



www.crdsc.ca

Juin 2012

Orientation des nouveaux administrateurs

Judy Sutcliffe, The Sutcliffe Group Incorporated



Accepteriez-vous qu'un nouveau membre de votre personnel se mette au travail sans lui avoir parlé de son rôle et des buts et objectifs et votre organisme? Vous voulez qu'il connaisse l'importance de ses tâches, quelles seront ses responsabilités, de qui il relèvera, et comment sa performance sera évaluée. Et pourtant, souvent les

gens sont invités à se joindre à des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif sans avoir reçu d'information pour se préparer à leurs nouvelles responsabilités. Cet article soutient qu'il est tout aussi important d'orienter les nouveaux administrateurs que les nouveaux employés, et il décrit le type d'information qui devrait être communiquée dans le cadre d'une telle orientation. Ces recommandations s'appliquent à tous types de conseils d'administration, mais l'accent sera mis ici sur les conseils d'administration des organismes de sport.

Certains organismes font participer tous les membres du conseil au processus d'orientation, ainsi les nouveaux administrateurs ont l'occasion de rencontrer les autres dans un cadre plus informel. Les administrateurs qui siègent au conseil depuis un certain temps déjà peuvent aider le chef de la direction à présenter l'information, de sorte qu'il ne sera pas le seul à prendre la parole.

Format et contexte

Il est important de commencer par placer l'organisme dans son contexte. Quelqu'un qui a participé à un sport au niveau du club, par exemple, saura peut-être qu'il existe un organisme provincial et un organisme national, mais ne saura peut-être pas ce que ces organismes font, à part fournir une assurance ou organiser les championnats (si c'est le cas). Et

quelqu'un qui siège au conseil d'un organisme national de sport saura peut-être ce que font les organismes provinciaux et territoriaux, mais ne saura peut-être pas grand-chose des clubs et ligues qui existent au niveau local. Ce qui suit aidera à mettre les nouveaux membres en contexte :

- Dites à vos nouveaux administrateurs que la séance d'orientation a pour but de leur fournir des informations importantes au sujet de l'organisme, de présenter l'orientation stratégique, la mission et les buts de l'organisme, et d'encourager les participants à poser des questions et à explorer les possibilités de l'organisme.
- Fournissez-leur votre Plan stratégique et passez en revue avec eux la vision, la mission et les valeurs de votre organisme. Expliquez-leur ce qu'elles signifient dans le contexte de vos programmes et services. Passez en revue vos objectifs stratégiques, afin qu'ils sachent ce que l'organisme essaie d'accomplir à plus long terme (selon la durée de votre Plan stratégique).
- Examinez ensemble l'organigramme - autant du personnel que du conseil d'administration. Il y a peut-être des comités du conseil qui relèvent de divers administrateurs, et il serait important de les passer en revue également, en expliquant leur composition, la fréquence de leurs réunions et leur raison d'être.

Les documents constitutifs

Présentez à vos nouveaux administrateurs un aperçu de vos « outils de gouvernance », c'est-à-dire vos règlements administratifs et/ou votre charte constitutive, les politiques du conseil, les détails de votre plan stratégique et votre budget annuel. Selon la taille de votre organisme, vous

(suite page 2)

Dans cette édition :

Comment le Programme pro bono du CRDSC a bien servi Racquetball Canada

3

Échanges avec la communauté internationale

4



Orientation des nouveaux administrateurs (suite)

pourriez inclure également les politiques opérationnelles qui ont une pertinence pour les administrateurs.

Les règlements administratifs et, le cas échéant, la charte constitutive décrivent généralement la raison d'être de l'organisme, sa structure, ses procédures de réunion (convocation, quorum, nomination des administrateurs, procédure de vote, formulaires de procuration pour les assemblées générales des membres), les tâches du comité exécutif et de comités clés tels que les comités des finances, des ressources humaines et de vérification, et les procédures relatives aux membres (qui est membre et comment on devient membre, les frais applicables, la procédure suivie pour suspendre et expulser des membres). Les règlements administratifs ou la charte constitutive devraient être surveillés de manière à donner aux nouveaux administrateurs une idée générale de qui s'occupe de la gouvernance et qui est membre de l'organisme, et quelles règles régissent leurs activités.

Selon la taille de l'organisme, il y aura lieu de passer ensuite en revue uniquement les politiques du conseil (grands organismes) ou toutes les politiques (organismes plus petits, conseil d'administration plus opérationnel). Dans les grands organismes, les politiques du conseil peuvent inclure des politiques sur les conflits d'intérêt, sur la confidentialité, un Code de conduite du conseil et autres). Les conseils de gouvernance par politiques ont peut-être d'autres politiques qui ont été élaborées pour encadrer leurs activités. Les conseils plus retraits, plus opérationnels, devraient passer en revue toutes leurs politiques afin de s'assurer que les nouveaux administrateurs seront en mesure de référer les membres aux politiques appropriées, si ceux-ci viennent les consulter.

