



Denis Poitras (2^e à partir de la droite) a reçu le Prix Dollard-Morin pour la région de la Montérégie en 2015.
Photo : MEES

C.A. :

SAVOIR DONNER AU SUIVANT

PAR YVAN LÉPINE

C'est une histoire classique, celle du parent d'un jeune sportif appelé à siéger au conseil d'administration d'un club parce qu'il manque de volontaires pour répondre aux obligations de l'organisation. Parachuté au poste de président, il devra pratiquement tout apprendre sur les tâches qui lui incombent et relever de nombreux défis. Mais la suite est heureuse et porteuse d'enseignements.

Denis Poitras a toujours trouvé normal de contribuer au fonctionnement de conseils d'administration, que ce soit en lien avec les garderies ou avec les écoles fréquentées par ses enfants. Lorsque son garçon intègre le club de plongeon Agami, en Montérégie, il se dit qu'il proposera sûrement sa candidature pour devenir membre du C.A. lors de la prochaine assemblée générale annuelle, mais on lui fait rapidement comprendre qu'il devra devancer ses projets. Il devient alors vice-président du club, puis subitement président à la suite d'une mésentente au sein du conseil d'administration. Le départ du président en poste entraîne celui de sa fille, entraîneuse-chef. Rien pour aider...

« Le samedi, j'étais vice-président avec une entraîneuse-chef et le dimanche, j'occupais le poste de président, sans entraîneur-chef, se remémore-t-il. Je n'avais aucune idée de mes obligations, de celles du club,

même pas de liste des actions récurrentes ou urgentes à accomplir. Je le découvrais au fur et à mesure. Chaque semaine, une tâche dont j'ignorais même l'existence apparaissait. Ça a été un choc. Disons qu'il y a des méthodes d'apprentissage plus agréables! »

Mais les tuiles n'ont pas fini de s'accumuler. Le club doit fonctionner en mode survie lorsque Denis est dans l'obligation de trouver temporairement de nouvelles installations, puisque la piscine où les athlètes s'entraînent doit fermer pour que l'on y effectue des travaux de rénovation. Les plongeurs sont ainsi dispersés (notamment à Longueuil et à Chambly) afin de répondre à leurs différents besoins. Ces perturbations entraînent une baisse significative des inscriptions et des abandons, mettant en péril la situation financière du club.

Avec le retour des plongeurs dans leurs installations de Brossard, en pleine effervescence d'une année olympique (2012), le club retrouve heureusement sa vigueur. C'est à cette période que Denis Poitras repère parmi les nouveaux parents celle qui allait lui succéder à la présidence, Nathalie Gauthier.

UNE TRANSITION EN DOUCEUR

Dès sa nomination comme président, malgré les montagnes russes qu'il a dû affronter, Denis Poitras avait en tête qu'il devrait un jour céder sa place et qu'il ne voulait pas faire vivre les mêmes épreuves à son successeur. « On a du temps pour jaser lorsqu'on est dans les estrades », souligne l'ex-président. Il y découvre donc une personne très compétente (elle est alors présidente du C.A. d'une autre organisation sportive) et très motivée. « Elle était probablement meilleure que moi pour occuper le poste », estime-t-il.

De fil en aiguille, les deux dirigeants imaginent donc une transition en douceur. Nathalie Gauthier devient ainsi vice-présidente, s'y prépare pour son nouveau défi, puis devient présidente. Denis Poitras, lui, retrouve momentanément son ancien poste de vice-président, s'assure de transmettre à celle qui lui succède tout le bagage qu'il a amassé de 2010 à 2014, puis se retire du C.A. tout en continuant de livrer de l'information et des conseils lorsqu'on le lui demande et en répondant présent lorsqu'on recherche des bénévoles. « Si on veut que notre engagement perdure, il faut remettre au suivant tout ce qu'on a acquis comme apprentissage », affirme-t-il.

S'il s'est assuré d'une transition en douceur à la présidence, Denis Poitras précise qu'il a toujours vu à renforcer le C.A. dans son ensemble, tant en quantité qu'en qualité, profitant notamment de l'effet de levier du boum des inscriptions de 2012 et du sang neuf qu'il a apporté à l'organisation. Selon lui, il est impératif de bien s'entourer, non pas à son profit personnel, mais à celui des membres. « Même quand on n'est pas prêt à se retirer, c'est le temps d'intégrer dans le C.A. des personnes compétentes et motivées qui pourront nous remplacer dans l'avenir, dit-il. Il faut y voir le plus tôt possible. »

Pour ses années d'engagement et l'exemple qu'il peut donner à d'autres administrateurs bénévoles, Denis Poitras a reçu le Prix Dollard-Morin pour la région de la Montérégie en 2015 et le prix du Leadership communautaire pour le Québec dans le cadre de la remise des Prix pour le bénévolat du Canada en 2016.

