

20 Questions
que les administrateurs
d'organismes sans but lucratif
devraient poser sur
**le recrutement, la formation
et l'évaluation des membres du conseil**

AUTEURS

RICHARD LEBLANC, LL.M.
HUGH LINDSAY, FCA, PAA

20 QUESTIONS

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la collection «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui consiste entre autres à poser beaucoup de questions. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de quelques pratiques recommandées.

Les «réponses» ou les commentaires d'accompagnement résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif. Si l'approche de votre organisme est différente, vous êtes encouragé à l'évaluer en vous demandant si elle répond valablement à la question.

La capacité d'un conseil en particulier de suivre toutes les pratiques recommandées dans le présent document peut être limitée. Ainsi, il se peut que le conseil ne soit pas en mesure de nommer une liste complète d'administrateurs, que les administrateurs n'aient pas d'expérience en matière d'évaluation de la gouvernance et qu'ils se montrent hésitants à l'égard du processus; il se peut aussi qu'il soit difficile d'attirer des administrateurs bénévoles possédant la combinaison idéale de compétences, de qualités et d'expérience. De plus, la structure des comités de conseils d'organismes sans but lucratif peut différer selon la taille et la complexité de l'organisation. Le fait de se rapprocher des

pratiques proposées améliorera néanmoins la qualité de la gouvernance au sein de l'organisme et incitera l'organisation à prendre des mesures supplémentaires dans l'avenir.

Les administrateurs provenant d'entreprises à but lucratif constateront que leur expérience, bien que souvent utile, ne permet pas toujours d'apporter les meilleures réponses dans le contexte des OSBL. Le contenu du présent document devrait les aider à décider de la façon d'adapter leur expérience à la réalité d'un OSBL. La gouvernance dans un contexte d'organisme sans but lucratif et dans un contexte d'entreprise à but lucratif présente les différences suivantes :

- le fait que les administrateurs d'OSBL sont des bénévoles, ce qui peut nuire à la motivation, à l'engagement et à la dynamique du conseil;
- l'absence de règlements exigeant des évaluations des conseils d'OSBL;
- la diversité des façons dont les administrateurs d'OSBL peuvent être nommés ou élus, et l'absence relative de contrôle qu'un organisme peut avoir à l'égard de la nomination des administrateurs et de leur performance.

Les lecteurs qui veulent obtenir plus de renseignements sur des sujets particuliers peuvent se reporter à la section «Pour de plus amples informations».

RÉDACTION

Richard Leblanc, LL.B., M.B.A., LL.M., Ph.D.
Hugh Lindsay, FCA, PAA

DIRECTION DU PROJET

Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets
Gestion des risques et gouvernance, ICCA

20 Questions
que les administrateurs
d'organismes sans but lucratif
devraient poser sur
**le recrutement, la formation
et l'évaluation des membres du conseil**

AVERTISSEMENT

La présente publication vise uniquement à offrir des renseignements d'ordre général et à faciliter la compréhension du sujet, et ne constitue pas un avis juridique. La législation régissant l'obligation fiduciaire varie d'un ressort territorial à l'autre et est susceptible d'être modifiée, et un avis juridique doit toujours être adapté à chaque situation. Avant d'agir ou de ne pas agir dans une situation particulière, en s'appuyant sur les renseignements fournis dans la présente publication, le lecteur devrait chercher à obtenir des conseils appropriés auprès de professionnels compétents.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Leblanc, Richard, 1965-
20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil / Richard Leblanc, Hugh Lindsay.

(20 questions) Publ. aussi en anglais sous le titre : 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about board recruitment, development and assessment. ISBN 978-1-55385-469-2

1. Associations sans but lucratif—Gestion.
2. Conseils d'administration. I. Lindsay, Hugh, 1941-II. Institut canadien des comptables agréés III. Titre. IV. Titre : Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil. V. Collection : 20 questions (Institut canadien des comptables agréés)

HD62.6.L3914 2010 658.4'22 C2010-903114-8

Tous droits réservés © 2010
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
Imprimé au Canada
Available in English



Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Brian C. Ferguson, FCA, président
Brian Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael B. Meagher, FCA
Anne Marie O'Donovan, FCA
Sue Payne, FCA, C.Dir
Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois), ICD.D
Deb Rosati, FCA, ICD.D
Catherine Smith, ICD.D., B.I.B.C.

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD, ICD.D
John T. Ferguson, FCA
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Ronald W. Osborne, FCA
Thomas C. Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, Ph.D., ICD.D

Groupe de travail sur les OSBL

Dan Cornacchia, FCA, président
L. Robin Cardozo, FCA, ICD.D
Lyn McDonell, CAE, C.Dir
Susan Manwaring, LL.B.
Giles Meikle, FCA
Larry Murray, FCA
S. Harlan Schonfeld, CA, CIRP
Diane Sinhuber, CA
Catherine Smith, ICD.D., B.I.B.C.

Permanents de l'ICCA

Dave Pollard, CA
Vice-président
Développement des connaissances
Gigi Dawe
Directrice de projets
Gestion des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets
Gestion des risques et gouvernance

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé le présent cahier d'information pour aider les conseils des organismes sans but lucratif à s'acquitter du recrutement et de la formation des administrateurs et de l'évaluation de leur efficacité individuelle et collective. Ce document traite des principes de sélection et d'évaluation des membres du conseil décrits dans les cahiers d'information intitulés *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration* et *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance*, mais du point de vue d'un organisme sans but lucratif.

Les organismes sans but lucratif sont diversifiés et leurs attentes à l'égard des administrateurs peuvent varier grandement. Dans la plupart des cas, les administrateurs de ces organismes sont des bénévoles non rémunérés. Leurs services commandent le respect et l'appréciation et les administrateurs doivent être encouragés à œuvrer avec efficacité et confiance.

Le présent document explore les défis que doivent relever les OSBL pour recruter les personnes aptes à siéger à leur conseil d'administration. Il souligne aussi l'importance qu'il convient d'accorder à la formation et au perfectionnement des administrateurs ainsi qu'à l'évaluation régulière du conseil et de ses membres.

Nous espérons que les administrateurs, les conseils, les comités de gouvernance et les directeurs généraux le trouveront utile pour former des conseils efficaces et bien renseignés.

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs conseils précieux, à Richard Leblanc, Ph.D., et à Hugh Lindsay, FCA, qui ont rédigé le présent cahier grâce à ces conseils, à Lyn McDonell pour ses critiques détaillées des projets du présent cahier, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Brian Ferguson, FCA
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Table des matières

Préface

Introduction

Sélection des administrateurs

1. Quelles sont les exigences relatives à l'élection ou à la nomination d'administrateurs?
2. Quelles devraient être la taille et la composition du conseil?
3. Le conseil et ses comités ont-ils des mandats ou des chartes?
4. Le conseil a-t-il élaboré des descriptions de poste pour les fonctions du conseil?
5. Quelles compétences et quelle expérience les administrateurs du conseil devraient-ils posséder?
6. Quelles sont les qualités personnelles et comportementales que le conseil recherche chez les administrateurs?
7. Quelles sont les compétences, l'expérience et les qualités personnelles que les présidents du conseil et de comités devraient posséder?
8. Comment trouver des administrateurs éventuels?
9. Comment les administrateurs éventuels devraient-ils être abordés?
10. Comment devrait-on vérifier les références et les antécédents?

Orientation et formation des administrateurs

11. Comment l'organisation aide-t-elle les administrateurs à devenir des membres efficaces du conseil?

Évaluation de la gouvernance

12. Quels sont les principaux types d'évaluations de la gouvernance?
13. De quelle façon les membres du conseil devraient-ils prendre part aux évaluations de la gouvernance?
14. Quelles sont les techniques et les outils qui peuvent être utilisés lors d'une évaluation?
15. Sur quoi devrait porter l'évaluation de l'efficacité du conseil et de ses comités?
16. Sur quoi devrait porter l'évaluation de l'efficacité et de l'apport de chacun des administrateurs et des présidents du conseil et des comités?
17. Comment les résultats des évaluations devraient-ils être communiqués aux membres et aux autres parties prenantes?
18. Quelle suite le conseil devrait-il donner aux résultats des évaluations du conseil et des comités?
19. Comment devrait-on donner suite au constat que la performance d'un administrateur ou d'un président laisse à désirer?
20. Quelle devrait être la fréquence des évaluations de la gouvernance?

Annexe 1 — Matrice des compétences des administrateurs

Annexe 2 — Enquête sur l'efficacité du conseil

Annexe 3 — Évaluation des membres du conseil

Annexe 4 — Performance des membres du conseil

Introduction

Un organisme sans but lucratif (OSBL) doit avoir la confiance de ses parties prenantes et de sa collectivité — tant pour la prestation des services que pour la gérance de ses actifs, notamment les fonds qu'il reçoit des membres, des donateurs, des gouvernements et d'autres parties. Pour mériter et conserver cette confiance, l'OSBL doit être dirigé par un conseil d'administration efficace¹.

Le conseil d'administration est à la tête de la structure de l'organisation. Les administrateurs d'OSBL ont une obligation fiduciaire à titre de gérants des actifs de l'organisme, qui approuvent le financement, les stratégies, les programmes, les activités, les dépenses et les autres décisions importantes. Le conseil est responsable de l'établissement des orientations stratégiques et éthiques de l'organisation. C'est lui qui recrute le directeur général², détermine sa rémunération et l'évalue, et qui établit un plan de relève pour la haute direction. Il est également responsable de la surveillance de la stratégie, de la gestion des risques, des contrôles internes, de l'information et des communications de l'organisation.

Pour s'acquitter de ces responsabilités, le conseil doit compter sur un système de recrutement, de formation et d'évaluation efficace. Les administrateurs³ doivent posséder collectivement les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour superviser la gestion de l'organisation. Ils doivent être dirigés efficacement et leur relation de travail doit être harmonieuse tout en permettant une saine tension créatrice née des échanges constructifs entre personnes provenant d'horizons différents.

Les conseils qui se consacrent à leur propre amélioration accroîtront la réputation et la crédibilité de leur organisation en donnant le ton et en transmettant à l'organisation et aux parties prenantes le message que le conseil prend ses fonctions au sérieux et tient à bien les remplir.

¹ Dans le présent document, les termes «conseil d'administration» et «conseil» s'entendent de l'organe responsable de la gouvernance de l'organisme. Parmi les autres termes utilisés, citons «commission», etc.

² Dans le présent document, «directeur général» s'entend du dirigeant des permanents rémunéré qui est responsable du fonctionnement de l'organisme et relève du conseil. Il a pour synonymes «chef de la direction», «directeur», «doyen», etc.

³ Dans le présent document, «administrateur» s'entend du membre d'un conseil. Il a pour synonymes «fiduciaire», «conseiller», «commissaire», «gouverneur», etc.

Les processus de gouvernance des organismes sans but lucratif sont continus et demandent du leadership, du temps, de l'engagement, de la créativité et de l'expérience. Ils exigent aussi ce qui suit :

- comprendre et rédiger les mandats du conseil et de ses comités et les descriptions de poste des membres et des présidents du conseil et des comités;
- déterminer les compétences, l'expérience et les qualités souhaitées chez les membres du conseil;
- procéder à une recherche approfondie, méthodique et créative d'administrateurs;
- fournir aux administrateurs de l'orientation, de la formation et leur transmettre les conseils de leurs pairs.

Le maintien et l'accroissement de l'efficacité du conseil exigent que la présidence des réunions soit efficace et ils gagnent à être appuyés par des évaluations périodiques de la gouvernance reposant sur les éléments suivants :

- impliquer les membres du conseil, les permanents et les autres parties prenantes, au besoin;
- comparer la performance aux mandats, aux descriptions de poste et à d'autres critères de performance;
- évaluer la performance du conseil dans ses principaux domaines de responsabilité, y compris la mission de l'organisme, les programmes, les ressources, les actifs et la surveillance et la gérance du financement;
- utiliser des enquêtes, des entrevues et d'autres techniques qui fournissent des informations claires qui permettent d'agir;
- fournir des commentaires et de l'information de rétroaction;
- exiger du conseil, des comités, des présidents et des administrateurs qu'ils prennent des mesures pour améliorer leur performance;
- incorporer les résultats des évaluations dans le processus de nomination des administrateurs de manière transparente et équitable;
- communiquer aux membres et aux autres parties prenantes qu'un processus de sélection des administrateurs et d'évaluation de la gouvernance robuste et viable a été mis en place.

Comme les OSBL sont très diversifiés, il n'existe pas de «bonne» façon de sélectionner et de former des administrateurs et d'évaluer la gouvernance. Il existe toutefois un certain nombre de principes et de pratiques bien établis qui peuvent être adaptés aux besoins des OSBL.

Le présent document traite de trois aspects de l'établissement d'un conseil d'OSBL efficace :

- la sélection des administrateurs;
- l'orientation et la formation des administrateurs;
- l'évaluation de la performance du conseil, des comités du conseil, des rôles du conseil et de chacun des administrateurs.



Sélection des administrateurs

Il revient habituellement au conseil au complet ou à son comité de gouvernance⁴ de trouver les personnes appropriées et de proposer des candidats à l'élection. Ce n'est toutefois pas toujours le cas. Certains organismes procèdent par appel de candidatures pour identifier des candidats. Les administrateurs peuvent aussi être nommés par un gouvernement ou une organisation politique ou autre.

Quelle que soit la façon de procéder, les objectifs devraient être les suivants :

- cerner les connaissances, les compétences et les expériences nécessaires;
- choisir des personnes compétentes qui sont libres de conflits d'intérêts et motivées à servir et à surveiller efficacement l'organisme;
- composer un conseil suffisamment diversifié pour représenter adéquatement la collectivité et les groupes que sert l'organisme;
- assurer la continuité grâce à une transition en douceur au sein du conseil (y compris à la présidence du conseil et des comités) qui équilibre les idées et l'énergie nouvelles avec l'expérience et la «mémoire organisationnelle».

