

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

Le conseil d'administration : son rôle et ses responsabilités

1. L'importance d'un *bon* conseil d'administration⁽¹⁾
 - a. Le conseil d'administration (C.A.) est l'ensemble des personnes détenant l'autorité sur la gestion de l'organisme. Le conseil peut être élu par l'assemblée générale. Son principal rôle est d'équilibrer les forces changeantes, à l'externe et à l'interne, qui agissent sur l'organisme, afin d'assurer sa pertinence et sa pérennité.
 - b. Le C.A. d'un organisme à but non lucratif (OBNL), étant responsable des finances, a inévitablement comme mandat la sollicitation et la collecte de fonds. Sans l'appui et la participation dynamique de son C.A., un organisme ne peut recueillir de fonds. Le C.A. rassemblera donc les ressources financières et humaines nécessaires à la bonne marche de l'organisme afin d'assurer son avenir.
 - c. Les membres du C.A. doivent participer pleinement à la direction de l'organisme, y apporter plus qu'ils n'en retirent et démontrer un vif enthousiasme pour la sollicitation de fonds, sans quoi l'organisme risque de faillir à sa mission et même disparaître.
 - d. Voici un bref aperçu des facteurs essentiels pour choisir et impliquer les membres du C.A. ainsi que du rôle du directeur général de l'organisme.

2. La vocation de l'organisme

Les membres du C.A. doivent énoncer clairement la mission et les objectifs de l'organisme. Le personnel comprendra plus facilement son rôle et ses fonctions et la clientèle pourra ainsi pleinement bénéficier des services offerts.

3. L'élaboration des objectifs

Après avoir défini clairement la mission de l'organisme dans ses *Statuts et règlements*, le C.A. a la responsabilité ultime d'en assurer la survie et l'adapter aux changements du milieu. Avec l'aide du personnel, le C.A. décide de la politique lui permettant d'atteindre ses objectifs. Ensemble, ils évaluent l'efficacité et la direction de cette politique. Le plan d'affaires de l'organisme doit être élaboré conjointement par les membres du C.A., la direction et le personnel. C'est un processus continuel rattaché aux changements constants qu'affronte l'organisme.

4. Les relations avec la collectivité

Un organisme ne saurait se distancer de la collectivité qu'il dessert, qu'elle soit locale, régionale ou nationale. Sa survie dépend des échanges avec son milieu. Individuellement et collectivement, les membres du C.A. peuvent et doivent améliorer de façon tangible la qualité, le nombre et la rentabilité de ces échanges. Comme représentants de l'organisme, les membres du C.A. doivent le vanter auprès de la collectivité et, inversement transmettre à l'organisme les préoccupations et exigences de cette dernière, servant ainsi de lien entre les deux.

(1) Dans ce texte, les expressions « conseil », « conseil d'administration », « comité exécutif » et « C.A. » sont synonymes.

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

5. Ressources financières et gestion

L'une des principales responsabilités du C.A. est d'obtenir et de distribuer des fonds au nom de l'organisme, tout en veillant à ce que les sommes recueillies soient suffisantes pour soutenir sa cause. En plus de faire personnellement un don, les membres du C.A. doivent se servir de leur influence pour trouver des sources de financement. Les sommes et la répartition des dons recueillis seront déterminantes dans la poursuite des objectifs et le modus operandi de l'organisme.

Une bonne façon de recueillir des fonds est d'organiser une campagne de financement. Or, c'est le conseil qui a la responsabilité de recruter un président de campagne, et avec celui-ci, former un comité d'honneur qui assurera le bon déroulement de la campagne et éventuellement, son succès. Le président doit occuper une place prépondérante au sein d'une entreprise susceptible de faire un don majeur et exemplaire, et devra exercer une influence sur les gens d'affaires et le public.

Le président de campagne doit s'entourer de chefs d'entreprise qui jouissent du respect et de l'estime de leurs pairs et du public. Conscientisés et enthousiastes, ils emploieront leur énergie à servir la cause de l'organisme, solliciteront des dons auprès des entreprises et verseront également une contribution personnelle.

