus de recrutement visant à combler les sièges vacants à la table du conseil.

Obligatoire

Préparez une description de votre plan de recrutement, y compris les modifications que vous désiriez recommander au conseil afin de favoriser de bons résultats en matière de recrutement et de maintien en poste.

Dans le cadre de votre plan, abordez les questions suivantes :

1. Ce conseil est-il représentatif de la population qu'il sert (utilisez les données démographiques de votre propre collectivité)?
2. Cet effort de recrutement devrait-il cibler certains groupes de population?
3. Où regardez-vous pour trouver le genre de membres que le conseil a besoin de recruter?

4. Comment les convaincriez-vous des avantages d'être membre du conseil d'administration de la SADC de Northland?
5. Décrivez quelques-unes des mesures que le conseil devrait prendre pour attirer les nouveaux membres, les intégrer rapidement et favoriser leur maintien en poste.

Étude de cas n° 2 : Perfectionnement des membres du conseil

La Société d'aide au développement des collectivités de Northland possède un conseil de 12 membres. Au cours des cinq dernières années, les postes du comité exécutif du conseil ont été occupés par des professionnels à la retraite, des personnes très actives bénéficiant d'une grande visibilité dans la collectivité. Au cours de leur mandat, ces personnes ont beaucoup travaillé, créant des programmes, exerçant des pressions pour obtenir du financement et constituent des réseaux avec de nombreux groupes communautaires. Le président, notamment, participait tout le temps à des réunions au nom de la SADC.

Après de nombreuses années de stabilité dans la participation des membres, cependant, quatre membres de longue date ont démissionné en même temps, y compris deux membres du comité exécutif, le président et le vice-président. Le conseil a entrepris une campagne de recrutement dynamique et a réussi à combler ces quatre postes vacants. Toutefois, à la première réunion après l'assemblée générale annuelle, au cours de laquelle les membres du comité exécutif du conseil sont élus, aucun membre du conseil ne désirait occuper le poste de président ni de vice-président. Les membres du conseil expérimentés ont déclaré ne pas avoir le temps et les nouveaux membres, ne pas avoir suffisamment d'expérience ni confiance en eux pour exercer ces fonctions. Les postes sont restés vacants. Un membre du conseil, à contrecœur, a accepté d'agir à titre de président intérimaire jusqu'à ce que les postes soient effectivement comblés.

Dans les six mois qui ont suivi, deux autres membres du conseil ont démissionné, mais en informant verbalement un membre du personnel qui a quant à lui oublié d'en informer le conseil. La participation aux réunions du conseil est devenue sporadique, notamment, deux membres du conseil ont été absents à plus de trois réunions consécutives sans fournir de motif valable ce qui, selon la politique du conseil, devait entraîner un congédiement. Il y avait eu tellement de roulement que personne n'a toutefois voulu intervenir.

Un membre du personnel a consulté l'un des membres du conseil au sujet d'un problème au travail. Étant un ami proche de cette personne, le membre du conseil a commencé à poser des questions au bureau au sujet de ce problème pour l'aider à le régler.

Deux autres membres du conseil prenaient un café avec des amis communs dans un restaurant des environs et la conversation portait sur les événements à la SADC de Northland. Les problèmes récents au conseil et au niveau du personnel de l'organisation sont devenus le sujet de la conversation.

L'agent de prêts de la SADC de Northland a démissionné en ne donnant qu'un très court préavis. Le président du comité des prêts, qui est aussi membre du conseil, a rapidement réaffecté les tâches à un consultant externe jusqu'à ce que l'on puisse combler le poste de façon permanente. Cette série d'événements étaient totalement inconnus des autres membres du conseil jusqu'à ce qu'on leur annonce à la réunion du conseil suivante. Heureusement, la sœur du président intérimaire était qualifiée et disponible pour occuper

le poste d'agente de prêts et le président intérimaire a donc offert au conseil d'effectuer une démarche auprès d'elle pour lui offrir le poste.

Obligatoire :

1. Quel est le rôle du président du conseil?
2. Quels sont les traits de caractères souhaitables chez un président de conseil?
3. Pourquoi selon vous personne ne désire présider le conseil?
4. Définissez tous les comportements indésirables des membres du conseil dans l'étude de cas qui précède. À qui appartient-il de régler ces problèmes?
5. Quelles mesures recommandez-vous que le conseil prenne en matière de planification de la relève afin d'éviter une autre situation comme celle-ci?

Étude de cas n° 3 : Définition des conflits d'intérêts

1. Le conseil émet un appel d'offres pour des services de consultation en affaires. Il reçoit quatre soumissions et la soumission la moins disante offrant la meilleure qualité provient d'un consultant en affaires dont un parent est membre du conseil d'administration.
2. À titre de faveur au président du conseil, le président-directeur général embauche sa fille étudiante pour l'été. Le poste n'a pas été affiché.
3. Le conseil cherche à embaucher un nouvel agent de développement économique et entreprend un important processus de recrutement. Le premier candidat retenu par le comité de sélection s'avère être la conjointe d'un membre du conseil.
4. Un membre du conseil commence à fréquenter le président-directeur général de l'organisation.
5. La SADC cherche de nouveaux locaux à bureaux et trouve un endroit idéal. L'immeuble en question appartient cependant à l'associé en affaires d'un membre du conseil.
6. La SADC prévoit rénover ses locaux à bureaux et reçoit la soumission d'une entreprise qui est la propriété d'un membre du conseil et de sa conjointe.
7. L'agent de prêts commerciaux d'une coopérative de crédit de la collectivité est nommé au conseil de la SADC.
8. Le nouveau président du conseil est un ami personnel du président-directeur général.
9. Un membre du conseil travaille pour le cabinet d'experts-comptables qui effectue la vérification des états financiers de la SADC.
10. La conjointe d'un membre du conseil possède une entreprise qui vend de l'assurance à la SADC.

Obligatoire

Pour chaque situation décrite ci-dessus, déterminez :

1. Si elle constitue un conflit d'intérêts; dans l'affirmative, s'agit-il d'un conflit proprement dit ou d'une apparence de conflit?

2. Quelle mesure, s'il y a lieu, le conseil ou les parties intéressées peuvent-ils prendre pour éviter la situation de conflit?

Étude de cas n° 4 : Rôle des membres du conseil et rôle des autres membres de l'organisation

Pour chaque situation décrite ci-après, veuillez déterminer la mesure que le conseil devrait prendre ou recommander, s'il y a lieu. Indiquez également quelle personne ou quel groupe de personnes devraient mettre la mesure en application.

1. Une aide financière spéciale du gouvernement est disponible pour un nouveau projet que la SADC désire entreprendre. Il faut demander d'autres renseignements, mais le conseil souhaite vivement présenter une proposition. Le directeur déclare cependant qu'il n'y a pas de temps-personne à affecter à ce projet. Le conseil et la direction estiment que la population ne connaît pas parfaitement les programmes qu'offre l'organisation. Ils discutent d'idées promotionnelles et décident de lancer une campagne de marketing.
2. L'organisation a besoin d'un plan stratégique pour se voir accorder une future aide financière et aucun exercice de planification stratégique n'a été effectué au cours des dernières années.
3. Le conseil reçoit une plainte. La lettre est écrite par un client dont la demande de prêt ou de subvention a été refusée. Une copie de la lettre a été envoyée au bureau du député.
4. Le conseil d'une collectivité membre a demandé de rencontrer la SADC pour discuter de la possibilité de lancer un programme financé conjointement. Il a aussi demandé d'autres renseignements sur les programmes actuellement offerts par la SADC.
5. La radio de la Société Radio-Canada a demandé une entrevue avec un représentant de la SADC en réponse à une annonce récente du gouvernement au sujet d'une modification du financement de toutes les SADC.
6. Deux membres clés du personnel (aucun des deux n'étant le directeur) ont remis leur démission simultanément.
7. L'employé responsable de la comptabilité et des finances de la SADC appelle l'un des membres du conseil à son domicile, après les heures de travail, pour lui faire part de ses préoccupations au sujet de certaines activités financières de la SADC. Ces activités ont été autorisées par le directeur.