Préparation en vue du processus de sélection

Avant d'entamer sa recherche d'administrateurs potentiels, le comité de gouvernance devrait acquérir une compréhension parfaite de sa tâche. La présente rubrique décrit les points dont le comité doit tenir compte dans sa préparation en vue du processus de sélection, à savoir :

- les exigences concernant l'élection ou la nomination des administrateurs;
- la composition du conseil, y compris les connaissances, les compétences et l'expérience des administrateurs en place;

⁴ Dans le présent document, «comité de gouvernance» s'entend d'un comité ou de personnes chargés de la sélection ou de la cooptation de candidats en vue de leur élection ou nomination à un conseil d'administration. L'expression englobe aussi le «comité des candidatures».

- les mandats du conseil et de ses comités;
- les descriptions de poste pour les fonctions au sein du conseil;
- les compétences, expériences et qualités personnelles que le conseil et ses comités demandent aux membres et aux présidents.

1. Quelles sont les exigences relatives à l'élection ou à la nomination d'administrateurs?

L'une des premières étapes de la conception d'un processus de sélection d'un administrateur consiste à comprendre comment l'organisme est constitué⁵. Les OSBL peuvent être constitués de diverses façons, notamment les suivantes :

- constitution aux termes de son propre acte. Exemples : l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia, la Société canadienne de la Croix-Rouge;
- constitution en vertu d'une loi qui porte sur un type particulier d'organisme (sociétés, associations, coopératives, écoles, hôpitaux, etc.);
- constitution à titre de fiducie caritative ou non caritative;
- constitution à titre d'organisme public.

Les lois en vigueur et les actes constitutifs de l'organisme (document de constitution en personne morale, règlement intérieur, etc.) définissent les exigences concernant les pouvoirs, la composition du conseil d'administration et la sélection des membres. Hormis les nominations des membres d'office (administrateurs qui siègent au conseil du fait de leurs fonctions), les deux principales méthodes pour sélectionner des administrateurs sont la nomination et l'élection. Ces deux méthodes peuvent être utilisées individuellement ou ensemble.

Les **nominations** sont généralement effectuées par des organismes de financement (ou par leur intermédiaire), qui peuvent être gouvernementaux ou privés. Les gouvernements peuvent nommer les membres des conseils d'organismes autoréglémentés dont les activités sont d'intérêt public, comme les ordres ou associations regroupant les avocats, les comptables et les enseignants.

⁵ L'Annexe B de l'ouvrage de Mel Gill intitulé *Governing for Results* renferme une bonne description des formes organisationnelles et de ce qu'elles impliquent pour la sélection des membres du conseil.

Les **élections** peuvent être faites par les membres d'un organisme, les membres du public (p. ex., dans le cas des commissions scolaires), ou par les membres d'un groupe désigné de commettants (p. ex., un syndicat de copropriétaires, les employés d'une entreprise, etc.). La liste des candidats à l'élection peut être établie au moyen d'un appel de candidatures ou par un comité de gouvernance ou un comité des candidatures qui présente une liste devant être approuvée par les membres, ou selon une combinaison de ces deux méthodes.

Dans certains organismes, les seuls membres sont les administrateurs, qui peuvent être nommés par un organisme extérieur ou élus par le conseil.

2. Quelles devraient être la taille et la composition du conseil?

Les actes constitutifs de l'organisme stipulent généralement la taille du conseil, la durée en poste des administrateurs et d'autres exigences comme la représentation géographique ou le nombre de membres nommés et de membres d'office, s'il y a lieu.

La taille du conseil influe sur son efficacité. Elle a en général diminué ces dernières années, mais elle demeure importante (de 15 membres à 25 membres au moins) pour certains conseils d'OSBL. Lorsque le nombre des administrateurs excède dix ou 15, il devient plus difficile pour chacun de participer à des débats qui conduisent à des décisions éclairées.

Le conseil d'un OSBL devrait compter suffisamment de membres pour refléter la taille, la complexité et l'étendue de l'organisme, pour répondre aux besoins des comités et pour bénéficier d'une saine diversité de points de vue et d'expériences. Le conseil doit être suffisamment restreint pour permettre des discussions animées et éclairées et pour faciliter une prise de décisions collégiale, mais pas au point qu'il devienne difficile d'atteindre un quorum et de s'acquitter de ses obligations. En raison de la réduction de la taille des conseils, la sélection, la formation et la relève des administrateurs revêtent une importance croissante.

Lorsqu'ils établissent la composition du conseil, les comités de gouvernance devraient tenir compte des relations éventuelles entre les administrateurs et l'organisme. Les administrateurs éventuels qui sont passionnés par la mission et les activités de l'organisme peuvent déjà être liés à l'organisme

à titre d'agents de financement, de donateurs importants, de bénévoles, de clients, ou avoir d'autres liens avec l'organisme. Si de telles relations n'empêchent pas nécessairement les administrateurs de remplir leur mandat (selon les règlements en vigueur) ni de le remplir efficacement, elles créent toutefois un terrain propice aux jeux d'influences de la part de certains groupes de parties prenantes, ce qui peut nuire à la capacité du conseil d'exercer un jugement indépendant. Même si aucune influence induite n'est exercée dans les faits, une telle situation peut donner l'impression que l'organisme fait preuve de partialité et nuire à sa réputation aux yeux des parties prenantes.

Les liens entre les administrateurs et l'organisme peuvent aussi être à l'origine de conflits d'intérêts qui peuvent empêcher les administrateurs de s'acquitter de leurs obligations envers l'organisme. Il est impératif que les membres du conseil comprennent bien leurs fonctions de gouvernance et respectent les lignes directrices de l'organisme en matière de conflits d'intérêts.

Les comités de gouvernance devraient veiller à ce qu'un nombre suffisant d'administrateurs soient indépendants de l'organisme et apportent un point de vue exempt de parti pris au conseil. Souvent appelés «conseillers», ces administrateurs accroissent le degré d'impartialité réel et perçu du conseil et peuvent lui apporter des compétences et un point de vue externes exceptionnels.

Les OSBL peuvent être tenus par la loi ou par des actes constitutifs d'attribuer des fonctions de direction (président, vice-président, trésorier et secrétaire) à certains membres du conseil d'administration. Ces dirigeants peuvent être nommés ou élus dans le cadre du processus de sélection des administrateurs, mais ils peuvent aussi être cooptés par les autres administrateurs.

Administrateurs occupant des fonctions de direction

Dans le cas des conseils d'administration plus interventionnistes, les administrateurs qui occupent des fonctions de direction peuvent avoir certaines tâches opérationnelles qui devraient être supervisées par le reste du conseil.

Par exemple, dans certains organismes, un membre du conseil agissant comme trésorier peut avoir des connaissances et des compétences en comptabilité plus étendues que la personne qui a pour tâche de s'occuper quotidiennement des finances. L'organisme peut confier au trésorier la tâche d'encadrer les permanents et de les conseiller pour des questions comme le traitement des dépenses ou la préparation d'analyses.

Pour que le processus de recrutement soit efficace, il est essentiel que les descriptions des fonctions et des responsabilités des administrateurs ainsi que des attentes de l'OSBL à leur égard soient claires (voir la question 4).

3. Le conseil et ses comités ont-ils des mandats ou des chartes?

Les responsabilités et les obligations propres aux conseils et aux comités doivent être précisées par écrit dans des mandats ou des chartes. Ces documents sont importants pour les processus de recrutement et d'évaluation parce qu'ils définissent l'étendue des tâches que doivent accomplir les administrateurs. Les mandats ou les chartes du conseil et des comités devraient être complets, détaillés, clairs, à jour, dûment approuvés, comparés aux meilleures pratiques et postés sur le site Web éventuel de l'OSBL.



Mandat du conseil

Le **mandat du conseil** décrit la responsabilité du conseil à l'égard des divers aspects de sa gérance.

Le mandat du conseil devrait porter sur la responsabilité de surveillance du conseil à l'égard de ce qui suit :

- la vision, la mission, la stratégie et les plans de fonctionnement qui permettent d'atteindre les buts et objectifs de l'organisme;
- la formation (et la dissolution) des comités permanents et ad hoc;
- les actifs, l'affectation des ressources, la prestation des programmes et les autres activités de l'organisme;
- l'identification des principaux risques auxquels l'organisme est exposé ainsi que la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques;
- la performance financière de l'organisme, ses budgets, ses placements, son information de gestion et les systèmes de tenue de livres;
- les déclarations à produire pour les gouvernements et les remises aux gouvernements;
- le respect des règles concernant la perception des impôts et le contingent des versements annuel, s'il y a lieu;
- la nomination, la formation, la surveillance, la rémunération et la relève du directeur général;
- la répartition des responsabilités et des pouvoirs entre le conseil et les permanents;
- les valeurs, l'éthique, la réputation et l'intégrité de l'organisme et de ses administrateurs, de ses permanents et de ses bénévoles;
- la gérance des dons, y compris la surveillance des levées de fonds, la protection des renseignements personnels des donateurs et le respect de la finalité des dons;

- les principales politiques et procédures, comme le code d'éthique et les politiques concernant les conflits d'intérêts, la dénonciation, les notes de frais et l'acceptation de cadeaux, etc.;
- la communication d'informations aux membres et aux parties prenantes (donateurs, gouvernements, organismes partenaires, bénéficiaires ou collectivités) ainsi que l'obligation de leur rendre des comptes;
- l'approche globale de l'organisme en matière de gouvernance, ses attentes à l'égard des administrateurs et la relève de ses administrateurs.

La répartition des responsabilités entre le conseil et les permanents dépend de la taille et de la complexité de l'OSBL au fil de son évolution, et elle sera influencée par les compétences et les qualités des administrateurs, du directeur général et des autres permanents. Par exemple, le conseil d'un OSBL dont les permanents sont des professionnels chevronnés s'occupera principalement de la surveillance du fonctionnement et des activités de l'organisme. Par contre, les administrateurs d'un petit organisme qui ne peut pas nécessairement compter sur des permanents expérimentés participeront plus directement et plus activement à la gestion de l'organisme parce que leurs compétences et leur expérience sont nécessaires pour compléter celles des permanents et des bénévoles.

Le mandat du conseil devrait définir clairement le partage des responsabilités entre le conseil et le directeur général, ainsi que la mesure dans laquelle le conseil intervient dans le fonctionnement de l'organisme outre son rôle principal de surveillance. Si ce fait n'est pas compris et admis, cela peut créer des lacunes, du chevauchement ou des conflits quant aux responsabilités.

Chartes des comités

Un conseil peut s'attribuer le mandat d'un comité pour toutes les questions pour lesquelles il est responsable ou il peut déléguer sa responsabilité pour des questions données à un comité ou à un administrateur en particulier (agissant à titre de comité). Les comités du conseil devraient avoir une charte ou un mandat de comité.

Les **chartes des comités** décrivent les responsabilités que le conseil délègue aux comités, par exemple :

- la surveillance des actifs, de la structure financière, des placements, de la gestion du risque, des contrôles internes, de la préparation des états financiers et, s'il y a lieu, de la vérification des états financiers (comité des finances, comité des placements ou comité de vérification);
- la sélection, la rémunération et la relève du directeur général et d'autres membres de la direction (comité de rémunération ou comité des ressources humaines);
- le fonctionnement et la performance du conseil, y compris la sélection et l'évaluation des administrateurs, la recommandation de politiques, nouvelles ou modifiées, du conseil et la révision des statuts (comité de gouvernance ou comité des candidatures);
- la surveillance de la planification stratégique et de la performance (comité de planification ou comité des finances);
- les autres aspects qui demandent attention et supervision de la part du conseil, comme le recrutement des membres, le financement, les ressources, la qualité et la sécurité, les technologies de l'information, les relations avec la collectivité ou les questions de déontologie.

Le conseil délègue des responsabilités aux comités, qui examinent les questions à l'étude, font rapport au conseil et lui présentent des recommandations auxquelles il donne ou non son approbation, c'est-à-dire que le conseil conserve la responsabilité de surveillance ultime de l'organisation.

Les rôles et les responsabilités des comités sont fonction des besoins de l'organisme et du mode de gouvernance du conseil et devraient être présentés dans des mandats clairs, approuvés par le conseil. La charte d'un comité devrait établir la fonction du comité, sa composition, ses pouvoirs, ses responsabilités, ses obligations de reddition de comptes et ses limites.

Certains OSBL attendent de leurs administrateurs qu'ils siègent à des comités responsables des activités de fonctionnement. Les conseils devraient savoir qu'en pareils cas, les administrateurs pourraient ne pas être en mesure de surveiller de façon impartiale les activités dont le comité est responsable, car ils seraient en fait tenus d'évaluer leur propre travail.

POUR DE PLUS AMPLES
INFORMATIONS, VEUILLEZ CONSULTER
LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS D'ORGANISMES
SANS BUT LUCRATIF DEVRAIENT POSER
SUR LA GOUVERNANCE*

4. Le conseil a-t-il élaboré des descriptions de poste pour les fonctions du conseil?

Chaque organisme devrait s'assurer que les membres de son conseil comprennent parfaitement ce que l'on attend d'eux dans le cadre de leurs fonctions au conseil (p. ex. comme président du conseil, présidents de comités et administrateurs). Il ne suffit pas de nommer des gens au conseil et d'attendre d'eux qu'ils posent les bons gestes. Même si les membres possèdent déjà de l'expérience en tant qu'administrateurs, ils doivent se familiariser avec l'organisme auquel ils se joignent afin de maximiser leur apport. Il faut fournir une orientation sur le secteur aux nouveaux administrateurs qui devraient aussi connaître le fonctionnement de l'organisme et savoir dans quelle mesure l'on s'attend à ce qu'ils participent aux activités de fonctionnement en plus d'exercer leur fonction de gouvernance.

Le conseil devrait rédiger des descriptions de poste pour les administrateurs, les présidents de comités et le président du conseil. Ces documents sont précieux pour le processus de sélection, l'orientation et la formation des administrateurs

et ils peuvent en outre servir de base pour l'évaluation de la performance.