ASSURER SA SUCCESSION

Les propos de Denis Poitras font écho à ceux de Jean-Paul Gagné, ex-rédacteur en chef du journal *Les Affaires*, et Daniel Lapointe, auteurs d'un essai sur la saine gouvernance des OSBL : « [...] le président a pour responsabilité de préparer sa propre succession. C'est une préoccupation qu'il aura en tête dès sa nomination, car il sait qu'il devra éventuellement céder son poste et qu'il a tout intérêt à ce que son remplaçant poursuive son œuvre avec brio. C'est une chose à laquelle il doit penser chaque fois qu'il évalue son conseil et qu'un nouvel administrateur est recruté¹. »

Auteur de nombreux ouvrages sur la gouvernance des organisations et consultant, aujourd'hui retraité, Roméo Malenfant insiste sur l'importance de faciliter la relève et la succession au sein des conseils d'administration.

« Il y a des présidents qui voudraient laisser leur place à quelqu'un d'autre, mais qui ne voient pas de porte de sortie honorable, lance-t-il. Il faut fixer la durée maximale de leur mandat [il suggère qu'elle ne dépasse pas quatre ans], leur remettre un petit cadeau et les remercier pour tout ce qu'ils ont accompli. Ça prend des mécanismes qui leur permettent de se retirer dans l'honneur et le sentiment du devoir accompli. Si on demande année après année à un dirigeant de rester en poste parce qu'on n'a pas trouvé de successeur, ce n'est pas bon pour l'organisation. »

De plus, il estime qu'un tel renouvellement encadré crée une saine émulation parmi les administrateurs. « La plupart des gens qui siègent à un C.A. aspirent plus ou moins consciemment à occuper la présidence un jour, croit-il. S'ils voient que le président est là depuis 5 ans ou même 10 ans, ils se disent que leur tour ne viendra jamais et ils se découragent. »

Mais les longs mandats ne favoriseraient-ils pas la stabilité des organisations? Roméo Malenfant répond sans hésiter : « Les présidents qui demeurent longtemps en poste, ça fait souvent une association qui est à leur service, et non à celui de ses membres. » Et comment favoriser la relève? « Le poste doit être attrayant,

¹ GAGNÉ, Jean-Paul, et Daniel LAPOINTE, *Améliorez la gouvernance de votre OSBL : un guide pratique*, [Fichier ePub], Montréal, Les Éditions Transcontinental et Les Affaires, 2016.

avance-t-il. Les organisations qui ont une mission bien définie et stimulante ainsi que des valeurs partagées par tous les membres du C.A. n'ont pas de difficulté à générer de la relève. »

DES MISSIONS ET DES VALEURS CLAIRES

Roméo Malenfant a été directeur général de l'Association de paralysie cérébrale du Québec, de l'Ordre des technologues professionnels et de la Croix-Rouge du Québec, mais aussi président bénévole de l'Association canadienne de paralysie cérébrale, de la Croix-Rouge du Québec, du Centre pour l'avancement des associations du Québec et de la section de Montréal de la Société canadienne des directeurs d'association. Il affirme qu'il a toujours insisté pour que la mission et les valeurs d'une organisation fassent consensus.

« Si on demande à 10 administrateurs quelle est la mission de leur organisation, on obtient 10 réponses différentes, avance-t-il. Même chose si on leur demande quelles sont les valeurs de l'association. » Selon lui, il faut que ces énoncés se limitent à peu de mots pour qu'ils soient retenus et guident ensuite les décisions à prendre. Un énoncé de mission doit tenir sur deux lignes et on ne devrait pas retenir plus de cinq valeurs. « Si on franchit ces limites, on les oublie et elles n'ont plus leur utilité. » Même approche pour les règles de fonctionnement d'une organisation. « Plus il y en a, plus on décourage les personnes intéressées à s'engager », insiste-t-il.