Étude de cas n° 5 : Gestion des comités

Le conseil de la SADC confie les activités de son portefeuille d'investissements (de prêts) au comité d'investissement, comité permanent présidé par un membre du conseil d'administration. Les autres membres du comité d'investissement sont des bénévoles du milieu des affaires. Le comité d'investissement travaille directement avec l'agent de prêts et le personnel de soutien et il participe tous les mois à une réunion avec le personnel des prêts afin d'approuver les opérations de prêts recommandées. Le comité d'investissement ne fournit qu'un rapport mensuel très sommaire de ses activités au conseil d'administration.

Au cours de la vérification financière annuelle de la SADC, le vérificateur externe porte à l'attention du conseil une importante augmentation du nombre de cas potentiels de radiation de prêts. Les sommes perçues ont chuté de façon constante au cours du dernier exercice et le vérificateur a recommandé l'établissement d'une provision pour les prêts douteux qui représentaient plus de 50 % de la valeur du portefeuille de prêts courant. Les membres du conseil ont été outrés et ont rapidement jeté le blâme sur l'agent de prêts et le comité d'investissement, qui, à leur tour, ont suggéré au conseil de ne pas paniquer, affirmant qu'il s'agissait simplement de l'argent du gouvernement et que FedNor récupérerait les pertes.

Obligatoire

1. Qu'est-ce que le conseil doit savoir au sujet de ses droits et de ses obligations dans cette situation?
2. Quelles recommandations formuleriez-vous au sujet de la façon dont la fonction de prêt est gérée?

Étude de cas n° 6 : Gestion de la relation entre le conseil et le directeur

Le conseil d'administration de la SADC vient juste d'élire un nouveau président. Ce nouveau président a immédiatement exercé un important rôle de leadership que les autres membres du conseil trouvent rafraîchissant et rassurant. L'ancien président était considéré plutôt mou lorsqu'il traitait de questions difficiles; il avait été un ami intime du directeur général et ne s'estimait pas à l'aise de lui manifester son opposition dans certains dossiers. Le directeur général semblait donc avoir la maîtrise absolue de la situation.

Le nouveau président du conseil a commencé à exiger du directeur général une plus grande reddition de comptes. Si ce dernier ne répondait pas à sa demande, il allait passer outre sa compétence et demander directement aux membres du personnel de lui fournir les renseignements demandés. Ce faisant, le président a découvert certaines situations troublantes. L'agente des finances a déclaré au président qu'elle était préoccupée par certaines activités financières de la SADC. Ces activités avaient été autorisées par le directeur général, mais selon elle, elles enfreignaient toutes les politiques financières du conseil, en plus des règles comptables.

Le nouveau président du conseil a aussi été approché par plusieurs autres membres du personnel qui ont décrit le directeur général comme un tyran qui maltraitait ses employés. Ils n'osaient pas auparavant signaler une partie ou l'ensemble du problème au conseil, par crainte de perdre leur emploi.

Lorsqu'il a appris cela, le nouveau président du conseil a rapidement congédié le directeur général. Lorsque le président a fait état de ces faits aux membres du conseil, ceux-ci ont témoigné tout leur appui à la décision du président. Le directeur général a ensuite poursuivi le conseil de la SADC pour congédiement injustifié. Les avocats qui travaillaient à l'affaire ont immédiatement demandé des copies des examens de rendement du directeur. Naturellement, les rapports d'examen de rendement étaient tous très favorables, car ils avaient tous été préparés et signés par l'ancien président du conseil d'administration.

Obligatoire

1. Quels actes le nouveau président du conseil a-t-il eu raison de poser dans le cadre de ses fonctions?
2. Quels sont les actes qu'il n'a pas eu raison de poser? Pour chacun de ces actes, comment auriez-vous recommandé que la situation soit gérée?

3. Considéreriez-vous que le conseil précédent a été négligeant dans l'exercice de ses fonctions?
4. Que pensez-vous de la méthode utilisée par le conseil précédent pour effectuer les examens de rendement du directeur général?
5. Quelles modifications recommanderiez-vous au processus d'examen de rendement?

Étude de cas n° 7 : Comprendre la planification stratégique

La Société d'aide au développement des collectivités de Northland consent des prêts aux petites entreprises, fournit des services de consultation en affaires et favorise le développement économique dans une petite municipalité du Nord de l'Ontario. De plus, elle administre plusieurs autres programmes gouvernementaux pour les petites entreprises.

La société possède un conseil d'administration de neuf membres formé d'un groupe varié de bénévoles. L'organisation possède un effectif de huit employés permanents et à temps partiel qui relèvent d'un directeur général. Un portefeuille de prêts considérable est géré par un directeur des prêts et quatre employés de soutien, sous la direction du comité des prêts. Le comité des prêts est l'un des quelques comités permanents du conseil. L'autre grand comité permanent surveille les activités de développement économique. Seuls les présidents des comités permanents sont membres du conseil d'administration.

La SADC de Northland désire obtenir une entente d'exploitation de trois ans avec son agent de financement, FedNor, et doit donc produire un plan stratégique couvrant chacune des trois années suivantes visées par l'entente. Le conseil compte plusieurs nouveaux membres et aucun des membres du conseil ne possède pas beaucoup d'expérience en planification stratégique. Le directeur général est lui aussi assez novice en la matière.

Lors d'une récente réunion du conseil, les membres ont fait les déclarations suivantes au sujet du processus de planification stratégique :

Déclaration n° 1

« Il est stipulé dans notre entente de financement que nous sommes censés effectuer un exercice de planification stratégique communautaire. Je ne suis pas certain de ce que cela veut dire. La planification stratégique communautaire est-elle une chose différente du plan stratégique de notre organisation ou s'agit-il d'une seule et même chose? Devons-nous réellement faire appel à la participation de la collectivité au processus? »

Déclaration n° 2

« Nos activités de base sont l'octroi de prêts aux petites entreprises et la prestation de services de soutien; notre plan stratégique ne consisterait-il donc pas à simplement établir les niveaux cibles d'octroi de prêts pour l'exercice suivant? C'est facile à faire, pourquoi donc tout cette cérémonie? »

Déclaration n° 3

« Notre travail le plus important comme membres du conseil de cette SADC est de trouver de vraies bonnes idées de développement économique pour notre collectivité. C'est ce que nos objectifs devraient être pour notre plan stratégique : une liste de projets de développement économique qui seront menés par notre SADC. Quelqu'un a-t-il donc de bonnes idées de projet? »

Déclaration n° 4

« Pourquoi s'astreindre à toute cette planification? Les objectifs que nous poursuivons chaque année ne semblent pas changer le cours des choses. Malgré nos plus grands efforts, notre région perd encore des affaires et des emplois et est toujours touchée par une émigration constante. Comment pouvons-nous considérer les activités de planification et les réalisations de notre organisation comme fructueuses si elles n'ont pas un effet positif mesurable sur notre économie? »

Obligatoire

Comment répondriez-vous à chacune des quatre déclarations des membres du conseil qui précèdent?