Les descriptions de poste établissent les attentes à l'égard des administrateurs. Dans les OSBL qui attendent des administrateurs qu'ils s'occupent du fonctionnement de l'organisme (financement, organisation d'événements, etc.), il est impératif que ces attentes soient précisées dans les descriptions de poste pertinentes et mentionnées explicitement aux administrateurs éventuels.

Les descriptions de poste des administrateurs doivent préciser ce que l'on attend d'eux en ce qui a trait à :

- la présence et la participation aux réunions;
- la préparation en vue des réunions;
- la communication entre les réunions;
- la participation à titre de membre d'un comité;
- l'apport de compétences et de connaissances;
- la déontologie et les obligations fiduciaires (y compris le respect du code d'éthique de l'organisme et de la politique sur les conflits d'intérêts);
- la participation à des séances d'orientation, de formation et de planification stratégique;
- la disponibilité pour les réunions et les appels téléphoniques non planifiés;
- la présidence des réunions (dans le cas des présidents du conseil et des comités);
- le leadership en matière de gouvernance et la reddition de comptes (dans le cas des présidents du conseil et des comités).

5. Quelles compétences et quelle expérience les administrateurs du conseil devraient-ils posséder?

Un conseil efficace s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses membres pour prendre des décisions éclairées sur la stratégie, la surveillance et les recommandations formulées par les permanents. Il peut aussi guider les permanents lorsqu'ils manquent d'expertise ou d'expérience dans des domaines en particulier.

Les compétences et l'expérience dont le conseil a besoin sont déterminées par la nature évolutive des organismes. Ils naissent, croissent, atteignent la maturité et, parfois, périssent et meurent. La composition du conseil doit être compatible avec la situation actuelle de l'organisme et ses orientations futures.

Situation actuelle de l'organisation

Démarrage
Croissance
Consolidation
Expansion
Contraction
Redressement
Liquidation

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

Une étape essentielle du processus de sélection des administrateurs consiste à dresser avec suffisamment de précision la liste des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires et à établir quelles «lacunes» le recrutement doit combler. L'une des meilleures pratiques utilisées autant dans les entreprises à but lucratif que dans les OSBL consiste à mettre au point une matrice des compétences dans laquelle les compétences des administrateurs en poste et des administrateurs éventuels sont comparées à chacune des compétences recherchées (voir l'Annexe 1). Cette matrice doit être revue et mise à jour régulièrement par le comité de gouvernance pour qu'elle suive l'évolution des besoins stratégiques de l'organisme.

En plus de membres ayant des connaissances sur le secteur dans lequel l'OSBL exerce ses activités (p. ex., soins de santé, sports, éducation, services sociaux, etc.), le conseil devrait pouvoir compter des membres ayant une expertise dans des domaines comme les relations avec

les gouvernements, le financement, le droit, la comptabilité, les ressources humaines, la gestion de projets et la gestion des risques.

La diligence dans le recrutement des administrateurs

«Les personnes que nous nommons comme administrateurs constituent le déterminant le plus important pour la qualité de la gouvernance dans l'organisme.

Embaucherions-nous un nouvel employé sans évaluer comment ses connaissances, ses compétences et ses qualités complèteront celles du reste du personnel? Le fait d'apporter la même diligence et le même soin au recrutement des administrateurs rend le conseil attirant pour ceux qui veulent s'impliquer.»

Administrateur d'un grand OSBL urbain à vocation communautaire

Compte tenu de la diversité des problèmes que la plupart des organismes sans but lucratif doivent aborder, il est impossible pour un seul administrateur, ou même pour un petit groupe d'administrateurs, de bien connaître toutes les questions que le conseil d'administration pourrait devoir régler. En s'appuyant sur les compétences et les connaissances que chacun des membres apporte, il est possible de constituer un conseil qui, collectivement, possède l'étendue de l'expertise nécessaire pour surveiller et orienter l'organisme. L'utilisation d'une matrice des compétences aide à cibler les efforts de recherche et à améliorer l'équilibre au sein du conseil.

Dans les faits, un grand nombre d'OSBL éprouvent de la difficulté à repérer et à attirer des candidats expérimentés ainsi qu'à composer le conseil idéal suggéré par la matrice. Il est possible que certains administrateurs n'aient pas les connaissances du secteur ou d'autres compétences ou qualités indiquées dans la matrice. Ainsi, les donateurs à qui l'on demande de faire partie du conseil ou les bénévoles «promus» au poste d'administrateur peuvent être enthousiastes et érudits pour tout ce qui touche l'organisme, mais avoir besoin d'un mentor et de formation pour pouvoir assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance et s'acquitter de leurs obligations fiduciaires. Les nouveaux administrateurs cooptés par une partie prenante peuvent avoir des connaissances limitées en ce qui concerne la gouvernance de l'organisme et l'organisme lui-même. Il importe, par

conséquent, d'identifier ce type de lacunes dans les connaissances et les compétences du conseil et de les combler en formant les administrateurs ou en faisant appel à des experts indépendants, au besoin. Voir la question 11 pour de plus amples renseignements sur l'orientation et la formation des administrateurs.

Un autre aspect clé de la sélection et de la formation des administrateurs a trait à la nécessité de pouvoir compter sur des administrateurs qui peuvent présider des comités ou en faire partie ou qui peuvent assumer certaines responsabilités s'il n'y a pas de comités. Les comités de gouvernance peuvent envisager de demander aux candidats éventuels de faire partie de comités avant de leur confier des responsabilités d'administrateur, ou prévoir une rotation des administrateurs d'un comité à l'autre afin d'accroître leur connaissance de l'organisme et d'entretenir leur motivation. La rotation n'est pas toujours indiquée, et il faut veiller à faire concorder les intérêts et les aptitudes des administrateurs avec les mandats des comités tout en veillant à ce que de nouveaux membres siègent aux comités pour offrir des points de vue nouveaux.

Utilité de la matrice des compétences

«Une matrice des compétences devrait être le fruit d'une réflexion sur les types de personnes nécessaires au sein du conseil pour aider l'organisme à progresser. Lorsqu'elle est le fruit d'une telle réflexion, la matrice a deux utilités. D'une part, elle indique au comité des candidatures dans quels collectivités ou milieux il doit recruter et, d'autre part, elle précise ce que les administrateurs éventuels peuvent apporter au conseil et à l'organisme.»

Administrateur d'un groupe de travail sur les OSBL

Le comité de gouvernance peut consulter le directeur général pour déterminer la meilleure combinaison de compétences et d'expérience pour le conseil et les comités et, de ce fait, les qualités attendues des divers candidats proposés. Le directeur général ne doit cependant pas influencer indûment la sélection des administrateurs.

6. Quelles sont les qualités personnelles et comportementales que le conseil recherche chez les administrateurs?

Les bons administrateurs possèdent les qualités suivantes :

- **Volonté et intérêt** — ils se montrent disponibles, investissent le temps et les ressources voulues pour comprendre et faire progresser l'organisme et ils ont la motivation voulue à l'égard de son succès. Ils prennent en charge leur formation à titre d'administrateurs et participent aux activités de formation qui leur sont proposées.
- **Objectivité et indépendance d'esprit** — ils forment leurs propres jugements et opinions et ne se laissent pas influencer par un groupe d'intérêt ou une partie prenante en particulier.
- **Intégrité** — ils sont intègres et insistent pour que l'organisation ait un comportement éthique.
- **Courage** — ils ont le courage de poser des questions pénétrantes et d'exprimer leurs opinions. Leur loyauté envers l'organisme peut nécessiter qu'ils expriment leur dissidence et qu'ils persistent à exiger des réponses à leurs questions.
- **Jugement éclairé** — ils se concentrent sur les questions importantes et fondent leurs décisions et leurs actions sur un solide sens des affaires et un bon sens élémentaire.
- **Perspective** — ils possèdent de vastes connaissances et une grande expérience dont ils se servent dans les discussions et la prise de décisions.
- **Esprit analytique** — ils possèdent une grande capacité de conceptualisation et de solides compétences en résolution de problèmes, sont vifs et peuvent éviter la pensée de groupe et autres partis pris décisionnels.

La dynamique du conseil revêt tout autant d'importance que les compétences, l'expérience et les connaissances de ses membres. Les administrateurs doivent posséder les qualités comportementales nécessaires pour travailler efficacement ensemble. Les administrateurs devraient posséder les qualités suivantes :

- **Capacité d'exposer leurs opinions** — ils sont capables de présenter leur point de vue de façon claire, franche, constructive et persuasive.

- **Volonté et capacité d'écouter** — ils prêtent une oreille attentive et respectueuse aux autres et s'assurent de bien comprendre ce qu'on leur dit.
- **Capacité de poser des questions** — ils maîtrisent l'art de poser des questions d'une façon qui permet d'enrichir les débats.
- **Souplesse** — ils sont réceptifs aux nouvelles idées, ils sont d'habiles stratèges et se montrent ouverts à la possibilité de changement.
- **Résolution de conflits** — ils sont motivés à résoudre les conflits, font preuve de résilience une fois les conflits résolus et appuient les décisions du conseil une fois qu'elles sont prises.
- **Fiabilité** — ils font leurs devoirs, assistent aux réunions et y prennent une part active.

7. Quelles sont les compétences, l'expérience et les qualités personnelles que les présidents du conseil et de comités devraient posséder?

L'efficacité du conseil ou d'un comité repose souvent avant tout sur la force et la compétence de son président. Le président du conseil doit avoir le temps et la capacité de diriger le conseil et d'assurer le lien avec le directeur général et les autres parties prenantes. Les qualités d'un président de conseil efficace sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Il se peut que le comité de gouvernance soit officiellement responsable de l'élaboration d'un processus de sélection du président du conseil. Le comité peut consulter le directeur général quant au choix du président du conseil, mais il ne devrait pas le laisser influencer indûment cette décision.

Pour former les futurs présidents du conseil, les OSBL emploient souvent une méthode qui consiste à les faire progresser dans l'échelle hiérarchique de l'organisme, soit à des postes de cadre supérieur ou dans d'autres fonctions d'administrateur (secrétaire, trésorier, président de comités importants et vice-président du conseil). Cela permet aux présidents du conseil éventuels de se familiariser avec l'organisme et d'aiguiser leurs compétences avant de prendre la responsabilité de diriger le conseil.

Des descriptions de poste devraient être élaborées pour les présidents du conseil et de chacun de ses comités. Les mandats du conseil et des comités devraient également définir les responsabilités de leur président.

Outre les qualités nécessaires pour être membre du conseil, le **président du conseil** devrait posséder les qualités suivantes :

- un grand intérêt pour l'organisme et un fort engagement à son égard;
- de solides aptitudes à la communication et des qualités de leader démontrées;
- de solides aptitudes d'animateur et des aptitudes pour la création de consensus;
- de l'empathie envers les autres administrateurs;
- des aptitudes pour l'encadrement et la rétroaction;
- une vision tournée vers l'avenir et une vision stratégique claire;
- la capacité intellectuelle de comprendre des questions complexes;
- une appréciation des obligations de reddition de comptes à l'égard des parties prenantes et de l'importance des normes de performance;
- la capacité d'établir des priorités et de focaliser sur ce qui est important;
- la volonté et la capacité d'établir des ordres du jour comportant des objectifs clairs et de présider les réunions du conseil de manière qu'elles soient productives;
- des habiletés politiques et la capacité de se servir de son pouvoir efficacement;
- une force de caractère permettant de traiter de façon efficace avec un directeur général compétent mais possédant une forte personnalité;
- la capacité de reconnaître et de gérer la tension créatrice entre le conseil et le chef de la direction;
- la capacité de remettre en question les points de vue et les opinions, et les connaissances nécessaires pour le faire;
- une aptitude à composer avec les membres intimidants ou possédant une forte personnalité;
- la volonté et la capacité de prendre le gouvernail en situation de crise.

Les mêmes critères s'appliquent aux présidents de comités.

Le processus de recherche d'administrateurs

Dès que l'organisme a défini les qualités nécessaires chez un administrateur éventuel, il peut amorcer le processus de sélection qui comprend les tâches suivantes :

- établir le profil du nouvel administrateur après analyse des lacunes révélées par la matrice des compétences;
- chercher des candidats éventuels;
- repérer les candidats intéressants et en dresser une liste restreinte;
- amorcer le processus de diligence (comparer les compétences du candidat à celles de la matrice des compétences et au profil du nouvel administrateur);
- vérifier l'intérêt des candidats pour le poste d'administrateur et faire des entrevues;
- vérifier si le candidat est valable avant qu'il soit proposé en vue de l'élection ou nommé.

Ces étapes correspondent à un processus fondé sur les compétences qui peut être utilisé par tous les groupes responsables de la sélection des administrateurs. Il peut s'agir du conseil ou du comité de gouvernance de l'organisme, d'un gouvernement, du conseil d'une division d'un organisme à plusieurs niveaux ou, encore, des membres d'une organisation.

Les administrateurs nommés par le gouvernement et les autres administrateurs délégués peuvent se voir demander de faire partie de conseils afin de représenter les intérêts de ceux qui les ont nommés. La loi indique toutefois clairement qu'ils ont l'obligation fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme gouverné par le conseil dont ils font partie. Les conseils devraient communiquer leurs attentes à l'égard des qualités et des compétences des administrateurs aux comités des candidatures et d'élection.

8. Comment trouver des administrateurs éventuels?

Le recrutement de bons administrateurs qui souhaitent mettre à contribution leurs compétences et leur expérience pour faire partie du conseil d'un OSBL exige du temps, de la réflexion, de la planification, de la créativité et peut faire intervenir au moins l'une des approches suivantes.

Membres et bénévoles

Les organismes ayant des membres qui participent activement, des programmes de bénévoles et des comités sont bien placés pour identifier et encourager les personnes qui possèdent les compétences, les qualités et la motivation nécessaires pour être un administrateur efficace.

Personnes-ressources

Les organismes sont généralement en contact (par l'intermédiaire des membres du conseil, des permanents et des collectivités qu'ils servent) avec des personnes qui possèdent des connaissances et des compétences pertinentes pour les besoins de l'organisme. Ces personnes peuvent exercer des activités dans le même secteur que l'organisme (p. ex., santé, éducation, etc.), ou avoir des occupations ou une profession dans les domaines souhaités (finance, droit, levée de fonds, marketing, ressources humaines, gestion des risques, etc.).

