

LA GOUVERNANCE, ÇA MARCHE!



BARBARA LASKIN

La gouvernance, ça marche!

Un guide des notions fondamentales de la gouvernance

de Barbara Laskin
Meta4 Creative Communications Inc
traduit par Pierrette Moreau

rédigé pour Arts and Cultural Industries Association of Manitoba
et SaskCulture Inc.

avec l'appui du ministère du Patrimoine canadien

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION	5
1. GOUVERNANCE : MODE OU PRINCIPE DE BASE ?	7
1.1 MOMENTS DÉFINITIFS	7
1.2 MÉFIEZ-VOUS DES APPROCHES BASÉES SUR DES MODÈLES, DES FORMULES « TOUTES FAITES »	10
1.2.1 Éléments de réflexion et de discussion : la gouvernance dans votre organisation	11
1.3 LA GOUVERNANCE, POURQUOI FAIRE?	12
1.4 QUATRE BONNES RAISONS (ET BIEN D'AUTRES ENCORE)	13
1.4.1 Éléments de réflexion et de discussion : Votre organisation est-elle à la hauteur?	17
2. PLUS PRÉCISÉMENT, DE QUOI S'AGIT-IL ? LES ÉLÉMENTS D'UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE	19
2.1 LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE	19
2.1.1 Éléments clés de la structure, ou « charpente », de l'organisation	21
2.2 LES TÂCHES PRINCIPALES ASSOCIÉES À LA GOUVERNANCE	24
2.2.1 Développer une perspective à long terme	24
2.2.2 Assurer une bonne performance et la santé de l'organisation	25
2.2.3 Assurer la santé financière	27
2.2.4 Maintenir de solides relations	28
2.2.5 Reddition des comptes	31
2.2.6 Prévenir et gérer les risques	33

2.2.7	Représenter et défendre la cause efficacement	33
2.2.8	Assurer une solide structure de gouvernance	33
2.2.9	Exercice : les tâches clés de la gouvernance	34
2.3	L'ÉTHIQUE FONDAMENTALE, LES VALEURS ET LES CROYANCES QUI ANIMENT VOTRE ORGANISATION	41
2.3.1	Éléments de réflexion et de discussion: l'éthique, les valeurs et les croyances	41
3.	LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	43
3.1	RESPECT DES DEVOIRS LÉGAUX ET FIDUCIAIRES	44
3.2	INTENDANCE	45
3.3	SURVEILLANCE	45
3.4	LEADERSHIP	46
3.5	LE RÔLE DE NON-GOUVERNANCE DU CONSEIL	46
3.6	EXERCICE : COMMENT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION REMPLIT SON RÔLE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION	47
4.	MAINTENANT QUE VOUS L'AVEZ, COMMENT SAVOIR SI ÇA MARCHE VRAIMENT ?	51
5.	DES GENS MOTIVÉS : COEUR DE LA BONNE GOUVERNANCE	53
5.1	ALLONS-Y! RECRUTEMENT ET ORIENTATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	53
5.2	LEADERSHIP	55
5.2.1	Gestion des réunions	55
5.2.2	Les comités, commissions, groupes consultatifs, bienfaiteurs honoraires et autres groupes	56
5.2.3	Exercice : Recrutement et orientation	57
6.	CONCLUSION	59
7.	LECTURES CHOISIES ET RESSOURCES SUR LA GOUVERNANCE	60

FOREWORD

À propos de gouvernance

Même si la gouvernance n'est pas ce qui vous préoccupe le plus en tant que membre d'un conseil d'administration ou gestionnaire culturel, assurer une bonne gouvernance représente un travail très important pour toutes les organisations à but non lucratif. Sans une bonne gouvernance, les organisations peuvent commettre l'erreur de se concentrer de plus en plus étroitement sur le quotidien et sur les personnalités, et oublier ainsi leurs vrais objectifs. Lorsque ceci se produit, même la meilleure et la plus brillantes des organisations commence à chanceler. Toutefois, quand une organisation jouit d'une bonne gouvernance, elle se donne des objectifs réalistes et atteignables, ce qui lui permet de planifier de façon appropriée pour l'avenir.

Mais la gouvernance, qu'est-ce que c'est exactement? Beaucoup a été écrit sur des sujets liés à la gouvernance, par exemple, les relations, le recrutement des membres du conseil d'administration, comment établir les règlements et évaluer les cadres. Malgré toute l'information que nous possédons, comprenons-nous vraiment ce qu'est la gouvernance? C'est ce que *La Gouvernance, ça marche!* veut nous communiquer — de quoi est faite la gouvernance et pourquoi elle est importante dans une organisation.

Ce guide se veut un instrument qui vous aidera, ainsi que votre organisation, à comprendre les principes fondamentaux de la gouvernance et comment les mettre à l'oeuvre. Gardez ce guide sous la main et utilisez-le régulièrement en tant qu'introduction à la gouvernance, ou en tant que rappel. D'autres copies sont disponibles en s'adressant à Arts and Cultural Industries Association of Manitoba ou à SaskCulture.

La Gouvernance, ça marche! est un projet conjoint de Arts and Cultural Industries Association of Manitoba et SaskCulture Inc. Nous voulons exprimer notre reconnaissance à tous ceux qui nous ont aidés à créer ce projet, dont le ministère du Patrimoine canadien, Saskatchewan Communications Network et University College of the North. Sincères remerciements à Barbara Laskin, consultante pour le projet, à Frank Reimer, graphiste, et à Pierrette Moreau, traductrice.

I N T R O D U C T I O N

Lorsqu'on m'a demandé de créer un guide pour accompagner une série d'ateliers que je préparais pour les clients de Arts and Cultural Industries Association of Manitoba (ACI) and SaskCulture (SC), j'ai manifesté beaucoup de scepticisme, pour différentes raisons. D'abord, il existe déjà une abondante bibliographie, en grande partie disponible sur Internet, qui traite en tout ou en partie de la gouvernance des conseils d'administration. Pour le peu de temps que les gestionnaires ou membres des conseils culturels peuvent consacrer à la lecture d'un tel matériel, je me suis demandé s'il y avait lieu de préparer quelque chose qui s'adresserait spécifiquement à eux, ou si le domaine de la gouvernance culturelle n'avait pas déjà été exploré de façon adéquate. Honnêtement, j'hésitais à créer un guide destiné à demeurer sur les tablettes.

Deuxièmement, le domaine de la gouvernance — comment nous le comprenons et comment il affecte la performance des organismes que nous servons — continue d'évoluer. Chaque scandale, chaque faux-pas au gouvernement ou dans le secteur privé attire notre attention sur le besoin d'une plus grande rigueur de la part des organisations dans la façon dont elles administrent leurs affaires. Cette préoccupation a amené d'importants changements dans plusieurs pays du monde : nouvelle législation, nouvelles indications concernant l'éthique et la comptabilité, réorganisation des systèmes d'approvisionnement, demandes pour plus de transparence et d'inclusion, et ainsi de suite. Dans le secteur bénévole, dont les institutions culturelles font partie, on remarque une plus grande sophistication dans la gestion et dans les procédures des conseils d'administration. Quel que soit le guide qui voudrait incarner les meilleures pratiques de gouvernance d'un conseil d'administration, il n'offrirait tout au plus qu'un instantané de la pensée et de l'écriture courantes à ce sujet.

Malgré ces préoccupations, Kathleen Darby et Dennis Garreck m'ont persuadée qu'un guide simple et direct, s'adressant aux gestionnaires culturels et aux membres de conseils d'administration d'organismes culturels, pourrait s'avérer d'une grande valeur. Ils étaient

convaincus de la nécessité d'articuler le travail de base de la gouvernance — de revoir les principes fondamentaux, à savoir pourquoi la gouvernance importe aux organismes culturels et comment de tels organismes peuvent s'assurer que leurs arrangements de gouvernance sont appropriés et efficaces.

Ce guide ne se veut donc pas un manuel sur la gouvernance, mais un complément à la bibliographie qui existe déjà et qui tient compte des caractéristiques et exigences du secteur culturel. Il veut servir de toile de fond à une présentation interactive sur le conseil d'administration et la gouvernance culturelle, et (j'espère) une référence pratique pour des gens qui se trouvent à la recherche de direction, ou de confirmation, au moment où ils accompagnent l'organisme de leur choix dans l'accomplissement de sa mission.

1. GOUVERNANCE : MODE OU PRINCIPE DE BASE ?

On pardonnerait à des lecteurs de penser que la *gouvernance* n'est qu'un mot à la mode comme plusieurs autres — constructions éclairés que le public adopte pour un temps mais qui sont par la suite oubliées par manque de substance. Si on considère la quantité d'encre consacrée à la gouvernance ces dernières années, le nombre de soi-disant « experts » en la matière et la façon dont le terme est balloté, souvent sans tenir compte de sa signification, on pourrait conclure qu'elle était une mode, bien que tenace. Comme avec toutes les modes, on pourrait penser que nous n'avons qu'à patienter sagement et à attendre qu'elle disparaisse.

1.1 Moments définitifs

Une partie du problème c'est que le terme *gouvernance* défie les définitions. Il y a environ dix ans, le mot n'était pas employé couramment et les anciennes définitions ne reflétaient pas le sens contemporain (par exemple, un premier dictionnaire Webster la définit comme « gouvernement; exercice d'autorité; direction; contrôle; gestion, soit par un fonctionnaire des services publics, ou un gardien ou tuteur). Même aujourd'hui, il n'existe aucune façon concise d'expliquer la gouvernance de manière à lui donner une application universelle. Des définitions qui conviennent bien aux entreprises n'ont pas de résonance dans les communautés culturelles; même si les concepts sont les mêmes, le langage et les instruments de gouvernance peuvent s'avérer autres dans cet environnement si différent.

Plusieurs individus et organisations du monde ont tenté de définir gouvernance — peut-être parce que le terme a acquis de nouvelles connotations et pertinence pour le bien-être des sociétés et organismes, et aussi parce que notre compréhension évolue à mesure que nous considérons son application dans différentes sphères (c.-à-d., dans le secteur privé, dans les institutions publiques et dans le secteur bénévole, dans les forums internationaux et intergouvernementaux). Il est intéressant de noter que très peu de ces « définitions » en sont vraiment. Souvent, on dit de la gouvernance qu'elle est « à propos » de quelque chose, qu'elle « se réfère » à quelque chose, tel que le démontre l'exemple qui suit, tiré de Wikipedia :

La gouvernance traite des processus et systèmes selon lesquels un organisme ou une société fonctionne. Souvent, on établit un gouvernement pour administrer ces procédés et systèmes. On emploie parfois le terme *gouvernance* de façon erronée comme un synonyme du terme *gouvernement*.

