

## Mauvaise performance d'un administrateur d'organisme sans but lucratif

### Question :

*Que faire en cas de mauvaise performance d'un administrateur d'un organisme sans but lucratif?*

### Réponse :

Le fait qu'un administrateur ne s'acquitte pas efficacement de ses responsabilités en tant que membre du conseil est une question préoccupante qui se pose un jour ou l'autre à la plupart des conseils d'administration. C'est un sujet délicat que de nombreux administrateurs n'osent pas aborder; toutefois, le conseil d'un organisme sans but lucratif qui ne s'attaque pas à la question s'expose à des problèmes plus graves encore, qui pourraient, à terme, nuire à la santé de l'organisme.

Chez un administrateur, une «mauvaise performance» peut s'entendre de l'omission de se préparer, d'assister ou de participer aux réunions du conseil, ou encore de s'acquitter d'obligations en tant que membre d'un comité ou de participer à des séances de planification stratégique ou autres. La «mauvaise performance» peut également renvoyer à des attitudes, telles que l'incapacité ou le refus d'exprimer ses opinions de manière constructive ou le non-respect des points de vue différents. L'administrateur en cause est parfois un membre de longue date du conseil dont l'engagement a considérablement diminué au cours des dernières années, mais il s'agit parfois d'un nouveau membre qui n'est pas à la hauteur des attentes.

Comme la grande majorité des administrateurs d'organismes sans but lucratif sont bénévoles, on hésite souvent à soumettre leur performance à la critique. Toutefois, si l'on n'aborde pas le problème, il n'y aura vraisemblablement pas d'amélioration. De surcroît, la situation peut se détériorer et affecter la performance d'autres membres du conseil.

### *Prévenir la mauvaise performance des administrateurs*

Naturellement, l'idéal serait de pouvoir intervenir avant que les administrateurs affichent une mauvaise performance. Bien qu'il n'existe malheureusement aucune garantie à cet égard, on peut prendre certaines mesures clés pour aider les administrateurs à s'engager sur la voie de la réussite.

*Évaluer soigneusement la taille du conseil et la durée des mandats.* La taille du conseil influe sur son efficacité. Le conseil d'administration devrait compter suffisamment de membres pour refléter la taille, la complexité et l'envergure de l'organisme, répondre aux besoins des comités, et bénéficier d'une saine diversité de points de vue et d'expériences. La taille du conseil doit être suffisamment restreinte pour permettre des discussions animées et éclairées et pour faciliter une prise de décisions collégiale, mais pas au point qu'il lui soit difficile d'obtenir le quorum et de s'acquitter de ses obligations. Les administrateurs membres de conseils trop petits risquent de souffrir de surmenage et peuvent être victimes d'une «pensée unique» associée au manque de diversité au sein du conseil. Les administrateurs de conseils trop grands peuvent quant à eux avoir tendance à manifester de la «paresse sociale» ou à s'impatienter en raison de la difficulté à prendre des décisions. En fixant une limite à la durée du mandat des administrateurs, on pourra contenir la taille du conseil et en assurer le renouvellement.

*S'assurer que les administrateurs savent ce que l'on attend d'eux.* L'une des meilleures façons de veiller à ce que les administrateurs comprennent leurs obligations consiste à leur fournir une description écrite de leur poste. Ces descriptions, qui devraient être remises aux administrateurs à leur arrivée au conseil, doivent indiquer la performance qu'on attend d'eux au regard des critères suivants :

- présence et participation aux réunions;
- préparation en vue des réunions;
- communication entre les réunions;
- travail à titre de membre de comités;
- apport de compétences et d'expériences;
- normes d'éthique et obligations fiduciaires (y compris le respect du code d'éthique de l'organisme et de la politique sur les conflits d'intérêts);
- participation à des séances d'orientation, de formation et de planification stratégique.

*Vérifier minutieusement les références.* Prendre le temps de vérifier minutieusement les références peut constituer une façon très efficace de prévenir la mauvaise performance puisque cela permet de repérer les candidats qui ont connu des problèmes de performance dans le cadre de postes antérieurs.