6. Justification et autonomie

L'organisme fait face à une double contrainte : il doit remplir ses obligations envers la collectivité et assumer les responsabilités qui découlent du statut d'OBNL, une position assez délicate vis-à-vis de la collectivité d'autant plus que les besoins de celle-ci dépassent souvent le mandat de l'organisme, sans parler de ses moyens. Néanmoins, comme le stipulent ses statuts, l'organisme doit conserver son autonomie tout en faisant un usage judicieux des ressources publiques. En somme, les dirigeants d'un OBNL doivent concilier les deux impératifs qui sont d'en justifier l'existence auprès du public et d'en assumer l'intégrité.

7. La composition du conseil d'administration

La composition d'un conseil « équilibré » présente plusieurs avantages : la diversité des carrières, des intérêts et des talents des membres et de leur influence sont des atouts précieux lorsqu'il s'agit de justifier une cause ou de rendre des comptes. Cependant, la sélection des membres du C.A. est surtout fondée sur leur habileté et l'influence qu'ils peuvent exercer pour faire connaître la mission de l'organisme. Les divers facteurs qui contribuent au succès exigent une certaine polyvalence qui sera différente d'un organisme à l'autre.

8. La participation des membres du C.A.

Outre le droit de voter et de participer aux décisions, sans parler du prestige associé à leur statut, les membres du C.A. ont l'obligation de servir l'organisme. Cette obligation sera remplie dans la mesure où ils connaissent l'organisme et ses services, participent à la préparation des assemblées, défendent l'organisme auprès de la collectivité et collaborent au programme de développement. La qualité des membres du C.A. sera mesurée en fonction de l'ingéniosité, de la créativité, de l'imagination dont ils font preuve en dirigeant l'organisme. Le maintien du statu-quo est nettement insuffisant lorsque le milieu est en changement rapide et constant.

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

9. Choix du président du conseil d'administration

Une des fonctions importantes du conseil d'administration est de choisir celui qui présidera le comité de direction. Ce choix sera d'autant plus approprié que la clientèle et les différents groupes cibles seront consultés au cours du processus de sélection. À cette responsabilité du conseil s'ajoute une fonction connexe qui est d'évaluer et d'approuver régulièrement la poursuite des programmes. De surcroît, le conseil doit faire preuve de professionnalisme et de subtilité dans l'exercice de ses fonctions.

10. Relations entre le conseil et le président du C.A

Pour être pleinement efficaces, les membres du conseil et le président doivent entretenir des relations de travail harmonieuses. Le rôle du conseil est d'établir les politiques, mais également d'accorder au président la latitude qui lui est nécessaire pour jouer son rôle et diriger l'organisme. En échange, le président fournira au conseil toute l'information voulue et l'encouragera à exercer son leadership et son pouvoir de décision. La confiance et le respect mutuel caractériseront les bonnes relations de travail.

11. Le professionnalisme

Au cours des dernières décennies, l'élargissement des connaissances, la qualité et le raffinement des services offerts à la clientèle et aux bénéficiaires se sont répercutés sur tous les organismes de charité. La plus grande scolarité nécessaire pour répondre à ces nouvelles exigences a engendré des normes professionnelles plus élevées dans tous les domaines. Le conseil doit donc insister pour que ces normes soient établies et maintenues au sein de l'organisme. Ces nouvelles normes incitent le personnel de direction à prendre davantage de pouvoir décisionnel au sein de l'organisme dont le rendement et les services offerts seront finalement jugés par les bénéficiaires et le public.

12. La responsabilité vis-à-vis du public

Le conseil d'administration d'un organisme de charité, soucieux de ses intérêts, doit, en vertu des règlements gérer celui-ci dans l'intérêt public, de façon à lui permettre de remplir la mission qu'il s'est donnée. À ce titre, le conseil est responsable de tous les biens de l'organisme, y compris les terrains, les fonds de dotation, le matériel, les immeubles et leur entretien. Il est également responsable de certaines dettes encourues par l'organisme.

13. Les tâches des membres du conseil d'administration

a. La planification

- 1) Approuver la ligne de pensée de l'organisme et évaluer le rendement de la direction quant à sa réalisation;
- 2) Évaluer chaque année le milieu sans cesse changeant de l'organisme et planifier et appuyer sa stratégie;
- 3) Réviser et approuver chaque année les plans de l'organisme pour financer cette stratégie;
- 4) Passer en revue et approuver les objectifs financiers quinquennaux de l'organisme;
- 5) Passer en revue et approuver le budget annuel de l'organisme;
- 6) Approuver les principales politiques de l'organisme.

