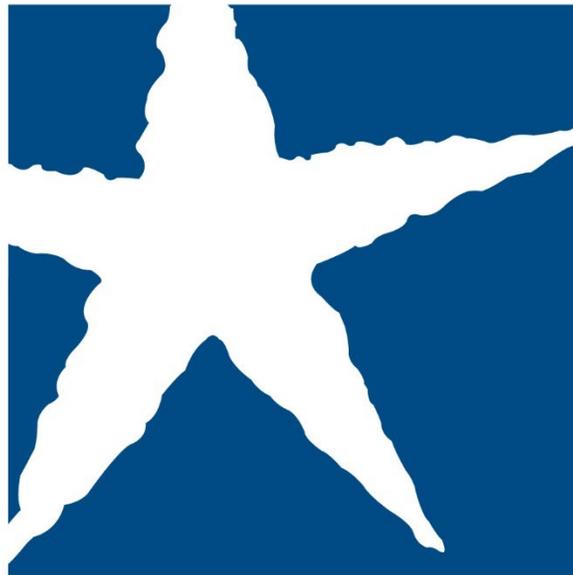


T H É Â T R E



A C T I O N

3. LA GOUVERNANCE

1. LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONSEILS

Le conseil consultatif

En raison de sa nature moins rigide, le conseil consultatif est souvent privilégié par les organismes non incorporés. Sa responsabilité consiste à conseiller et à formuler des recommandations. Il ne découle pas d'une obligation légale, mais d'une volonté ou d'un besoin d'encadrement. Il a pour tâches de conseiller et de formuler des recommandations. Il n'établit pas de lignes de conduite.

Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est responsable devant la loi. Ces membres élus dits dirigeants (présidence, vice-présidence, trésorier et secrétaire) et administrateurs sont dotés des pleins pouvoirs sur les activités de l'organisme et doivent par conséquent assumer certains rôles et responsabilités. Le CA ne se contente pas de conseiller et de recommander comme le conseil consultatif : il établit aussi des lignes de conduite.

Le conseil de constitution

Il est formé des premiers administrateurs dont les noms sont inscrits dans les documents de constitution (au moins trois administrateurs) et il est en fonction jusqu'à l'élection du premier conseil d'administration. Il possède les mêmes rôles et responsabilités que le conseil d'administration.

2. LES TYPES DE CONSEILS D'ADMINISTRATION (CA)

Chaque conseil d'administration est différent. Tout dépend de la personnalité, de l'engagement, du degré de connaissances et des compétences des administrateurs et dirigeants, ainsi que de leur capacité à créer un esprit d'équipe.

Si l'organisme ne compte pas d'employés, c'est le CA qui en assume la gestion (mise en œuvre de la vision). Si au contraire l'organisme a des employés, le CA assume la gouvernance (planification et mise en place des politiques). Les employés s'occupent alors de la gestion.

Voici quelques types courants de CA :

- « observateur passif » qui agit simplement en cas de crise;
- « visionnaire et planificateur » qui s'assure de la mise en place des politiques nécessaires à la bonne marche de l'organisme;
- « entrepreneur » qui propose et lance toujours de nouvelles initiatives;
- « prudent » qui est incapable de prendre des risques.

3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le conseil d'administration veille à la bonne gestion de l'organisme. Il est représenté par ses dirigeants et administrateurs. Les obligations du CA sont regroupées sous les cinq grands domaines suivants : gestion de la politique (mandat, vision, etc.), gestion des programmes (planification), gestion financière, gestion du personnel (direction générale) et gestion des activités de promotion (image publique).