Organismes de présentation

Divers organismes peuvent fournir le nom de personnes souhaitant devenir administrateurs bénévoles, notamment les organisations bénévoles (Volunteer Vancouver, Volunteer Action Centre – Kitchener/Waterloo, etc.), les services spécialisés de recherche d'administrateurs (p. ex., Altruvest Charitable Services) et les associations regroupant des professionnels comme les comptables ou les avocats. Le recours à des recruteurs professionnels n'est pas encore courant dans le secteur des OSBL, mais il peut parfois être approprié.

Publicité

Certains organismes, en particulier les agences, les conseils et les commissions associés à un gouvernement, invitent les citoyens intéressés à présenter leur candidature à un poste d'administrateur. Ils le font en général en mettant des annonces dans les médias d'information ou en postant de l'information sur le dossier de candidature sur leur site Web.

Diversité

«Dans de nombreux secteurs, les OSBL se distinguent par la diversité de leurs membres, leur leadership et par leurs pratiques avant-gardistes en matière de gouvernance; ils reflètent en outre la variété culturelle et géographique de la collectivité qu'ils servent.

Au moment de choisir une méthode de recrutement ou une source d'administrateurs, il faut tenir compte du risque de se limiter à un bassin restreint de candidats, comme les contacts personnels des membres du conseil et de la direction. Le conseil constitué de cette façon hésitera peut-être à poser des questions au directeur général et aux autres membres du conseil et à contester leurs points de vue. Cette formule risque également de limiter l'éventail de talents et d'expérience dont pourrait profiter le conseil.

Dans le processus de recrutement des administrateurs, l'organisme devrait rechercher activement des candidats ayant le bagage de compétences requis et qui représentent, collectivement, la diversité de la collectivité dans laquelle l'organisme exerce ses activités.

Quelles que soient les méthodes de recherche et les sources de candidats, l'identification et la sélection des candidats et l'établissement d'une liste restreinte de candidats au poste d'administrateur doivent être effectués dans le cadre d'un processus transparent, fondé sur les compétences, inclusif et appliqué de manière systématique.



9. Comment les administrateurs éventuels devraient-ils être abordés?

La prise de contact se fait habituellement par téléphone et donne lieu à une rencontre informelle. Celle-ci devrait être suivie d'entrevues et de rencontres avec les administrateurs, le comité de gouvernance ou le conseil au complet. Un grand nombre d'organismes invitent aussi les administrateurs éventuels à assister à une réunion du conseil à titre d'observateurs.

La prise de contact avec des administrateurs éventuels demande de la préparation. Il convient en effet de se renseigner sur eux, de se demander ce qui pourrait les inciter à se joindre au conseil, d'évaluer si leurs intérêts et leurs objectifs cadrent avec les besoins de l'organisme et de se préparer à répondre à leurs questions. On peut aussi demander aux intéressés de présenter un dossier de candidature accompagné d'une lettre de motivation dans laquelle ils mentionneront les conflits d'intérêts éventuels.

Investissement de temps

- Présence aux réunions
- Préparation en vue des réunions
- Déplacements
- Participation à titre de membre d'un comité
- Participation aux séances d'orientation, de formation et de planification stratégique
- Travail avec les permanents
- Disponibilité pour les réunions et les appels téléphoniques non planifiés
- Présence à des événements
- Rôle d'ambassadeur de l'organisme
- Demandes spéciales ou initiatives pour le compte de l'organisme

Information à l'intention des administrateurs éventuels

Il est courant de donner aux administrateurs éventuels les renseignements qui suivent sur l'organisme et de leur faire connaître les attentes de l'organisme à l'égard de ses administrateurs.

Renseignements sur l'organisme

- Vision, mission, valeurs et code d'éthique
- Mandats du conseil et des comités
- Programmes et activités
- États financiers, stratégie, plans et principaux domaines présentant des risques et des opportunités
- Parties prenantes et obligations de rendre des comptes
- Membres du conseil et équipe de direction

Renseignements sur le rôle d'administrateur

- Description de tâches
- Mandat, durée maximum du mandat (s'il y a lieu) et nombre attendu de mandats
- Investissement de temps
- Dates, lieux et durée des réunions prévues
- Participation à titre de membre ou de président d'un comité
- Apport possible au conseil du fait du bagage de compétences et d'expérience propre à chaque administrateur
- Attentes à l'égard des dons personnels à l'organisme et de la participation aux activités de financement
- Occasions d'orientation et de formation continue
- Remboursement des dépenses autorisées et montant des indemnités quotidiennes, s'il en est
- Résumé de la police d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- Critères pour la vérification des antécédents

10. Comment devrait-on vérifier les références et les antécédents?

En leur qualité de gérants des actifs et des ressources de l'organisme, les administrateurs d'OSBL ont des obligations fiduciaires. Ces obligations comprennent notamment la surveillance de l'utilisation des fonds des donateurs et l'exécution des programmes et des activités. De nombreux OSBL œuvrent auprès de membres vulnérables de la collectivité. Le conseil doit donc veiller à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour s'assurer qu'un administrateur éventuel possède les qualifications qu'il dit avoir, qu'il est honnête et qu'il n'a pas omis d'informations sur des conflits d'intérêts.

Pourquoi la prudence est-elle de mise?

Parce que certains individus à l'intégrité douteuse profitent du poste qu'ils occupent au sein de l'organisme et de la confiance que leur portent ses membres et son conseil pour siphonner les fonds de l'organisme et porter atteinte à sa réputation.

Dans bien des cas, les candidats sont des connaissances d'employés de l'organisme ou de parties prenantes dignes de confiance ou d'autres personnes susceptibles de donner des références supplémentaires. Dans la mesure du possible, les références devraient être vérifiées assez tôt dans le processus de recherche afin de valider les informations contenues dans le dossier du candidat et de déterminer s'il est apte à siéger au conseil selon la façon dont il se comporte, son assiduité et sa participation ainsi que ses affinités culturelles avec le conseil. Il est relativement aisé de mettre au jour les problèmes potentiels en sondant de façon confidentielle et avec tact les personnes qui travaillent avec le candidat ou qui le connaissent. Ce type de diligence initiale est un moyen de restreindre la liste des candidats finalistes et d'éviter des surprises, des déconvenues ou des regrets au moment de la validation en bonne et due forme des références ou une fois que le candidat a été recruté.

Selon la nature des antécédents, leur vérification peut incomber au président, à un autre membre du comité de gouvernance ou du conseil, à un membre digne de confiance du personnel de direction ou à une autre personne qui a de l'expérience dans ce domaine. La validation des références doit être la plus objective possible

et les préjugés personnels doivent être réduits au minimum. Bien menée, la vérification des références peut apporter beaucoup d'informations.

Les bienfaits d'une procédure standard de vérification des antécédents

Il est conseillé de vérifier les antécédents judiciaires d'un administrateur éventuel lorsque l'organisme œuvre auprès d'une population vulnérable. Le fait d'adopter une procédure standard de vérification des antécédents pour tous les bénévoles rend cette vérification plus facile à justifier auprès des candidats au poste d'administrateur.

L'organisme doit demander aux candidats retenus l'autorisation de procéder à des vérifications supplémentaires de leurs antécédents. Il peut ainsi communiquer avec des agences d'évaluation du crédit, avec la police pour vérifier que les candidats n'ont pas de casier judiciaire, avec les universités pour valider les diplômes mentionnés et avec les associations professionnelles pour obtenir confirmation qu'ils en sont membres en règle (avocats, comptables, conseillers en placements, ingénieurs, etc.).

La vérification des références constitue une démarche longue et délicate, mais elle permet d'éviter bien des conséquences fâcheuses pour l'organisme et ses bénéficiaires.



Orientation et formation des administrateurs

Une fois que le conseil a recruté les administrateurs, il doit les aider à devenir des membres efficaces du conseil et à le demeurer.

11. Comment l'organisation aide-t-elle les administrateurs à devenir des membres efficaces du conseil?

Tout comme les employés et les bénévoles, les administrateurs reçoivent une orientation qui leur permet de se familiariser avec l'organisme et leur rôle au sein de cet organisme. Ils reçoivent aussi de la formation continue, tant par la voie d'une formation encadrée que de l'expérience pratique et du mentorat. L'étendue et la nature de l'orientation et de la formation des administrateurs devraient être adaptées aux besoins du conseil, des comités et de chacun des membres du conseil. Le directeur général et les permanents sont des sources précieuses d'informations sur l'organisme et le contexte dans lequel il exerce ses activités. Ils ne devraient toutefois pas constituer la principale source d'informations sur la gouvernance ou le conseil. De tels renseignements devraient être fournis par le président du conseil, un administrateur expérimenté ou un expert en la matière indépendant, au besoin.

Orientation

Pour être pleinement efficaces, les administrateurs doivent comprendre l'organisme et leurs responsabilités à son égard. L'orientation permet de présenter l'organisme aux nouveaux administrateurs tout en commençant à les former pour qu'ils deviennent des membres efficaces et informés du conseil.

L'orientation des administrateurs complète habituellement les renseignements donnés aux administrateurs éventuels au moyen des éléments suivants :

- aperçu de l'organisme, de ses activités, de ses programmes et de ses parties prenantes, ainsi que présentation de certains permanents et visite des installations;
- chartes du conseil et des comités (voir la question 3);
- descriptions de poste des administrateurs (voir la question 4);

- approche de l'organisme en matière de gouvernance;
- obligations fiduciaires des administrateurs de l'OSBL.

POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS, VEUILLEZ CONSULTER LA PUBLICATION DE L'ICCA INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS D'ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF DEVRAIENT POSER SUR L'OBLIGATION FIDUCIAIRE*

Formation encadrée

Les administrateurs doivent comprendre comment le contexte dans lequel œuvre l'organisme évolue ainsi que les éléments de la gouvernance, notamment la planification stratégique, la gestion des risques, la gestion des ressources financières, les normes comptables, les pratiques de rémunération, l'obligation de rendre compte aux parties prenantes, l'évolution du cadre de réglementation et d'autres sujets d'intérêt.

La formation encadrée peut avoir lieu lors de réunions du conseil et de comités et prendre la forme d'explications et de breffage par les permanents, de commentaires par les présidents, d'exposés par des intervenants externes, de portails de formation en ligne, etc. Elle peut aussi comprendre des visites des installations de l'organisme et la présence à des colloques et à des séminaires externes.

Expérience

La plupart des administrateurs apprennent à devenir des membres efficaces du conseil «sur le tas». Le facteur le plus important à cet égard est la capacité qu'ont les présidents de piloter le conseil et les comités, de diriger des réunions efficaces et d'établir une culture appropriée fondée sur les défis et l'entraide.

Mentorat

Entre les réunions, les présidents et les membres expérimentés du conseil peuvent agir comme mentors auprès des administrateurs peu expérimentés.

Évaluation de la gouvernance

Une fois les membres du conseil sélectionnés et formés, l'évaluation de la gouvernance par le conseil, ses comités et chacun des administrateurs permet de vérifier que l'amélioration continue est bien enracinée et que des correctifs sont apportés pour combler les lacunes en matière de gouvernance.

Dans les faits, la performance du conseil, des comités et des administrateurs est souvent déjà évaluée par divers moyens, notamment les suivants.

1. L'efficacité du conseil peut faire l'objet d'un exposé par un conseiller en gouvernance lors d'une séance de réflexion du conseil. Cet exposé peut donner lieu à une discussion sur la performance du conseil par rapport aux meilleures pratiques présentées.
2. Les conseils et les comités peuvent évaluer des pratiques et des procédures données lorsque des problèmes surviennent ou qu'une meilleure approche est proposée.
3. Le comité de gouvernance passe en revue la performance de chaque administrateur au moment du renouvellement du mandat de l'administrateur.
4. Les présidents du conseil et des comités observent la performance et l'apport de chaque administrateur et ils peuvent :
 - fournir des commentaires de façon informelle et agir à titre de mentor afin d'encourager ceux dont l'apport est concret et qui veulent faire mieux;
 - discuter des questions d'assiduité ou de participation avec ceux dont l'apport est insuffisant;
 - fournir des renseignements pour le processus de renouvellement des mandats.

Ces approches donnent de bons résultats, en particulier quand le conseil cherche à évaluer sa propre performance, que les administrateurs sont francs et réceptifs et que les présidents fournissent de la rétroaction efficace. Étant donné la nature humaine, il est toutefois possible que les administrateurs évitent de critiquer ouvertement leurs pairs afin de préserver les relations de travail, mais qu'ils fournissent des informations pour le processus de renouvellement des mandats. En pareils cas, les autres administrateurs peuvent avoir l'impression que le processus de renouvellement des mandats ou de mise en candidature est secret ou injustement punitif. Une telle approche n'est pas équitable pour les administrateurs à qui l'on n'a fourni aucune rétroaction ou qui n'ont pas eu l'occasion d'apporter les correctifs nécessaires à leur comportement.

C'est l'une des raisons pour lesquelles un nombre croissant d'organismes ont mis en œuvre des processus d'évaluation plus structurés, responsables et transparents, qui établissent clairement les responsabilités et les critères, les occasions de participation, la rétroaction, les informations à fournir et les mesures de suivi.

La volonté de faire mieux — et de continuer de fournir une bonne performance — devrait être le principal moteur de l'évaluation de l'efficacité du conseil, de ses comités et des administrateurs. Cette évaluation, recommandée pour de nombreuses sociétés inscrites en bourse, est aujourd'hui généralement reconnue dans tous les secteurs (à but lucratif, sans but lucratif et sociétés d'État) comme étant nécessaire pour fournir une rétroaction efficace et contribuer à l'efficacité durable de la gouvernance.

Pourquoi des évaluations de la gouvernance?

L'évaluation de la gouvernance permet essentiellement de s'améliorer et d'accroître son efficacité et non de juger ou de noter.