Étude de cas no 8 : Mise en oeuvre du processus de planification stratégique

La Société d'aide au développement des collectivités de Northland consent des prêts aux petites entreprises, fournit des services de consultation en affaires et favorise le développement économique dans une petite municipalité du Nord de l'Ontario. La société possède un conseil d'administration de 12 membres, dont la plupart sont des membres de longue date. L'organisation compte huit employés qui relèvent d'un directeur général. Un portefeuille de prêts considérable est géré par un directeur des prêts et quatre employés de soutien, sous la direction du comité des prêts. Le comité des prêts est l'un des quelques comités permanents du conseil. L'autre grand comité permanent surveille les activités de développement économique et le personnel du développement économique. Seuls les présidents des comités permanents sont membres du conseil d'administration.

Une nouvelle directrice générale embauchée il y a six mois a décidé de jouer un rôle de premier plan en matière de planification stratégique pour l'exercice à venir, car elle comprend que la planification stratégique constitue une exigence pour le financement et une bonne pratique de gestion et parce que personne d'autre ne semble entreprendre cet effort.

Il a fallu un certain temps à la nouvelle directrice générale pour trouver un exemplaire du plan stratégique de la SADC. À l'examen, elle a remarqué que la SADC de Northland avait effectué un exercice de planification stratégique dans le passé; un consultant avait été embauché il y a plusieurs années pour faciliter le processus. Le conseil n'a toutefois pas mis en oeuvre le processus complet depuis et s'est limité à mettre à jour le plan stratégique préparé par le consultant et l'a soumis afin d'être admissible au financement continue de FedNor.

Un examen du processus utilisé il y a trois ans a indiqué que l'exercice de planification, y compris la rédaction du plan, avait entièrement été effectué par le consultant. Le processus de planification avait été amorcé lors d'une réunion du conseil et avait été présenté pour examen et approbation à la réunion suivante. Il n'y a pas eu mention ni référence au plan dans aucun des comptes rendus de réunion du conseil ou du comité par la suite.

L'attitude des membres du personnel à l'égard du processus de planification stratégique a semblé être de l'indifférence; les employés ont déclaré que la planification stratégique pour l'ensemble de l'organisation était une perte de temps. Ils ont indiqué que leur plan de travail était plutôt guidé par leur capacité de réagir aux occasions qui se présentent. On ne peut prévoir ce qui va se passer, n'est-ce pas? Ils ont ajouté que si une activité de planification avait lieu, elle était organisée séparément par les membres du personnel et les comités dans chacun des principaux services (prêts ou développement économique).

De même, les membres des comités permanents ont mentionné qu'ils n'étaient pas capables de voir les avantages liés au fait de consacrer du temps à la planification

stratégique pour l'ensemble de l'organisation, qu'il s'agissait simplement d'une théorie des affaires ésotérique ne répondant pas efficacement aux véritables besoins opérationnels de l'organisation. De plus, le volet prêts des activités a très peu de choses en commun avec le volet développement économique et ils fonctionnent très bien séparément.

Les membres du conseil comprennent que l'organisation doit effectuer un exercice de planification stratégique, mais ils considèrent l'exercice comme un mal nécessaire, une autre activité fastidieuse inscrite à un ordre du jour déjà chargé.

Obligatoire

Le nouveau directeur général vous a abordé pour vous demander de l'aider à définir les lacunes du processus de planification stratégique et à recommander des modifications visant à rendre le processus pertinent et utile pour l'organisation.

Plus particulièrement :

1. Comment expliqueriez-vous le degré actuel d'indifférence de tous les intervenants clés de l'organisation envers le processus de planification stratégique?
2. Est-il recommandé d'utiliser les services d'un conseiller externe dans le processus de planification stratégique?
3. Certaines structures de gouvernance ou certaines structures organisationnelles pourraient-elles rendre difficiles l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique?

Étude de cas n° 9 : Gestion de la responsabilité comptable

À chaque réunion du conseil, on présente aux membres du conseil de la SADC un rapport financier qui contient les états financiers depuis le début de l'exercice. Au cours des derniers mois, les états financiers ont indiqué que la société se trouvait dans une situation déficitaire, mais le directeur général a expliqué chaque fois que le déficit indiqué était le résultat d'un écart temporaire, c'est-à-dire que des dépenses avaient été engagées, mais que le versement des fonds dont la SADC avait besoin pour les payer avait été retardé. Aucun des membres du conseil ne possède de connaissances dans le domaine financier et les membres ont tous la plus grande confiance envers le directeur général; ils acceptent donc son explication et poursuivent leurs travaux.

Obligatoire

1. Pensez-vous que la réponse du conseil est satisfaisante, compte tenu de son rôle?
2. Les conseils devraient-ils être tenus de vérifier les données de la situation financière que leur présentent des membres du personnel professionnel?
3. Quelles recommandations formuleriez-vous, s'il y a lieu, à ce conseil?

10. Commentaires et solutions suggérées pour les études de cas

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 1 : Recrutement et sélection des membres du conseil

Bien que, selon les apparences, ce conseil est représentatif de la population qu'il sert, il pourrait en réalité manquer de diversité, car il s'agit d'un groupe très homogène : les membres du conseil se ressemblent sur le plan de l'âge, de la race, du milieu socioéconomique, de l'expérience de la vie et des intérêts. Les réunions du conseil ont été décrites comme ressemblant à celles d'un club social, chaleureuses et agréables; pour un conseil, cette situation peut toutefois mener à la « pensée de groupe », expression utilisée pour décrire la pensée unique des groupes dont les membres partagent un mode de pensée trop semblable. Le *statu quo* n'est jamais remis en question.

Les groupes de population qu'il faudrait cibler pour ce conseil devraient inclure les femmes, les jeunes, les Autochtones et tout autre groupe culturel faisant partie de la collectivité, groupes dont les membres du conseil ont déclaré avoir essayé de recruter des membres dans le passé. Il faudrait aussi essayer de diversifier les points de vue des membres du conseil avec une combinaison qui pourrait inclure : des personnes qui s'intéressent aux affaires, des personnes qui défendent des intérêts sociaux, des représentants des milieux industriel et syndical, des artistes, des personnes ayant un emploi, des travailleurs autonomes et des chômeurs.

Il faut utiliser une annonce publique pour informer la population que la SADC est à la recherche de membres pour son conseil. Cependant, en ciblant des organisations précises, on aura plus de chance de trouver des recrues. L'une des façons efficaces de recruter des membres du conseil consiste à prendre contact avec d'autres organisations qui possèdent un conseil d'administration formé de bénévoles, surtout les organisations dont on désire cibler les membres. Il peut s'agir de groupes de femmes, d'organismes de services sociaux, de groupes d'Autochtones et d'autres groupes culturels, de conseils de bande, de conseils des arts, de clubs de sport amateur, de clubs de services, de chambres de commerce et d'autres groupes d'entreprises. L'envoi d'une lettre de présentation et d'invitation constitue un bon point de départ.

En plus d'envoyer une lettre d'invitation à se joindre au conseil, les membres pourraient mieux faire connaître les avantages de siéger à leur conseil en invitant tous ceux qui ont manifesté un intérêt pour leur SADC, ainsi que toute personne qu'ils estiment pouvoir s'avérer des membres du conseil efficaces qui n'ont pas fait de démarches auprès d'eux et qui ont besoin d'un peu d'encouragement, à participer à une activité portes ouvertes (lunch, vin et fromage, etc.); ils présenteront à ce moment des renseignements sur leur organisation. Une description des projets en cours, des réalisations passées et du plan stratégique conviendrait. Cette activité fournirait aussi l'occasion pour les membres du conseil potentiels d'interagir avec les membres du conseil et les membres du personnel en

poste. Il est très important d'avoir une approche professionnelle, car les membres du conseil potentiels évalueront l'organisation et décideront si c'est à elle qu'ils désirent offrir gratuitement leur temps.