A. Les rôles et responsabilités des administrateurs

Les responsabilités du conseil d'administration sont déterminées par le cadre juridique et administratif dans lequel l'organisme fonctionne. Selon le principe de base, les administrateurs sont ceux à qui est confié l'organisme. À ce titre, les administrateurs doivent surveiller la façon dont l'organisme se livre à ses activités. Cette gestion opérationnelle est habituellement déléguée à la direction. Les administrateurs doivent également veiller à ce qu'ils soient dûment informés de toutes les questions importantes qui ont une incidence sur les activités et les affaires de l'organisme. En plus de véhiculer la mission, la vision et les valeurs de l'organisme, les administrateurs doivent pouvoir évaluer l'efficacité des mesures de contrôle en place pour assurer le fonctionnement adéquat de l'organisme. Les administrateurs doivent :

- *vérifier s'il existe des mesures de contrôle sur tous les plans du fonctionnement de l'organisme ainsi que sur le plan de la gestion des projets;*
- *s'assurer que les mesures de contrôle fonctionnent adéquatement;*
- *corriger les lacunes soulevées sur le plan des mesures de contrôle.*

Les responsabilités financières du CA

Il faut une saine gestion financière pour veiller au succès d'un organisme et favoriser sa croissance. Le CA doit par conséquent superviser l'administration financière (budget, investissements, rapports financiers), être capable d'en rendre compte aux membres de l'organisme, s'assurer que les plans et les projections adoptés sont respectés et, dans le cas contraire, pouvoir en expliquer les raisons. Pour atteindre ces objectifs, le CA doit :

- réviser les budgets ainsi que les projections financières et de liquidité de l'organisme;
- réviser les états financiers audités et les présenter aux membres lors de l'assemblée générale annuelle;
- faire des recommandations concernant les finances et les mesures de contrôle;
- s'assurer que les procédures et politiques financières sont bien mises en œuvre.

B. La composition du conseil d'administration

Les règlements administratifs de l'organisme établissent la composition du CA, le nombre de membres votants, les postes à pourvoir (p. ex. présidence, vice-présidence, secrétariat, trésorerie et administrateurs), le rôle et les fonctions des administrateurs et des dirigeants, et les individus pouvant être élus au sein du CA. Dans la mesure du possible, il faut éviter qu'un employé soit nommé à titre d'administrateur. La direction générale et certains employés peuvent agir à titre de personnes-ressources avec droit de parole seulement.

C. Les fonctions des dirigeants

Les règlements administratifs doivent définir, de façon générale, les fonctions des dirigeants.

Rôle du président

Entre autres, le président agit comme porte-parole principal de l'organisme. Il est le premier cadre de l'organisme. Les règlements administratifs peuvent inclure les fonctions suivantes :

- *présider toutes les réunions du conseil d'administration;*
- *voir à l'exécution des décisions du conseil d'administration;*
- *assurer le fonctionnement adéquat du conseil d'administration;*
- *représenter l'organisme partout où il a intérêt à être représenté;*
- *partager la vision de l'organisme;*
- *veiller à l'image publique de l'organisme;*

- évaluer la direction générale;
- signer, en guise d'approbation, les procès-verbaux.

Rôle de la vice-présidence

Le vice-président du conseil d'administration a pour rôle de seconder le président dans la gestion de l'organisme. En l'absence du président, il assure les responsabilités et les pouvoirs normalement conférés au président.

Rôle du secrétaire

Le secrétaire assiste aux réunions du conseil d'administration et consigne toutes les délibérations et les faits pour rédiger les procès-verbaux. Il transmet les avis requis aux membres (pour l'assemblée générale annuelle) et aux administrateurs (pour les réunions périodiques). Le secrétaire contresigne, avec le président, les procès-verbaux après l'adoption.

Rôle du trésorier

Le trésorier assure la bonne gestion financière de l'organisme. Il révise les informations financières qui sont remises aux administrateurs. Il s'assure aussi que la tenue de livres est adéquate.

D. Les réunions

Les règlements administratifs doivent définir la fréquence des rencontres ainsi que le délai selon lequel les administrateurs doivent être avisés.