Directeur général d'une association nationale d'administrateurs

Pourquoi les OSBL devraient-ils évaluer la gouvernance?

Voici certaines des raisons qui pourraient inciter un OSBL à effectuer des évaluations de la gouvernance :

- le mandat du conseil ou du comité de gouvernance prévoit l'évaluation du conseil;
- les processus de planification stratégique et de gestion des risques mettent au jour la nécessité d'évaluer la gouvernance et des occasions de l'améliorer;
- il se peut qu'un administrateur, un nouveau président du conseil ou un membre de la direction de l'organisme recommande une évaluation du conseil (et souhaite y participer);
- un membre de l'organisme, un organisme de financement, un donateur, un créancier, un assureur ou une autre partie prenante demande que les pratiques d'évaluation du conseil et les résultats des évaluations lui soient communiqués, ou le conseil souhaite accroître sa crédibilité auprès de l'une de ces parties prenantes (ou réduire ses coûts);
- le conseil d'un OSBL national ou régional recommande que ses sections locales ou d'autres organismes membres procèdent à des évaluations;
- les administrateurs peuvent demander de la rétroaction afin de maintenir et d'accroître leur efficacité et leur apport;
- les médias, un examen approfondi par des experts ou une poursuite contre l'organisme, ses dirigeants et ses administrateurs ont mis au jour des lacunes de la gouvernance.

Préparation en vue des évaluations

Au départ, même si les membres du conseil d'un OSBL conviennent de l'utilité de l'évaluation de la gouvernance, il est probable qu'ils aient des craintes et des réserves à l'égard du processus. Avant de s'entendre sur le processus, les administrateurs doivent avoir l'occasion de poser des questions, d'exprimer leur opinion et obtenir des réponses à des questions comme les suivantes :

- Sur quoi et sur qui l'évaluation va-t-elle porter et qui devrait l'effectuer?
- Comment les données seront-elles gérées?
- Comment l'anonymat des commentaires peut-il être garanti?
- Comment les résultats et les commentaires de rétroaction seront-ils communiqués?
- Qu'arrivera-t-il à un administrateur dont l'apport est jugé insuffisant par ses pairs?
- Comment donnera-t-on suite aux résultats des évaluations et aux recommandations faites dans le cadre des évaluations?
- Comment les informations sur l'évaluation seront-elles communiquées aux membres ou aux autres parties prenantes?

Afin de réduire le niveau de stress des administrateurs, les organismes peuvent procéder à une évaluation du conseil au complet avant d'évaluer l'efficacité des comités et de chacun des administrateurs. Les administrateurs se montreront moins réticents s'ils évaluent leur efficacité collective avant de se pencher sur l'évaluation de chacun d'entre eux.

Clarté de l'évaluation de la gouvernance

«À qui les résultats sont-ils communiqués? [...] Cette question demande des éclaircissements. [...] Il faut déterminer clairement comment les données seront utilisées, qui les utilisera et à quel niveau, en particulier pour ce qui est des données qualitatives. [...] Comment pourrait-on sans cela avoir confiance dans le processus?»

Administrateur d'un organisme de bienfaisance nationale

Lorsque les administrateurs ont convenu d'évaluer la gouvernance, ils doivent, en tant que conseil :

- désigner un responsable de l'évaluation (habituellement le comité de gouvernance);
- approuver l'étendue et la nature du processus d'évaluation;
- affecter les ressources nécessaires à l'évaluation.

La rubrique qui suit porte sur certains éléments clés dont il faut tenir compte avant d'entamer le processus d'évaluation.

Se préparer à l'évaluation

L'approche doit toujours être collégiale et fondée sur la consultation. Un ou plusieurs administrateurs (dont le président) ne doivent pas pouvoir empêcher l'évaluation ou exercer une influence indue sur son déroulement. L'exercice doit rallier tous les membres du conseil en vue d'atteindre un objectif commun, et l'opinion de la majorité doit prévaloir avant, pendant et après l'évaluation.

12. Quels sont les principaux types d'évaluations de la gouvernance?

Les principaux types d'évaluations de la gouvernance, qui peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison, sont au nombre de quatre, à savoir : l'évaluation de la gouvernance exercée par le conseil d'administration, par ses comités, par les présidents du conseil et des comités et par chacun des administrateurs.

Évaluation du conseil

Dans ce type d'évaluation, qui est le plus courant, le conseil évalue sa propre efficacité au regard de son rôle et de son mandat. Il peut aussi évaluer sa culture et son fonctionnement, par exemple la fréquence et la durée des réunions, l'efficacité des ordres du jour, les processus d'orientation, le caractère suffisant du temps consacré au dialogue, et ainsi de suite.

Évaluation des comités

Cette évaluation est semblable à celle du conseil, mais se fait au niveau des comités.

Les administrateurs devraient évaluer non seulement les comités dont ils sont membres, mais aussi

participer à l'évaluation des comités auxquels ils *ne* siègent *pas*, selon les observations des résultats et des documents produits par ces comités.

Évaluation du président du conseil et des présidents des comités

Cette évaluation porte sur l'efficacité du président du conseil et du président de chacun des comités et se fait en fonction des descriptions de poste approuvées par le conseil et d'autres indicateurs de rendement.

Évaluation des administrateurs

Il existe plusieurs types d'évaluations des administrateurs. Un administrateur peut procéder à une autoévaluation de sa performance en fonction de la description de poste qui le concerne ainsi que des compétences et de l'apport attendus de chaque administrateur. L'administrateur peut aussi être évalué par d'autres. Dans le présent document, nous nous concentrerons sur ce type d'évaluation, plus complète.

Éviter les évaluations de la gouvernance de type «case à cocher»

Les questions superficielles et passe-partout, qui ne portent pas sur les véritables enjeux, engendrent le scepticisme des administrateurs.

Les résultats et l'utilité d'une évaluation découlent des questions posées ainsi que de la manière dont la communication de l'information, la rétroaction constructive et les mesures correctives sont effectuées.

13. De quelle façon les membres du conseil devraient-ils prendre part aux évaluations de la gouvernance?

Les principaux groupes participant à une évaluation de la gouvernance sont au nombre de trois, à savoir : le conseil, le comité de gouvernance et les administrateurs (qui peuvent aussi être présidents et membres de comités).

Le conseil

Les membres du conseil sont, collectivement, responsables des évaluations de la gouvernance, et plus particulièrement de ce qui suit :

- approuver le processus;
- déléguer certains pouvoirs au comité de gouvernance;
- recevoir des rapports sur les évaluations;
- approuver les propositions d'amélioration de la performance;
- suivre les progrès réalisés quant aux mesures prises;
- faire rapport aux membres et aux autres parties prenantes.

Administrateurs

Les membres du conseil participent aux évaluations de façon individuelle en fournissant des renseignements et des opinions sur l'efficacité du conseil, de ses comités et des présidents. Ils évaluent aussi leur propre performance et celle des autres administrateurs. Après l'évaluation, ils réagissent aux commentaires sur leur performance, repèrent les points à améliorer et apportent les correctifs voulus.

Comme il a été mentionné précédemment, un questionnaire d'autoévaluation peut donner aux administrateurs l'occasion de se pencher sur leur propre performance. Pour optimiser ces autoévaluations, il convient d'en faire un suivi au moyen d'une discussion sur les leçons tirées, soit avec le président du conseil, soit avec l'ensemble du conseil.

Qui devrait piloter l'évaluation du conseil?

L'évaluation du conseil doit permettre de mettre au jour les principales difficultés. Si le conseil est inefficace, le président en est le plus grand responsable.

Le président du conseil ne devrait en principe pas piloter l'évaluation du conseil, distribuer les questionnaires ou réaliser les entrevues avec les administrateurs.

Cela ne veut cependant pas dire que le président ne devrait pas faire le point sur les résultats de l'évaluation avec chaque administrateur.

Le comité de gouvernance

Le président du comité de gouvernance (ou du comité équivalent) devrait diriger le processus d'évaluation. Le comité de gouvernance peut effectuer les tâches liées à l'évaluation ou en déléguer une partie ou la totalité à un conseiller indépendant ou, s'il y a lieu, à un permanent. Le comité de gouvernance est responsable de la conception et du déroulement de l'évaluation, ainsi que des questionnaires, des entrevues et des activités connexes. Il a aussi pour rôle de coordonner la compilation et l'analyse des données ainsi que la communication des résultats des évaluations au conseil et des commentaires sur la performance à chacun des administrateurs et aux présidents.

En l'absence de comité de gouvernance, le conseil peut agir comme comité plénier sous la direction d'un autre administrateur que le président du conseil ou le directeur général.

14. Quelles sont les techniques et les outils qui peuvent être utilisés lors d'une évaluation?

Les principales méthodes utilisées pour la collecte et la compilation d'informations aux fins de l'évaluation sont les questionnaires et les entrevues.

Lorsqu'on utilise un questionnaire (ou une enquête), on doit s'assurer que l'évaluation couvre tous les éléments de l'efficacité et que les questions posées font ressortir les éléments clés et rendent compte des meilleures pratiques. L'enquête devrait permettre d'obtenir différents

indicateurs quantitatifs (scores) tout en donnant aux administrateurs l'occasion d'exprimer des commentaires oraux constructifs qui fournissent un éclairage et un contexte pour l'interprétation des scores attribués. Les commentaires oraux peuvent être synthétisés, mais ils ne devraient pas être attribués à un administrateur en particulier afin de préserver l'anonymat.

Les deux formules les plus couramment employées pour l'analyse qualitative sont les entrevues et les observations directes, la première étant de loin la plus utilisée.

Rétroaction à 360 degrés

Dans le cadre d'une «rétroaction à 360 degrés», le conseil, ses comités et les administrateurs sont évalués par les membres du conseil et d'autres personnes, comme les permanents qui relèvent d'eux, au moyen d'un sondage anonyme.

L'entrevue se déroule de façon plus ou moins structurée selon le cas et, bien menée, elle peut créer une dynamique puissante. Elle peut être menée par le président du comité de gouvernance, le président du conseil ou un conseiller en gouvernance indépendant de l'organisme. L'entrevue peut permettre une plus grande franchise et s'avérer plus efficace pour aborder des questions sensibles qu'un questionnaire ne mettrait pas toujours en lumière, en particulier lorsqu'elle est menée par un tiers et que l'anonymat du candidat est assuré. L'entrevue peut également se faire en groupe et prendre, par exemple, la forme d'une discussion entre les membres du conseil avec un animateur.

«On vous distribue ce formulaire standardisé de 10 ou 12 pages sur lequel vous devez cocher, cocher et encore cocher. [...] Nous devons faire quelque chose au sujet du processus d'évaluation. Il devrait y avoir moyen de l'améliorer, de le rendre plus efficace.»

Un administrateur professionnel ayant fait partie d'environ 30 conseils.

Il convient aussi de tenir compte de la façon dont l'évaluation est effectuée, c'est-à-dire en interne par le comité de gouvernance ou en externe par un facilitateur indépendant. L'autoévaluation interne

du conseil peut présenter des inconvénients de taille, notamment les suivants.

- Si la confidentialité des réponses n'est pas garantie, les personnes évaluées hésiteront à exprimer des critiques pour préserver les relations de travail.
- Le conseil n'est pas au fait des pratiques exemplaires de gouvernance ou des critères d'évaluation ou il n'a pas une expérience suffisante pour procéder à de telles évaluations.
- Le conseil dépend trop de la direction pour pouvoir apporter son soutien à l'évaluation.
- Le conseil n'est pas suffisamment objectif et il a besoin d'un «coup de pouce» pour faire son autocritique.
- Le conseil est vulnérable au jeu subtil des intentions et des relations politiques ou interpersonnelles.
- Les administrateurs n'ont tout simplement pas le temps ou les ressources voulues pour effectuer une évaluation approfondie.

Un conseiller externe en certification de la gouvernance qualifié peut fournir au conseil de l'aide et du soutien. Ces personnes-ressources rendent des comptes au comité (ou au conseil) plutôt qu'à la direction et peuvent l'aider à établir des critères objectifs, à soutenir le processus d'évaluation, à compiler les données et à fournir des commentaires et des recommandations au conseil, aux comités et aux administrateurs.

En entreprise, on tend de plus en plus à procéder régulièrement à des évaluations indépendantes qui permettent une objectivité plus grande et une validation plus impartiale que l'autoévaluation. Les OSBL pourraient envisager une telle pratique.

Le mandat du comité de gouvernance (ou du conseil en l'absence d'un tel comité) et la description de poste de son président doivent mentionner expressément qu'ils ont la responsabilité d'effectuer les évaluations de la gouvernance et le pouvoir d'y affecter les ressources nécessaires.

Évaluation

Les organismes sans but lucratif devraient s'assurer que leurs évaluations de la gouvernance sont conçues en fonction des lois fédérales ou provinciales aux termes desquelles ils sont constitués, des autres lois ou règlements qu'ils doivent respecter ainsi que des principes reconnus en matière de pratiques exemplaires qui s'appliquent au sous-secteur des OSBL et à l'organisme en question.

15. Sur quoi devrait porter l'évaluation de l'efficacité du conseil et de ses comités?

À tout le moins, l'efficacité du conseil (ou de ses comités) devrait être évaluée et mesurée au regard de son mandat pour vérifier qu'il s'acquitte de ses responsabilités et que le fonctionnement du conseil est efficace.

Le fonctionnement du conseil s'entend du processus décisionnel du groupe. Le fonctionnement des comités s'entend du processus selon lequel les membres du comité évaluent les questions à l'étude et formulent leurs recommandations. Les conseils et les comités sont constitués de personnes différentes les unes des autres, qui ont chacune des traits de caractère et un mode de comportement distinct. Le fonctionnement devrait être un élément important de toute évaluation du conseil ou de ses comités.

Comportement des administrateurs

«Les éléments du comportement sont le prochain niveau à atteindre. [...] Si nous y parvenons, nous aurons franchi une étape importante. Mais cela demandera beaucoup de travail.»