Voici certaines mesures que le conseil pourrait prendre pour attirer de nouveaux membres et pour les conserver :

- Envisager de tenir des réunions à une heure différente de la journée, afin de s'adapter aux horaires des jeunes travailleurs qu'il désire attirer;
- Mettre en place un programme d'orientation, si ce n'est pas déjà fait;
- Animer les réunions de façon à encourager les nouveaux membres à y participer immédiatement (les inviter à donner leur opinion s'ils n'osent pas s'exprimer sur certaines questions);
- Si le maintien en poste de membres d'un groupe démographique donné s'est avéré difficile dans le passé, envisager de recruter deux ou trois personnes de ce même groupe cible, de sorte qu'elles n'aient pas l'impression aux réunions du conseil d'être le représentant symbolique de leur groupe.

Le conseil devrait aussi envisager de fixer des limites relatives à la durée et au nombre de mandats que les membres peuvent exécuter, afin d'éviter les « nominations à vie » au conseil. Si un conseil n'a jamais eu besoin de recruter des membres, il ne saura pas comment procéder le moment venu.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 2 : Perfectionnement des membres du conseil

Dans cette affaire, les membres expérimentés du conseil actuel n'ont pas effectué suffisamment d'activités de planification de la relève pour se préparer au départ inévitable des membres du conseil chevronnés. De plus, il s'agit d'une affaire où on s'est largement fié à un trop petit nombre de personnes pour le leadership du conseil, en fournissant de trop peu nombreuses occasions de formation et de perfectionnement aux autres membres.

Le rôle du président du conseil est en réalité plus limité que celui que jouait le président précédent dans cette affaire. Cela ne veut pas dire qu'un haut niveau d'engagement et le fait de consacrer beaucoup de temps et d'attention au rôle de président constituent une mauvaise chose; il est clair que l'ancien président a largement contribué au succès de la SADC. Cependant, il était à la retraite et il avait le temps et l'intérêt nécessaires pour faire du rôle de président un emploi pratiquement à temps plein. En raison de cette disponibilité, les attentes à l'égard du rôle étaient si déraisonnablement élevées que personne d'autre ne s'est estimé capable d'être à la hauteur.

Dans un conseil d'administration formé de bénévoles, au sein d'une organisation qui possède du personnel rémunéré, le rôle du président consiste principalement à coordonner le processus de réunion du conseil : il convoque les réunions du conseil, rencontre le directeur pour établir l'ordre du jour des réunions et préside les réunions. Le président peut aussi agir à titre de premier signataire de certains documents juridiques et il est habituellement la principale personne-ressource du directeur. Si le président maîtrise bien l'art de parler en public, il peut également agir à titre de porte-parole lors des activités publiques ou de personne-ressource pour les médias, bien que ce ne soit pas toujours le cas, de nombreuses personnes préférant en effet que le directeur agisse à ce titre.

Les traits de caractère souhaitables chez un président sont énumérés à la section 4.3.5 du présent guide. Toutefois, le principal point à souligner ici est que le président n'a pas besoin d'être une riche source d'inspiration pour effectuer correctement les tâches de président d'un conseil d'administration formé de bénévoles. Effectivement, la plupart des personnes qui possèdent des capacités moyennes sont en mesure d'apprendre les fonctions de président d'un conseil.

Il y a probablement quelques motifs pour lesquels personne ne désire occuper le poste de président de ce conseil. Les attentes déraisonnablement élevées qui ont été créées par l'ancien président particulièrement dynamique constituent l'un de ces motifs. Un autre motif est l'état actuel d'instabilité du conseil et de l'organisation. Bon nombre des autres membres du conseil ne sauraient pas comment régler certains des problèmes qui ont cours et ceux qui connaissent les problèmes et qui savent comment les régler constatent probablement qu'il faudra un important investissement de temps pour corriger l'ensemble de la situation. Si cette situation existait réellement, ce conseil finirait probablement par faire l'objet d'un examen opérationnel complet.

Voici les comportements indésirables des membres du conseil :

- Membres qui démissionnent, mais qui ne l'annoncent pas directement au conseil : Ces membres n'ont pas compris qu'ils ont un devoir de diligence à l'endroit du conseil et que s'ils désirent démissionner, ils doivent en informer le conseil par écrit;
- Membres qui ne participent pas aux réunions du conseil : Les membres du conseil doivent participer aux réunions afin d'être pleinement informés des activités de l'organisation et de pouvoir ainsi prendre de bonnes décisions;
- Non-respect par le conseil de la politique qu'il a lui-même établie en matière de participation des membres du conseil : Le défaut de régler la question de la non-participation des membres du conseil pourrait exposer le conseil à d'autres risques. Des membres du conseil mal informés peuvent devenir des « canons fous ».
- Membres qui dépassent les limites de leurs fonctions en s'immisçant dans un dossier personnel au bureau : Les membres du conseil ne devraient pas s'immiscer dans les dossiers des employés ni agir seuls dans un dossier à l'insu et sans le consentement du conseil.
- Bris de confidentialité : Les membres du conseil ne doivent pas discuter des problèmes de l'organisation avec des personnes qui ne font pas partie du conseil.
- Membre du conseil agissant à l'insu ou sans le consentement du conseil : Le président du comité des prêts a passé un contrat avec un fournisseur de services externes pour obtenir des services d'administration de prêts sans consulter la direction ou les autres membres du conseil. De plus, la plupart des SADC ont établi une politique sur la passation de contrats qui exige la demande de propositions concurrentielles ou l'appel d'offres et il s'avère que ce processus n'a pas été suivi.
- Conflit d'intérêts du président du conseil intérimaire qui offre le poste d'agent de prêts à sa sœur : Selon le libellé de la politique sur les conflits d'intérêts et de la politique en matière d'embauche de la SADC, ce membre du conseil se trouve peut-être en situation de rivalité d'intérêts; s'il ne s'agit pas d'un conflit réel, il s'agit alors d'une apparence de conflit.

Tous les membres du conseil doivent faire en sorte que le conseil dirige ses activités comme il convient. Il n'appartient pas seulement au président du conseil de traiter des problèmes de comportement des membres du conseil; cela imposerait un fardeau déraisonnable à une seule personne. Si un membre du conseil est préoccupé par un cas de conduite répréhensible, la marche à suivre consiste à signaler ce cas au président, qui l'inscrira à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil, de sorte que les membres du conseil puissent en discuter collectivement.