Responsabilités des conseils

Les administrateurs ont cinq fonctions essentielles : définir les orientations à suivre, orienter la gestion financière, gérer les ressources humaines, identifier clairement les rôles et assurer la qualité du rendement, et assumer une responsabilité fiduciaire.

Définir les orientations consiste à établir et à comprendre la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisme. C'est au conseil que revient la responsabilité ultime de mettre au point le plan stratégique après avoir consulté comme il se doit les parties prenantes. Les administrateurs devraient aussi donner le ton en ce qui a trait au fonctionnement de l'organisme, en mettant en pratique les valeurs dans leurs communications autour de la table du conseil, avec le personnel, les membres et les parties prenantes.

Orienter la gestion financière consiste à s'assurer que l'organisme dispose de ressources financières suffisantes pour réaliser ses plans et engagements (p. ex. que les dépenses et

les revenus sont équilibrés); à s'assurer que la base de revenus de l'organisme est saine (p. ex. que les programmes de l'an prochain ne seront pas financés au moyen d'un excédent de cette année); et à protéger les actifs de l'organisme (tangibles comme le mobilier, matériels des programmes, et intangibles comme la réputation) contre les pertes. Essentiellement, la gestion financière consiste à assurer la continuité de l'organisme et à le mettre à l'abri de risques indus.

Gérer les ressources humaines - L'une des fonctions les plus importantes du conseil est de sélectionner le chef de la direction et, par l'intermédiaire de celui-ci, de s'assurer qu'une direction efficace est en place pour gérer l'organisme. Il lui incombe notamment de s'assurer que les membres bénévoles et le personnel du conseil comprennent leurs rôles et collaborent pour renforcer les programmes et services fournis aux membres. Le recrutement de nouveaux dirigeants, soit à titre de membre de comités, soit à titre d'administrateurs, est un autre aspect de la gestion des ressources humaines; la planification de la relève et un comité permanent de mise candidatures contribuent à ce processus. Enfin, l'évaluation de la performance du chef de la direction et du conseil fait également partie des aspects essentiels du rôle du conseil en matière de gestion des ressources humaines.

« ...il est tout aussi important d'orienter les nouveaux administrateurs que les nouveaux employés... »

Identifier clairement les rôles et assurer la qualité du rendement - Le conseil doit s'assurer que l'organisme est bien géré, mais il doit également veiller à ne pas intervenir de trop près dans sa gestion ou son exploitation quotidienne. Néanmoins, le conseil doit s'assurer que l'organisme fonctionne bien. En s'informant auprès du chef de la direction, il peut s'en assurer en vérifiant que l'organisme est conforme au niveau légal (l'organisme rencontre-t-il toutes les exigences des lois et règlements pertinents), respecte les ententes des bailleurs de fonds (toutes les exigences énoncées dans les ententes de contribution sont-elles remplies?) et réalise les objectifs organisationnels (l'organisme satisfait-il aux objectifs et indicateurs approuvés dans son Plan stratégique et son budget?). En même temps, toutefois, le conseil doit veiller à faire une distinction claire entre son rôle, et celui du chef de la direction et des autres membres du personnel.

Assumer une responsabilité fiduciaire - On a beaucoup écrit au sujet du rôle de fiduciaire des administrateurs. Essentiellement, ce concept juridique renvoie à l'obligation des administrateurs d'agir de manière éthique et intègre; d'agir honnêtement et de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisme. Dans des conseils nationaux, cette obligation peut représenter un défi, car les administrateurs peuvent apporter des points de vue provinciaux. Néanmoins, lorsqu'ils siègent à des conseils nationaux, ces administrateurs doivent penser d'abord aux conséquences que leurs décisions auront pour l'organisme national.

(suite page 4)



Comment le Programme pro bono du CRDSC a bien servi Racquetball Canada par Ron Brown e.p.a., président de Racquetball Canada



Les appels sont souvent sources de discorde et peuvent drainer les ressources de toutes les parties en cause. Et lorsqu'une des parties retient les services d'un avocat, les autres peuvent penser qu'elles seront désavantagées ou que le processus prendra une tournure plus formelle et hostile. Au contraire, dans notre cas, la présence d'une avocate *pro bono* du CRDSC a permis de formuler une entente qui, selon toutes les parties, représentait la meilleure solution pour tout le monde, sans pour autant nécessiter d'investissement de ressources importantes de la part des parties.