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

b. L'organisation

- 1) Élire, superviser, évaluer, conseiller, stimuler, récompenser et, au besoin, changer la haute direction de l'organisme. Discuter régulièrement avec le directeur général de questions qui le touchent ou qui touchent le conseil;
- 2) Veiller à ce qu'une structure soit en place pour assurer la succession de la haute direction de l'organisme;
- 3) S'assurer que les forces de l'organisme et la main-d'œuvre qu'il a planifiés satisfont aux exigences des buts à long terme;
- 4) Approuver des politiques et des pratiques efficaces ayant trait à la rétribution et aux avantages sociaux consentis au personnel de l'organisme;
- 5) Proposer aux membres de l'organisme une liste d'administrateurs possibles et combler, au besoin, les postes vacants au sein du conseil;
- 6) Approuver chaque année l'évaluation du rendement du directeur général et déterminer son traitement selon les recommandations émises par le comité du personnel et le président du conseil;
- 7) Établir les critères d'admissibilité pour siéger au conseil et recruter les membres des comités de celui-ci en tenant compte des recommandations émises par le comité des mises en candidature;
- 8) Évaluer chaque année le rendement du conseil et prendre des mesures (touchant notamment sa composition, son organisation et ses responsabilités) pour obtenir un rendement supérieur.

c. Le fonctionnement

- 1) Analyser les résultats obtenus par la direction quant à la ligne de pensée et aux buts annuels et à long terme de l'organisme, en fonction du rendement d'autres organismes de même nature;
- 2) S'assurer que les structures financières de l'organisme répondent adéquatement à ses besoins actuels et à ceux prévus dans sa stratégie à long terme;
- 3) Formuler des critiques, des conseils et des commentaires honnêtes et constructifs;
- 4) Approuver les principales actions de l'organisme, par exemple : les dépenses en capital qui excèdent les limites autorisées et les changements majeurs apportés à ses programmes et services.

d. La vérification comptable

- 1) S'assurer que le conseil et ses comités bénéficient, grâce à la production de rapports et d'autres méthodes, d'une information exacte et à jour sur la situation de l'organisme et son fonctionnement;
- 2) Veiller à ce que les rapports produits reflètent fidèlement les résultats financiers et la situation globale de l'organisme;
- 3) Voir à ce que la direction ait établi des politiques appropriées pour déceler des conflits d'intérêt possibles au sein de l'organisme, et qu'elle administre et fasse respecter avec diligence ses politiques;
- 4) Nommer des vérificateurs indépendants avec l'approbation des membres de l'organisme;
- 5) Vérifier si l'organisme se conforme aux principales lois en vigueur qui régissent ses activités.

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

- e. En conclusion
- 1) Habituellement, on attend d'un conseil d'administration qu'il élabore un « plan de développement » qui débouche sur une campagne de financement;
 - 2) Les membres du conseil d'administration représentent l'organisme à temps plein et ils partagent et soutiennent une même cause;
 - 3) Ils doivent se servir de leur influence personnelle dans leur milieu pour promouvoir l'organisme;
 - 4) Ils déterminent les politiques et collaborent aux objectifs visés, et donnent temps et argent;
 - 5) Ils sont sensibles aux besoins de la communauté et visent par divers projets à établir un équilibre entre les ressources de l'organisme et les besoins de la société;
 - 6) Ils sont également administrateurs;
 - 7) En collaboration avec la direction, ils aideront l'organisme à réaliser des projets tout en recherchant les fonds de financement.

Le conseil d'administration joue un rôle prépondérant au sein d'un OBNL. C'est pourquoi il est primordial de choisir des membres dynamiques de la communauté qui croient en la cause et qui désirent s'impliquer réellement. Les OBNL qui sélectionnent les membres d'un C.A. dans l'unique but de combler des postes en précisant que la tâche est légère, ne comprennent rien au véritable rôle du C.A.

Un poste laissé vacant est dans un certain sens préférable à un individu sans idées, sans imagination, sans contacts et sans moyens.

Il est très important de bien choisir les membres du C.A. et de leur expliquer leurs responsabilités. Tout le monde en sortira gagnant.