Dans l'avenir, le conseil devrait porter attention au perfectionnement de ses membres, leur fournir des occasions de formation et adopter une pratique selon laquelle il y a toujours un président en formation en plus du président qui occupe effectivement le poste.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 3 : Définition des conflits d'intérêts

1. Un membre du conseil est le parent d'un consultant qui soumissionne pour réaliser des travaux pour la société. Ce membre aurait un intérêt en raison de son lien familial, devrait déclarer un conflit d'intérêts dès qu'il apprendrait que son fils ou sa fille soumissionne pour obtenir le contrat et devrait s'abstenir de toute discussion au sujet du contrat ou de voter pour l'attribution du contrat.
2. Il s'agit davantage d'une apparence de conflit que d'un conflit réel, particulièrement si le président du conseil n'a pas participé au processus de recrutement et d'embauche. Pour éviter les cas d'apparence de conflit de ce genre, il faudrait que la SADC établisse une politique d'embauche exigeant que tous les postes soient affichés et comblés au moyen d'un processus ouvert et concurrentiel.
3. Cette situation suppose que le poste d'agent de développement économique est assez élevé dans la hiérarchie organisationnelle pour que le conseil participe directement au processus de recrutement. Dès qu'un membre du conseil apprend que son conjoint désire postuler un emploi à la SADC, il devrait déclarer un conflit d'intérêts et s'abstenir de participer au processus de recrutement, ainsi qu'aux discussions et au vote à la réunion du conseil.
4. La politique sur les conflits d'intérêts n'interdit pas de façon générale la création de liens personnels; par conséquent, en principe, cette situation ne serait probablement pas considérée comme un conflit d'intérêts. Cependant, il existe une possibilité d'apparence de conflit et une possibilité d'affaiblissement de l'objectivité de la part du membre du conseil. Les membres du conseil sont tenus de rester objectifs dans leurs activités en rapport avec l'organisation. S'ils estiment que leur objectivité est compromise en raison d'un lien personnel, ils devraient envisager de démissionner de leur poste au conseil. (Selon la plupart des membres d'un conseil de SADC, le membre du conseil devrait simplement prendre congé, au cas où la relation ne fonctionnerait pas!)
5. Même si l'immeuble en question appartient à l'associé en affaires d'un membre du conseil et non au membre du conseil directement, celui-ci devrait quand même être considéré en conflit d'intérêts à titre de membre du conseil de la SADC; s'il ne s'agit pas d'un conflit réel, alors il y a certainement apparence de conflit. Il devrait déclarer son intérêt et s'abstenir de participer aux discussions du conseil et de voter lors de la prise de décisions.
6. Il est clair que le membre du conseil a un conflit d'intérêts en raison de son état de copropriétaire de l'entreprise. Il devrait avoir déclaré son conflit

d'intérêts dès qu'il a appris l'appel d'offres pour les travaux qui pouvait entraîner une invitation de son entreprise à soumissionner. De plus, il n'aurait dû participer d'aucune façon au processus d'appel d'offres de la SADC, y compris à la rédaction des spécifications, etc. Et comme d'habitude, il ne devrait participer aux discussions du conseil ni voter lors de la prise de décision.

7. *Cette affaire a donné lieu à de nombreuses discussions au sujet de questions générales qui ont englobé non seulement les conflits d'intérêts, mais aussi l'éthique des affaires et un examen du rôle et des objectifs d'un comité d'investissement et d'un comité des prêts, en général.*

Il s'avère assez commun que l'agent des prêts commerciaux d'une coopérative de crédit ou d'une banque siège au conseil ou au comité d'investissement ou des prêts d'une SADC. En fait, de nombreuses SADC signalent qu'elles recherchent ces professionnels en raison de leurs compétences spécialisées dans le domaine du crédit commercial. La question qui se pose ici est toutefois la suivante : ces personnes pourraient-elles potentiellement être en conflit d'intérêts si leur employeur et la SADC consentaient simultanément des prêts au même client (la plupart des bénéficiaires de prêts de la SADC traitent aussi avec un autre établissement de crédit commercial)? Dans l'ensemble, on était d'avis que le fait d'avoir des bénéficiaires de prêts communs placerait ce membre du conseil en situation de conflit d'intérêts et qu'ils pouvaient éviter la situation en ne participant pas aux discussions et en ne votant pas lors de la prise des décisions au sujet de ce dossier de prêt de la SADC. Naturellement, s'il y avait un grand nombre de clients communs et que le membre devait déclarer régulièrement des conflits d'intérêts, on pourrait remettre en question l'avantage d'avoir une telle personne comme membre du comité, étant donné sa participation si limitée.

Que dire si le membre du conseil ou du comité utilise les connaissances acquises dans le cadre de son poste au conseil ou au comité de la SADC pour diriger des clients vers son propre établissement? Pourraient-ils toujours se livrer concurrence pour les mêmes affaires?

On estime dans l'ensemble que les SADC et les établissements de crédit commercial ne se font pas concurrence pour les mêmes clients. Les clients doivent en effet d'abord avoir vu leur demande refusée par un établissement de crédit classique avant d'être admissible au prêt d'une SADC. La SADC est donc peut-être la seule organisation qui considère une nouvelle entreprise en démarrage admissible à du financement; les prêteurs classiques ne sont habituellement pas intéressés par ce marché à risque élevé. Après qu'une entreprise cliente a été établie et qu'elle a commencé à exercer ses activités et à faire montre de stabilité, elle décidera peut-être de remplacer son prêt à la SADC par l'aide financière d'un autre établissement bancaire, parce qu'elle pourra bénéficier d'un meilleur taux d'intérêt. Elle est maintenant devenue un client intéressant pour un établissement de crédit commercial classique. Que dire si le membre d'un comité, qui est aussi agent de prêts pour un autre établissement, offre à ce client une meilleure affaire et le « vole » à la SADC? Est-ce une mauvaise chose? Non, pas du tout. Cette situation a été de façon

générale considérée comme un cas de réussite de la SADC et doit être encouragée. Si le bénéficiaire d'un prêt de la SADC quitte pour des pâturages plus verdoyants, c'est donc que la société a atteint son objectif.

Mais qu'en serait-il si ce membre du conseil ou du comité avait appris, dans le cadre de ses fonctions d'agent de prêts commerciaux, des choses qui influeraient sur la décision de la SADC? Devrait-il en faire part à la SADC?

En bref, non, il ne devrait pas lui en faire part. C'est une question d'éthique des affaires et la situation est régie par la politique de confidentialité de l'établissement de crédit commercial où il travaille.

Si on pousse le raisonnement plus loin, qu'arriverait-il si l'un ou l'autre des membres du conseil ou du comité de la SADC savait personnellement quelque chose au sujet d'une personne présentant une demande de crédit à la SADC qui pourrait influencer sur la décision de consentir le prêt? Devrait-il en informer la SADC?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord examiner le rôle du comité des prêts de la SADC. Bon nombre des membres de ce comité estiment que leur rôle consiste à représenter la voix et les opinions de la collectivité afin d'aider l'agent de prêts de la SADC à décider à quelles entreprises on consentira un prêt, à évaluer les demandes au moyen de leurs connaissances collectives de la collectivité et du marché local. Si c'était le cas, alors le fait de connaître personnellement un demandeur de prêt signifierait que l'on possède des renseignements pertinents qu'il faudrait partager avec la SADC. Cela aiderait l'agent de prêts à évaluer le premier (et selon certaines personnes, le plus important) des quatre critères servant à la prise de décision quant à l'octroi d'un prêt : 1) réputation (du demandeur), 2) garantie, 3) liquidités et 4) capacité de rembourser.

Toutefois, les SADC désireront peut-être réexaminer le rôle du comité des prêts en fonction des données suivantes. Des entrevues avec d'anciens clients, des clients actuels et des clients potentiels de la SADC ont révélé que l'une des choses que les demandeurs n'aimaient pas quant à la structure du mécanisme de crédit était le comité des prêts proprement dit (nombre moyen de membres de 12). Les demandeurs n'étaient pas à l'aise avec l'idée qu'un si grand nombre de citoyens de la municipalité soient au courant de leurs finances personnelles et des projets de leur entreprise. Même si les membres du comité étaient tous absolument discrets, il y avait quand même 12 membres de la collectivité qui connaissaient l'état de leurs affaires, ce qui allait à l'encontre de la volonté du demandeur de prêt. Les demandeurs de prêts considéraient les établissements bancaires classiques plus fiables dans ce domaine de la protection des renseignements personnels, car selon eux, les banques obligeaient leurs employés à respecter des normes professionnelles plus élevées en matière de confidentialité et seul un petit nombre de personnes participaient aux décisions de la banque en matière de crédit, soit quelques personnes de la succursale de la collectivité et une personne anonyme au siège de la banque.