Un gouverneur au sein d'un conseil d'OSBL

Éléments du fonctionnement du conseil et des comités sur lesquels l'évaluation doit porter

Leadership

- L'apport du président au fonctionnement efficace du conseil et aux réunions
- La qualité du travail des comités – examen, recommandations, coordination et rapports produits à l'intention du conseil

Procédures et ressources

- La circulation de l'information, l'établissement des ordres du jour, les plans de travail, les échéanciers, la structure des comités, etc.
- La durée et la fréquence des réunions, et l'endroit où elles se tiennent
- Les ressources, les conseils et le soutien fournis au conseil et aux comités
- Les processus de formation et de perfectionnement des administrateurs
- La qualité des séances à huis clos

Dynamique

- Le comportement des membres et leurs qualités et traits de caractère
- La qualité des discussions et des communications aux réunions
- Les processus informels tels que les dîners du conseil, les communications en privé, les retraites stratégiques, etc.

Relations

- Les actions et les attitudes du directeur général et des permanents qui relèvent de lui à l'égard de la gouvernance
- Les relations entre le directeur général et le conseil, ainsi qu'entre le directeur général et le président du conseil
- Les relations entre le conseil et les permanents membres de l'équipe de direction et la qualité des présentations des permanents
- Les relations du conseil avec les parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, les membres ou la collectivité et autres parties, et les attentes de ces parties prenantes.
- Les relations du conseil avec les conseils des sections régionales et nationales, s'il en est.

L'Annexe 2 présente un exemple d'enquête sur l'efficacité du conseil.

16. Sur quoi devrait porter l'évaluation de l'efficacité et de l'apport de chacun des administrateurs et des présidents du conseil et des comités?

L'évaluation devrait être adaptée en fonction du fait que les administrateurs d'OSBL sont bénévoles, ainsi qu'en fonction de la nature de leur apport et des critères de performance pertinents (qui peuvent être différents de ceux des conseils d'entreprises à but lucratif).

Les administrateurs siègent aux conseils d'OSBL pour de nombreuses raisons : la mission de l'organisme leur tient à cœur, ils souhaitent se réaliser et s'épanouir, ils veulent enrichir leur C.V. ou établir leur réputation, étendre leurs réseaux professionnels et sociaux, et ils y voient une occasion d'apprentissage et de stimulation intellectuelle. Il y va de leur intérêt et de celui de l'organisme qu'ils s'acquittent le mieux possible de leurs fonctions et saisissent toutes les occasions de s'améliorer. Les obligations fiduciaires, les normes de diligence et les responsabilités imposées aux conseils et aux administrateurs d'OSBL ne sont généralement pas moins rigoureuses que celles qui incombent aux conseils et aux administrateurs d'entreprises à but lucratif. Les conseils ne devraient pas présupposer que les attentes en matière de performance et les obligations redditionnelles à l'égard des parties prenantes sont moindres pour les OSBL. Elles sont au contraire souvent plus élevées.

Le but de l'évaluation des administrateurs est de déterminer l'efficacité avec laquelle ils contribuent à la réalisation du mandat du conseil. Les évaluations des administrateurs sont plus susceptibles d'être efficaces si elles tiennent compte des trois critères qu'un administrateur doit réunir (décrits précédemment dans le présent document) :

- accomplissement des tâches énoncées dans la description de poste des administrateurs — assiduité, préparation aux réunions, participation aux discussions, compréhension du rôle de l'administrateur, participation en tant que membre d'un comité, etc.;
- utilisation des compétences qu'ils apportent au conseil — formation, financement, investissement, relations avec la collectivité, relations avec les membres, gestion des ressources et de projets, etc.;
- qualités personnelles et aptitudes comportementales qui contribuent à

l'efficacité du conseil – capacité d'exprimer leurs points de vue, volonté et capacité d'investir du temps et d'apprendre, capacité et volonté de poser des questions, souplesse, jugement, perspective et aptitudes à la résolution de conflits.

L'évaluation doit tenir compte de l'ensemble distinct de compétences que chaque administrateur est censé apporter au conseil et de la description de poste applicable. Cela ne suppose cependant pas que les administrateurs devraient être évalués différemment selon les motifs pour lesquels ils sont devenus membres du conseil. Tous les administrateurs ont les mêmes droits et les mêmes obligations, quelle que soit la façon dont ils ont été sélectionnés.

Si le financement est l'une des compétences que les administrateurs sont censés apporter au conseil, leur évaluation devrait tenir compte de ce critère de performance. Il convient d'évaluer avec soin ce rôle ainsi que les autres rôles opérationnels de l'administrateur par rapport à l'ensemble des rôles et obligations en matière de gouvernance de l'administrateur.

Le président du conseil et les présidents des comités peuvent être évalués en fonction des mêmes critères que les autres administrateurs. En outre, leur efficacité à titre de président peut être évaluée en fonction des critères énoncés à la question 7, de la description du poste de président et de la performance du conseil ou du comité qu'ils dirigent.

L'Annexe 3 présente un exemple d'évaluation des membres du conseil sous forme d'enquête et l'Annexe 4, un exemple de questionnaire d'autoévaluation des administrateurs.

Avantages de la rétroaction pour l'administrateur

«Personnellement, je trouve les commentaires de mes pairs utiles pour évaluer ma progression. J'aime avoir la possibilité de m'améliorer.»

Administrateur d'un OSBL

Suivi des évaluations

Le processus d'évaluation devrait aller au-delà des enquêtes et de la collecte des données pour accroître l'efficacité du conseil. Il devrait tenir compte des quatre autres éléments suivants :

- comment informer les administrateurs, le président et les autres parties prenantes des résultats de l'évaluation;
- comment donner suite aux résultats de l'évaluation du conseil et des comités;
- comment gérer et protéger l'information qui découle de l'évaluation;
- quelle devrait être la fréquence des évaluations dans l'avenir.

17. Comment les résultats des évaluations devraient-ils être communiqués aux membres et aux autres parties prenantes?

Une évaluation de la gouvernance produit des données sensibles. Il importe que les gens aient des garanties adéquates en ce qui concerne la confidentialité et que les administrateurs puissent faire confiance aux processus de compilation et d'interprétation des données et de communication des résultats de l'évaluation. Il faut que les administrateurs soient à l'aise avec le processus retenu et qu'ils l'adaptent en fonction de la situation de l'organisme.

L'un des objectifs importants de l'évaluation est de fournir aux administrateurs de la rétroaction sur leur performance afin qu'ils puissent accroître leur efficacité. Dans certains cas, les administrateurs reçoivent les résultats de leur évaluation par écrit et décident eux-mêmes des mesures, s'il en est, qu'ils doivent prendre. Cela ne garantit toutefois pas qu'ils apportent les correctifs nécessaires.

Le conseil peut aussi organiser des rencontres en tête-à-tête avec chacun des administrateurs. Avant ces rencontres, le président reçoit un rapport sommaire sur la performance de chaque administrateur. Lors de ces rencontres, les administrateurs sont invités (ou tenus de le faire si le conseil en a décidé ainsi) à commenter leur évaluation avec le président et à discuter de la façon dont ils peuvent, avec l'aide de l'organisme ou des autres administrateurs, accroître leur efficacité. Les outils d'amélioration de la performance peuvent comprendre des

cours, des séances de tutorat, des rencontres avec la direction pour acquérir une meilleure compréhension de l'organisme, ainsi que des conversations avec le président du conseil au sujet des moyens de modifier les méthodes ou les comportements afin de devenir plus efficace.

Discussion en groupe après l'évaluation

«Consacrer du temps à une séance de réflexion de groupe et de discussion en profondeur avec le conseil est un exercice bénéfique. Nous l'avons fait récemment, avec beaucoup de succès. Il s'agissait vraiment de la séance la plus efficace depuis longtemps.»

Membre du conseil d'un OSBL

L'évaluation d'un administrateur devrait aussi servir au renouvellement éventuel de son mandat, si le conseil a donné son approbation au préalable. Les résultats de l'évaluation peuvent être transmis au président du conseil ou du comité de gouvernance afin de faciliter une discussion au sujet de l'apport de l'administrateur, de ses besoins de perfectionnement et, en dernière analyse, de la pertinence de renouveler son mandat.

Le président du conseil devrait aussi être évalué par ses pairs. Le processus d'évaluation est essentiellement le même que pour les autres administrateurs, sauf que le président rencontre habituellement le président du comité de gouvernance ou un ancien président pour discuter de sa performance et des possibilités de l'améliorer. Un suivi approprié doit être fait. La responsabilité de l'évaluation du président doit être mentionnée expressément dans le mandat du conseil ou d'un comité afin que les administrateurs (et les autres parties prenantes) sachent comment se déroule l'évaluation.

Séance à huis clos après les résultats de l'évaluation de la gouvernance

«La séance à huis clos est très importante et c'est l'élément le plus utile à l'ordre du jour. Nous faisons notre autocritique. [...] Nous avons donc tout ce qu'il faut, le conseil, le comité et les questions de nos pairs. Du coup, le processus est plus structuré, moins informel et plus significatif.»

Administrateur d'un conseil d'organisme sans but lucratif

Les résultats de l'évaluation du conseil et de ses comités sont communiqués à l'ensemble du conseil et aux comités concernés et font l'objet de discussions. Les données et/ou les recommandations découlant des évaluations peuvent également être communiquées, au besoin, à des permanents. Dans le cas de l'évaluation du conseil, les résultats généraux et les plans de suivi devraient également être communiqués aux parties prenantes avec suffisamment de détails pour montrer qu'un programme rigoureux d'évaluation de la gouvernance et de suivi de l'évaluation est en place et que l'on donne suite aux résultats.

18. Quelle suite le conseil devrait-il donner aux résultats des évaluations du conseil et des comités?

La personne responsable de l'évaluation devrait présenter les résultats de l'évaluation du conseil à tous les administrateurs dans la partie de la réunion réservée à cette fin. Le conseil (ou un comité dans le cas de l'évaluation d'un comité) devrait ensuite tenir une séance à huis clos pour discuter des résultats.

Les administrateurs devraient avoir la possibilité de commenter les résultats et de recommander des plans d'action ou des mesures prioritaires quant à la suite à donner aux résultats de l'évaluation. Le comité de gouvernance devrait résumer la discussion et rédiger un plan pour traiter des questions relevées et veiller à ce que sa mise en œuvre soit suivie par les principaux leaders du conseil (p. ex., présidents du conseil et des comités).

L'intérêt de donner suite à l'évaluation du conseil

Les résultats de l'évaluation du conseil donnent au comité de gouvernance de l'information sur ce qui fonctionne et sur ce qui ne fonctionne pas. Cette information permet à ce comité de se concentrer sur la formation du conseil et d'établir des priorités dans ce domaine. L'évaluation permet ainsi des améliorations qui n'auraient autrement pas pu être apportées de façon aussi ciblée et aussi rapide. En fait, certains organismes ont revu entièrement leurs programmes et leurs méthodes de gouvernance à la suite d'une évaluation de leur conseil.

Évaluation de conseils d'OSBL — Occasions de perfectionnement

Les évaluations du conseil peuvent mettre au jour des problèmes quant aux éléments suivants :

- conflits d'intérêts ou conflits entre les meilleurs intérêts de l'organisme et ceux d'une partie prenante en particulier;
- manque de clarté des rôles, des mandats et des responsabilités;
- influence indue d'une personne ou d'une partie prenante en particulier ou trop forte dépendance à l'égard d'une personne ou d'une partie prenante en particulier;
- difficulté à se défaire des administrateurs;
- mauvaise gestion des risques;
- écarts par rapport à la stratégie ou la mission;
- problèmes de performance liés au financement, à l'évaluation du directeur général, au recrutement de membres, à la qualité des programmes, etc.;
- asymétrie de l'information;
- relations avec les permanents;
- leadership du conseil et relève;
- mobilisation du conseil et capacité de régler les problèmes cruciaux;
- gérance des dons ou du financement;
- questions liées aux ressources financières et à l'information financière;
- lacunes de l'élaboration ou de la mise en application de politiques et de procédures clés.

Il est important que le conseil établisse un ordre de priorité quant aux occasions de formation et qu'il essaie de ne pas en faire trop, trop vite ou, pis encore, qu'il ne prenne aucune mesure. Le conseil pourrait décider de s'entendre sur trois ou quatre questions clés et de se consacrer à celles-ci au cours de l'année à venir ou jusqu'à la prochaine évaluation. Les conseils devraient se doter d'un plan de travail pour s'attaquer aux questions, assumer la responsabilité de la prise de mesures et faire rapport aux membres et aux autres parties prenantes sur les progrès réalisés.

Communication des commentaires des pairs

«Nous devrions communiquer les résultats des évaluations par les pairs. Ces commentaires sont très utiles et nous sommes nombreux à le penser. Cela rend les administrateurs responsables, ce qui est positif. Cela accroît la dynamique du groupe et favorise le perfectionnement personnel. Meilleur est le groupe, plus l'évaluation est directe et plus elle est efficace.»

Administrateur d'une organisation caritative

Il est essentiel que le président du conseil et les présidents des comités fassent preuve de leadership pour l'établissement des priorités et la suite à donner aux résultats de l'évaluation, comme :

- une focalisation particulière sur la formation du conseil et des administrateurs;
- la révision des mandats;
- la modification des liens hiérarchiques entre le conseil, les comités et les permanents, des responsabilités et des obligations de rendre des comptes;
- des changements au sein de la direction et la modification des stratégies et des processus liés aux finances;
- la rotation, la mise à la retraite et le recrutement des administrateurs.

Le processus de communication des résultats et de planification des mesures à prendre dans le cas de l'évaluation des comités est similaire. Une fois que les données relatives à l'évaluation d'un comité ont été compilées, analysées et communiquées aux membres du comité et au reste du conseil, le président du comité devrait faire siens les résultats et concevoir un plan d'action qui incorpore les constatations de l'évaluation dans la liste des responsabilités du comité et dans son plan de travail annuel. Le comité de gouvernance devrait encourager vivement les présidents des comités et du conseil à établir des rapports et à faire un suivi des priorités qui se dégagent de leurs évaluations respectives.

19. Comment devrait-on donner suite au constat que la performance d'un administrateur ou d'un président laisse à désirer?

