

L'évaluation de la gouvernance dans les organismes sans but lucratif

Par *Richard Leblanc, LL.M.*

Professeur adjoint en droit, gouvernance d'entreprise et éthique à l'Université York

et

Beth Deazeley, LL.B.

Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance, L'Institut Canadien des Comptables Agréés

L'évaluation de la performance du conseil d'administration, de ses comités et des administrateurs est aujourd'hui pratique courante en entreprise, la plupart des administrateurs d'entreprise reconnaissant les importants avantages de l'évaluation en ce qui a trait à l'obligation de rendre des comptes et à l'amélioration de la performance. Cette pratique n'est toutefois pas aussi répandue dans les organismes sans but lucratif (OSBL). Le fait qu'un grand nombre d'administrateurs d'OSBL sont des bénévoles, l'absence de règlement exigeant l'évaluation des conseils d'OSBL et le fait qu'un grand nombre d'OSBL ne sont pas toujours libres de composer leur propre conseil d'administration sont autant de raisons pouvant expliquer cette situation.

Pourquoi l'évaluation est-elle si importante?

L'évaluation efficace d'un conseil a autant d'avantages dans le contexte des OSBL que dans celui des entreprises à but lucratif. Les OSBL, comme les hôpitaux, les universités, les organismes de bienfaisance ou les services sociaux, jouent un rôle important dans la société canadienne. Ils doivent avoir la confiance de leurs parties prenantes tant pour la prestation des services que pour la gérance de leurs actifs, y compris les dons. Pour mériter et conserver cette confiance, les OSBL doivent être dirigés par un conseil d'administration efficace.

Un conseil qui se consacre à l'amélioration de son propre rendement peut accroître la réputation et la crédibilité de l'OSBL qu'il dirige en donnant le ton et en transmettant aux permanents et aux parties prenantes le message qu'il prend ses fonctions au sérieux et se sent responsable de leur exécution.

De nombreux OSBL emploient des mécanismes ponctuels pour évaluer la performance du conseil, de ses comités ou des administrateurs, notamment des discussions dans le cadre de séances de réflexion du conseil, lors du renouvellement du mandat des administrateurs, ou en réaction à des problèmes précis. Il arrive aussi que les membres plus chevronnés du conseil donnent spontanément leur avis aux autres administrateurs et agissent comme mentors auprès d'eux. De telles approches peuvent être efficaces, mais l'adoption d'un processus d'évaluation plus structuré, axé sur la responsabilité des administrateurs et plus transparent, comporte des avantages non négligeables.

Le document 20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil, rédigé par Richard Leblanc et Hugh Lindsay pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA, peut constituer un excellent point de départ pour les conseils d'OSBL qui souhaitent mettre en place un programme d'évaluation de la gouvernance. Cet ouvrage présente en effet divers aspects dont les administrateurs devraient tenir compte et contient des exemples tirés de documents d'évaluation de conseils. Le présent article repose pour l'essentiel sur cet ouvrage.

Par où commencer?

La présence de certains éléments essentiels, notamment les suivants, peut contribuer à la réussite du processus d'évaluation :

- **Mandats écrits pour le conseil et les comités et descriptions de poste pour les administrateurs** : De tels documents délimitent l'étendue de l'apport attendu des administrateurs et servent de critères d'évaluation de la performance.
- **Réception favorable des membres du conseil** : Les administrateurs peuvent avoir des inquiétudes et des réserves et ils devraient avoir la possibilité de poser des questions et d'exprimer leur opinion. Ils ont aussi besoin d'être rassurés sur le processus d'évaluation. Afin de réduire le niveau de stress des administrateurs, les organismes peuvent procéder à une évaluation du conseil au complet avant d'évaluer l'efficacité des comités et de chacun des administrateurs.
- **Entente concernant le processus** : Le conseil au complet doit désigner un responsable de l'évaluation (habituellement le comité de gouvernance), approuver l'étendue et la nature du processus d'évaluation et affecter les ressources nécessaires pour obtenir des résultats significatifs.

Rôles et responsabilités

Le conseil d'administration a la responsabilité globale des évaluations de la gouvernance. Il doit notamment approuver le processus, déléguer certains pouvoirs, recevoir des rapports, approuver les projets d'amélioration du rendement, suivre les progrès réalisés quant aux mesures prises et faire rapport aux membres et aux autres parties prenantes de l'OSBL.

Le président du comité de gouvernance (ou du comité équivalent) devrait diriger le processus d'évaluation. Le comité est responsable de la conception et du déroulement de l'évaluation, ainsi que de la coordination de l'analyse des résultats et de leur communication au conseil. Le comité peut déléguer une partie ou la totalité de ces tâches à un tiers.

Les membres du conseil participent aux évaluations en exprimant des opinions sur l'efficacité du conseil et de ses comités. Ils forment aussi des commentaires sur leur propre performance et sur celle des autres administrateurs. Après l'évaluation, ils réagissent aux commentaires des autres, repèrent les points à améliorer et apportent les correctifs voulus.

Types d'évaluation

Les principaux types d'évaluation de la gouvernance, qui peuvent être utilisés individuellement ou en combinaison, sont au nombre de quatre, à savoir :

- **L'évaluation du conseil** : Le conseil évalue sa propre efficacité au regard de son mandat. Il peut aussi évaluer sa culture et son fonctionnement.
- **L'évaluation des comités** : Cette évaluation est semblable à celle du conseil, mais se fait au niveau des comités.
- **L'évaluation du président du conseil et des présidents des comités** : Cette évaluation porte sur l'efficacité du président du conseil et du président de chacun des comités et se fait par rapport aux descriptions de poste et d'autres indicateurs de rendement.
- **L'évaluation de chacun des administrateurs** : Elle porte sur la performance de l'administrateur par rapport à la description de poste qui le concerne et aux attentes à son égard. L'administrateur peut procéder à une autoévaluation, mais les avis de ses collègues peuvent lui fournir des pistes de réflexion utiles.