Selon l'ex-gestionnaire, on recrute trop souvent un administrateur pour remplir une chaise au sein du C.A., ou pour respecter une obligation. « Une personne prise au hasard, à qui on dit "écoute, il n'y a pas beaucoup de travail à faire, tu participes à trois ou quatre réunions par année et c'est tout", ce n'est pas efficace, et c'est même manquer de respect à son endroit, poursuit-il. Si ce n'est pas beaucoup d'ouvrage, si ce n'est pas très exigeant, pourquoi le candidat y investirait-il de son temps alors que celui-ci est précieuse? »

Roméo Malenfant recommande que les dirigeants d'une organisation (président, vice-président, trésorier, secrétaire) soient désignés non par les personnes présentes à l'assemblée générale, mais par les membres du C.A., une fois celui-ci formé. Il considère que ces derniers sont les mieux placés pour faire les choix appropriés.

Enfin, même si peu le font, les organisations auraient tout intérêt à sélectionner leurs administrateurs sur la base de leurs compétences et de leurs valeurs en mettant en place un comité des mises en candidature. Celui qui a développé le modèle de la Gouvernance stratégique®, intégré en 1994 dans un livre intitulé *La Gouvernance*², préconise que ce comité se mette à l'œuvre bien avant la tenue de l'assemblée générale pour évaluer les candidats potentiels et, s'il n'y en a pas qui répondent aux critères établis, entreprenne ensuite la recherche de nouveaux postulants.

UNE APPROCHE STRUCTURÉE DE LA GESTION DE LA RELÈVE

Jean-Yves Simard, qui fut gestionnaire puis consultant dans le milieu de la santé (il a notamment occupé le poste de directeur général des hôpitaux de Sainte-Anne-de-Beaupré et de La Malbaie) a également siégé à différents conseils d'administration d'organisations. Il préconise lui aussi une approche structurée de la gestion de la relève chez les administrateurs d'OSBL.

Dans le cadre des mandats qu'il accomplit gracieusement pour l'organisme Bénévoles d'expertise (voir le texte sur cet organisme en page 33), il a rédigé le commentaire de l'expert dans une fiche résumant les bonnes pratiques en matière de gestion de la relève au sein des conseils d'administration. Ce document fait partie d'un ensemble de huit fiches thématiques sur la gouvernance des organismes³ conçues à l'intention des OSBL reconnus par le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Québec.

« ...on recrute trop souvent un administrateur pour remplir une chaise au sein du C.A., ou pour respecter une obligation... »

² Plusieurs éditions ont suivi, la plus récente (mars 2018), coécrite avec Marco Baron et publiée par les Éditions DPRM, ayant pour titre *La Gouvernance et le Conseil d'administration d'un OSBL*.

³ Voir <https://benevoles-expertise.com/fiches-gouvernance-obnl/>.



Photo : Shutterstock.com

« Si les membres du C.A. ne se renouvellent pas ou si les nouveaux membres ne correspondent pas aux nouveaux besoins, il y a un risque pour le développement de l'organisme, voire pour sa survie, indique-t-il. Même s'il s'agit d'une fonction bénévole, les membres de C.A. doivent être conscients des responsabilités qui leur incombent concernant la pérennité, l'adaptation et le développement futur de l'organisme qu'ils administrent. »

Selon lui, un organisme ne doit pas remettre sa destinée au hasard de propositions spontanées lors d'une assemblée générale annuelle pour renouveler son effectif. « La recherche d'une relève appropriée au C.A., en fonction des besoins actuels et prévisibles de l'organisme, s'avère une tâche importante, souligne-t-il. Cela oblige aussi le C.A. à prendre conscience de l'état de l'organisme et à s'interroger sur ses besoins futurs. Le vieil adage "administrer c'est prévoir" est toujours de mise. Par exemple, si l'organisme connaît du succès et prend de l'ampleur, il aura notamment besoin de se réorganiser. Des compétences spéciales de personnes qui œuvrent dans des organisations de taille importante pourraient apporter une contribution capitale à ce moment de l'histoire de cet organisme. »

La fiche d'une page, produite en décembre 2019, est accompagnée d'une annexe (quatre pages) qui propose une démarche en cinq étapes pour la recherche d'administrateurs :

- L'identification du profil recherché
- La recherche de candidats
- La production d'une liste de candidats intéressants et l'analyse des candidatures
- L'entrevue avec les candidats et la vérification des antécédents
- L'élection et l'orientation des candidats retenus

Chaque étape fait l'objet de recommandations. Deux grilles d'analyse complètent l'outil, la première afin de dresser le profil du conseil d'administration et la deuxième en vue de définir celui de l'administrateur recherché.

« Mes expériences d'accompagnement montrent que, sans égard à leur taille, les organismes qui veulent évoluer n'ont pas d'autre choix que d'avoir une conscience claire de leur situation et des compétences nécessaires pour évoluer dans le sens souhaité », conclut le bénévole expert.