Des organismes du secteur privé l'emploient souvent pour décrire la manière selon laquelle une société commerciale est dirigée, ainsi que les lois et habitudes que cette direction met en pratique.¹

D'autres définitions de la sorte parlent fréquemment de « procédés et systèmes » mais n'arrivent pas à brosser un vrai tableau. Selon un auteur² néo-zélandais, « La gouvernance, dans le contexte des organisations, traite essentiellement de structures, procédés et rapports qui sont utilisés dans la prise de décisions ». Une autre définition soutient que la gouvernance est

1. Wikipedia

2. Professeur Meredith Edwards, Université de Canberra, Review of New Zealand Tertiary Education Governance, ministère de l'Éducation, mai 2003.

3 Tiré de BoardSource, anciennement le National Centre for Nonprofit Boards — « sources d'information utile, d'outils et de meilleures pratiques, entraînement et développement de leadership pour les membres de conseils d'administration des organisations à but non lucratif dans le monde.

l'autorité légale d'un conseil d'administration pour établir des politiques qui affecteront la vie et le travail de l'organisme, tout en tenant le Conseil responsable des conséquences de ces décisions.³

On peut facilement trouver à redire de celles-là et d'autres définitions parce qu'elles semblent floues, imprécises et incomplètes. Il est beaucoup plus difficile d'en arriver à une définition correcte — une définition qui exprime le concept simplement et directement, mais qui néanmoins saisit l'ampleur et la complexité des responsabilités que la gouvernance entraîne.

Le mot *gouvernance* lui-même est dérivé du verbe grec *kubernan* (devenu *gubernare* en latin) et qui signifie *guider* — au sens du gouvernail d'un navire. Appliqué aux organismes des secteurs public et privé, une définition très simple du terme pourrait être « l'art de guider les organisations ». Il faut reconnaître que notre perspective de 21^e siècle prête au mot *guider* une plus grande portée que celle que les premiers Grecs lui attribuaient. Pour nous, quelques notions d'accompagnement sont implicites : établir une vision ou mission, adopter une ligne de conduite, éviter les écueils, guider le progrès vers les objectifs, et assumer l'ensemble des responsabilités pour l'organisation.

Tim Plumptre de l'Institut sur la gouvernance, basé à Ottawa, s'est débattu longuement avec les définitions :

Je trouve utile de voir la gouvernance comme un ensemble d'idées, à savoir comment donner une direction à l'activité humaine — à quelque forme d'action collective. Ce qui distingue la gouvernance de l'administration tient au fait que la première se préoccupe de la façon dont les grandes décisions (ou stratégies) sont prises — décisions reliées à la réalisation des buts importants, au maintien des relations clés, et à l'obtention de feed-back — et qui prend ces décisions.

« La gouvernance, dit-il, c'est le processus selon lequel on établit les buts stratégiques, on maintient les relations clés, on protège la santé de l'organisation, et on rend compte de sa performance »

Ceci représente une définition de base qui convient bien aux organisations du domaine culturel. Au delà des définitions, cependant, plusieurs se demandent comment la gouvernance « arrive » — comment le processus s'impose et comment les conseils d'administration peuvent s'assurer que la gouvernance donne de bons résultats.

1.2 Méfiez-vous des approches basées sur des modèles, des formules « toutes faites ».

Les discussions de gouvernance sont souvent émaillées de références à des « modèles de gouvernance » ; des organisations voulant améliorer leur gouvernance, ou instaurer une structure de gouvernance, se demandent quel modèle choisir.

L'un des mieux connus est le modèle Carver (ou « policy governance »), une approche qui soutient que c'est le rôle du conseil d'établir les politiques, et celui du personnel de les réaliser. C'est un modèle qui repose sur la séparation des « objectifs » (questions reliées à leur organisation) et des « moyens » (tout autre question d'organisation), et aussi sur l'établissement de « limites directoriales » — limites touchant l'autorité du chef de direction. Certaines organisations trouvent efficace de séparer le travail de planification de celui du fonctionnement, et plusieurs principes énoncés par Carver sont d'une grande valeur. Pour d'autres, cette façon de fonctionner s'est avérée moins pratique. Dans le domaine culturel, où le personnel rémunéré, pour peu qu'il existe, est typiquement peu nombreux, et où les organisations se rallient souvent à une vision artistique ou à un but communautaire, il arrive que les valeurs, la formalité, et la séparation rigide des rôles associés à Carver sont difficiles à maintenir.

Une autre école de pensée soutient que le mot *modèle* convient mal parce qu'il a une implication de quelque chose d'arrêté, sans souplesse, genre « formule toute faite » ou « taille unique ». Une grande partie de la littérature sur la gouvernance se range à l'idée qu'on doit encourager une organisation à concevoir sa propre approche, afin de créer un système adapté à sa mission et à ses caractéristiques propres — basé sur la « mission » et non pas sur un « modèle » de gouvernance. Selon cette façon de voir, il n'existe pas d'approche « toute faite » de la gouvernance plus qu'il n'existe d'approche « toute faite » de l'administration. De plus, c'est au conseil d'administration que revient la tâche de choisir la structure de gouvernance qui convient le mieux à son organisation, de s'assurer qu'elle fonctionne bien, et de l'adapter lorsque l'organisation évolue et que d'autres besoins se manifestent.

En fait, il existe différentes approches de gouvernance, certaines ont été formalisées à la manière de Carver, d'autres ont simplement évolué avec le temps. Les organisations ont différentes exigences selon ce qu'elles veulent accomplir et où elles se situent quant à leur évolution. Il n'y a pas lieu d'avoir — ou, si vous êtes un organisme de financement, d'exiger — une structure de gouvernance élaborée si l'organisation n'a ni le personnel ni les ressources pour la soutenir. Ceci ne signifie pas que les plus petites organisations ne doivent pas faire cas de la gouvernance, simplement que ce qu'elles établissent reflète ce qu'elles sont et ce que sont leurs exigences.

Il y a des responsabilités inévitablement associées au conseil d'administration, et il y a beaucoup à émuler en ce qui concerne les « meilleures pratiques ». Pourvu qu'il rencontre ses responsabilités et respecte les principes de bonne gouvernance, le conseil doit toutefois se sentir libre de mettre en place ce qui fonctionne le mieux pour lui.

1.2.1 Éléments de réflexion et de discussion : la gouvernance dans votre organisation

1. Les membres de votre conseil d'administration comprennent-ils bien la mission de l'organisation?

2. La gouvernance retient-elle l'attention?

3. Croyez-vous que votre conseil ajoute une valeur appréciable à votre organisation?

4. Sinon quelles en sont, selon vous, les principales raisons?

1.3 La gouvernance, pourquoi faire?

Dans le secteur culturel, où les ressources sont minimales, le temps plus que précieux et les membres bénévoles et qualifiés très difficiles à trouver, nous avons d'excellentes raisons de nous demander pourquoi les questions de gouvernance méritent notre attention et notre temps. Les jeunes organisations, ou celles qui échappent aux conventions, ont suffisamment de difficulté à s'occuper des affaires quotidiennes et à répondre aux exigences des organismes de financement sans avoir à se préoccuper de choses en apparence aussi abstraites. Les organisations mieux établies pourraient raisonnablement dire qu'elles possèdent déjà la connaissance et l'expertise voulues pour manœuvrer efficacement. Les membres de leurs conseils d'administration proviennent souvent du secteur des affaires, et font également partie d'autres conseils; par conséquent ils arrivent à la culture bien préparés; leur personnel peut aussi posséder une semblable expérience.

Néanmoins, il est utile de se rappeler les principales raisons qui font de la gouvernance un élément important, si ce n'était qu'elle représente une dynamique, et non un processus statique. Des organisations qui performant bien reconnaissent que la gouvernance n'est pas un ensemble de règles à établir, pour ensuite les reléguer à l'oubli. Tout comme l'antivirus d'un ordinateur, ou autre logiciel indispensable, la gouvernance doit être programmée pour recevoir « les mises à jour » automatiquement de temps à autres. Ceux qui l'utilisent doivent non seulement s'assurer qu'elle demeure à jour, mais bien que leur version satisfait leurs besoins.

Et si les besoins étaient moindres? C'est une fausse opinion de croire que toutes les petites organisations désirent grandir et que leur développement se fait de façon linéaire. Selon une étude réalisée en Grande Bretagne en 2002, « les organisations évoluent en boucles, avec des cycles de croissance variables »⁴ Quelques-unes seront entièrement satisfaites

4. "A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project," Sarabaja Kumar et Kevin Nunan/Voluntary Action Camden, 2002.

de s'arrêter où elles sont, d'éviter les formalités et responsabilités attachées à un fonctionnement plus sophistiqué. Pour ces organisations, une approche « plus souple » de la gouvernance pourrait suffire.

1.4 Quatre bonnes raisons (et bien d'autres encore)

Pour ceux qui entendent davantage — réaliser une vision artistique ou accomplir une mission, ce qui, par contre, implique des considérations pratiques tels l'incorporation, la rémunération du personnel, un financement public, des commanditaires privés, des partenariats, de nouvelles installations et autres — la gouvernance devient une question vitale. On peut en résumer les raisons comme suit :

1. Responsabilités légales

Dans le secteur bénévole les conseils d'administration surveillent les affaires des entités incorporées. Ils ont l'autorité pour prendre des décisions critiques et stratégiques, mais ils ont aussi des responsabilités⁵ fiduciaires et légales qui découlent des législations fédérale et provinciales. Si leurs organisations sont des associations caritatives reconnues d'utilité publique, les conseils doivent rendre des comptes et effectuer la collecte de fonds, tout en demeurant fidèles aux objectifs qui leur ont valu un tel statut. Ils sont sujets à de nombreuses responsabilités légales et peuvent être à découvert si toutes les précautions n'ont pas été prises pour assurer la conformité; l'ignorance des règles n'est pas une dispense.

Le nouveau projet de *Loi sur les sociétés à but non lucratif* remplacera bientôt la *Loi sur les corporations canadiennes, Partie II*, qui sert actuellement de cadre pour l'incorporation fédérale et la gouvernance de plus de 19 000 organisations à but non lucratif. Des changements de grande portée sont proposés. Même si ces changements tentent de moderniser

5 Voir p.59, Lectures Choisies et Ressources Sur la Gouvernance, sur les devoirs légaux des membres des conseils d'administration d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif.

et d'améliorer la structure au bénéfice du secteur, les membres des conseils d'administration devront savoir comment leur gouvernance est affectée et devront prendre des mesures pour se conformer aux nouvelles règles.

2. Responsabilités éthiques et morales

Ceux qui écoutent les nouvelles ont certainement entendu parler des nombreux scandales, réels ou présumés, qui ont affublé les secteurs public et privé au cours des dernières années. Au Canada comme dans d'autres pays, ces reportages ont relancé l'intérêt pour la gouvernance, et les conseils d'administration, à tous les niveaux, on fait l'objet d'une plus grande attention. Le rapport final du Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole en 1999 (alias Le Rapport Broadbent) recommandait aux organisations du secteur bénévole d'adopter de nouvelles mesures afin de rehausser la transparence, la responsabilité, l'éthique de collecte de fond et la bonne gouvernance.