À l'automne 2010, Racquetball Canada (RC) s'apprêtait à soumettre à Sport Canada ses recommandations pour l'octroi des brevets au titre du Programme d'aide aux athlètes, quand la directrice exécutive, qui venait tout juste d'être nommée, a remarqué une anomalie dans les noms des athlètes soumis par le Comité de haute performance de RC.

Après quelques vérifications, elle a découvert que le Comité de haute performance avait décidé, au cours d'une réunion en décembre 2009, de modifier les critères d'octroi des brevets. Or cette décision n'avait jamais été soumise à l'approbation du Comité exécutif de RC, comme l'exige le Manuel des politiques et procédures de RC. La décision du Comité de haute performance n'avait jamais été publiée non plus sur le site Internet de RC et les critères d'octroi des brevets n'ont jamais été amendés. RC n'avait donc pas le choix, il fallait suivre les critères d'octroi des brevets qui avaient été soumis à l'origine à Sport Canada. De sorte qu'un brevet a été octroyé à un athlète (conformément aux critères originaux) alors que l'athlète qui aurait dû recevoir le brevet, si les modifications du Comité de haute performance avaient été mises en œuvre comme prévu l'année précédente, n'a rien reçu.

RC, en toute franchise, a informé les deux athlètes de la situation et des recommandations soumises pour l'octroi des brevets. Après l'envoi des recommandations à Sport Canada, l'athlète qui n'avait pas été nommé a immédiatement porté en appel la décision du Comité exécutif de RC.

RC a déclenché son processus d'appel interne. Mais comme le Comité exécutif avait déjà été impliqué dans cette affaire à

l'interne, l'appel a rapidement été référé directement à un comité d'appel indépendant pour éviter de créer une situation de conflit d'intérêts. Cette formation a maintenu la décision de RC. Après avoir reçu la décision de la formation, l'athlète a déposé une demande d'arbitrage devant le CRDSC.

Conformément au processus du CRDSC, RC a été désigné comme intimé dans cette affaire et l'athlète qui avait d'abord été recommandé à Sport Canada a été invité à participer en qualité de partie affectée. Dès le début, le demandeur a retenu les services d'une avocate par l'entremise du Programme *pro bono* du CRDSC pour l'aider dans cet appel; pour sa part, RC était représenté par sa directrice exécutive et son président, et la partie affectée, qui risquait de perdre son brevet, a choisi de comparaître seule devant le CRDSC.

Toutes les parties ont été convoquées à une séance obligatoire de facilitation de règlement afin d'examiner de possibles options de règlement à l'amiable. Les deux athlètes et RC ont accepté de coopérer pleinement à ce processus dans l'espoir d'éviter une décision exécutoire de l'arbitre, qui ferait inévitablement un perdant chez l'un des athlètes. Assez rapidement, au cours de la séance de facilitation de règlement, il est devenu clair qu'il serait possible de parvenir à un règlement par la médiation.

« ... non seulement le demandeur mais toutes les parties ont bénéficié de l'aide de l'avocate pro bono... »

Une fois l'entente de principe obtenue, c'est l'avocate *pro bono* qui a pris en charge la rédaction d'un projet d'entente au nom de nous tous; lorsque Sport Canada a demandé qu'une décision arbitrale soit rendue pour faire reconnaître et exécuter l'entente, c'est également l'avocate *pro bono* qui a traité avec le CRDSC, encore une fois en notre nom à tous, pour que l'arbitre rende une décision par consentement. En fin de compte, non seulement le demandeur mais toutes les parties ont bénéficié de l'aide de l'avocate *pro bono*, car grâce à qui notamment le processus de règlement des différends a été géré de manière professionnelle, sans frais pour les participants.

RC a retenu d'importantes leçons dont elle profite encore aujourd'hui. Désormais, toutes les politiques et procédures sont surveillées de près, que ce soit au niveau d'un comité, du conseil d'administration ou du comité exécutif. Les athlètes sont bien plus au fait de leurs droits et responsabilités. Et même si les services du Programme *pro bono* du CRDSC ont eu un effet très positif dans cette affaire, il est souhaitable que RC n'en aura pas besoin avant bien longtemps. ■

Dates à retenir

- **21-23 septembre 2012:** Le CRDSC sera présent à la conférence annuelle d'Officiels Sportifs Canada à Saskatoon, Saskatchewan;
- **28-30 septembre 2012:** Le CRDSC sera présent au Forum AthlètesCAN à Toronto, Ontario.