Parmi les autres préoccupations soulevées par les demandeurs de prêt au sujet du processus de crédit de la SADC, mentionnons le risque de conflits d'intérêts non déclarés et d'autres biais plus subtils comme le protectionnisme de certains secteurs du marché. Ainsi, que dire si le demandeur de prêt désirait lancer une entreprise qui entrerait directement en concurrence avec une entreprise appartenant à une autre personne cultivant des liens d'amitié avec certains membres du comité des prêts de la SADC? Cette situation n'inciterait pas nécessairement le membre du conseil ou du comité à déclarer un conflit d'intérêt, car théoriquement, il ne se trouverait pas en situation de conflit. Certains comités des prêts de SADC ont également fait l'objet de critiques selon lesquelles ils représentaient la classe dirigeante ou étaient le « club des vieux garçons » (même s'ils comptent des femmes parmi leurs membres) ou un groupe de gens d'affaires prospères qui contrôlent l'accès aux capitaux et qui se prennent pour Dieu sur le marché. Les membres du conseil ou du comité des prêts ne laisseraient pas nécessairement leurs préjugés personnels influencer sur leur décision, mais le public aurait la *perception* que c'est ce qui se passe. Et cette perception constitue un problème, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le service de crédit des SADC. Du point de vue du marketing, si les SADC désirent accroître leurs activités de crédit, l'une des premières choses qu'elles envisageront peut-être de faire est de réexaminer la pertinence de leur comité des prêts. D'autres modèles de crédit seraient peut-être plus efficaces; on pourrait par exemple prendre les décisions en matière de crédit en ne faisant appel qu'aux employés internes qualifiés des SADC, comme une banque pour ce qui est de la protection des renseignements personnels et de l'élimination du préjugé perçu, mais en se fondant sur des critères d'évaluation et des objectifs différents de ceux d'une banque.

8. Le fait que le président du conseil et le président-directeur général soient des amis personnels ne constitue pas un conflit d'intérêts. Toutefois, le président devrait se méfier du risque d'affaiblissement de l'objectivité, réel ou perçu. Ainsi, dans le cas présent, il ne serait pas indiqué que le président effectue seul l'examen de rendement du président-directeur général.
9. La firme d'experts-comptables qui effectue la vérification de la SADC a probablement déjà mis en place une politique pour empêcher qu'un membre du conseil de la SADC travaille pour elle. (Dans l'environnement de vérification actuel, il est probable que la firme de vérification n'autorise pas l'un de ses employés de siéger au conseil d'un client qui utilise ses services de vérification). Même si le membre du conseil en question ne travaillait pas directement à la vérification de la SADC, il y aurait un conflit d'intérêts perçu et cette situation est à éviter.
10. Si le conjoint d'un membre du conseil possède une firme qui vend de l'assurance à la SADC, ce membre du conseil devrait déclarer un conflit lorsqu'il est question de discuter de la couverture et du choix de la société d'assurance de la SADC ou de prendre des décisions à ce sujet.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 4

Rôle des membres du conseil et rôle des autres membres de l'organisation

Situation n° 1

Dans ce cas, le conseil désire mener un projet et la direction déclare ne pas avoir suffisamment de temps-personne pour l'entreprendre. Il appartient au conseil d'établir l'orientation stratégique de l'organisation, notamment de prendre les décisions quant aux projets à réaliser. Le conseil devrait déterminer si le projet s'intègre dans son plan stratégique; si oui, il devrait alors définir ses priorités en matière d'affectation des ressources de la SADC. Il pourrait les définir en demandant à la direction et aux employés de lui fournir des options quant à la façon dont le projet devrait être réalisé et une évaluation des répercussions que chaque option aurait sur l'organisation.

Situation n° 2

Le rôle du conseil quant au lancement d'une campagne de marketing se limite à prendre la décision d'effectuer la campagne et à approuver l'affectation des ressources au projet. Les membres du conseil ne seraient pas responsables de trouver des idées promotionnelles ou de concevoir la campagne proprement dite; ces fonctions relèveraient plutôt de la direction et du personnel. Il pourrait aussi y avoir participation de fournisseurs de services externes en l'absence de compétences spécialisées à l'interne. Dans une interprétation très générale, les membres du conseil jouent un rôle dans le marketing de la SADC, car ils peuvent informer le public et faire la promotion des services de la société toutes les fois qu'ils en ont l'occasion et partout où ils peuvent le faire.

Situation n° 3

Si aucune planification stratégique n'a été effectuée depuis plusieurs années, le conseil a le rôle et la responsabilité de faire en sorte que l'organisation amorce un effort de planification stratégique dès que possible. Tandis que le conseil jouerait le rôle de chef de file pour amorcer le processus, ce serait de façon générale la direction qui surveillerait les détails de la mise en œuvre.

Situation n° 4

Lorsque le conseil reçoit une plainte qui lui est adressée, il a l'obligation de veiller à ce que le dossier fasse l'objet d'une enquête et à ce que le plaignant reçoive une réponse. Le conseil, en règle générale, demanderait de l'information à la direction au sujet du dossier afin de vérifier que l'organisation respecte les procédures qui s'appliquent. Il est possible, mais rare, que la plainte ait pour conséquence de porter effectivement à l'attention du conseil un problème dont l'organisation n'était pas au courant. C'est la direction qui préparerait normalement la lettre de réponse et la question qui reste à déterminer est celle de savoir qui signe la lettre, le président ou le directeur. La réponse à cette question dépend de l'importance de l'affaire. Une lettre signée par le président pourrait en effet conférer une grande crédibilité à la réponse et donner au plaignant l'assurance que le dossier a été traité équitablement.

Situation n° 5

Le rôle du conseil d'administration dans ce cas se limite peut-être à désigner un de ses membres pour qu'il participe à la première réunion avec le conseil communautaire pour faire montre de bonne volonté et d'appui au projet, mais la responsabilité de déterminer les dimensions pratiques de la co-entreprise reviendrait à la direction et aux employés. De même, ce sont la direction et les employés qui sont les plus compétents pour communiquer les renseignements au sujet des programmes existants de la SADC.

Situation n° 6

Il s'agit d'une bonne pratique pour les SADC d'établir un protocole de communication pour ce genre de situation. La question est de savoir qui agira comme porte-parole lors des entrevues des médias. Ce pourrait être le président ou le trésorier du conseil, s'ils sont à l'aise dans ce rôle. Un grand nombre de conseils ont toutefois déclaré qu'ils demanderaient à leur président-directeur général de répondre aux appels des médias, particulièrement s'il est question de financement.

Situation n° 7

Le conseil de la SADC ne s'intéresse habituellement pas aux questions touchant des employés d'un niveau inférieur à celui de la direction; il peut toutefois y avoir des exceptions et le présent cas constitue probablement l'une de ces exceptions. Lorsque deux employés démissionnent en même temps dans une petite organisation, ce pourrait être soit une coïncidence, soit le signe d'un problème et ce problème pourrait avoir un rapport avec le directeur. Dans le présent cas, le conseil a l'obligation d'effectuer une enquête au sujet des motifs des démissions et cette démarche devrait d'abord être amorcée auprès du directeur. Le conseil ne devrait passer à l'étape suivante et communiquer directement avec les employés seulement s'il n'obtient pas une réponse raisonnable du directeur.