Bien que les scandales reliés à la gouvernance soient rares et presque inexistant dans le secteur culturel, les organisations des arts et de la culture ont fait l'objet des mêmes recommandations. Celles qui fonctionnent par l'adhésion de membres, qui organisent des collectes de fonds et/ou plaident en faveur des arts et sont à la recherche de financement public, doivent de plus en plus examiner et renforcer leur gouvernance selon les pressions, qu'elles viennent de l'extérieur ou de l'intérieur. Selon le degré de leur négligence à le faire, elles s'exposent à des attaques, surtout de la part de ceux qui croient que le financement public de la culture n'est pas souhaitable, ou qu'il est injustifiable en relation avec d'autres priorités.

3. Responsabilités vis-à-vis des donateurs et des organismes de financement

Les commanditaires, les donateurs et en particulier les organismes de financement ont commencé à poser des questions pointues, ou à établir de nouveaux critères concernant la gouvernance. L'atmosphère de vigilance accrue qui envahit les institutions publiques s'étend aux organisations qu'elles financent. Il ne s'agit pas seulement de minimiser un

potentiel de risque et d'embarras, mais aussi de voir s'accroître une capacité d'organisation. Le développement du secteur culturel, sans croissance concomitante des fonds disponibles pour soutenir tous les protagonistes, a vu la compétition augmenter et une tendance vers la création de nouveaux programmes qui mettent l'accent sur le rôle de la gouvernance afin d'accroître la capacité d'organisation.

À savoir si toute cette attention est justifiée importe peu. Il est certain que des agences de financement et fondations sont allées trop loin, exigeant plus que leur niveau de financement les autorisait à le faire. Cependant, il n'y a pas de doute que le temps investi à établir de solides pratiques de gouvernance aide à obtenir un plus grand appui de la part des organismes de financement; une bonne gouvernance pourrait faire pencher la balance advenant une situation où l'octroi demandé pourrait être attribué à l'un ou à l'autre.

4. La bonne gouvernance est un indicateur clé du succès.

Dans les arts et pour les organisations culturelles il n'est pas difficile d'établir ce qui est important. Généralement, de telles organisations sont créées pour appuyer une vision artistique ou une mission — que le centre de cette vision soit l'œuvre d'un individu ou une œuvre collective, qu'elle veuille engager les communautés, divertir des auditoires, développer une forme d'art, ou faire valoir un point de vue. Mais avant tout, cette vision doit se « tenir » pour que l'organisation ait du succès.

Évidemment, elle aura besoin de beaucoup d'autres choses pour survivre : des ressources humaines et financières, des champions de sa cause, des gens qui veulent voir, acheter, ou faire l'expérience de l'œuvre proposée. Elle requiert aussi une structure de gouvernance, à l'intérieur de laquelle elle peut poursuivre sa mission. La bibliographie actuelle est unanime à affirmer que la bonne gouvernance est essentielle à l'efficacité des organisations. Celle-ci mène à :

- **une plus grande crédibilité** : les membres, bailleurs de fonds, donateurs et commanditaires ont confiance que l'organisation administre ses affaires (et leur argent) de façon responsable, en vue d'atteindre les buts pour lesquels elle reçoit leur appui;
- **la légitimité** : l'organisation a le mandat de poursuivre sa mission conformément aux législations pertinentes, aux règlements et à un ensemble de lois cohérentes; elle est liée aux intérêts de ses membres et les représente légitimement.
- **la capacité de gérer les risques et les crises** : une organisation bien gouvernée a mis sur pieds des plans d'urgence prévoyant les menaces potentielles (par des mesures telle la planification de succession) et sera mieux en mesure de trouver un appui crucial en temps de crise;
- **la stabilité financière;**
- **une atmosphère et des relations favorables à la collecte de fonds;** et
- **une grande probabilité de réussite dans la réalisation de buts spécifiques** : sa performance satisfait les attentes ou les dépasse et son travail inspire le respect.

1.4.1 Éléments de réflexion et de discussion : Votre organisation est-elle à la hauteur?

1. Votre conseil d'administration est-il bien informé de ses obligations légales et de ses responsabilités?

2. Si votre organisation devait subir des critiques de la part des donateurs, de ses membres ou du public, seriez-vous en mesure de défendre les politiques de gouvernance et les pratiques en place?

3. Ces politiques et pratiques sont-elles écrites quelque part?

4. Le conseil de votre organisation participe-t-il vraiment à l'examen de la performance globale et des comptes rendus aux donateurs pour l'emploi des fonds?

5. Considérez-vous que votre organisation réussit à rencontrer ses objectifs? Sinon, pourquoi?

2. PLUS PRÉCISÉMENT, DE QUOI S'AGIT-IL? LES ÉLÉMENTS D'UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE

Tel qu'énoncé à 1.1, le terme *gouvernance* englobe un vaste concept : établir une vision, donner une direction, guider, surveiller, assumer la responsabilité financière, et ainsi de suite. Mais, mis à part les aspects conceptuels, quels éléments forment la gouvernance d'une organisation?

2.1 La Structure de Gouvernance

La gouvernance s'appuie sur un noyau de **documents essentiels, politiques et traditions** qui façonnent la prise de décisions, le maintien des relations importantes, la vigueur de l'organisation et les comptes rendus de performance. Ensemble, ces trois éléments forment une sorte de structure qui supporte le travail de gouvernance :

- Les **documents essentiels** consistent en législations, fédérales provinciales, auxquelles l'organisation doit se soumettre (i.e. la *Loi sur les corporations canadiennes*, qui sera éventuellement remplacée par la *Loi sur les sociétés à but non lucratif*; *Loi de l'impôt sur le revenu [organisme de bienfaisance enregistré]*; *Loi sur la validation des œuvres de charité du Manitoba*; le *Non-Profit Corporations Act* de la Saskatchewan, etc.). Cette législation de base détermine les devoirs et responsabilités

légales du conseil d'administration, aussi bien que ses obligations quant aux comptes rendus annuels, aux quotas de déboursements concernant les fonds bienfaisance, aux pratiques de levée de fonds, et ainsi de suite.

D'autres matériels de fond comprennent les statuts d'incorporation, les lettres patentes, la constitution et les règlements, les ententes de partenariat, etc. Ceux-ci expriment le principal objectif de l'organisation et ses caractéristiques essentielles : la structure; le nombre de membres et leur mandat; l'assemblée et les conditions de vote; le quorum et autres aspects déterminants, tels les responsabilités et contraintes.

- **Les politiques et systèmes** mis en place par le conseil d'administration et ses membres s'accumulent avec le temps et couvriront des domaines tels la structure et les responsabilités du conseil; la description détaillée des rôles des membres du conseil, de la direction et des présidents de comités; les termes du mandat des comités; la politique des codes de conduite et des conflits d'intérêts; les règles de procédure; les procédés de gestion des réunions et de la prise de décision; la délégation d'autorité et l'évaluation de la performance du directeur général; et autres directives importantes que l'organisation s'engage à suivre. Jusqu'à quel point des politiques et systèmes de la sorte ont été articulés, écrits et communiqués au conseil et au personnel variera beaucoup d'une organisation à l'autre. Il est plus facile d'être systématique si votre organisation existe depuis un certain temps et qu'elle a un personnel rémunéré et des revenus stables, ainsi que des individus dédiés à établir l'ordre et la clarté par des politiques formelles.
- **Traditions**, rarement écrites, elles sont la somme de pratiques informelles, principes, procédures et culture qui se développent autour de toute organisation — la façon dont les membres du conseil sont recrutés et orientés, le degré de formalité exigé aux réunions, la nature des relations entre le conseil et le personnel, la façon dont l'information est partagée, la latitude donnée au personnel de participer à la prise de

décisions, le style de leadership du président du conseil. Ce sont souvent ces traditions, autant que tout autre chose, qui déterminent la bonne marche de l'organisation, la facilité ou la difficulté avec laquelle elle recrute de nouveaux membres et sa réputation auprès de ses membres et de qui s'y intéressent.

Les traditions sont importantes, mais elles peuvent devenir étouffantes si elles empêchent l'organisation de se développer ou de changer afin de refléter les mœurs actuelles. Il est très important de trouver un équilibre entre le respect de la culture, des traditions et des valeurs de l'organisation, et l'ouverture aux nouvelles approches. Il est important de se demander « s'agit-il d'une tradition sacrée qui exprime qui nous sommes et ce que nous représentons, ou existe-t-il une meilleure façon? »

2.1.1 Éléments clés de la structure, ou « charpente », de l'organisation

Dans les organisations formellement constituées, les actions sont gouvernées par des instruments légaux tels les règlements et lettres patentes, ainsi que par les politiques et traditions qui déterminent comment l'organisation a choisi de fonctionner. Voici une liste des éléments clés de cette structure : Savez-vous comment votre organisation a traité de ces questions? Savez-vous où en trouver les références? Quelques-unes devraient-elles être revues?

Où ceci est-il documenté/ consigné dans votre organisation?	Constitution, règlements, lettres patentes, etc.	Politiques enregistrées	Traditions non écrites	Autres
Nom officiel/lieu				
Objets/buts officiels				
Procédure d'amendement				
Qualifications des membres				
Frais d'adhésion, s'il y a lieu				
AG règlements/avis de convocation				

Où ceci est-il documenté/ consigné dans votre organisation?	Constitution, règlements, lettres patentes, etc.	Politiques enregistrées	Traditions non écrites	Autres
Quorum				
Procédures du vote des membres du CA				
Nomination/élection des membres de la direction				
Devoirs/rôle des membres de la direction				
Termes/ révocation des membres				
Nombre de membres du CA				
Élection des membres du CA				
Membres d'office du CA				
Révocation des membres/remplacement				
Mandats				
Réunions des membres (comment, où, fréquence)				
Principales obligations des membres du CA (obligations légales et responsabilités)				
Pouvoirs des membres du CA				
Rôle/responsabilités des membres du CA				
Directeur des procédures du vote				
Règles de procédures				
Rémunération/Dépenses des membres du CA				

Où ceci est-il documenté/ consigné dans votre organisation?	Constitution, règlements, lettres patentes, etc.	Politiques enregistrées	Traditions non écrites	Autres
Indemnité des membres				
Code de conduite				
Conflit d'intérêts				
Procédures de vérification				
Année financière				
Pouvoir de signature (contrats, actes, actions, chèques, etc.)				
Nombre et composition des comités				
Rôle des comités/relation avec le personnel				
Recrutement/orientation des membres du CA				
DG (ou son équivalent) autorité/ description de tâche				
Évaluation de la performance du DG (ou son équivalent)				
Horaire des réunions du conseil d'administration				
Règles concernant l'assiduité des membres aux réunions				
Gestion des avoirs				
Gestion financière				
Résolution de conflits				
Communication avec les membres				

2.2 Les tâches principales associées à la gouvernance

Cette structure ou charpente, composée de documents essentiels, de politiques et de traditions, supporte le travail de gouvernance. En fait, elle engendre une série de tâches et de responsabilités qui se distinguent de celles de la gestion et qui relèvent en grande partie, mais pas exclusivement, de la compétence du conseil d'administration.