*Offrir des séances efficaces d'orientation des administrateurs ainsi que de la formation continue.* Pour être pleinement efficaces, les administrateurs doivent avoir une bonne compréhension de l'organisme et de leurs responsabilités. Les séances d'orientation permettent de faire connaître l'organisme aux nouveaux administrateurs et d'amorcer leur perfectionnement afin qu'ils deviennent des membres informés et efficaces. La formation continue des administrateurs aide ces derniers à comprendre les enjeux de l'organisme, et à se familiariser davantage avec sa planification stratégique, sa gestion des risques, sa gestion financière ou d'autres sujets pertinents. Les administrateurs moins expérimentés peuvent aussi bénéficier d'un mentorat assuré par le président de leur conseil et d'autres administrateurs plus aguerris.

*Évaluer régulièrement la performance du conseil et des administrateurs.* Une évaluation régulière de la performance du conseil et de ses membres permet de mettre au jour de nombreux problèmes de gouvernance, tels que les suivants :

- manque de clarté des rôles, mandats et responsabilités;
- influence indue d'une personne ou partie prenante, ou recours indu à une personne ou partie prenante;
- difficulté à démettre des administrateurs de leurs fonctions;
- disparité de l'information;
- mauvaises relations avec les permanents;
- leadership du conseil ou planification de la relève inefficaces;
- faible mobilisation des membres du conseil ou incapacité de régler les problèmes cruciaux.

#### *Faire face à une mauvaise performance des administrateurs*

Les problèmes liés à la performance d'un administrateur doivent faire l'objet d'une discussion entre le président du conseil et l'administrateur en cause. La performance d'un administrateur peut laisser à désirer parce que ses connaissances, sa motivation ou sa confiance sont insuffisants, ou encore pour des raisons d'intégrité, de conflits d'intérêts ou d'autres raisons. Dans de nombreux cas, l'administrateur inefficace sera soulagé d'avoir l'occasion de discuter des motifs de sa mauvaise performance et d'étudier les possibilités d'établir :

- un plan de perfectionnement (par exemple, mentorat, modification du comportement, renonciation à d'autres engagements, etc.);
- une solution honorable comme accepter des fonctions moins lourdes ou démissionner.

Bon nombre d'administrateurs accueillent favorablement les commentaires constructifs et les suggestions d'amélioration. Il est essentiel que le président du conseil effectue un suivi continu à l'égard de l'établissement des priorités et des mesures prises. Ce suivi peut prendre les formes suivantes :

- une focalisation particulière sur la formation du conseil et des administrateurs;
- la modification des liens hiérarchiques, des responsabilités et des obligations de reddition de comptes touchant le conseil, les comités et les permanents;
- la rotation, la mise à la retraite et le recrutement des administrateurs.

Certains administrateurs refusent cependant de modifier leur comportement ou en sont incapables. Peut-être sont-ils gênés d'avoir fait des promesses qu'ils ne pouvaient tenir ou craignent-ils de perdre un poste qui est important pour eux. En pareils cas, il vaut mieux que l'administrateur démissionne ou s'abstienne de solliciter un autre mandat.

Lorsque l'administrateur ne démissionne pas de son propre gré, le comité de gouvernance peut décider de ne pas suggérer sa candidature pour un autre mandat. Dans le cas d'un administrateur qui a été nommé, l'organisme ou la personne responsable de la nomination devrait être informé des problèmes liés à la performance de l'administrateur et du fait qu'il a été recommandé que son mandat ne soit pas renouvelé.

En pratique, le conseil n'a que peu de pouvoirs pour destituer un administrateur en cours de mandat. Dans certains cas, un administrateur peut perdre son poste s'il n'assiste pas à un nombre prescrit de réunions. Dans d'autres cas, la seule solution peut être de renvoyer l'administrateur dont la performance laisse à désirer en adoptant une résolution spéciale des membres et de tenir une élection pour le remplacer, ce qui constitue une entreprise sérieuse et lourde de conséquences.

Bien qu'il puisse paraître plus facile de laisser les administrateurs inefficaces en poste que de les destituer, les membres du conseil d'administration doivent savoir que le prix à payer pour agir de la sorte peut être le ressentiment des autres administrateurs et une diminution générale de l'efficacité du conseil.

Pour de plus amples informations sur l'évaluation du conseil d'organismes sans but lucratif, veuillez consulter la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil*, de Richard Leblanc, LL.M. et Hugh Lindsay, FCA, PAA. Le présent article s'appuie en bonne partie sur cette publication.

*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.OSBLzcc.ca.)*