Situation n° 8

Il pourrait s'agir d'une situation de dénonciation; par conséquent, le conseil est tenu d'effectuer une enquête sur les préoccupations soulevées par l'employé. Encore une fois, ce n'est pas un exercice que le conseil peut déléguer à la direction, car le problème est peut-être lié au directeur. Si le conseil avait établi un comité de vérification, la tâche lui serait revenue. En l'absence d'un comité de vérification, il faudrait que quelques membres du comité exécutif du conseil rencontrent la direction pour discuter de la situation, qui finira peut-être par avoir une explication entièrement logique et raisonnable. Si les membres du conseil ont des raisons de soupçonner que le directeur ne dit pas tout, il serait sage qu'ils poursuivent l'enquête seuls. À ce stade-ci, le conseil devrait communiquer avec sa firme de vérification externe et demander au vérificateur externe d'effectuer d'autres enquêtes.

S'il s'avérait que les préoccupations n'étaient pas fondées et que l'employé des finances avait tort, celui-ci ne pourrait être puni d'aucune façon ni ne faire l'objet de quelle que mesure disciplinaire que ce soit. Il a cru agir dans le meilleur intérêt de la société et il existe des dispositions législatives qui protègent les droits des dénonciateurs. Le conseil

devrait veiller à ce que le directeur ne prenne aucune mesure de récrimination; celui-ci aura peut-être honte et il sera peut-être mécontent d'avoir été faussement accusé par l'employé des finances.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 5 : Gestion des comités

C'est le conseil de la SADC, et non le comité d'investissement, qui est le groupe responsable de toute somme d'argent confiée à l'organisation par le gouvernement. Tandis que les membres du conseil de la SADC, individuellement ou collectivement, ne seraient pas tenus responsables des pertes liées aux prêts d'une SADC, ils pourraient être déclarés incompetents dans la gestion du portefeuille de prêts qui leur avait été confié. Dans des cas extrêmes, cela pourrait entraîner la perte ou la suspension de l'aide financière gouvernementale accordée à l'organisation, la direction par un tiers ou le remplacement du conseil. Le comité d'investissement ne peut être pointé du doigt pour la mauvaise gestion du portefeuille, car c'est le conseil qui a créé le comité d'investissement et il a l'obligation de surveiller les activités et les décisions de tous ses comités.

Le conseil doit exiger une meilleure reddition de comptes et un meilleur établissement de rapports du comité des prêts, de l'agent de prêts et de la direction. Si les membres du conseil n'estiment pas avoir une connaissance suffisante de ce qui se passe dans le portefeuille de prêts qu'on leur a confié ou ne pas participer suffisamment à sa gestion, ils devraient envisager d'apporter certaines modifications afin de ramener au conseil proprement dit plus de pouvoir et de responsabilité. Voici des modifications que le conseil pourrait envisager d'apporter afin de resserrer le contrôle dans ce secteur :

- Il ne faut pas demander au comité des prêts ou au comité d'investissement de surveiller directement l'agent de prêts ou de contrôler son travail. L'agent de prêts devrait relever directement du directeur, qui rend compte directement au conseil.
- Le comité d'investissement et le comité des prêts devraient être présidés par un membre du conseil et être aussi composés d'autres membres du conseil.
- Il faut examiner la politique de crédit pour établir si elle est pertinente et demander au vérificateur d'examiner la conformité de l'organisation à cette politique.
- Il faut examiner les compétences, la formation et l'expérience de l'agent de prêts. Est-il compétent; devrait-on lui fournir une formation additionnelle?
- Si le comité d'investissement continue d'agir de façon trop indépendante (comme un conseil séparé), on doit envisager de l'abolir et de demander à des employés qualifiés relevant directement de la direction et du conseil d'administration de prendre les décisions en matière de crédit.

Commentaires et suggestion de solution – Étude de cas n° 6 : Gestion de la relation entre le conseil et le directeur

Le nouveau président a exercé ses fonctions comme il convenait lorsqu'il a :

- Pris le contrôle et fait montre de leadership;
- Exigé une plus grande reddition de comptes du directeur général.

Le nouveau président n'a pas exercé ses fonctions d'une façon convenable lorsqu'il :

- A agi seul, sans la participation ni l'approbation des autres membres du conseil, contournant le directeur pour demander des renseignements directement aux membres du personnel et congédiant le directeur. Même s'il estimait que ses mesures étaient justifiées, une décision de cette nature doit être appuyée entièrement par le conseil avant d'être adoptée. De plus, il est sage d'obtenir un avis juridique lorsque l'on envisage de congédier un cadre.
- N'a pas attendu les résultats d'une enquête complète et indépendante sur la présumée mauvaise gestion des fonds avant de prendre sa décision de congédier l'employé. Il a agi en se fondant sur les affirmations d'un seul employé; s'il s'avérait qu'il avait tort, il sera effectivement justifié pour l'ancien directeur général d'intenter une poursuite contre le conseil pour un montant élevé de dommages-intérêts.

Le conseil pourrait être considéré négligent dans l'exercice de ses fonctions, particulièrement dans la gestion du directeur général. Tous les examens de rendement du directeur général étaient très favorables et il n'y était fait mention d'aucun problème. Toutefois, selon les membres du personnel qui travaillaient pour lui, il y avait de nombreux problèmes et certains d'entre eux auraient même pu constituer des cas valides d'abus ou de harcèlement. Il y a donc dû y avoir une lacune dans le processus utilisé pour effectuer les examens de rendement du directeur. Ainsi, si le processus avait été effectué entièrement par l'ancien président du conseil, sans la contribution d'aucun autre intervenant (p. ex. les employés), il aurait été très biaisé en faveur du directeur. On s'attend normalement à ce que le conseil ait établi des mesures raisonnables pour prévenir les cas d'abus ou de harcèlement à l'égard d'employés ou ait mis en place des mécanismes de rétroaction pour les déceler.

Pour faire en sorte que les renseignements reçus par le conseil au sujet du rendement du directeur général de l'organisation soient valides et fiables, il faudrait les recueillir auprès de sources variées (l'exercice ne devrait pas être fondé sur le point de vue d'une seule personne). Voici les modifications recommandées au processus d'examen du rendement :

- Obtenir la rétroaction des employés qui travaillent pour le directeur (de façon aussi anonyme que possible), des autres membres du conseil, des clients et d'autres organisations qui travaillent régulièrement avec le directeur;
- Confier à un petit comité du conseil et non à une seule personne la tâche d'effectuer l'examen;
- Changer chaque année les membres du comité d'examen, de sorte à obtenir le point de vue le plus large possible et le biais le plus faible possible.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 7 : Comprendre la planification stratégique

Déclaration n° 1

La planification stratégique communautaire est une initiative de FedNor que les SADC doivent offrir à titre de l'un des services qu'elles doivent fournir à même leur financement de base. Un petit nombre de conseils seulement comprennent réellement ce que cet exercice signifie. Le concept est noble et inclusif : améliorer la qualité de vie des collectivités en les consultant sur toutes les questions qui les touchent. L'étendue de cet effort est extrêmement vaste et il s'agit d'un exercice très difficile. Le petit nombre de conseils qui ont déployé un effort concerté de planification stratégique communautaire ont déclaré qu'il a fallu beaucoup de temps pour effectuer les séances de consultation auprès de tous les intervenants de la collectivité, qu'aucune organisation communautaire ne se sentait réellement responsable du plan et qu'aucunes ressources n'avaient été affectées à sa mise en œuvre; l'exercice n'a donc produit aucun résultat. Aucune entité organisationnelle ne peut imposer un plan stratégique à d'autres entités organisationnelles séparées; ces entités peuvent seulement mener des activités de planification pour elles-mêmes, à l'intérieur de leur propre mandat. Les seules organisations qui ont presque la portée nécessaire pour entreprendre un exercice de planification stratégique à un niveau communautaire sont les municipalités organisées; or, elles effectuent déjà leurs propres exercices de planification stratégique et se limitent à leur principal groupe de services. Par conséquent, si bien intentionné qu'il ait été au début, ce vaste effort de planification stratégique communautaire s'est avéré non pratique, voire non réalisable.