Il y a plusieurs façons valables de décrire le travail de gouvernance, de le diviser en catégories logiques. Il pourrait être utile de vérifier des formulations alternatives; la bibliographie à la fin de ce document dresse une liste de livres et d'articles qui offrent des approches différentes. Aux fins de ce projet, nous offrons cependant ici une liste de huit tâches majeures de gouvernance :

2.2.1 Développer une perspective à long terme

En général, il est entendu que le conseil d'administration se concentre sur les grandes lignes — les questions de haut niveau auxquelles toutes les organisations doivent faire face. Établir et revoir, habituellement en collaboration avec le personnel chevronné, la vision artistique, la mission et les objectifs de l'organisation représentent la majeure partie de cet exercice.

Le conseil étant le guide légal de l'organisation, il doit se soucier de sa survie à long terme : c'est-à-dire, se préoccuper non seulement de ce qui est dans la mise actuellement, mais aussi de ce qui est prévu pour l'avenir. Donc, penser de façon stratégique, s'assurer que les mécanismes appropriés sont en place pour accomplir la mission et atteindre les objectifs. Généralement, le conseil participera à la planification stratégique, bien que son implication dans le travail de planification détaillée dépendra de facteurs tels le nombre et le niveau d'expérience du personnel. Moins il y a de personnel, plus les membres du conseil doivent retrousser leurs manches et prendre une part active à l'élaboration (contrairement à la surveillance et à l'évaluation) des plans pour l'avenir.

De plusieurs manières, cette habileté à développer et à maintenir une perspective à long terme, à penser d'une façon stratégique aux affaires d'une société à but non lucratif, s'avère absolument indispensable pour préparer le conseil à accomplir ses autres tâches de gouvernance.

2.2.2 Assurer une bonne performance et la santé de l'organisation

Pour les organisations des arts et de la culture, une bonne performance ne peut se limiter au bilan financier, mais elle concerne principalement d'autres facteurs : la compagnie théâtrale a-t-elle réussi à se bâtir un auditoire? l'organisation d'utilité publique a-t-elle augmenté le nombre de ses membres? le musée a-t-il diversifié sa collection et augmenté le nombre de ses visiteurs? et le présentateur a-t-il ajouté et diversifié sa programmation?

C'est une tâche du conseil de s'assurer que l'organisation ait, bien en place, des indicateurs de performance clairs — qu'elle se soit donné des points de repère sur ce qui constitue une bonne performance, le tout en conformité de sa vision, de sa mission et des objectifs qui auront été établis au moment de la planification de son fonctionnement. Au nombre de ces indicateurs il pourrait y en avoir qui soient difficiles à mesurer sans le secours d'experts de l'extérieur.

Comme les organisations culturelles dépendent en grande partie de subventions, de commandites et de dons, elles auront peut-être à composer avec des critères imposés de l'extérieur, aussi bien que de l'intérieur. Elles doivent donc développer la capacité de surveiller et d'évaluer leur performance selon tous ces objectifs et critères.

Un autre aspect du maintien de la bonne performance consiste à demeurer très au fait des besoins de l'organisation et de s'assurer qu'elle puisse maintenir ses activités et augmenter sa capacité organisationnelle. Ceci est un domaine qui empiète sur le rôle du conseil,

quant à l'établissement de la vision et à la planification, tout comme sur plusieurs autres rôles. Il s'agit de domaines tels la dotation en personnel (l'embauche et l'évaluation de la performance du directeur exécutif ou son équivalent sont souvent considérées comme les plus importantes responsabilités du conseil), la planification de succession, l'allocation appropriée des ressources compte tenu de priorités concurrentielles.

2.2.3 Assurer la santé financière

Bien que le bilan financier ne soit pas la préoccupation principale de l'organisation artistique, il reste que c'est le premier devoir des conseils d'administration de l'assurer d'une stabilité financière. Pour demeurer solvables, la plupart des organisations comptent sur une variété de sources de revenus : les recettes d'exploitation, les subventions gouvernementales ou autres, l'appui du secteur privé. Certaines organisations jouissent d'une fondation, les autres aspirent à en établir une. D'autres sont propriétaires de leurs équipements ou aspirent à le devenir, ce pourquoi elles auront besoin d'un financement ciblé qu'elles obtiendront grâce à des levées de fonds ou à des subventions de capital.

Les membres des conseils d'administration peuvent s'engager plus ou moins dans les différentes activités visant à garder l'organisation à flot et à assurer son futur développement, particulièrement la collecte de fonds (nous y reviendrons plus loin); dans plusieurs cas ils se comportent comme en « bénévoles » au lieu de membres de conseils. Ils ne peuvent cependant pas échapper à leur devoir de surveillance et de gestion des finances. Ceci les engage à :

- revoir l'approche de l'organisation concernant la planification financière et les prévisions budgétaires (plutôt que le budget lui-même);
- approuver le budget annuel et revoir régulièrement la performance financière;
- assurer une diversification des revenus de façon à ce que l'organisation ne soit pas

prise au dépourvu s'il y avait une baisse de revenu soudaine et importante provenant d'une source principale;

- voir à ce qu'il y ait un système d'autofinancement en place (important facteur pour les organisations dont les revenus fluctuent à cause de la date d'entrée des octrois ou des activités cycliques);
- assurer la pertinence des politiques de comptabilité et de contrôles financiers;
- nommer un vérificateur indépendant (lorsque requis par la loi ou par les organismes de financement);
- établir ou approuver les politiques d'investissement;
- développer des politiques de gestion d'investissements ou de fonds de réserve; et
- voir à ce que l'organisation possède ou puisse avoir accès à l'expertise financière nécessaire.

Le rôle du conseil dans la collecte de fonds provoque d'importants débats. Il y en a qui citent le vieil adage « donne, obtient ou abandonne », tandis que d'autres croient que les membres du conseil devraient donner (à la limite de leur moyens) et obtenir. Voici ce qu'en dit Margaret Genovese,

Le niveau de dons personnels à une cause de la part des membres du conseil d'administration est un premier indicateur du potentiel de collecte de fonds d'une organisation. Un conseil d'administration au bas niveau de dons aura un effet dissuasif sur les efforts de collecte de fonds. Le conseil qui ne peut ou ne veut augmenter sa contribution n'aura pas de succès dans sa collecte de fonds.⁶

6. *How to Get the Board You Need*, Margaret Genovese avec Dory Vanderhoof, Orchestras Ontario, 1997, p. 24.

En fait, le rôle du conseil d'administration varie d'une organisation à l'autre et il n'y a pas de règle absolue. Dans certains cas, le conseil s'implique massivement dans le développement et la réalisation des stratégies de collecte de fonds, dans d'autres il ne fait qu'approuver la stratégie, et laisse la besogne au personnel. Dans la plupart des organisations culturelles, il existe différents types de collectes de fonds (c.-à-d. donateurs particuliers et campagnes d'adhésion, campagnes de financement, et événements spéciaux) et l'implication du conseil variera selon l'activité. Quelques-unes, comme les associations et les regroupements, ont peut-être, hormis leurs membres, un potentiel limité de collecte de fonds. Du point de vue de la gouvernance, c'est une obligation du conseil d'assurer la santé financière, et si la levée de fonds fait partie de la survie, il doit voir à ce qu'elle ait lieu, et à ce qu'elle ait du succès.

2.2.4 Maintenir de solides relations

À l'interne

Une des principales tâches du conseil d'administration est de voir à développer et à maintenir de solides relations à l'interne et avec les parties prenantes à l'externe. Le conseil doit promouvoir la confiance et le respect dans les rapports de ses membres entre eux ainsi qu'avec le personnel et s'assurer d'une saine gestion des ressources humaines. Bien que l'embauche, le congédiement et la gestion du personnel soient normalement la responsabilité du directeur général (ou de son équivalent), le conseil d'administration doit en donner le ton et élaborer des politiques qui protègent l'organisation du point de vue légal, et voir à ce qu'elle soit un bon employeur.

Le président du conseil et le DG/DA

La relation entre le président du conseil d'administration et le directeur général (ou artistique) est sans doute la plus critique sur le plan du développement et du succès d'une organisation, et on a beaucoup écrit à ce sujet.⁷ Ils doivent tous deux faire preuve d'un leadership empreint de force pour motiver et inspirer les autres. On n'insistera jamais trop

sur l'importance de la complicité. Les effets ravageurs d'une mauvaise relation se confinent rarement à l'organisation; ils ont le potentiel de la déstabiliser en ébranlant sa réputation auprès de la communauté.

Il est reconnu que l'efficacité des organisations dépend d'un partenariat efficace entre gouvernance et gestion, qui à leur tour dépendent de l'identification précise des différences entre les rôles et fonctions appartenant et à l'un et à l'autre. Le défi sera de trouver l'équilibre selon lequel les membres du conseil seront actifs et engagés, mais éviteront à tout prix la duplication et même la micro-gestion du travail des gestionnaires⁸

Une définition précise des rôles du conseil d'administration et du personnel ainsi que de leurs attentes est primordiale. Il faut également trouver des moyens de travailler ensemble de façon constructive, puisque la collaboration entre le conseil et la gestion est la clé pour accomplir plusieurs des tâches de gouvernance. C'est la responsabilité du président d'obtenir l'information dont le conseil a besoin pour prendre ses décisions, tout comme c'est la responsabilité des cadres de la fournir. Le dialogue doit demeurer ouvert et le flux d'information aller dans les deux sens, afin que personne n'ait à faire face à des demandes excessives ou à des révélations surprises.

C'est un défi pour un président enthousiaste d'ajuster le volume des besoins du conseil aux capacités du personnel à y répondre. Souvent, un conseil désirant jouer un rôle plus actif, ou impatient de mettre en place un système plus élaboré de gouvernance, oublie le surplus de travail que cette transformation exige d'un personnel qui, peut-être, fonctionne déjà à la limite de ses capacités.

⁷ Voir *Travailler avec le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif : conseils et outils pour les gestionnaires d'organisations culturelles*, Sybil Frei, *Projet Gestion créative* (une collaboration entre la Conférence canadienne des arts, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Conseil des Arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien), p.5, section 3.3.

⁸ "Issues, Concerns and Best Practices in Governance in the Non-Governmental, Public and Corporate and Inter-Governmental Sectors," une ébauche de Piers Campbell et Judith Hushagen, MANNET, Genève, Janvier 2000.