E. Les procédures de vote

Les règlements administratifs doivent définir la procédure à suivre lorsqu'un vote est requis. Par exemple :

- vote à majorité simple;
- vote à main levée;
- en cas d'égalité des votes, le président a un vote prépondérant ou
- en cas d'égalité des votes, une proposition est défaite;
- tout membre ayant un conflit d'intérêts devra le déclarer et s'abstenir de voter.¹

F. L'élection des administrateurs et la durée du mandat

Les membres du conseil d'administration sont élus lors de l'assemblée générale annuelle. Les règlements administratifs définissent la durée du mandat de chacun des administrateurs, dont celui de la présidence (p. ex. 2 ou 3 années) ainsi que le nombre de mandats consécutifs pour lesquels un administrateur peut être élu.

G. Poste vacant

Une directive doit être incluse dans les règlements administratifs advenant une vacance d'un poste au sein du conseil d'administration avant la fin du mandat. Ce poste peut demeurer vacant ou bien être pourvu par le conseil d'administration jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle.

¹ Guide pratique sur la saine gestion financière, Marciel Lavallée, 2005

H. La révocation d'un administrateur

Les règlements administratifs peuvent contenir une directive à suivre lorsqu'un certain nombre d'administrateurs désire révoquer, pour des raisons valables, le mandat d'un autre administrateur (par exemple pour des absences continuelles non motivées ou le non-respect de la mission de l'organisme). Les règlements doivent établir le pourcentage de votes requis pour révoquer l'administrateur.

I. L'identification du quorum

Les règlements administratifs doivent déterminer le nombre minimum d'administrateurs pour assurer le quorum requis pour tenir une réunion. La majorité simple des membres élus du conseil d'administration constitue habituellement le quorum.

J. Les procès-verbaux

Des procès-verbaux sont rédigés à la suite des réunions du conseil d'administration. Le procès-verbal consigne tout le travail du conseil ainsi que toutes les décisions importantes et les résolutions prises pendant les réunions. Les procès-verbaux doivent être approuvés lors d'une réunion subséquente et signés par deux membres du conseil d'administration (de préférence le secrétaire et le président).

K. Les réunions à huis clos

Toutes les réunions ordinaires des comités statutaires du conseil d'administration demeurent publiques, sauf si l'un de ces comités examine une question à caractère personnel, s'il se penche sur des questions stratégiques de relations de travail, sur des questions financières qui peuvent affecter les ressources humaines, la propriété immobilière et personnelle, ou sur des questions qui peuvent avoir une incidence juridique. En pareil cas, le comité peut se réunir à huis clos. Le conseil d'administration se réunit à huis clos avant ou après les réunions ordinaires. L'heure du huis clos sera déterminée de façon à permettre le début de la réunion régulière à l'heure prévue. Un procès-verbal n'est pas requis à la suite d'une réunion à huis clos.

L. L'assurance-responsabilité des administrateurs

L'organisme doit se doter d'une police d'assurance-responsabilité adéquate pour couvrir les administrateurs en cas d'erreur ou de négligence.²

M. Comment trouver les bonnes personnes?

Idéalement, le processus de recrutement de candidats pour le conseil d'administration ne devrait jamais s'interrompre. Il n'est pas recommandé d'attendre au dernier moment pour tenter de pourvoir les postes qui seront en élection lors de l'assemblée générale annuelle. Comme les administrateurs ont la responsabilité de pourvoir l'ensemble des postes du conseil, la mise en place d'un comité permanent de recrutement composé de membres du CA est une solution à envisager.

Pour mieux préciser vos recherches, déterminez les expertises et le profil des administrateurs dont vous avez besoin. Il est possible qu'un groupe soit sous-représenté (p. ex. femme/homme) ou que vous ayez besoin d'une expertise particulière (p. ex. avocat, comptable). Il est toujours souhaitable d'avoir des administrateurs qui possèdent plusieurs expertises.

² Guide pratique sur la saine gestion financière, Marcil Lavallée, 2005, partie F (page 90)

L'honnêteté est toujours de mise lorsque vous approchez un candidat potentiel, surtout lorsqu'il est question du temps qu'il faudra possiblement consacrer aux tâches ainsi que des rôles et responsabilités des membres du CA. Soyez positif, et ne cherchez pas à culpabiliser une personne qui hésite.

