

Comités du conseil

La question :

Quels comités notre conseil devrait-il avoir en place? Quel serait leur rôle?

La réponse :

Dans l'ouvrage Guide à l'intention des administrateurs des sociétés sans but lucratif d'Industrie Canada, Peter Broder écrit ce qui suit :

Les comités sont un instrument essentiel au fonctionnement efficace du conseil d'administration d'une société sans but lucratif. Une structure appropriée de comités permet au conseil d'orienter les compétences là où elles peuvent le mieux servir, et de gérer le flux d'information de telle manière que les administrateurs ne soient pas encombrés de documents inutiles qui risquent de gêner plutôt que de faciliter une bonne prise de décision¹.

Les comités se voient déléguer par le conseil d'administration un dossier en particulier ou un champ de responsabilité. En général, ils sont chargés de recueillir et d'examiner l'information, de formuler une opinion et de présenter des recommandations au conseil.

S'il fait une utilisation judicieuse des comités, le conseil peut s'occuper beaucoup plus efficacement des divers aspects de son mandat. Toutefois, il ne lui faut pas oublier que même s'il délègue certaines responsabilités aux comités, il conserve la responsabilité de surveillance ultime de l'organisation.

Types de comités

La structure appropriée de comités dépend de l'organisation, de la taille du conseil et de son modèle de gouvernance.

Les **comités permanents** s'occupent des questions courantes. Leur constitution est généralement prévue dans les statuts de l'organisation. De nombreux OSBL sont dotés des comités permanents suivants :

- Comité de vérification (d'audit) ou comité des finances – surveillance des actifs, de la structure financière, des placements et des contrôles internes de l'organisation, ainsi que de la préparation et de la vérification (l'audit) de ses états financiers
- Comité de gouvernance ou comité des candidatures – processus et performance du conseil, y compris la sélection et l'évaluation des administrateurs, la recommandation de politiques du conseil et la révision des statuts
- Comité de rémunération ou comité des ressources humaines – sélection, rémunération et succession du directeur général et d'autres membres de la direction

¹ Broder, Peter, coordonnateur de la rédaction. *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés sans but lucratif*. Industrie Canada, 2002, p. 62

On peut aussi trouver des comités permanents responsables du financement, du recrutement des membres, des relations avec la collectivité, etc.

Certains conseils ont un **comité de direction**, chargé de régler certaines questions importantes en leur nom et d'assurer une surveillance générale de l'organisation, surtout entre leurs réunions. Ce comité est parfois habilité à lier l'organisation et à mettre des décisions à exécution sans consulter le conseil dans son ensemble. Il est donc essentiel que le conseil soit informé dans les plus brefs délais des décisions prises par le comité de direction. Les comités de direction ont leur utilité pour aider les conseils (surtout les conseils de grande taille) à réagir rapidement à des questions importantes, mais des tensions peuvent survenir entre les administrateurs qui en font partie, qui disposent alors de connaissances et d'une influence privilégiées, et les administrateurs qui n'en sont pas membres, qui n'ont pas un tel avantage, mais qui ont néanmoins une responsabilité (et peuvent être poursuivis en justice) concernant les activités de l'organisation.

Les **comités ad hoc** ou **spéciaux** sont des comités provisoires mis sur pied pour s'occuper d'une question particulière. Les conseils peuvent établir des comités spéciaux pour traiter de dossiers relatifs au personnel ou aux ressources humaines, ou encore pour élaborer ou réviser des politiques applicables aux programmes.

Les membres du conseil peuvent également être appelés à se joindre à des **comités de travail** ou à les présider; ces comités comptent normalement des permanents ou des bénévoles, et contribuent aux activités de l'organisation, par exemple en coordonnant une importante activité de financement. Les administrateurs qui siègent à un comité de travail sont dans une situation délicate : lorsque les activités du comité sont passées en revue par le conseil, ils peuvent se trouver à devoir superviser des travaux auxquels ils ont directement participé.

Taille et composition des comités

Le nombre optimal de membres dépend du mandat du comité et des lignes directrices établies à cet égard dans les statuts de l'organisation. Les membres doivent être assez nombreux pour procurer l'expertise et les ressources nécessaires aux travaux du comité, mais pas au point d'empêcher le comité de se réunir et de travailler efficacement. Les comités permanents comptent souvent entre 3 à 5 membres.

Un grand nombre d'OSBL exigent que leurs administrateurs siègent à au moins un comité. Les besoins des comités doivent être pris en compte lorsque les administrateurs sont recrutés, et les attentes à l'égard d'une participation aux comités doivent être communiquées clairement aux candidats lors du processus de recrutement.

Outre les administrateurs, les comités peuvent aussi inclure des permanents, des bénévoles ou d'autres membres externes recrutés afin de fournir une expertise sur une question donnée. Le comité de direction fait exception : il doit être composé exclusivement de membres du conseil d'administration. Par ailleurs, lorsque l'organisme a souscrit une police d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants, il serait avisé de veiller à ce que les membres des comités qui ne sont pas administrateurs soient couverts eux aussi par la police.

Mandat

Pour que les comités soient employés à bon escient, il est important de leur attribuer des mandats clairs, qui auront été approuvés au préalable par l'ensemble du conseil. Les mandats des comités doivent traiter des éléments suivants :

- objectif du comité
- composition (taille et mode de sélection des membres)
- sélection du président
- étendue des pouvoirs
- responsabilités
- obligations de reddition de comptes
- soutien des ressources ou des permanents

Un mandat détaillé s'avère un outil inestimable quand vient le temps de choisir les membres du comité, de même que pour en évaluer la performance.

Évaluations

On évalue l'efficacité des comités pratiquement de la même façon qu'on évalue le conseil dans son ensemble. La performance d'un comité peut être évaluée en regard de son mandat et d'autres critères que le conseil aura établis. Les administrateurs qui siègent au comité peuvent transmettre des renseignements utiles sur l'efficacité de ses processus, de ses procédures et de son président. Les administrateurs qui ne font pas partie du comité peuvent également participer à son évaluation en se fondant sur leurs observations à l'égard des résultats et des comptes rendus du comité.

Les comités permanents peuvent être évalués régulièrement. Quant aux comités ad hoc, l'évaluation de leur performance en fin de mandat peut elle aussi procurer des informations précieuses qui serviront aux comités futurs.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter les publications suivantes de l'ICCA :

- *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement et l'évaluation des membres du conseil*, (publication à venir) Richard Leblanc and Hugh Lindsay
- *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*, Hugh Lindsay
- *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*, Jane Burke-Robertson.

Le présent article s'appuie en bonne partie sur ces publications. Par ailleurs, le chapitre 5 du *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés sans but lucratif* d'Industrie Canada offre une excellente analyse des comités.

Ce texte est publié à titre d'information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Tiré du Centre de ressources en assurance et responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada (www.nonprofitzz.ca).