Un autre défi à relever pour un président sera de réaliser un équilibre entre l'appui et l'ingérence. Ce qui fonctionne au tout début, lorsque les conseils sont souvent appelés à s'impliquer davantage, ne convient plus à une organisation mieux établie. Les conseils en transition vers un système de gouvernance plus formel oublient parfois la délégation d'autorité et s'immiscent dans des questions de fonctionnement qui avaient été déléguées au personnel cadre. Dans les organisations des arts, ils poussent parfois l'audace jusqu'à s'ingérer dans les domaines du directeur artistique.

Au sein des organisations artistiques, délimiter le rôle du conseil quant aux politiques et aux décisions artistiques est une question très délicate. Bien préciser les responsabilités sera utile mais instaurer un haut degré de confiance et de respect entre conseil et personnel — en particulier entre le président du conseil et le directeur exécutif ou artistique — le sera tout autant. Il serait naïf d'avancer catégoriquement que le conseil n'a pas de rôle à jouer dans les politiques artistiques. Le conseil est finalement responsable de la performance de l'organisation (dans le sens corporatif) et, dans la mesure où la performance est reliée aux décisions artistiques, il doit pouvoir s'exprimer sur certaines questions artistiques. Toutefois, sa principale intervention en ce sens est sa capacité à embaucher ou à congédier le directeur artistique de l'organisation. Une fois choisi, il est préférable de respecter son expérience et son jugement artistique, et de lui donner la liberté de les exercer.

Pour les directeurs exécutif et artistique, percevoir le conseil comme un atout plutôt que comme un mal nécessaire, engendrera une relation productive, et avec un peu de chance, très productive. La clé sera d'apprendre à valoriser et à exploiter les talents et ressources du conseil, tout en défendant avec confiance des idées qui ne sont peut-être pas dans les meilleurs intérêts de l'organisation.

Malgré les embûches possibles, une bonne relation entre les deux personnes qui dirigent l'organisation représente, à son meilleur, une force très puissante.

À l'extérieur

Une des caractéristiques d'une bonne gouvernance consiste à établir de solides relations avec toutes les parties prenantes de même qu'avec les collaborateurs externes qui contribuent à la bonne santé de l'organisation et à sa réputation dans la communauté : les organismes de financement, les commanditaires, les donateurs, les fournisseurs, les médias. Il s'agit ici d'un domaine qui requiert une étroite collaboration entre le conseil et le personnel. Dans bien des cas, ce sera le personnel qui aura la charge de maintenir le contact avec ces principaux protagonistes. Toutefois, c'est le conseil qui a l'ultime responsabilité des bonnes relations et de fructueux échanges.

Lorsque les choses tournent mal, ou que des menaces pointent à l'horizon, les intéressés se tournent vers le conseil pour vérifier qu'il a les choses bien en mains et qu'il est prêt à agir. Plus fortes sont les relations établies au cours du temps, mieux l'organisation survivra aux périodes de crises.

2.2.5 Reddition des comptes

Les organisations culturelles, comme tout comme les bénévoles, reconnaissent depuis longtemps leur devoir de rendre des comptes à toutes les parties prenantes mais principalement aux bailleurs de fonds publics. Ils sont de plus en plus appelés à s'impliquer et à manifester leur accord au sujet des rapports et de l'information requis quant aux subventions. Et ils doivent savoir communiquer et défendre avec compétence ce qu'ils présentent, s'ils sont invités à le faire.

La plupart des organismes de financement ne vérifient pas seulement les résultats financiers et artistiques mais aussi la gouvernance, qui représente un facteur déterminant dans la façon de répondre aux demandes d'importantes subventions de fonctionnement ou de projet. Dans une description de la façon dont les demandes sont évaluées, le Conseil

des Arts du Canada note que « La pertinence et la qualité de la régie et de l'administration (y compris la stabilité de la gestion et des finances) représentent de 15 à 20% de l'évaluation totale ». La disposition à soumettre les arrangements de gouvernance de l'organisation à un examen minutieux fait donc partie de la responsabilité financière.

2.2.6 Prévenir et gérer les risques

Tout comme les organisations font de la planification stratégique afin d'établir les priorités pour l'avenir, ainsi doivent-elles anticiper des développements susceptibles de dérailler leurs plans, ou d'affecter leur stabilité. Quant aux groupes culturels qui dépendent d'avoirs imprévisibles telles que de nouvelles productions ou expositions — ainsi que du financement, de la collecte de fonds et d'une collaboration bénévole importante — les risques et menaces sont nombreux.

Dans presque tous les secteurs d'opération, on doit décider quel niveau de risque peut être toléré et quelles mesures seront mises en place afin de l'atténuer ou de le gérer : gestion financière, relations avec toutes les parties prenantes, financement, statut d'association caritative et collecte de fonds, questions concernant la propriété et l'actif immobilisé, l'embauche et les questions d'emploi (rotation, succession, salaires, conditions de travail, demandes provenant des syndicats), programmation, investissement, assurance et responsabilités.

À mesure que l'organisation se développe, le conseil d'administration se doit de gérer les nombreux risques qui lui sont particuliers. Il devrait inscrire cet engagement dans le contexte d'un plan qui établit des mécanismes appropriés, des politiques et des stratégies.

2.2.7 Représenter et défendre la cause efficacement

Cette tâche empiète quelque peu sur celle d'assurer le maintien de solides relations, mais elle décrit les fonctions d'ambassadeur et de champion d'une cause que plusieurs organisations culturelles doivent exercer. C'est un domaine d'activités qui veut mettre en valeur et agrandir l'image et la réputation de l'organisation, non seulement auprès des intéressés, mais aussi de la communauté locale, des médias, des commanditaires et donateurs potentiels, et du public. Ce domaine comprend aussi le besoin d'exercer de l'influence, et dans certains cas, de faire du lobbying afin d'aider au développement de stratégies et transmettre d'importants messages ou positions sur des questions de politique publiques.

Typiquement, le conseil et le personnel sont concernés par ce type de travail. L'attribution des responsabilités peut provenir de politiques établies par le conseil, de la tradition ou des compétences individuelles : qui réussit le mieux, et dans quel domaine. Ce qui importe le plus, selon la bibliographie actuelle sur la gouvernance, c'est de voir à ce que l'organisation soit cohérente, que le conseil et le personnel ne se contredisent pas et qu'on adhère à des lignes de conduite soigneusement planifiées quand il s'agit de défendre la cause.

2.2.8 Assurer une solide structure de gouvernance

Finalement, et tel que mentionné au début, la gouvernance doit demeurer « à jour ». Les organisations ne doivent donc pas seulement mettre en place un système bien pensé, mais aussi en documenter les principaux aspects; il devrait y avoir un mécanisme en place pour que tous les membres du conseil d'administration puissent se familiariser avec le système et évaluer leur performance à l'interne ou, si nécessaire, à l'aide d'une révision externe.

C'est aussi une bonne idée d'inculquer dans chacune des organisations une culture d'apprentissage, soit en encourageant le conseil et le personnel à profiter des occasions de développement professionnel, en les prévenant de nouvelles ressources dans Internet ou écrites, ou en créant des occasions pour eux de partager leur connaissances et leur expérience avec d'autres organisations.

Plusieurs conseils d'administration entreprennent de créer un comité chargé de cette responsabilité, ou d'élargir le mandat du comité de nomination afin d'inclure la gouvernance. Ce comité devient alors le lieu du recrutement, de l'orientation et du travail continu de gouvernance, responsable des changements à la documentation et de la mise à jour des principales politiques et règlements. Certains conseils font peu attention à leurs règlements, mêmes s'ils sont tenus de les observer. C'est un rôle très utile du comité de nomination (ou de gouvernance) d'encourager la connaissance des règlements et leur révision périodique. Souvent, mais pas nécessairement, l'ancien président dirige le comité de nomination, parce qu'une connaissance approfondie de l'organisation (« mémoire institutionnelle ») facilite la tâche.

2.2.9 Exercice : les tâches clés de la gouvernance

Selon les descriptions ci-dessus, pensez-vous que votre organisation fonctionne bien dans tous ces secteurs? Quels sont vos défis? Quels leçons et conseils pourriez-vous partager avec d'autres? Aimerez-vous essayer certaines choses que d'autres organisations ont mises en pratique?

Développer une perspective à long terme

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Assurer une bonne performance et la santé de l'organisation

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Assurer la santé financière

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Maintenir de solides relations

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Rendre des comptes

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Prévenir et gérer les risques

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Représenter et défendre la cause efficacement

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

Assurer une solide structure de gouvernance

COMMENT VOTRE ORGANISATION S'EN ACQUITTE-T-ELLE

DÉFIS

IDÉES DE CHANGEMENT ET D'AMÉLIORATION

2.3 L'éthique fondamentale, les valeurs et les croyances qui animent votre organisation

De nombreux livres et articles sur la gouvernance parlent du conseil d'administration en tant que gardien de la mission et des valeurs. Ces valeurs représentent le troisième élément du système de gouvernance élaboré dans ce document. Elles ne sont pas toujours reconnues de façon explicite dans les organisations culturelles, sauf quand elles sont énoncées sous forme de politiques de conflits d'intérêts, ou de codes de conduite. Ce sont néanmoins ces valeurs qui poussent l'organisation à faire son travail de la façon dont elle le fait, qui s'adressent aux croyances profondes et aux principes reliés aux raisons de sa création même. Si nous devons comparer l'organisation à une personne, on pourrait dire qu'elles sont le « caractère » de cette personne ainsi que son « intégrité ».

Toutes les organisations culturelles croient en la valeur de la culture pour la société. Même si, d'une certaine façon, on peut considérer ces organisations comme un moyen pour ses fondateurs (ou leurs successeurs) de poursuivre un certain type d'activité, on y retrouve toujours l'intention de partager cette activité et ses résultats : servir le bien public. Il s'agit précisément de ces principes fondateurs et croyances — que les enfants exposés aux arts deviennent des individus plus créatifs et de meilleures personnes; que les musées et sociétés historiques sont la porte d'accès aux révélations du passé et à la compréhension du présent; que la lecture ouvre l'esprit et favorise l'alphabétisation; que les projets artistiques dans la communauté sont une excellente façon d'aborder la désaffection des jeunes; que les expériences culturelles inspirent et nourrissent l'esprit — qui attirent d'abord les membres dédiés d'un conseil d'administration et les incitent à travailler au nom de l'organisation.

Au delà de ces valeurs culturelles et sociales, il existe d'autres valeurs dans l'organisation qui servent de guide au comportement et aux relations. Dans le secteur des entreprises,

les scandales des dernières années ont eut l'effet d'attirer l'attention sur les codes de conduite, les principes de gouvernance, et sur ce qu'on a surnommé « la responsabilité sociale des entreprises ». Bien que les organisations culturelles ne soient pas orientées vers le profit et par conséquent moins vulnérables à la corruption, ces entreprises ont quand même des responsabilités. Qu'elles soient incarnées dans des politiques et codes spécifiques, ou simplement mises en pratique, les valeurs concernant la transparence, la diversité, la protection de la vie privée, l'éthique de la collecte de fonds, les conflits d'intérêts, ou les relations avec le personnel, doivent être reconnues et examinées.