Les présidents expérimentés réduisent les risques d'incidents désagréables ou de conflits en réglant les problèmes de performance à mesure qu'ils sont mis au jour et n'attendent pas la période officielle d'évaluation ou de renouvellement des mandats. La performance d'un administrateur peut laisser à désirer parce que ses connaissances, sa motivation ou son apport au conseil sont insuffisants ou encore, pour des raisons d'intégrité, de conflits d'intérêts ou d'autres raisons. Dans certains cas, l'administrateur inefficace sera soulagé d'avoir l'occasion de discuter des motifs de sa mauvaise performance et de trouver des correctifs tels :

- un plan de perfectionnement (p. ex., mentorat, modification du comportement, renoncement à d'autres engagements, etc.);
- une solution honorable comme prendre un congé, accepter des fonctions moins lourdes, ou démissionner.

La plupart des administrateurs accueillent favorablement les commentaires constructifs et les suggestions d'amélioration. Certains refusent cependant de modifier leur comportement ou en sont incapables. Peut-être sont-ils gênés d'avoir promis d'en faire plus qu'ils ne le pouvaient ou craignent-ils de perdre un poste qui est important pour eux. Quoi qu'il en soit, en pareil cas, il vaut peut-être mieux que l'administrateur démissionne ou ne sollicite pas un nouveau mandat. Si un tel administrateur ne démissionne pas de son propre gré, le comité de gouvernance peut décider de l'exclure de la prochaine liste de candidats. Il peut paraître plus facile de laisser les administrateurs inefficaces en poste plutôt que de les destituer, mais il y a un prix à payer : le ressentiment des autres administrateurs et une diminution de l'efficacité globale du conseil.

Le conseil n'a souvent que peu de pouvoirs pour destituer un administrateur. Dans certains cas, un administrateur peut perdre son poste s'il n'assiste pas à un nombre donné de réunions. Dans d'autres cas, la seule solution peut être de renvoyer l'administrateur dont la performance laisse à désirer au moyen d'une résolution spéciale des membres et de tenir une élection pour le remplacer — une initiative qui est grave et lourde de conséquences. Si l'administrateur a été nommé, l'organisme ou la personne responsable de la nomination devrait être informé des problèmes liés

à la performance de l'administrateur et du fait qu'il a été recommandé que son mandat ne soit pas renouvelé.

Lorsqu'il s'avère que le président du conseil est inefficace dans un domaine en particulier, il peut recevoir les conseils d'un administrateur (par exemple, le président du comité de gouvernance, le vice-président du conseil, un ancien président du conseil, etc.) qui lui indiquera discrètement et avec tact les moyens susceptibles de l'aider à améliorer sa performance. Il est toutefois possible qu'un président du conseil dont la performance laisse à désirer ne reconnaisse pas la nécessité de s'améliorer. Lorsqu'un président du conseil inefficace ne reconnaît pas les carences de son leadership ni ne désire s'améliorer, le conseil a un grave problème. Si l'on juge que le président du conseil ne peut pas s'améliorer ou ne le fera pas, le président du comité de gouvernance devrait lui demander de démissionner de son poste ou même de se retirer du conseil. Il est possible que le mandat du comité de gouvernance prévoie explicitement l'évaluation de la performance du président et donne au conseil le pouvoir de prendre des mesures en fonction des résultats de cette évaluation.



20. Quelle devrait être la fréquence des évaluations de la gouvernance?

Une fois que l'organisme a mis en place le processus d'évaluation du conseil, de ses comités et des administrateurs, il doit examiner ce processus et envisager de procéder aux évaluations régulièrement. Il est possible que l'examen et l'enclenchement du processus d'évaluation ne concordent pas exactement avec l'année civile, étant donné la nature et le rythme des activités du conseil. Certains conseils optent pour un processus d'évaluation annuel, tandis que d'autres préféreront se livrer à des expériences concernant la fréquence des évaluations et la formule utilisée.

Cycles possibles d'évaluation de la gouvernance

Voici certains des cycles d'évaluation de la gouvernance que le conseil peut choisir :

- évaluer le conseil (y compris le président du conseil) une année, les comités (y compris les présidents de comités) l'année suivante et les administrateurs un peu avant le moment de leur réélection;
- prévoir un cycle de trois ans (évaluer le conseil la première année, les comités, la deuxième année, et les administrateurs, la troisième année), mais veiller à ce que certains éléments de l'évaluation du Conseil soient évalués au moins tous les deux ans;
- procéder à une évaluation du conseil chaque année et, en alternance, à une évaluation des comités une année et des administrateurs l'année suivante;
- procéder à une évaluation très détaillée du conseil une année et à un contrôle des questions prioritaires l'année suivante;
- alterner les méthodes d'évaluation (p. ex., faire remplir des questionnaires une année et procéder à des entrevues l'année suivante).

Le calendrier des évaluations du président doit tenir compte de la durée de son mandat.

Les résultats des évaluations peuvent être comparés à ceux des évaluations précédentes pour que le conseil, les comités et les administrateurs puissent suivre leur progression et leurs besoins en matière de formation. Lorsque c'est possible, il peut être utile de comparer les

scores d'efficacité du conseil avec ceux d'autres conseils similaires ou avec les meilleures pratiques.

Les conseils ont souvent à régler des questions urgentes et peuvent être tentés de mettre de côté des activités comme l'évaluation de la gouvernance. Il est donc conseillé d'établir l'évaluation de la gouvernance comme une fonction de base essentielle qui ne devrait pas être éliminée ou reportée lorsque l'organisme traverse une période difficile ou que les fonds sont rares.



Conclusion

En résumé, le recrutement, la formation et l'évaluation des administrateurs d'un OSBL dépendent grandement du contexte propre à l'organisme et doivent retenir toute l'attention du conseil. La situation évolue constamment et les conseils, qui gouvernent en temps réel, sont confrontés à des difficultés qui sont différentes d'une année à l'autre. Cela dit, les conseils qui s'acquittent efficacement de leurs fonctions sont habituellement composés d'administrateurs engagés et motivés qui adoptent de saines pratiques au niveau du conseil sous la direction d'un président efficace. Ces conseils ont un sens de l'autocritique aiguisé et sont déterminés à parfaire leurs connaissances et à s'améliorer.

L'expérience montre que de tels conseils ne sont pas le fruit du hasard, mais bien l'aboutissement d'un processus délibéré qui comprend le recrutement et la formation d'administrateurs réunissant les compétences, l'expérience et les qualités personnelles voulues. Pour être efficaces et le demeurer, ces conseils mettent en place un processus pour évaluer leur propre performance et celle de leurs administrateurs, de leur président et de leurs comités puis y donner suite en saisissant les occasions d'amélioration et le communiquer aux parties prenantes.

Les administrateurs de tels conseils montrent l'exemple et donnent le ton et, par leurs actions, font ressortir l'importance qu'il convient d'accorder à une bonne gouvernance. Nous espérons que les principes et les pratiques énoncés dans le présent document seront utiles aux conseils d'administration et à leurs membres à cet égard.

Annexe 1 — Matrice des compétences des administrateurs⁶

Domaine de compétence ⁷	Administrateurs en place					Administrateurs éventuels		
	1	2	3	4	5...	1	2	3
Connaissances, compétences et expériences de base du conseil								
DG / leadership d'entreprise								
Industrie / secteur								
Gouvernance / conseil								
Finances								
Connaissances, compétences et expériences désirées								
Comptabilité / vérification								
Promotion / communications								
Formation / financement								
Relations avec la collectivité								
Diversité (p. ex., nombre d'hommes et de femmes, origines culturelles)								
Représentation régionale								
Relations avec les gouvernements / le secteur public								
RH / gestion de la performance, rémunération								
Gestion des TI / commerce électronique / protection des renseignements personnels								
Affaires juridiques / réglementation								
Marketing / ventes								
Relations avec les membres								
Risques et contrôles								
Activités de fonctionnement / activités organisationnelles								
Gestion de ressources et de projets								
Planification stratégique								

Dans la matrice présentée dans la présente annexe, on attribue des numéros aux administrateurs en place et aux administrateurs éventuels, mais des noms pourraient être utilisés au besoin. Les noms et les curriculum vitae détaillés en cause peuvent être fournis aux personnes ayant besoin de ces informations.

⁶ D'après la matrice BEAM™ d'évaluation des administrateurs d'OSBL, © Richard Leblanc.

⁷ **Compétences** s'entend d'un ensemble de connaissances, de connaissances et d'attitudes qui ont une incidence importante sur le travail d'une personne (rôle ou responsabilité), qui sont mises en corrélation avec la performance au travail, qui peuvent être évaluées en fonction de normes reconnues et améliorées au moyen de la formation ou du perfectionnement. (Traduction libre d'après Parry, 1996, p. 50) Définition citée par Richard Leblanc dans son mémoire présenté à la Securities and Exchange Commission et daté du 13 juillet 2009.

Annexe 2 — Enquête sur l'efficacité du conseil

La liste qui suit est tirée d'une enquête utilisée par l'United Way of Toronto (UWT) et elle est reproduite avec sa permission. Un grand nombre des questions qu'elle contient exigent des réponses selon l'échelle d'évaluation suivante :

Excellent — Conforme aux normes les plus élevées

Bon — Dépasse les attentes

Satisfaisant — Répond aux attentes

Insatisfaisant — Inférieur aux attentes

Mauvais — Laisse beaucoup à désirer

NSP — Ne sais pas

Les répondants qui le souhaitent peuvent préciser leurs réponses.

PARTIE I — PROFIL DE L'ADMINISTRATEUR

1. J'estime qu'on m'a bien expliqué les devoirs du membre du conseil d'UWT avant que je devienne administrateur.
2. J'ai une bonne compréhension de la mission et des valeurs d'UWT.
3. J'ai une bonne compréhension des finances d'UWT.
4. J'ai une bonne compréhension des politiques et des pratiques actuelles du conseil.
5. J'ai une bonne compréhension du règlement intérieur d'UWT.
6. Je suis satisfait de mon rôle d'administrateur et de membre de comités du conseil.
7. J'estime que j'ai suffisamment l'occasion d'exprimer mon point de vue sur les activités d'UWT.
8. Le conseil pourrait-il profiter encore plus de votre temps et de vos compétences? Si oui, comment?
9. Quelles compétences apportez-vous au conseil d'UWT?
 1. Relations avec les collectivités ciblées
 2. Connaissance d'activités associées au mandat d'UWT en particulier
 3. Collectivité / demande de subvention
 4. Finances / comptabilité
 5. Levée de fonds
 6. Expérience générale des conseils d'administration
 7. Relations avec les gouvernements
 8. Ressources humaines
 9. Placements
 10. Rôle de leader dans le milieu des entreprises
 11. Affaires juridiques
 12. Marketing et communications
 13. Influence en matière de politique publique
 14. Planification stratégique
 15. Technologie

PARTIE II — ÉVALUATION DU CONSEIL DANS SON ENSEMBLE

- 1. Les réunions du conseil se déroulent d'une manière qui permet :**
 - a) une communication franche;
 - b) des discussions constructives;
 - c) la résolution rapide des problèmes;
 - d) l'indépendance par rapport à la direction.
- 2. Les réunions du conseil sont appropriées en ce qui a trait :**
 - a) à leur nombre;
 - b) à la durée des présentations;
 - c) au temps alloué aux discussions;
 - d) au contenu.
- 3. La documentation préalable aux réunions est appropriée et elle est :**
 - a) utile;
 - b) opportune;
 - c) présentée de façon efficace;
 - d) suffisamment détaillée.
- 4. Les administrateurs ont suffisamment d'occasions de participer.**
- 5. Les administrateurs ayant des divergences d'opinions ont amplement l'occasion d'exprimer leur point de vue.**
- 6. Pris dans son ensemble, le conseil actuel a-t-il des compétences et une expérience pertinentes dans les domaines suivants?**
 1. Relations avec les collectivités ciblées
 2. Connaissance d'activités associées au mandat d'UWT en particulier
 3. Collectivité / demande de subvention
 4. Finances / comptabilité
 5. Levée de fonds
 6. Expérience générale des conseils d'administration
 7. Relations avec les gouvernements
 8. Ressources humaines
 9. Placements
 10. Rôle de leader dans le milieu des entreprises
 11. Affaires juridiques
 12. Marketing et communications
 13. Influence en matière de politique publique
 14. Planification stratégique
 15. Technologie
- 7. Le conseil reflète-t-il adéquatement la vaste diversité de la collectivité qu'il sert?**

8. Le conseil actuel s'acquitte-t-il adéquatement des rôles et responsabilités suivants?

1. Examiner les objectifs et le mandat d'UWT pour garantir la continuité des activités.
2. Surveiller, approuver et faire un suivi de l'orientation stratégique en tenant compte des risques et des opportunités.
3. Cerner et évaluer les principaux risques d'entreprise.
4. S'assurer que des systèmes de gestion des risques sont en place.
5. Surveiller l'information communiquée sur les finances de l'organisme et la comparer au plan approuvé.
6. Surveiller et évaluer la performance du directeur général.
7. Mettre en œuvre et gérer un processus pour assurer la relève des bénévoles membres de l'équipe de direction.

9. En général, le conseil d'administration s'acquitte-t-il adéquatement de son rôle et de ses responsabilités?

PARTIE III - RELATIONS AVEC LA DIRECTION

1. La direction tient compte des avis et des points de vue du conseil.
2. Le directeur général tient le conseil informé des questions importantes.
3. La qualité des présentations de la direction répond aux attentes du conseil.
4. La direction se rend suffisamment disponible pour les administrateurs.
5. Le conseil, ou l'un de ses comités, surveille les politiques concernant la rémunération, la formation et les autres questions liées au personnel qui touchent les membres de l'équipe de direction.
6. La répartition des responsabilités entre la direction et le conseil est appropriée et bien comprise.
7. Le conseil se sent libre de contester les décisions du directeur général s'il y a lieu.
8. Le directeur général est responsable de la réalisation des objectifs de l'organisme.
9. En général, les relations de travail entre le conseil et la direction sont bonnes.