L'interprétation courante du processus de « planification stratégique communautaire » utilisée par les SADC est la suivante : la SADC devrait consulter la collectivité et l'inviter à participer lorsqu'elle élabore son propre plan stratégique (plan d'activités). La consultation auprès de la collectivité constitue une étape importante du processus de planification générale des SADC, mais un seul plan stratégique est créé est c'est celui de la SADC proprement dite.

Déclaration n° 2

Le simple fait de fixer les niveaux cibles de prêts constitue un genre de planification, qui n'est cependant pas de nature très stratégique. Dans son exercice de planification des prêts, la SADC doit répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi exerce-t-elle des activités dans le domaine du crédit?
- Quel est l'objectif général de ces prêts?
- De quoi se compose son portefeuille actuel; certains secteurs sont-ils surreprésentés? Sous-représentés?
- Quelles sont les occasions de croissance de la collectivité?
- Comment favoriser les affaires dans les secteurs qui présentent un potentiel de croissance?

Lorsque le conseil discutera des réponses à ces questions, sa réflexion se situera à un niveau stratégique.

Déclaration n° 3

Un nombre étonnant de membres de conseil de SADC estiment que leur tâche la plus importante à titre de membre du conseil consiste à trouver des idées de développement économique pour sauver leur collectivité.

Bien qu'il s'agisse de l'un des principaux motifs pour lesquels les bénévoles se joignent à un conseil de SADC, l'élaboration de solutions de développement économique pour régler les problèmes économiques de la collectivité ne relève pas réellement de leurs fonctions. Ce fardeau appartient plutôt à l'agent de développement économique, à la direction, à la collectivité et aux gouvernements provincial et fédéral dans leur ensemble. Il s'agit d'un fardeau beaucoup trop lourd pour les membres de conseil de SADC. S'il arrive qu'ils aient une bonne idée, on doit considérer cela comme un bonus, mais le travail d'un membre du conseil d'une SADC consiste en réalité à effectuer le travail défini dans le présent manuel, qui est très précis. « Sauver la collectivité » ne figure pas dans cette description de travail.

Bon nombre de SADC pensent que leur plan stratégique est simplement une liste de projets à entreprendre. Le plan stratégique devrait en fait plutôt inclure les critères d'évaluation que la SADC peut utiliser pour évaluer les avantages d'un projet avant d'entreprendre sa réalisation. Son élaboration exige l'établissement de buts et objectifs généraux pour l'organisation.

Déclaration n° 4

Comme cette déclaration l'indique, il est facile de se décourager lorsqu'on essaie d'entreprendre un effort de développement économique dans une région difficile du monde. Il faut alors se demander si une SADC peut elle-même considérer avoir réussi son mandat si l'économie dans laquelle elle exerce ses activités est à l'agonie? La réponse est oui. Une SADC peut réussir son mandat en *essayant* de créer et de stimuler la croissance des affaires et le développement, même si ses efforts n'entraînent aucun changement mesurable dans l'économie. Il importe donc, lorsqu'on établit les buts et objectifs d'une SADC, de ne pas les définir en termes de croissance économique réelle (nombre d'emplois créés, etc.), mais plutôt en fonction de l'effort déployé pour stimuler la croissance économique.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 8 : Mise en oeuvre du processus de planification stratégique

Il semble que l'organisation ne se sente pas responsable de son propre plan stratégique. Cette forte indifférence pourrait être attribuable :

- À l'indifférence affichée par les dirigeants (membres du conseil et cadres supérieurs). La dynamisation des membres du personnel se fait par la direction.
- Au manque de participation de l'ensemble de l'organisation au processus de planification. Si le processus fait appel à la participation de quelques acteurs seulement, les autres membres ne se sentiront liés d'aucune façon au processus.
- Au fait que le plan était trop général et n'a pas été élaboré précisément pour l'organisation; personne ne se sentait donc tenu de le mettre en œuvre et de le respecter.
- Au fait que personne n'a jamais vu à quoi ressemble une mise en œuvre réussie ou ce qu'on ressent lorsqu'on atteint un objectif (pas de renforcement).

Il est utile de recourir aux services d'un consultant externe pour certains volets du processus de planification stratégique, mais il ne faut pas que cela empêche l'organisation d'assumer la responsabilité du processus et d'exercer un contrôle sur celui-ci. Si le consultant effectue le processus au complet pour le compte de l'organisation, du début à la fin, alors il ne faut pas que l'organisation s'étonne que la direction et le personnel n'y portent pas beaucoup attention par la suite.

Dans le cas d'une organisation dont les activités sont largement réparties parmi de nombreuses sous-structures comme des comités permanents, la réalisation d'un exercice de planification stratégique efficace pose un défi particulier. En effet, pour effectuer un exercice de planification valable, dans ce cas, il faut coordonner les efforts de tous les comités de sorte qu'ils collaborent avec le conseil et qu'ils conviennent de visions et d'objectifs communs pour l'organisation. Si le conseil constitue la seule structure de gouvernance où ont lieu des efforts de planification stratégique, mais qu'une grande partie des travaux de l'organisation est effectuée aux niveaux des comités, il y aura alors un décalage important entre les objectifs de l'organisation et ses réalisations effectives. Les SADC qui possèdent ce genre de structure organisationnelle (des comités qui exercent des fonctions opérationnelles) doivent faire en sorte que *tous* les comités ainsi que *tous* les employés participent au processus de planification stratégique.

Commentaires et solution suggérée – Étude de cas n° 9 : Gestion de la responsabilité comptable

Si les membres du conseil se voient présenter un rapport financier indiquant une situation déficitaire pour trois mois consécutifs, il est temps qu'ils se posent des questions au sujet du directeur. Ils devraient se demander s'il y a des possibilités que les sommes d'argent qu'ils s'attendent à recevoir soient réellement versées.

On ne s'attend pas à ce que les membres du conseil vérifient les faits eux-mêmes, mais ils devraient commencer à formuler des demandes de renseignements précises au directeur et à l'agent des finances au sujet de la nature exacte des sommes à recevoir et de la raison pour laquelle elles n'ont pas encore été reçues. L'argent a-t-il été dépensé dans l'attente de l'octroi d'une subvention gouvernementale qui n'a pas été approuvée? Comment les dépenses se comparent-elles par rapport à l'ensemble du budget? Est-il probable que l'exercice se termine en situation déficitaire?

Si les réponses à ces questions sont encore vagues, le conseil devrait envisager de demander au trésorier du conseil ou au comité des finances de mener une enquête poussée, en ayant des entretiens approfondis avec l'employé des finances ou de la tenue de livres et s'il le juge pertinent, l'expert-comptable ou le vérificateur externe. De plus, le conseil pourrait envisager de présenter des demandes de renseignements directement à l'agent des finances qui doit verser les sommes attendues, afin d'obtenir la confirmation que ces sommes à recevoir existent réellement.

Les membres du conseil peuvent se fier aux rapports financiers fournis par la direction dans la mesure où ils ont raison de croire que tout va bien. Lorsqu'ils ont des motifs de croire qu'il y a quelque chose qui cloche, ils devraient prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que leur organisation soit solvable.