2.3.1 Éléments de réflexion et de discussion: l'éthique, les valeurs et les croyances

1. Quelles sont les valeurs fondamentales de votre organisation?

2. Le conseil d'administration les a-t-il articulées clairement?

3. Comment sont-elles communiquées aux nouveaux membres?

4. Sont-elles révisées à l'occasion, et dans quelles circonstances?

5. Êtes-vous satisfaits de la façon dont ces valeurs sont respectées dans le travail de l'organisation et dans son fonctionnement?

6. Avez-vous adopté une politique concernant les conflits d'intérêts ou tout autre code de conduite?

7. Si c'est le cas, croyez-vous que cette politique soit observée?

3. LE RÔLE SPÉCIFIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les sections précédentes de ce document ont établi les trois éléments du système de gouvernance : (i) les documents fondamentaux, politiques et traditions; (ii) les tâches clés de gouvernance; (iii) l'éthique fondamentale, les valeurs et les croyances. En les décrivant, nous voulions démontrer que le conseil et le personnel sont impliqués dans le développement et le maintien du système de gouvernance, et responsables des tâches qui en découlent. Bien que le conseil d'administration soit responsable de l'organisation au sens légal, la gouvernance ne relève pas exclusivement de lui. Alors, quel est son rôle?

On peut essentiellement résumer le rôle du conseil d'administration comme suit :

- Respect des devoirs légaux et fiduciaires
- Intendance
- Supervision
- Leadership

3.1 Respect des devoirs légaux et fiduciaires

Les devoirs (et responsabilités) des membres du conseil d'administration proviennent des

documents fondamentaux de l'organisation (constitution, règlements, statuts d'incorporation et autres), du statut selon lequel elle a été incorporée, de différents statuts fédéraux et du droit coutumier.

Les administrateurs sont tenus d'exercer leur pouvoir avec compétence et diligence, au mieux des intérêts de la société. Ils ont ce que l'on appelle une « obligation fiduciaire » envers la société. Ce devoir est de nature « fiduciaire » parce que l'obligation d'agir au mieux des intérêts de la société est, essentiellement, une obligation de loyauté, d'honnêteté et de bonne foi. Les lois modernes sur les sociétés qui régissent les sociétés commerciales renferment une formulation concise de l'obligation fiduciaire imposée aux administrateurs. La plupart des lois sur les sociétés qui régissent les sociétés sans but lucratif n'en ont pas. La formulation de l'obligation fiduciaire des administrateurs a été élaborée en common law par les tribunaux canadiens et britanniques ou a été articulée dans le Code civil.

On peut répartir en deux grandes catégories les obligations fiduciaires des administrateurs :

- a)** le devoir de diligence et
- b)** le devoir de loyauté.

Le devoir de diligence impose aux administrateurs l'obligation de faire preuve de compétence ou d'aptitude — l'obligation d'agir avec un certain niveau de compétence — ainsi que l'obligation de faire preuve de diligence. L'obligation de faire preuve de compétence et de diligence doit respecter une certaine « norme de diligence ».

... Le devoir de loyauté oblige un administrateur à agir honnêtement et de bonne foi, au mieux des intérêts de la société. Le devoir de loyauté est un devoir personnel et ne peut être délégué (la « règle de non-délégation »). Entre autres

conséquences, cela signifie qu'un administrateur ne peut tirer un bénéfice de sa charge (la « règle de l'absence de bénéfice ») et doit éviter de se trouver dans une situation où son devoir envers la société entre en conflit avec ses intérêts (la « règle d'absence de conflit »).⁹

3.2 Intendance

Le conseil d'administration a la responsabilité de protéger les ressources de l'organisation : ressources humaines, culturelles et artistiques, intellectuelles et mobilières, financières.

Il doit voir à mettre en place un plan de gestion du risque et devrait contrer toute attaque menaçant la santé et la stabilité de l'organisation.

3.3 Surveillance

Le conseil d'administration doit surveiller la gestion de la société. Pour y arriver, il engage le personnel cadre (soit le directeur général, le directeur administratif ou gestionnaire), définit leur rôle et objectifs, puis surveille et évalue la performance d'après ces objectifs.

Le conseil approuve et surveille la planification, établit les buts stratégiques et les priorités. Il établit les indicateurs de performance et les mécanismes pour suivre de près la performance et en mesurer les résultats.

Il a la responsabilité spécifique de surveiller la gestion financière et la performance de l'organisation, de s'assurer que les systèmes et procédures appropriés soient en place, et

9. *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif (Droits, Fonctions et Pratiques)*, chapitre 2 : Devoirs des membres du conseil d'administration, de Jane Burke-Robertson, Industrie Canada, 2003.

que les besoins courants et à venir soient bien définis. Il a, en tout temps, l'obligation de se tenir au courant de la situation financière de l'organisation.

Le conseil doit également surveiller l'état des relations clés et des ententes, et voir, en temps opportun, à rendre des comptes aux parties intéressées.

3.4 Leadership

Le conseil d'administration fait preuve de leadership en supportant, en défendant et en faisant la promotion de la vision, des valeurs et de la mission de l'organisation.

Il dirige par l'exemple, et en créant un environnement de travail productif et collégial.

Il prend l'initiative de définir clairement les rôles et les objectifs des membres de la direction, des membres du conseil et des cadres.

Il établit et respecte de hauts standards de performance en ce qui a trait aux tâches de gouvernance.

3.5 Le rôle de non-gouvernance du conseil

Plusieurs conseils d'administration culturels donnent leadership et conseils dans des domaines qui ne relèvent pas strictement de la gouvernance. On peut demander à des membres du conseil, possédant une expertise spécialisée, d'appuyer gracieusement un grand nombre d'activités, à partir du marketing et des communications, en passant par la diffusion et la collecte de fonds. Les membres du conseil jouent souvent un rôle particulièrement actif dans la collecte de fonds, ou c'est du moins ce qu'on attend d'eux.

Le bénévolat individuel des membres du conseil est complémentaire, et ne doit pas être confondu avec leurs rôles de fiduciaires et de gouvernance.

3.6 Exercice : Comment le Conseil d'administration remplit son rôle au sein de votre organisation.

Cet exercice vise les rôles spécifiques du conseil et la façon dont il s'en acquitte (par opposition aux tâches clés de gouvernance).

ROLE DU CONSEIL: Respect des devoirs légaux et fiduciaires

QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS	BON SUCCÈS	AMÉLIORABLE
• devoir de prise en charge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• devoir de loyauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• évite les conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• se conforme aux règlements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• s'acquitte des rapports et comptes rendus annuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• conscient de ses devoirs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• conscient des lois le gouvernant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comment nous améliorer?

ROLE DU CONSEIL: Intendance

QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS

BON SUCCÈS

AMÉLIORABLE

- ressources culturelles/artistiques
- ressources humaines
(i.e. relations avec le personnel, rotation)
- ressources financières
- propriété intellectuelle et mobilière
- gère le risque

Comment nous améliorer?

ROLE DU CONSEIL: Surveillance

QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS

BON SUCCÈS

AMÉLIORABLE

- définit clairement le rôle du DG et les attentes
- évalue régulièrement la performance du DG
- planification : établit buts stratégiques et priorités
- mesure la performance

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • approuve/surveille gestion financière/et des avoirs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • approuve/surveille la planification financière et les prévisions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • conscient en tout temps de la situation financière | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • surveille l'état des relations clés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • voit à rendre des comptes aux parties prenantes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Comment nous améliorer?

ROLE DU CONSEIL: Leadership

QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS	BON SUCCÈS	AMÉLIORABLE
• engagement/promotion : vision, valeurs, mission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• établit une atmosphère positive; et des relations de travail productives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• joue un rôle de leader dans la communauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• établit clairement les rôles et buts : conseil/personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• revoit la gouvernance/et fait sa propre évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comment nous améliorer?

ROLE DU CONSEIL: Autre

Comment nous améliorer?

4. MAINTENANT QUE VOUS L'AVEZ, COMMENT SAVOIR SI ÇA MARCHE VRAIMENT?

Toute personne ayant déjà siégé à un conseil d'administration pourrait établir une liste des caractéristiques d'un conseil efficace et bien dirigé. Existe-t-il une mesure de ce qui constitue la bonne gouvernance — quelques principes universels selon lesquels nous pourrions comprendre où nous en sommes, et ce qu'il nous reste à faire ?

En fait, plusieurs organisations ont essayé de proposer un ensemble de normes ou de principes, dont les Nations unies, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, Standards Australia et le Fonds monétaire international. Peu de ces principes sont spécifiques au secteur bénévole, mais plusieurs ont une application large. Voici ce que la Independent Commission of Good Governance in Public Services (UK) avançait en Janvier 2005 dans sa publication Standard :

Le *Standard* présente six principes fondamentaux de bonne gouvernance. Chacun de ces principes possède des principes de soutien expliquant en quoi consiste la mise en place d'une bonne gouvernance. Voici ces six principes :

1. La bonne gouvernance se concentre sur les objectifs et les résultats pour les citoyens et les utilisateurs de services;

2. La bonne gouvernance signifie une performance efficace dans des fonctions et rôles bien définis;
3. La bonne gouvernance signifie promouvoir des valeurs pour toute l'organisation, et démontrer la valeur d'une bonne gouvernance par sa façon de faire;
4. La bonne gouvernance signifie une prise de décisions informée et transparente et une gestion du risque;
5. Une bonne gouvernance signifie la capacité des instances qui gouvernent à être efficaces;
6. La bonne gouvernance signifie l'engagement des parties prenantes et les tenir pour comptables.

À partir de ceci, il n'est pas difficile de voir où les organisations trébuchent : rôles, buts et attentes mal définis ; procédures inadéquates de recrutement et d'orientation; un climat de méfiance et un haut niveau de conflit; manque de leadership; peu d'attention donnée aux relations clés, peu de communication avec les parties prenantes.

Comme de plus en plus d'organisations comprennent l'importance de la bonne gouvernance et que les parties intéressées exigent qu'on hausse les normes, les conseils d'administration voient davantage la nécessité d'examiner leur performance. Heureusement, il existe de nombreux outils pour le faire, et quelques-uns sont disponibles à l'arde des ressources apparaissent sur une liste en fin de document.

5. DES GENS MOTIVÉS : COEUR DE LA BONNE GOUVERNANCE

Le meilleur, le mieux pensé et le plus complet des systèmes de gouvernance au monde sera, en fin de compte, aussi bon que les gens responsables de le mettre en pratique. Il est impératif que ce système supporte l'organisation, croie en sa mission, adhère à ses valeurs et comprenne son rôle de protecteur. À la lumière de tout ceci, le choix des membres du conseil et du directeur exécutif est de la plus grande importance, tout comme leur aptitude à travailler ensemble.