Échanges avec la communauté internationale



En mai, le CRDSC a eu le privilège d'agir comme partenaire marketing de la Conférence LawAccord, dans le cadre du Congrès international de SportAccord à Québec. Le CRDSC était chargé de la promotion de l'événement auprès de la communauté sportive du Canada et des parties prenantes intéressées. Cette conférence s'adressait aux dirigeants de fédérations sportives, aux avocats en droit du sport, aux arbitres et médiateurs, ainsi qu'aux comités organisateurs d'événements sportifs et décideurs politiques. Son programme sur le thème de la bonne gouvernance en sport, proposait deux débats qui ont suscité la réflexion, l'un portant sur ce qu'une bonne gouvernance requiert de la part des organismes de sport et l'autre demandant si une bonne gouvernance permet de garder le sport hors des tribunaux. De panelistes internationaux de renom ont participé à ces débats, dont l'un des arbitres de la liste du CRDSC, Richard H. McLaren. L'événement s'est révélé être une excellente occasion pour les représentants du personnel, du Conseil et des arbitres et médiateurs du CRDSC de rencontrer des membres de la communauté sportive internationale ayant les mêmes intérêts qu'eux et discuter de sujets clés en matière de gouvernance en sport. ■

Orientation des nouveaux administrateurs (suite de la page 2)

Évaluation du conseil

Les nouveaux administrateurs devraient être informés des méthodes qui seront utilisées pour évaluer leur performance au cours de leurs années de service. Certains conseils se servent de listes de contrôle qui permettent d'apprécier dans quelle mesure le conseil comprend clairement son rôle, l'efficacité avec laquelle il exerce ses responsabilités fondamentales, la pertinence de sa composition et de sa structure, l'efficacité de ses réunions, le soutien de sa culture informelle et le leadership démontré par le président du conseil. Les administrateurs devraient savoir que les évaluations seront faites annuellement par le président du conseil, individuellement par les administrateurs qui apprécieront leur propre performance et celle des autres, ou collectivement.

Conseils pratiques pour les administrateurs

Donnez à vos nouveaux administrateurs des conseils pratiques pour les aider à exercer leurs fonctions au sein du conseil. Certains n'ont peut-être jamais encore siégé à des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif, ne comprennent peut-être pas ce que l'on attend ou exige d'eux, ou viennent peut-être du monde de l'entreprise privée où les choses sont très différentes. Voici quelques mesures à effet rapide qui donneront un sens à leur implication au sein de votre conseil :

- encouragez-les à assister à toutes les réunions du conseil;
- commencez et terminez vos réunions à temps;
- demandez-leur de se préparer en prenant connaissance de l'ordre du jour et des documents d'appui;
- expliquez-leur comment les procès-verbaux seront rédigés et utilisés;
- décrivez le déroulement des réunions et insistez sur le fait que votre organisme adhère strictement aux règles énoncées dans l'ouvrage *Roberts Rules of Order*,

- rappelez-leur que les informations et discussions doivent demeurer « confidentielles », sauf indication contraire;
- invitez-les à étudier la charte et le Plan stratégique de votre organisme afin de bien les comprendre et à se tenir au courant des enjeux et tendances qui influent sur vos activités.

Examen des rôles

Consacrez un peu de temps à la description des tâches et des rôles du président, du ou des vice-présidents, du trésorier et du secrétaire. Attardez-vous un peu plus au rôle que chacun de vos nouveaux administrateurs jouera et donnez-leur les coordonnées d'une personne à laquelle ils pourront ensuite s'adresser s'ils ont des questions à poser.

Considérations d'ordre juridique

Passez également en revue, avec vos nouveaux administrateurs, les aspects essentiels de leurs obligations juridiques. Ils devraient comprendre ce que signifie l'**obligation de diligence** (agir honnêtement, comme toute personne raisonnable le ferait en pareilles circonstances), l'**obligation de connaître** (faire preuve d'un bon jugement en tout temps, suivre la charte constitutionnelle), l'**obligation fiduciaire** (agir de bonne foi dans le meilleur intérêt de l'organisme) et l'**obligation d'éviter les conflits d'intérêts** (déclarer un conflit lorsque le cas se produit, ne pas participer au processus décisionnel qui concerne l'objet du conflit, ni tenter de l'influencer). Informez-les également de l'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants, si cette garantie fait partie de votre police d'assurance, et expliquez-leur comment elle fonctionne.

Enfin, passez en revue les enjeux auxquels votre organisme fait face, afin qu'ils soient au courant lorsque les discussions autour de la table porteront sur ces questions.

Avec cette information, vos nouveaux administrateurs seront beaucoup plus productifs dès leur première réunion, ils contribueront plus et ils seront davantage en mesure d'aider votre conseil à réaliser ses objectifs stratégiques. ■



1080 Beaver Hall, Suite 950, Montréal, Québec, H2Z 1S8

Tél: (514) 866-1245 Fax: (514) 866-1246
1-866-733-7767 1-877-733-1246

ISSN 1712-9915

www.crdsc.ca



Patrimoine canadien Canadian Heritage

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada remercie Sport Canada pour sa généreuse contribution financière.