BÉNÉVOLES D'EXPERTISE

Annexe I

Les rôles généraux du CA et de la DG

On perçoit parfois les rôles du CA et de la DG en opposition l'un par rapport à l'autre, alors qu'en réalité ces rôles sont en continuité. Voyons d'abord l'énoncé de la responsabilité générale de chacun.

Le **conseil d'administration** *administre* les affaires de l'organisme et *en exerce tous les pouvoirs*, à l'exception de ceux attribués à l'assemblée générale des membres par la Loi et les règlements.

La **direction générale** est *responsable*, *sous l'autorité* du conseil d'administration, du *fonctionnement* de l'organisme et de la *gestion courante* de ses activités et de ses ressources. Elle *rend compte* de sa gestion au conseil d'administration.

Ainsi, le CA élu par les membres de l'organisme agit comme responsable ultime de toutes les affaires de l'organisme et c'est pour cela qu'il en exerce tous les pouvoirs, sauf ceux réservés aux membres par la Loi et les règlements. « *L'administrateur* (le membre de CA) *doit agir avec prudence et diligence. Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale* (L'organisme). » (CCQ, a. 322.)

De son côté, la DG agit, sous l'autorité du CA, pour assurer le fonctionnement de l'organisme et la gestion courante des activités et des ressources, dans les limites fixées par le CA. En fait, la DG est le *bras exécutif* du CA, car ce dernier ne peut agir que dans le cadre de ses réunions formelles. Ainsi la personne qui occupe la fonction de direction générale est une employée avec un statut particulier par rapport au CA puisque c'est elle qui concrétise les décisions de ce dernier et lui rend compte des résultats de sa gestion.

Les processus de l'administration

Le domaine de l'administration d'un organisme, comme de toute entreprise, comprend quatre (4) processus[1] fondamentaux :

1. **La planification**, le processus par lequel on prévoit l'avenir de l'organisme en formulant des objectifs devant guider les actions ;
2. **L'organisation**, le processus par lequel on conçoit et coordonne le travail des intervenants de l'organisme ;
3. **La direction**, le processus par lequel on oriente l'action des intervenants de l'organisme, communique les informations requises pour accomplir les tâches, mobilise le personnel et les bénévoles et participe au développement des relations humaines au sein de l'organisme ;

Le contrôle, le processus de rétroaction par lequel on prend la mesure des réalisations de l'organisme, notamment par la reddition de compte périodique de la DG, et par lequel on juge de leur efficacité par rapport à la mission et aux objectifs de résultats.

1. Adapté de Déry, R., A. Pezet et C. Sardais (2015). Le management. Montréal, JFD Éditions, p. 83-84.

Les processus de **l'organisation** et de **la direction** sont plus directement reliés au rôle de la DG puisqu'ils réfèrent au fonctionnement de l'organisme et au déroulement de ses activités. Comme le CA ne peut agir qu'en réunion formelle et par résolution, il lui est impossible d'intervenir dans les activités au quotidien. Cela justifie en soi le rôle de la DG.

Toutefois, la DG doit *agir sous l'autorité du CA* et doit lui *rendre compte de sa gestion*. Pour cela, le CA doit avoir au préalable assumé ses responsabilités à l'égard des processus de **la planification** et du **contrôle**, à défaut de quoi les actions de la DG seront plus ou moins claires.

Nous touchons là une difficulté vécue par plusieurs membres de CA d'organismes communautaires. Certains d'entre eux sont bénévoles dans leur organisme, d'autres le connaissent comme clients ou par intérêt personnel pour les services rendus à leur communauté. Ces membres de CA ont un contact concret avec les activités de l'organisme et croient que leur rôle le plus important est d'influencer dans le quotidien la qualité des services en intervenant sur certains aspects de leur fonctionnement à partir de leurs expériences personnelles. Bien sûr, cette expérience concrète leur est utile pour prendre des décisions ayant une portée plus large.

Toutefois, le rôle du CA se situe à un autre niveau, soit celui de l'entité globale qu'est l'organisme. Ainsi, les processus de planification et de contrôle doivent faire l'objet de ses préoccupations prioritaires. C'est souvent moins concret que des activités spécifiques de services, mais d'une importance capitale pour la qualité et la pérennité de ces derniers.

Ainsi, le CA doit procéder à l'élaboration et à la mise à jour de son plan stratégique comprenant sa mission, ses valeurs, ses buts et ses objectifs à moyen et long terme, et ce, en impliquant les différentes personnes et les groupes qui constituent la communauté de coopération agissant dans l'organisme. Une fois cet exercice complété, il doit transposer ses objectifs en cibles de résultats annuels.

Pour encadrer le fonctionnement de son organisme, le CA doit adopter un plan d'organisation afin de déterminer les fonctions et les postes nécessaires (rémunérés et bénévoles) pour réaliser la mission de l'organisme. Ce plan inclut la fonction de direction générale et ses principales responsabilités. Comme la DG est une fonction stratégique dans l'organisme, il y a lieu de prévoir un règlement déterminant le mode de dotation du poste et le mode de destitution du ou de la titulaire dans certaines situations prévues à ce règlement.

D'autres décisions relatives à la direction doivent être prises pour encadrer les activités de l'organisme. Ce sont des politiques[2] de gestion et de rémunération du personnel, une politique concernant les bénévoles, une politique de gestion financière, un code d'éthique, etc. Ces politiques sont plus faciles à élaborer quand les choses vont bien. Elles préviennent alors plusieurs mésententes ou conflits.

2. Voir au sujet des politiques d'un organisme la Fiche info #7, Les politiques internes, publiée conjointement par la Ville de Québec et Bénévoles d'Expertise, décembre 2018.

Pour boucler la boucle, le CA doit s'assurer que ce qu'il a planifié et décidé est advenu comme prévu ou non. Ce sont ses processus de contrôle. Certains de ces processus peuvent être prévus dans les plans et politiques et d'autres déterminés de façon spécifique selon les besoins. Le CA peut demander par exemple des rapports périodiques (mensuels, trimestriels ou annuels selon les sujets) sur l'atteinte des résultats pour les services rendus et l'atteinte des résultats financiers planifiés dans les prévisions budgétaires.

En fait, pour bien exercer sa fonction de contrôle, le CA doit trouver le meilleur équilibre entre d'une part, la confiance et la marge de manœuvre qu'il accorde à sa DG et d'autre part, une information juste et complète qui réponde adéquatement au besoin d'information de ses membres. L'information véhiculée au CA doit porter minimalement sur les finances de l'organisme et aussi sur ses activités, l'utilisation et la qualité des services et la satisfaction de la clientèle. Les données fournies doivent être faciles à consulter, être comparables au budget et aux cibles de résultats ainsi qu'aux données de l'exercice antérieur. Tout écart doit normalement être expliqué par écrit par la DG.