

Annexe II

Le CA et l'exercice de ses responsabilités

Les pouvoirs du CA sont étendus et la responsabilité des administrateurs comporte plusieurs obligations. Pour mieux se comporter dans cet univers assez complexe, le recours à des principes de gouvernance¹ s'avère aidant. En voici cinq :

1. L'imputabilité

Le CA est le mandataire de l'organisme et est imputable envers les membres. Il assure une surveillance générale de l'organisme en conservant son indépendance face à la gestion pour éviter de se trouver en position de juge et partie.

2. La solidarité

Le CA forme un tout indivisible, une équipe, laquelle s'exprime uniquement par résolution.

La loyauté du CA et de ses membres envers l'organisme transcende les intérêts des groupes d'où sont issus les administrateurs. Autrement dit, même si un administrateur est élu par un groupe d'intérêt, sa loyauté doit aller à l'organisme dans son ensemble, incluant les personnes desservies et sa mission dans sa communauté.²

3. L'intégrité

Pour favoriser l'intégrité dans le fonctionnement de l'organisme, il est important pour le CA d'adopter un cadre éthique (déontologie et valeurs) pour guider ses décisions. Les membres du CA doivent aussi faire la différence entre leur rôle d'administrateur et, si c'est le cas, leur rôle de bénévole au service de l'organisme.

Pour s'assurer que cette intégrité est bien réelle, il est nécessaire pour le CA de procéder annuellement à l'évaluation des contributions des administrateurs et de la direction générale, ainsi que du fonctionnement du conseil comme entité et de ses comités.

4. La délégation

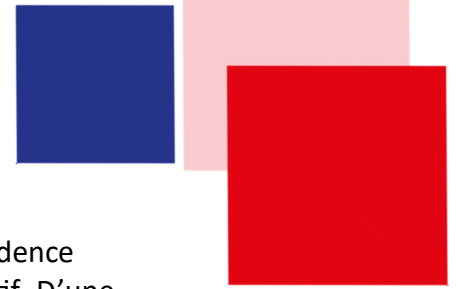
Voilà le nœud de la question courante *Qui fait quoi ?* ; si les choses ne sont pas claires, cela devient une pomme de discorde.

Le CA indique dans son processus de planification les résultats qu'il veut atteindre et non pas les moyens pour les atteindre, sauf pour proscrire ceux qu'il juge inacceptables.

Pour que la délégation donne des résultats satisfaisants, le CA doit s'assurer de la compétence des personnes mandatées pour exécuter adéquatement les mandats qui leur sont confiés.

1. Adapté à partir de: La Gouvernance Stratégique^{MC}: prémisses, principes et pratiques, Guides, Éditions DPRM inc., p. 75.

2. Voir Code civil du Québec, 1991, c. 64, a. 322.



Une bonne délégation repose sur la confiance mutuelle. À cette fin, la présidence du CA et la DG sont des partenaires pour la réalisation de leur mandat respectif. D'une part, la présidence du CA s'assure que le système de gouvernance fonctionne adéquatement, et d'autre part, la DG s'assure que l'organisme évolue de façon dynamique dans le respect des politiques adoptées par le CA.

Sauf la présidence qui représente le CA entre ses réunions, aucun membre du CA n'exerce individuellement d'autorité sur la DG.

5. La pérennité

Les succès passés d'un organisme, voire sa bonne réputation, ne sont pas des gages de pérennité pour l'avenir, même si cela peut aider. Pour assurer la pérennité, le CA doit veiller à ce que l'organisme s'adapte à son environnement et au contexte dans lequel il évolue. Et comme ce sont des personnes qui donnent vie à l'organisme, le CA doit constamment penser à la relève de ses membres et, avec la direction générale, à celle du personnel et des bénévoles qui l'animent.

Nous vivons à une époque où de nombreuses règles existent et la vitesse et la rapidité des communications font en sorte que des problèmes de réputation peuvent surgir à tout moment. À cet effet, sans tomber dans la paranoïa, le CA s'assure de bien identifier les risques touchant l'organisme, de prendre des mesures pour les éviter ou pour réagir adéquatement si une situation problématique survenait malgré les précautions prises.