Les principales méthodes utilisées pour la collecte d'informations sont les questionnaires ciblés et les entrevues. Elles peuvent être appliquées par le comité de gouvernance ou en externe, par un facilitateur indépendant. Lorsque l'OSBL dispose des ressources suffisantes, il peut faire appel à un expert externe de la gouvernance, qui fournira une garantie d'indépendance pour l'établissement des critères, la collecte des informations, le respect de la confidentialité, la compilation des données et la communication des résultats de l'évaluation au conseil.

Évaluation du conseil et des comités

L'efficacité du conseil ou d'un comité devrait être évaluée et mesurée au regard de son mandat pour vérifier qu'il s'acquitte de ses responsabilités et que le fonctionnement du conseil est efficace. Les évaluations des comités portent sur la façon dont ils examinent l'information et font des recommandations à l'ensemble du conseil. Elles s'attachent aussi à la qualité des discussions, à la circulation de l'information, à l'établissement des ordres du jour, aux plans de travail et à la qualité des rapports et des recommandations à l'intention du conseil.

L'évaluation de l'efficacité du conseil au complet mesure aussi la qualité des discussions, la circulation de l'information et l'établissement des ordres du jour. Elle doit en outre porter sur la dynamique du conseil, la structure des comités, l'accès aux ressources et l'utilisation qui en est faite, la relation du conseil avec des permanents membres de l'équipe de direction et la surveillance des relations avec les parties prenantes.

Évaluation des administrateurs

Le but de l'évaluation des administrateurs est de déterminer l'efficacité avec laquelle ils contribuent à la réalisation du mandat du conseil. Cette évaluation devrait ainsi porter sur les aspects suivants :

- **l'accomplissement des tâches énoncées dans la description de poste des administrateurs** : assiduité, préparation aux réunions, participation aux discussions, membre d'un comité;
- **l'ensemble distinct des compétences et de l'expérience qu'ils apportent au conseil** : activités de rayonnement et collectes de fonds, relations avec la collectivité, gestion des projets, compétences en finance ou en droit;
- **les qualités personnelles et les aptitudes comportementales qui contribuent à l'efficacité du conseil** : capacité d'exprimer leurs points de vue et de poser des questions, souplesse, jugement, aptitudes à la résolution de conflits.

L'évaluation doit tenir compte de l'ensemble distinct de compétences que chaque administrateur est censé apporter au conseil et de la description de poste applicable. Cela ne suppose cependant pas que les administrateurs sont évalués différemment selon les motifs pour lesquels ils sont devenus membres du conseil. Tous les administrateurs ont les mêmes obligations, quelle que soit la façon dont ils ont été sélectionnés.

Suivi de l'évaluation

Le processus d'évaluation devrait dépasser l'étape des sondages et des entrevues afin d'accroître l'efficacité du conseil par une procédure efficace de rétroaction, de suivi et de communication de l'information.

Les résultats de l'évaluation du conseil et de ses comités sont communiqués à l'ensemble du conseil et aux comités concernés et font l'objet de discussions. Les administrateurs devraient avoir la possibilité de commenter les résultats et de recommander des plans d'action ou des mesures prioritaires quant à la suite à donner aux résultats de l'évaluation. Le comité de gouvernance devrait résumer la discussion et rédiger un plan pour traiter des questions relevées.

Il est essentiel que le président du conseil et les présidents des comités fassent preuve de leadership pour l'établissement des priorités et la suite à donner aux résultats de l'évaluation. Les mesures de suivi susceptibles d'être prises sont, par exemple, la formation des administrateurs, la révision des mandats, la modification de la structure du conseil ou de ses comités et la rotation, la mise à la retraite et le recrutement des administrateurs.

L'évaluation a pour objectif important de fournir aux administrateurs de la rétroaction afin qu'ils puissent améliorer leur performance. Le président du conseil peut rencontrer en tête-à-tête chacun des administrateurs pour analyser les résultats de l'évaluation et discuter des façons d'accroître l'efficacité. Le suivi peut comprendre des séances de formation encadrée, du temps passé avec les permanents membres de l'équipe de direction afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisme ou le mentorat par un autre membre du conseil.

Les résultats généraux de l'évaluation du conseil et les plans de suivi devraient être communiqués aux permanents et aux parties prenantes avec suffisamment de détails pour leur montrer qu'un programme rigoureux d'évaluation de la gouvernance et de suivi de l'évaluation est en place.

Conclusion

L'évaluation et la formation des membres du conseil d'administration d'un OSBL dépendent grandement du contexte propre à l'organisme et doivent retenir toute l'attention du conseil. La situation évolue continuellement et les conseils, qui dirigent en temps réel, sont confrontés à des difficultés qui sont différentes d'une année sur l'autre. Les conseils d'OSBL qui s'acquittent efficacement de leurs fonctions sont habituellement composés d'administrateurs déterminés à parfaire leurs connaissances et à s'améliorer. De tels administrateurs montrent l'exemple et donnent le ton et, par leur engagement à l'égard de l'évaluation du conseil, ils font ressortir l'importance d'une gouvernance efficace.

On peut joindre Richard Leblanc au 416 767-6676 ou rleblanc@yorku.ca.

On peut joindre Beth Deazeley au 416 204-3273 ou beth.deazeley@cica.ca.

On peut télécharger les ressources de l'ICCA à l'intention des organismes sans but lucratif, y compris le document 20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil, sur le site Web de l'ICCA, à l'adresse www.icca.ca/osbl

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro avril 2010 de sa publication intitulée Director.