N. Trousse d'accueil des membres du CA

Dès le départ, donnez de bons outils aux nouveaux membres du CA afin de leur permettre d'assumer pleinement leur rôle et d'assurer une saine gouvernance.

La trousse d'accueil des nouveaux membres du CA pourrait comprendre les éléments ci-dessous :

- L'historique et la présentation de l'organisme;
- Les statuts et règlements/règlements administratifs en vigueur;
- Le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle;
- Les derniers états financiers;
- La planification stratégique et le plan d'action annuel;
- La politique et le formulaire de déclaration de conflits d'intérêts;
- La politique et le formulaire de remboursement des dépenses.

4. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE (AGA)

L'assemblée générale détermine les principes directeurs, les priorités et les orientations de l'organisme; elle adopte les Statuts et règlements nécessaires à son fonctionnement.

A. La composition

Les règlements administratifs déterminent la composition de l'assemblée générale. De façon générale, les membres de l'organisme, les administrateurs et toute autre personne invitée à titre de ressource (par exemple, direction de l'organisme) siègent à l'assemblée générale.

B. La réunion

Les règlements administratifs déterminent la fréquence à laquelle l'assemblée générale doit se réunir pour des réunions ordinaires. Ils peuvent aussi définir les points qui doivent être abordés lors de l'assemblée. Les règlements administratifs définissent aussi qui peut convoquer une assemblée générale extraordinaire.

C. Le droit de vote

Les règlements administratifs de l'organisme précisent qui a droit de vote à l'AGA. Habituellement, ce sont les membres de l'organisme qui ont droit de vote.

D. Les procédures de vote

Les règlements administratifs définissent la procédure pour voter lors de l'assemblée.

E. La convocation

Les règlements administratifs doivent déterminer la façon dont l'avis de convocation doit être acheminé aux membres pour l'AGA. Le règlement établit :

- *la façon dont l'avis de convocation doit être envoyé aux membres (par exemple : par le biais de médias ou par une lettre de la direction adressée à chacun des membres);*
- *le délai minimal pour en aviser les membres;*
- *les informations qui doivent être incluses dans l'avis.*

Les règlements administratifs peuvent aussi prévoir l'envoi de certains documents aux membres avant les rencontres. Dans ce cas, les règlements doivent préciser les documents en question ainsi que le délai minimal de réception des documents par les membres.

F. L'identification du quorum

Les règlements administratifs doivent déterminer le nombre de membres requis pour obtenir le quorum. La majorité simple des membres en règle de l'organisme constitue le quorum.

G. Les procès-verbaux

Des procès-verbaux sont rédigés à la suite des rencontres de l'AGA. Les procès-verbaux consignent tout le travail de l'assemblée ainsi que toutes les décisions importantes et les résolutions qui y ont été prises. Le procès-verbal de l'assemblée doit être approuvé lors de l'assemblée générale annuelle subséquente.

H. Les coûts de l'AGA

Un budget doit être attribué pour les dépenses de l'AGA. Ce budget doit être approuvé par le conseil d'administration. Lors de la préparation de l'AGA, la direction s'assure de respecter le budget préalablement établi. Lorsque le budget est dépassé, la direction en informe le conseil d'administration et lui fournit des explications. Dans la mesure du possible, l'organisme tente de minimiser les frais de déplacement et d'hébergement tout en respectant ses membres et ses bénévoles.³

POUR EN SAVOIR PLUS :

[Le guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif du gouvernement du Canada](#)

CONSULTEZ ET ADAPTEZ LES MODÈLES SUIVANTS :

[Ordre du jour pour une rencontre de conseil d'administration](#)

[Procès-verbal pour une rencontre de conseil d'administration](#)

[Convocation à une assemblée générale annuelle](#)

[Ordre du jour pour une assemblée générale annuelle](#)

[Procès-verbal pour une assemblée générale annuelle](#)

[Politique et formulaire de conflit d'intérêts](#)

[Politique et formulaire de remboursement des dépenses](#)

³ Guide pratique sur la saine gestion financière, Marciel Lavallée, 2005



Conseil des Arts
du Canada

Canada Council
for the Arts