5.1 Allons-y! Recrutement et orientation des membres du conseil d'administration

Un système de recrutement bien établi sera vital à la composition d'un conseil d'administration efficace. Plusieurs conseils, surtout chez une jeune organisation, se construisent au hasard, en lançant des invitations à tort et à travers. À l'extérieur des grands centres, où le nombre de membres potentiels est réduit, il peut être difficile de trouver des personnes ayant le temps, l'intérêt, l'expertise, et la liberté d'accepter l'invitation. Les plus petites organisations au profil moins élevé ou qui n'œuvrent pas de façon traditionnelle, ont souvent plus de difficulté à attirer des membres efficaces que les organisations perçues comme prestigieuses. Le recrutement peut s'avérer un défi, et pour plusieurs raisons.

Toutefois, si le conseil doit être un atout et représenter efficacement l'organisation auprès de la communauté, sa composition mérite beaucoup d'attention. Pour élaborer un procédé de recrutement, le premier pas sera d'évaluer les forces de l'organisation et d'identifier les défis auxquels les membres du conseil auront à faire face à court et à long terme. À la suite de cet exercice, la direction pourra plus facilement développer des critères d'adhésion, identifier les qualités personnelles et l'expertise professionnelle requises. Elle sera mieux placée pour voir le conseil comme un tout, considérer l'équilibre entre hommes et de femmes, les affinités, les contacts et intérêts communautaires liés à l'organisation, et essayer de les représenter tous. Elle pourra ensuite considérer et mettre au point différentes méthodes de « séduction » — événements spéciaux, participation aux comités ou groupes affiliés, rencontres individuelles et autres.

Si la direction est sage, elle engage ou forme un comité de nomination, dont le rôle pourra comprendre ce qui suit :

- Conserver une liste de membres potentiels du conseil
- Avoir un dossier à jour du mandat des membres
- Identifier les expertises et attributs requis pour combler les postes libres
- Diriger les vérifications de compétence et les premiers interviews
- Identifier les conflits d'intérêts possibles
- S'assurer que le processus de nomination soit conforme aux règlements et politiques de gouvernance
- Concevoir et mettre en œuvre un procédé d'orientation
- Voir à ce que les textes utilisés pour l'orientation soient maintenus à jour.

Les membres du conseil d'administration aiment savoir pourquoi ils ont été recrutés et exactement ce qu'on attend d'eux. Pour attirer et retenir de bons membres, une description écrite de ces attentes est à conseiller : outre le matériel habituel d'orientation, il est important d'inclure l'information concernant les horaires des réunions, le travail des comités, les activités de collecte de fonds, et les contributions financières personnelles.

On a beaucoup écrit au sujet du recrutement et des techniques de recrutement liés aux organisations sans but lucratif. Une liste d'excellentes sources de références apparaît à la fin de ce document.

5.2 Leadership

Le leadership est vital au succès de l'organisation. Tel que noté à 2.2.4, le caractère et l'expérience des personnes incarnant des rôles de leadership — membres de la direction, présidents de comités, cadres — sont d'une importance primordiale. L'est également la qualité de leurs relations. La relation entre le président du conseil et le DG est sans doute la plus cruciale.

Placer les bonnes personnes aux bons endroits sera une façon d'attirer d'autres personnes qualifiées à l'organisation. Les gens se joignent à un conseil pour des motifs altruistes et opportunistes; c'est une bonne idée de plaire aux deux. Ils seront cependant plus enthousiastes s'ils sont impressionnés par la qualité des gens déjà impliqués et croient qu'ils ont à gagner, personnellement et professionnellement, en s'associant à eux.

5.2.1 Gestion des réunions

La plupart des membres de conseils d'administration veulent savoir combien de temps on leur demandera de consacrer à l'organisation. Des réunions mal dirigées, ou qui durent

plus longtemps que prévu, créent une mauvaise impression et éloignent les participants. Au contraire, les réunions agréables et menées efficacement les motivent à continuer. Un président de conseil adroit consacrera considérablement de temps, non seulement à gérer les réunions, mais aussi à les planifier et à en assurer le suivi.

5.2.2 Les comités, commissions, groupes consultatifs, bienfaiteurs honoraires et autres groupes

Il n'existe pas de règle déterminant le nombre de comités et combien il est opportun d'en maintenir, sauf si on adhère à l'idée de Carver à l'effet que le nombre de comités devrait se limiter strictement à ceux dont le conseil a besoin pour l'aider dans ses prises de décision (ceci, en partant du principe qu'il y a suffisamment de personnel pour lui permettre de fonctionner ainsi, et que le conseil possède le temps et toute l'expertise requis). Un conseil bien avisé relie la création et le maintien de comités permanents aux besoins et ressources de l'organisation, plutôt que d'accepter la configuration traditionnelle (autant qu'elle existe) sans réfléchir. Dans certains cas, l'existence de comités permanents (c.-à-d. exécutif, de nomination, finances et vérification) est prescrite par les règlements et toute décision de s'en écarter doit être formellement ratifiée par les membres.

Selon la bibliographie courante, la tendance veut qu'on évite un trop grand nombre de comités. Tant il est vrai que plus il y en a, plus la charge est lourde. Plusieurs conseils trouvent utile d'avoir un comité exécutif dont le travail est d'aider à préparer l'ordre du jour des réunions et d'élaborer des recommandations de politiques à être soumises au conseil. D'autres croient que l'existence de tels comités usurpe le rôle de prise de décision du conseil et concentre le pouvoir de manière disproportionnée dans les mains de quelques-uns.

Cependant, les comités qui sont employés à juste titre, bien dirigés et composés de membres bien choisis, possédant un mandat clair et une forte direction, contribuent souvent de façon significative au succès de l'organisation. Ils sont en mesure de développer

l'expertise nécessaire à se concentrer sur des questions que le conseil, en tant qu'entité, ne possède peut-être pas. Ils offrent un contexte utile à « l'audition » de possibles membres, pour vérifier comment ils travaillent en équipe et ce qu'ils apportent à l'organisation. Ils permettent souvent de donner un coup de pouce à des initiatives auxquelles le conseil n'aurait pas le temps de s'arrêter.

Un comité du conseil n'est cependant pas la seule façon d'accomplir ce genre de tâches. Des commissions ponctuelles sont un autre moyen utile de traiter des questions qui ne requièrent pas une attention continue. Des groupes consultatifs, bienfaiteurs honoraires et autres, sont parfois appelés à fournir conseils, prestige ou contacts à l'organisation, libres des responsabilités des membres du conseil ? quant à leurs obligations et responsabilités légales. Bref, sans le pouvoir et l'influence réservés aux membres d'un conseil d'administration, ils n'auraient peut-être pas l'engagement et la motivation nécessaires pour accomplir beaucoup.

5.2.3 Exercice : Recrutement et orientation

DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION

Vous êtes président du comité des nominations. Vous avez la tâche de recruter de nouveaux membres du conseil d'administration incarnant les compétences et l'expertise requises pour qu'il devienne plus efficace. Votre but sera d'attirer des chefs de file de la communauté qui pourront rehausser le prestige de votre organisation et apporter crédibilité à vos efforts.

- Au ce stade du développement de votre organisation, quels sont d'après vous les critères les plus importants pour choisir un membre du conseil ?

- Comment procéderiez-vous pour identifier de possibles candidats ?

- Quel procédé utiliseriez-vous pour les amener à rejoindre le conseil ?

- Quel genre d'information devriez-vous leur fournir pour les familiariser avec votre organisation lors de leur recrutement et après, advenant qu'ils acceptent ?

DU POINT DE VUE D'UN MEMBRE POSSIBLE

Vous avez été approché par un membre de votre communauté qui vous connaît de réputation. Il vous demande de devenir membre du conseil d'une organisation culturelle. Vous ne la connaissez pas mais êtes au courant qu'elle existe.

- Quelles questions poseriez-vous, ou quelle information devriez-vous exiger pour prendre une décision en connaissance de cause ?

- À quelles attentes, s'il en est, l'organisation devrait-elle répondre pour que vous acceptiez ?

- À quelles conditions votre relation avec cette organisation pourraient-elle devenir mutuellement satisfaisante ?

6. CONCLUSION

Ce guide propose d'offrir aux membres de la communauté culturelle une idée claire de ce qu'est la gouvernance, de ce en quoi consiste son travail et du rôle que les conseils d'administration sont appelés à jouer. Il ne prétend pas avoir réponse à tout mais espère soulever un questionnement et susciter une recherche qui feront que la participation aux affaires des organisations culturelles sera aussi éclairée que réfléchie.

Nous espérons également avoir démontré que prendre en compte la gouvernance comporte de grands avantages. Dans le climat compétitif où œuvrent la plupart des organisations culturelles, celles qui possèdent des objectifs clairs, un leadership solide, des rôles et des buts bien définis et offrent l'assurance qu'elles sont prêtes à prendre leurs responsabilités, seront vraisemblablement plus stables que celles dont l'approche de gouvernance est mal définie, et où l'ensemble des politiques et des pratiques sont dépassées.

La plupart des experts s'accordent à dire qu'il n'existe pas d'approche toute faite de gouvernance, pas de modèle à adopter tel quel sans égard pour le contexte, l'envergure et la mission de l'organisation dont il est question. Il existe cependant des principes de bonne gouvernance et des normes surgissent qui informeront une bonne approche. Si une expertise externe est requise pour lancer un processus, examiner l'état de la gouvernance ou amorcer les réformes nécessaires, on peut trouver de l'aide sous forme de conseils, de ressources écrites et de références en provenance d'organisations telles ACI et SaskCulture. On peut aussi avoir accès à l'aide financière grâce à certains programmes fédéraux et provinciaux qui mettent l'accent sur rôle de la gouvernance afin d'accroître une capacité d'organisation.

7. LECTURES CHOISIES ET RESSOURCES SUR LA GOUVERNANCE

Lectures choisies

Conseil des ressources humaines du secteur culturel, sous les auspices du Projet Gestion créative lancé en 2002 avec la collaboration de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien, a publié en ligne *Travailler avec le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif : conseils et outils pour les gestionnaires d'organisations culturelles* de Sybil Frei, janvier 2005. <http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp>

Creative New Zealand, une organisation gouvernementale du développement des arts en Nouvelle-Zélande, a publié "Getting On Board: A Governance Resource Guide for Arts Organizations," 2003. <http://www.creativenz.govt.nz/resources/publications.html>

Chait, Richard P., William P. Ryan, Barbara E. Taylor. “Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards.” John Wiley & Sons Canada, Ltd., October 2004.

