



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Sept questions à poser avant de se joindre au C.A. d'un OBNL

Alexandra Boivin et François Dauphin | Publié chez CPA Québec

François Dauphin, MBA, CPA
Président-directeur général
IGOPP

Alexandra Boivin, MBA
Conseillère en gouvernance
Accompagnement et formation sur mesure - IGOPP

Pour une gouvernance créatrice de valeurs®



Bonne nouvelle! Un organisme à but non lucratif vous sollicite activement pour vous joindre à son conseil d'administration. Cette marque d'estime vous appelle, et la volonté de faire votre part vous incite naturellement à répondre favorablement à la demande. Cependant, avant d'accepter l'offre d'emblée, la prudence s'impose et, tout comme dans le cadre d'un nouvel emploi ou de l'acquisition d'une entreprise, une vérification diligente est requise.

Nous vous proposons donc une liste — non exhaustive — de questions qui vous aideront à faire un choix éclairé.

1. QUELLES SONT LA MISSION ET LES VALEURS DE L'ORGANISATION ?

Le conseil d'administration participe à la réalisation de la mission d'une organisation et doit être l'instance d'où émerge la vision, les valeurs et la culture organisationnelle. Ainsi, avant de se joindre à un conseil, il importe de s'assurer d'adhérer à la mission de l'OBNL en question et d'y croire. Vous ne voudriez pas être administrateur d'un organisme dont la mission est en contradiction avec vos valeurs personnelles. Il peut aussi être intéressant de poser des questions sur les façons dont le conseil observe la culture organisationnelle existante afin de vérifier si celle-ci concorde avec les valeurs formelles de l'organisation.

2. QUEL EST LE MODÈLE DE GOUVERNANCE ?

Il est important de connaître les instances de gouvernance de l'organisation (assemblée des membres, conseil, comités du conseil, etc.) et de les comprendre, les membres du conseil, la taille de celui-ci, les processus en place pour l'élection des administrateurs, etc.

Connaître le modèle de gouvernance d'un organisme permet de porter un jugement sur son adéquation avec les bonnes pratiques de gouvernance contemporaines.

La gouvernance devrait être adaptée à la taille de l'organisation. Toutefois, peu importe la taille, il convient toujours de bien définir le cadre de gouvernance. Ainsi, vous pouvez demander de consulter les documents qui encadrent la gouvernance et de savoir à quand remonte leur dernière mise à jour, notamment :

- Les règlements généraux;
- Le code de déontologie applicable aux administrateurs;
- Les chartes du conseil et de ses comités;
- La charte du président du conseil;
- La charte du directeur général;
- La politique de gestion des risques;
- La politique de gestion des ressources humaines.



Bien sûr, il faut aussi s'assurer que l'organisation possède une assurance responsabilité des administrateurs, dont il faudra faire une lecture attentive de la police¹.

3. QUELLES SONT LES ATTENTES ENVERS LES ADMINISTRATEURS ?

On s'attend habituellement à ce que les administrateurs soient disponibles. La notion de disponibilité devrait comprendre les heures de préparation et de présence aux réunions du conseil, ce qui peut varier considérablement d'une organisation à l'autre. Certaines ont des réunions mensuelles, alors que d'autres prévoient plutôt des rencontres trimestrielles. Le nombre de rencontres peut cependant être trompeur; il importe donc de s'informer de la durée moyenne des réunions du conseil (certains conseils d'administration tiennent des réunions d'une journée complète!).

Dans l'optique où le conseil comprend aussi des comités, cela peut influencer le temps nécessaire pour accomplir la fonction d'administrateur. Il est donc pertinent de demander à quels comités il est prévu que vous participiez.

Aussi, dans certaines organisations, il y a parfois des attentes particulières, notamment la participation à la recherche de financement ou à la vente de billets pour des collectes de fond. Il vaut mieux le savoir à l'avance afin de ne pas avoir de mauvaises surprises.

4. QUELLE EST LA SITUATION FINANCIÈRE ?

Quelles sont les principales sources de revenus de l'organisation et quels sont les facteurs pouvant les influencer? Il faut exiger de consulter les derniers états financiers (audités ou non), qui vous permettront de juger de la solidité ou de la précarité financière de l'organisation. Le cas échéant, vous pourrez déterminer votre niveau d'aisance à composer avec une situation financière plus délicate qui entraînera probablement des attentes différentes dans un avenir plus ou moins rapproché.

5. QUI SONT LES ADMINISTRATEURS ACTUELS ET QUI DIRIGE?

Renseignez-vous au sujet des administrateurs actuels et de ceux que vous remplacerez. N'hésitez pas à faire des recherches sur vos collègues potentiels, sur le gestionnaire principal de l'organisation ainsi que sur leur parcours professionnel et bénévole respectif afin de porter un jugement sur la compétence du conseil dans son ensemble. Cela vous permettra aussi de juger de la diversité du conseil.

¹ Voir un document produit en 2018 par Norton Rose Fulbright à cet effet, traitant également des risques que comporte le rôle d'administrateur. [Identification et gestion des risques que comporte le rôle d'administrateur de société.](#)



6. QUELLE EST LA RÉPUTATION DE L'ORGANISATION ?

Se joindre au conseil d'une organisation ayant une mauvaise réputation pourrait éventuellement entacher la vôtre. Une recherche préalable s'impose alors afin de savoir si sa réputation a été écorchée.

La transparence de l'organisation devrait aussi être évaluée. À cet égard, il est important de jeter un coup d'œil à son site Internet afin de voir ce qui est rendu accessible au public (par exemple, la situation financière et la gouvernance).

7. QU'EST-CE QUE JE PEUX APPORTER CONCRÈTEMENT À L'ORGANISATION ?

Pourquoi a-t-on pensé à vous lorsqu'un siège s'est libéré? Vous devriez réfléchir aux compétences ou à l'expérience que vous pourriez apporter à cette organisation si vous en deveniez administrateur. Le temps que vous investirez comme administrateur devra être productif, autant pour vous que pour l'organisation. Si vous n'apportez aucune compétence nouvelle ou complémentaire, vous risquez de vous sentir inutile et les autres administrateurs auront probablement la même perception.

AU-DELÀ DES QUESTIONS...

Être administrateur, c'est l'occasion de faire bénéficier une organisation de ses compétences et de son expertise, de participer à la réalisation d'une mission ou d'une cause particulière qui nous tient à cœur. Toutefois, votre temps étant limité, il importe de bien choisir vos engagements. Les réponses obtenues aux questions précédentes devraient vous aider à prendre une décision réfléchie avant de vous joindre, ou non, au conseil d'administration qui sollicite votre participation.

Et, même si vous avez des réponses favorables à toutes les questions, nous vous suggérons fortement de demander de rencontrer le président du conseil ou le gestionnaire principal, ou les deux, afin de vous assurer d'une certaine harmonie des personnalités. Siéger à un conseil comporte une importante part de relations humaines et l'administrateur devra inévitablement composer avec une dynamique de groupe déjà existante.

L'aspect humain ne doit pas être négligé.