PARTIE IV - GOUVERNANCE DU CONSEIL

1. Le conseil dispose d'un processus adéquat pour évaluer l'efficacité du conseil.
2. Le président dirige le conseil et anime les réunions avec efficacité.
3. Le conseil a amplement la possibilité de traiter des questions nécessaires pendant les séances à huis clos.
4. Lorsque des postes d'administrateur sont vacants, le conseil dispose d'un processus adéquat pour recommander le profil adéquat des nouveaux administrateurs en ce qui a trait aux compétences et à l'expérience.
5. Les rapports mensuels de conformité au conseil d'administration fournissent aux administrateurs suffisamment d'information pour qu'ils s'acquittent de leurs obligations de gouvernance prescrites par la loi.

PARTIE V – COMITÉS DU CONSEIL

Veillez dresser une liste des comités dont vous êtes membre : _____

1. Le(s) comité(s) comprend (comprennent) clairement ses (leurs) devoirs et responsabilités.
2. L'ordre du jour des réunions donne au comité le temps suffisant pour discuter des questions importantes.
3. Le nombre de réunions du comité est approprié.
4. Chacun des administrateurs a la possibilité d'être membre de comités.
5. La structure des comités du conseil est appropriée et fonctionne bien.
6. Les discussions des comités sont franches et directes.
7. L'équilibre entre le travail effectué par les comités et par le conseil est approprié.

Annexe 3 – Évaluation des membres du conseil

La liste ci-dessous est tirée d'une «rétroaction à 360 degrés» (commentaires de tous ceux qui entourent la personne évaluée) des membres du conseil du Healthcare Insurance Reciprocal of Canada (HIROC) et elle est utilisée avec leur autorisation. Elle illustre les comportements et les actions qui peuvent être consignés dans l'évaluation d'un administrateur. Même si elle est conçue pour des rétroactions à 360 degrés, elle peut être adaptée à des évaluations plus restreintes comme les autoévaluations. Des codes peuvent être utilisés afin de préserver l'anonymat des personnes évaluées et des évaluateurs.

Chaque comportement est noté de la façon suivante.

Au moyen de l'échelle ci-dessous, veuillez attribuer la note qui correspond le mieux à chacun des comportements ou à chacune des actions. Veuillez choisir une seule note par question en cochant la case appropriée.

N <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
Aucune observation possible	Mauvais N'adopte aucun comportement attendu	Passable Adopte quelques comportements attendus	Acceptable Adopte la majorité des comportements attendus	Bon Adopte la plupart des comportements attendus	Excellent Adopte tous les comportements attendus					
Commentaires :										

Responsabilité du membre

1. S'acquitte de ses obligations de membre avec diligence et prudence.
2. Se prépare en vue des réunions.
3. Respecte le code d'éthique de l'organisme.
4. Cherche des occasions d'accroître ses connaissances.

Fonctions du membre

5. Comprend les principales mesures d'évaluation de la réussite organisationnelle.
6. Comprend et respecte le rôle du directeur général.
7. Comprend et respecte le rôle des autres membres du conseil.
8. Participe de façon constructive et sensée aux discussions du conseil; fournit des pistes de réflexion intéressantes.

Obligations fiduciaires

9. Comprend les principaux indicateurs financiers de l'organisme.
10. Tient compte des obligations de gérance fiduciaires dans les discussions et lors de la prise de décisions.

Gestion des actifs et des risques

11. Comprend les principaux éléments de risque auxquels l'organisme est vulnérable.
12. Tient compte des responsabilités de gestion des actifs et des risques dans les discussions et lors de la prise de décisions.

Leadership stratégique

13. Comprend les contextes opérationnel et environnemental dans lesquels l'organisme évolue.
14. Montre qu'il est au fait des nouvelles tendances influant sur l'organisme et se sert de ces connaissances pour les discussions et la prise de décisions.
15. Montre l'exemple en se faisant personnellement le champion de la mission, de la vision et des buts de l'organisme.
16. Définit les mesures à prendre pour tirer profit des occasions qui permettront à l'organisme de respecter ses priorités stratégiques.
17. Adopte une approche stratégique à la prise de décisions en tenant compte des faits, des points de vue, des objectifs et des critères lors des discussions.
18. Utilise ses compétences, ses connaissances et son expérience pour faire évoluer les discussions du conseil.
19. Pose des questions stimulantes et pertinentes de façon à encourager les échanges intéressants.
20. Travaille efficacement avec les autres administrateurs au dégagement de consensus et à la gestion constructive des conflits.

Annexe 4 — Performance des membres du conseil

La grille ci-dessous est une adaptation de celle qui figure à la page 5 de la 2^e version du *Board Self-Evaluation Questionnaire*, publiée en 2008 par le programme de leadership dans le secteur des OSBL (Non-Profit Sector Leadership Program) de la faculté de l'éducation permanente (College of Continuing Education) de l'Université Dalhousie, et elle est reproduite avec son autorisation. Elle illustre les différents critères sur lesquels repose un questionnaire d'autoévaluation à l'intention des administrateurs d'un OSBL.

Cochez la case qui représente le mieux votre opinion. L'échelle est la suivante pour tous les énoncés ci-dessous : pas du tout d'accord (1), pas d'accord (2), peut-être ou pas certain (3), d'accord (4), tout à fait d'accord (5).

	1	2	3	4	5
1. Je sais ce que l'on attend de moi comme membre du conseil.					
2. J'ai un bon dossier d'assiduité aux réunions.					
3. Je lis les procès-verbaux, les rapports et les autres documents avant les réunions du conseil.					
4. Je connais bien le contenu du règlement intérieur et des statuts de l'organisme.					
5. J'invite souvent les autres membres du conseil à exprimer leurs opinions aux réunions du conseil.					
6. Les autres membres du conseil m'invitent à exprimer mes opinions aux réunions du conseil.					
7. Je prête une écoute attentive lors des réunions du conseil.					
8. Je fais ce que j'avais dit que je ferais.					
9. Je tiens confidentielles toutes les décisions du conseil.					
10. Lorsque j'ai une opinion différente de celle de la majorité, je l'exprime.					
11. J'appuie les décisions prises par le conseil, même lorsque je ne suis pas d'accord.					
12. Je profite de toutes les occasions pour faire la promotion du travail de notre organisme dans la collectivité.					
13. Je me tiens au fait des questions pertinentes pour notre mission et transmets de l'information à ce sujet au conseil.					
TOTAL					

© 2008 Non-Profit Sector Leadership Program, Dalhousie University.

Peut être reproduit ou adapté par des organismes bénévoles pour leur utilisation exclusive.

Pour de plus amples informations

Publications de l'ICCA sur la gouvernance*

Collection à l'intention des administrateurs

Collection «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI (technologies de l'information)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité
- 20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

Cahier d'information sur la performance à long terme : Questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction – Questions que les administrateurs devraient poser (février 2008)

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2008)

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2007)

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)

Collection «Organismes sans but lucratif»

OSBL – Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'organismes sans but lucratif

OSBL – Avis aux administrateurs

Préparation et réaction en cas de pandémie – questions que les administrateurs devraient poser

Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Collection «Environnement de contrôle»

Attestation du chef de la direction et du chef des finances : Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes

Contrôles et procédures de communication de l'information : Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 – Recommandations à l'intention de la direction

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 – Recommandations à l'intention des administrateurs

Le contrôle interne et les petits émetteurs – Attestation et information en matière de conception du contrôle interne à l'égard de l'information financière : Recommandations à l'intention des petites sociétés ouvertes

*En ligne à l'adresse www.cgrg.ca

Autres publications de l'ICCA

CAmagazine

Lindsay, Hugh, «Resserrer le contrôle», *CAmagazine*, décembre 1997, p. 43.

Autres publications

Andringa, Robert C., et Ted W. Engstrom, *Nonprofit Board AnswerBook: Practical Guidelines for Board Members and Chief Executives*, 2001.

Bourgeois, Donald J., *Charities and Not-for-Profit Administration and Governance Handbook* (en association avec le Centre canadien de philanthropie), 2^e édition, 2009.

Broder, Peter, dir. de la réd., *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif*, Industrie Canada, 2002.

Bugg, Grace, et Sue Dallhoff, *National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada*, Strategic Leverage Partners, Inc., 2006.

Calgary Chamber of Voluntary Organizations, *Insurance Tool Kit for the Voluntary Sector: A Guide for Nonprofits and Charities*, Alberta Voluntary Sector Insurance Council, 2006.

Carver, John, *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, 3^e édition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2006.

Certified General Accountants of Ontario, *Grassroots Governance: Governance and the Non-Profit Sector*, Certified General Accountants of Ontario, 2008.

Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada, rapport final du Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, Ed Broadbent, président, Table ronde du secteur bénévole, 1999.

Corbett, Anne, James M. Mackay et Pamela L. Cross, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Governance Centre of Excellence, Ontario Hospital Association, 2009.

Deloitte, *The Effective Not-for-Profit Board* (sans date).

Dimma, William A., *Tougher Boards for Tougher Times: Corporate Governance in the Post-Enron Era*, John Wiley & Sons Canada Ltd, 2006. (Le chapitre 22 fait une comparaison entre la gouvernance des entreprises et celle des OSBL.)

Eadie, Doug, *Extraordinary Board Leadership: The Seven Keys to High-Impact Governance*, 2001.

Gill, Mel D., *Governing for Results*, Trafford Publishing, 2005.

Herman, Melanie L., George L. Head, Peggy M. Jackson et Toni E. Fogarty, *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*, John Wiley & Sons, Inc., 2004.

Ingram, Richard T., *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, 2003.

Leblanc, Richard, «Getting the Right Directors on Your Board», in J. Conger, dir. de la réd., *Boardroom Realities*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2009.

Kelly, Hugh M., *Duties and Responsibilities of Directors of Not-for-Profit Organizations*, Société canadienne des directeurs d'association, 2004.

National Association of Corporate Directors (NACD), *Not-for-Profit Governance Survey*, Washington, NACD, 2005.

Paton, Rob, et les membres du Comité britannique et nord-américain, *Effective Governance of Nonprofit Organizations: a Paper*, 2000.

Robinson, Maureen, *Nonprofit Boards that Work: The End of One-Size-Fits-All Governance*, Wiley Nonprofit Series, 2001.

Sites Web

Alliance for Nonprofit Management, Washington (DC) www.allianceonline.org

Altruvest Charitable Services www.altruvest.org

Bénévoles Canada www.benevoles.ca

BoardSource www.boardsource.org

Centraide Canada, *Formation d'un conseil d'administration* www.boarddevelopment.org

Centre de ressources en ligne de l'ICCA pour les OSBL www.csrg.ca/organismes-sans-but-lucratif

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

Charity Village www.charityvillage.ca

CompassPoint Nonprofit Services www.compasspoint.org

enVision.ca, Virtual Resource Centre www.enVision.ca

Imagine Canada www.imaginecanada.ca

Portail de la bibliothèque d'Imagine Canada www.nonprofitscan.ca

Société canadienne des directeurs d'association www.csae.com



Au sujet des auteurs

RICHARD LEBLANC, CMC, JD, LL.B., M.B.A., LL.M., PH.D.

Richard Leblanc est professeur agrégé de droit, gouvernance et éthique à l'Université York à Toronto (Canada). Ses recherches et activités professionnelles sont centrées sur l'efficacité des conseils d'administration. Il évalue et conseille les conseils d'administration d'importantes sociétés cotées, dont certains se sont attirés la reconnaissance de leurs pairs et des prix pour leurs pratiques et l'information qu'ils communiquent en matière de gouvernance. Il a également œuvré auprès de conseils d'administration d'OSBL et d'organismes du secteur public.

Le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil, notamment en ce qui concerne leurs habiletés, leurs compétences et leur comportement, sont au cœur des activités de recherche de Richard Leblanc. Les gouvernements, les autorités de réglementation, les associations sectorielles et les associations d'actionnaires profitent depuis longtemps de son expertise et du résultat de ses travaux.

Richard Leblanc a reçu des prix pour ses activités d'enseignement et ses recherches sur la gouvernance, et il publie des articles à l'intention des praticiens aussi bien que des universitaires. Il possède une connaissance approfondie des meilleures pratiques de gouvernance à l'échelle mondiale, tant actuelles qu'émergentes, et est invité par les médias, les conseils d'administration et les associations sectorielles à livrer son point de vue indépendant sur l'efficacité du conseil et des administrateurs eux-mêmes.

www.yorku.ca/rleblanc

HUGH LINDSAY, FCA, PAA

Hugh Lindsay est l'un des fondateurs et le président de FMG Financial Mentors Group Inc. Il est spécialisé en rédaction, en formation et en consultation dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et de la planification stratégique. Il cumule les titres de comptable agréé et de professionnel d'assurance agréé et il est membre de Financial Executives International. Avant de devenir consultant à temps plein en 1992, il a occupé des postes de haut niveau en finance et en vérification interne dans une université et une grande compagnie d'assurance. M. Lindsay est membre associé de la faculté des études permanentes de l'Université Simon Fraser.

Hugh Lindsay a siégé au conseil d'un certain nombre d'organismes sans but lucratif dont l'Insurance Institute of British Columbia, l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia, la Vancouver Little Theatre Association, la Community Mediation Services Society et la Vancouver Museum Commission. Il est actuellement membre du conseil d'administration de la Canadian Academy of Independent Scholars et de la section régionale de Vancouver de FEI Canada. Il a été membre du Conseil sur les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et il est maintenant rédacteur et réviseur pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA. Il a rédigé ou révisé un certain nombre de cahiers de la collection «20 Questions» et de la «Collection à l'intention des directeurs financiers» publiés par l'ICCA, notamment les cahiers intitulés *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance*, *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques* et *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*.

ISBN-13: 978-1-55385-469-2



9 781553 854692

04001061

20 Questions
que les administrateurs
d'organismes sans but lucratif
devraient poser sur
**le recrutement, la formation
et l'évaluation des membres du conseil**

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA
M5V 3H2
416.204.3400
WWW.ICCA.CA