Genovese, Margaret, avec Dory Vanderhoof, “How to Get the Board You Need: The Recruitment and Nominating Process.” Orchestras Ontario, 1977.

Houchin, Susan et Candace Widmer. “The Art Of Trusteeship.” John Wiley & Sons Canada, Ltd., 2000.

Industrie Canada. Le projet de Loi C-21 : *Loi régissant les organisations à but non lucratif et les autres organisations sans capital-actions — Questions et réponses*. 2005. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/cs02684f.html>

Industrie Canada. *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif (Droits, Fonctions et Pratiques)*, préparé en collaboration avec le Centre canadien de philanthropie, l'Association du Barreau canadien, et la Société canadienne des directeurs d'associations, 2002. http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/fr/h_c100688f.html

Kumar, Sarabajaya et Kevin Nunan. “A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project” Voluntary Action Camden,” October 2002. Une équipe de recherche en politiques publiques de Grande-Bretagne explore la façon de renforcer la gouvernance de groupes communautaires nouveaux et émergents, et de petites organisations bénévoles. <http://www.jrf.org.uk/bookshop/=Books/1842630954.pdf>

Nadler, David A. “Building Better Boards.” Harvard Business Review. May 2004.

Robinson, Maureen K. “Nonprofit Boards that Work: The End of One-Size-Fits-All Governance.” John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2001.

Thomas, Dr. Larry. “Effective Board Governance: A Handbook for Board Members and Administrators of First Nations’ Boards,” 2002.

http://www.fnesc.ca/publications/pdf/Governance_Handbook_FN.pdf

Volunteer BC. “A to Z Directory of Board Governance.”

Ce guide accompagne le lecteur dès le début de la formation d’un conseil d’administration jusqu’à sa maturité. <http://www.volunteerbc.bc.ca/governance/a.html>

Ressources en ligne

Bénévoles Canada • <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/board/legal.php>
Représentant pan-canadien de l’action bénévole au Canada, ce site Web offre de l’information très utile, entre autre, sur les responsabilités des membres du conseil d’administration, la gestion du risque et la préparation des membres à devenir les défenseurs de leur cause.

Board Café • <http://www4.compasspoint.org>

Board Café, publié par CompassPoint Nonprofit Services de San Francisco, est une circulaire électronique réservée aux membres des conseils d’administration d’organismes sans but lucratif. On peut télécharger les anciens numéros à partir du site. Il y a aussi des liens vers une variété de ressources sur la gouvernance et une librairie en ligne offrant des publications reliées à la gouvernance et aux conseils d’administration.

BoardSource • <http://www.boardsource.org>

Anciennement le National Center for Nonprofit Boards, BoardSource offre une batterie d’information pratique, d’outils, de meilleures pratiques et de formation en leadership pour les membres des conseils d’administration d’organisations sans but lucratif dans le monde.

Carter and Associates • <http://www.carters.ca>

Une firme d'avocats spécialistes de la Loi concernant les organismes de bienfaisance, avec de nombreux articles à télécharger de leur site Web, dont "Good governance in Meeting and Duties of Directors of Charities" de Terrance S. Carter et Theresa L.M. Man, 19 janvier 2005; "The Legal Duties of Directors of Charities" de Terrance S. Carter et Jacqueline M. Connor, 19 janvier 2005; "Life After Bill C-21: How Will it Affect Your Organization?" présenté par Jane Burke-Robertson au troisième "National Symposium on Charity Law" tenu à Toronto par l'Association du Barreau canadien et l'Association du Barreau de l'Ontario, le 6 mai 2005.

Centraide Canada • <http://www.formationca.org/index.cfm>

maintient un site Web sur la formation d'un conseil d'administration, ses responsabilités et la gouvernance dans le secteur bénévole canadien, avec références à une variété de sujets, dont « Les éléments clés de la bonne santé d'une organisation », « Règlements et mises à jour », « Quoi inclure dans le manuel d'orientation de votre Conseil », « Description du rôle de chacune des positions au Conseil », « Les éléments clés d'une réunion efficace », « Évaluation du Conseil », « Processus de nomination et de recrutement », « Liste de préparation à une réunion ».

Charity Village • <http://charityvillage.com/cv/charityvillage/welcomef.html>

Affiché en tant que « supersite du Canada pour le secteur sans but lucratif » ce vaste site bilingue contient « 3000 pages de nouvelles, d'emplois, d'articles et de ressources sur la philanthropie et le bénévolat » dont des liens et autres ressources concernant la gouvernance et les conseils d'administration.

Cultural Management Institute, University of Waterloo.

• http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/dcb/dcb_home1.html

CMI offre un cours en ligne et gratuit sur "A handbook of Cultural Trustees" de Marion A. Paquet, avec Rory Ralston et Donna Cardinal, 1991. Même si ce cours ne donne pas de crédits, il offre un certificat d'achèvement.

Imagine Canada • <http://www.imaginecanada.ca/Default.asp?fr=1>

• http://www.nonprofitscan.ca/page.asp?guides_sujet&fr=1

Imagine Canada est une nouvelle organisation issue d'une alliance entre deux importants organismes de bienfaisance et sans but lucratif : le Centre canadien de philanthropie et le Regroupement des organisations nationales bénévoles. Elle aide les organismes de bienfaisance et les organisations sans but lucratif à accomplir leur mission; se fait le champion de l'engagement social des entreprises et aide les établissements d'affaires à former des partenariats dans la communauté; l'organisation aide aussi les Canadiens et leurs gouvernements à comprendre combien le travail des organismes de bienfaisance sans but lucratif et des entreprises portées vers la collectivité est important pour notre pays et son avenir. Sa librairie en ligne offre une variété de publications reliées à ces domaines.

Institut sur la gouvernance • www.iog.ca

Un institut de recherche à but non lucratif et non partisan qui explore, partage, et fait la promotion du concept de bonne gouvernance au Canada et ailleurs, et aide les gouvernements, le secteur bénévole, les communautés, et le secteur privé à mettre ce concept en pratique pour le bien des citoyens et de la société. Le site Web offre des articles utiles et des outils électroniques d'apprentissage sur la gouvernance des conseils d'administration, ses valeurs et son éthique, et autres sujets d'intérêt pour les organisations sans but lucratif.

Management Assistance Program for Nonprofits, Free Toolkit for Boards

• <http://www.mapnp.org/library/boards/boards.htm>

Un site américain offrant de nombreux articles, et couvrant un grand nombre de sujets concernant les conseils d'administration d'organisations sans but lucratif, tels le rôle et les responsabilités du conseil, le recrutement des membres, l'évaluation du conseil, et l'efficacité des comités et des réunions.

Maryland Association of Nonprofit Organizations

• <http://www.marylandnonprofits.org/>

Une Association offrant des normes d'excellence pour les organisations sans but lucratif.

Mentorat Canada • <http://www.mentoringcanada.ca>

Un programme des Grands Frères Grandes Soeurs du Canada rendu possible grâce à l'appui de la Fondation Muttart, Mentorat Canada est un site d'information sans but lucratif qui offre des ressources documentaires de formation à des organismes de mentorat ou à d'autres organisations de bienfaisance. Ce site contient des formations interactives en ligne et une bibliothèque de documents accessibles par téléchargement. "The Fundamentals of Effective Board Involvement" de Sherry Ferronato, Burlington (Ontario), sera particulièrement utile.

Minnesota Council of Nonprofits • http://www.mncn.org/pnp_index.htm

Ce Conseil établit des normes d'excellence pour les organisations à but non lucratif et offre d'autres ressources de gestion du même genre.

National Center for Nonprofit Boards • <http://www.ncnb.org>

Un site américain offrant des ressources visant à donner plus de force aux conseils d'administration sans but lucratif.

QNET • <http://www.qnet.mb.ca>

Basé à Winnipeg, QNET est un réseau sans but lucratif d'individus et d'organisations orientés vers l'efficacité organisationnelle et son amélioration. QNET offre ressources, sessions d'information et formation en gouvernance pour les conseils d'administration, et des outils pour l'évaluation des conseils, le tout disponible gratuitement sur demande.

Resource Centre for Sport, Culture & Recreation

- <http://www.spra.sk.ca/rcentre/rcentre.htm>

Une organisation sans but lucratif, ce centre de ressources pour les membres du secteur bénévole de la Saskatchewan, particulièrement les communautés récréatives, culturelles et sportives, donne accès à l'information et à la recherche. On trouve l'information sous différentes formes?écrite, vidéo, audio, journaux, références professionnelles et services de recherche.

Saskatchewan Knowledge Network

- <http://www.spra.sk.ca/knowledge/Resources/Govern.htm>

Le réseau local de l'Initiative canadienne sur le bénévolat et l'Association des parcs et loisirs de la Saskatchewan ont créé un nouveau service en ligne. Le Knowledge Network offre ressources, information, exemples de réussite et un répertoire des organisations bénévoles afin d'aider le personnel et les bénévoles des organisations du secteur.

SaskCulture Inc. • http://www.saskculture.sk.ca/cultural_resources/governance.htm

Le site Web de SaskCulture oriente les visiteurs vers l'information et les ressources qui appuient le développement culturel et les organisations culturelles, dont des articles sur la gouvernance.

Volunteer Manitoba • <http://www.volunteerwinnipeg.mb.ca>

Ce centre bénévole offre des ateliers en leadership et en gestion aux membres des conseils d'administration.

Volunteer Regina • http://www.unitedwayregina.ca/pages/volunteer_regina/ma_program.php

Volunteer Regina apprécie les contributions des organisations communautaires et croit à l'importance du travail des conseils d'administration et de leur personnel. Volunteer Regina essaie de combler les besoins éducatifs et de développement des conseils d'administration et de leur personnel. Le Programme d'aide à la gestion offre des opportunités de développement pour eux.

Volunteer Saskatoon • <http://www.volunteersaskatoon.com/training.html>

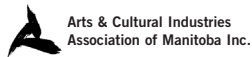
Les Volunteer Saskatoon Leadership Development Services offrent du soutien en médiation, en formation et en consultation. Des consultants formés donnent aux membres des conseils d'administration les outils dont ils ont besoin pour diriger efficacement et accroître leur capacité de construire. Le but de Volunteer Saskatoon Leadership Development Services est de procurer à toutes les organisations communautaires l'accès à un appui professionnel et abordable, créé spécifiquement pour le secteur sans but lucratif.

**Arts and Cultural Industries
Association of Manitoba Inc.**

Suite 501 – 62 Albert Street
Winnipeg, MB R3B 1E9
Tel 204-927-2787
Fax 204-927-2787
www.creativemanitoba.ca

SaskCulture Inc.

#600 – 2220 12th Avenue
Regina, SK S4P 0M8
Tel 306-780-9284
Fax 306-780-9252
Email saskculture.info@saskculture.sk.ca



Ce projet est rendu possible grâce au soutien
généreux du gouvernement du Canada.