

# Gouvernance par un conseil d'administration

Essentiellement, dans le secteur à vocation sociale, la gouvernance fait référence aux actions du conseil d'administration bénévole d'une organisation pour établir, surveiller et gérer les orientations à long terme de l'organisation. Il n'y a pas qu'un seul bon modèle de conseil. Les organisations relativement nouvelles ou petites ont en général un conseil d'administration qui travaille, les directeurs participant aux opérations normales quotidiennes. Lorsque l'organisation prend de la maturité et a un personnel plus nombreux, le conseil d'administration devrait passer à un rôle plus centré sur la supervision, donnant au personnel assez de flexibilité et liberté pour atteindre les buts de l'organisation.

LIFT Philanthropy Partners est une organisation sans but lucratif nationale qui travaille avec des leaders sociaux de tout le Canada et les aide à renforcer leur capacité pour qu'ils aient un plus grand impact grâce à une efficacité et une efficience accrues et à l'utilisation dans le secteur de l'économie sociale d'une approche entrepreneuriale et de ressources adaptables et novatrices.

La Fondation canadienne des femmes est un organisme phare du mouvement pour l'égalité des genres au Canada. Grâce au financement, à la recherche, au militantisme et au partage des connaissances, nous travaillons à générer des changements systémiques.

## Principaux avantages de la gouvernance

- Les investisseurs recherchent des organisations avec une structure de gouvernance efficace et un conseil d'administration choisi pour ses compétences et qui tient compte dans son travail des meilleures pratiques, comme les homologues du secteur commercial.
- Une surveillance serrée est fondamentale pour bâtir des organisations efficaces qui soutiennent la mission sociale de l'organisation.
- Une bonne gouvernance témoigne de la responsabilisation et de la transparence.
- Un conseil qui fonctionne bien est essentiel pour évaluer et gérer les risques de façon efficace.
- Une gouvernance robuste par le conseil permet une efficacité accrue et une plus grande croissance.

## Quel est le rôle d'un conseil d'administration?

Le rôle du conseil d'administration de n'importe quelle organisation bénévole comporte deux volets : un rôle obligatoire basé sur les exigences juridiques minimales et un rôle de leadership – le conseil n'exerce pas seulement un contrôle fiduciaire mais contribue aussi à la réflexion sur la stratégie et la génération de revenus de l'organisation. Tous les conseils d'administration ont un rôle fondamental de gérance pour la promotion de la santé et du bien-être de leur organisation et la défense de ses intérêts. Le rôle de leadership des conseils complète et recoupe leur rôle obligatoire. Dans l'approche « la gouvernance en tant que leadership », largement acceptée par les conseils d'administration, les membres du conseil ont trois responsabilités de leadership : **fiduciaire, stratégique et génératrice**.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Chait, Richard P.; Ryan, William P.; Taylor, Barbara E., Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards, 2004.

## Pratiques de gouvernance dans le contexte de la finance sociale

En s'appuyant sur une solide compréhension de son rôle, il est important que le conseil d'administration se penche sur les changements qui doivent être apportés aux compétences et à la structure des comités pour assurer la préparation à l'investissement. Sans que la liste ci-dessous soit exhaustive, voici quelques piste de réflexion:

**Compétences du conseil d'administration** Les conseils efficaces cernent les lacunes qui existent dans les compétences et les qualifications puis élaborent des stratégies pour combler ces lacunes.

- De quelles compétences avons-nous besoin au sein du conseil pour nous aider à évaluer la faisabilité et les risques/récompenses des possibilités de financement social? Avons-nous ces compétences?
- Quelles activités éducatives pouvons-nous ajouter à nos réunions du conseil pour renforcer ces compétences?
- Comment pouvons-nous utiliser le recrutement pour avoir ces compétences?

**Structure du conseil d'administration** Les conseils performants veillent à avoir la bonne structure pour réaliser leur vision stratégique avec des comités efficaces en place pour diviser le travail et éviter les tâches de routine pendant les réunions du conseil. Ces comités présentent des recommandations au conseil, mais ne prennent pas de décisions en son nom.

- Avons-nous la bonne structure pour repérer et évaluer les possibilités et ce avec la plus grande diligence?
- De quelles étapes de l'élaboration des idées est-ce que la direction et le conseil d'administration sont responsables?
- Pouvons-nous inclure dans les comités des personnes qui ne sont pas membres du conseil pour augmenter nos compétences?

### Autres considérations

- Quelles mesures auront-nous en place pour évaluer la réussite de nos initiatives de financement social?
- Comment évaluerons-nous les risques économiques associés aux initiatives nouvelles et existantes? Comment nous assurons-nous que les initiatives ne nous éloignent pas de notre mission?
- Est-ce que ces initiatives peuvent être gérées et surveillées au sein de notre structure organisationnelle actuelle? Dans quels cas devons-nous obtenir un avis juridique?

## Quelques conseils

- La gouvernance est efficace quand le conseil d'administration et la direction générale se voient mutuellement comme des partenaires de réflexion.
- Les conseils d'administration doivent s'assurer d'avoir les compétences, la structure et les systèmes qu'il leur faut pour remplir leurs rôles obligatoire et de leadership.
- Une grille de compétences aide à cerner les lacunes au sein du conseil en vue de recruter des personnes qui ont les aptitudes qu'il faut pour renforcer la capacité du conseil.
- Évaluer régulièrement l'efficacité du conseil peut aider à concevoir des stratégies pour combler les lacunes et avoir un conseil encore plus fort.