

Comment obtenir le conseil d'administration dont on a besoin

Le processus de recrutement et de mise en candidature

par Margaret Genovese

avec le concours de Dory Vanderhoof



**ORCHESTRAS
ORCHESTRES** | CANADA

Remerciements

Les auteures remercient Orchestres Ontario, qui nous a demandé de produire cet ouvrage, et spécialement sa directrice générale, Betty Webster. Nous sommes également très reconnaissantes envers les nombreux conseils d'administration avec lesquels Genovese, Vanderhoof & Associates a eu le plaisir de travailler, ainsi qu'envers les nombreux étudiants et clients qui nous ont aidés à formuler et à étendre nos réflexions sur l'importance du comité de mise en candidature. Merci également à Barbara Macpherson, Lisa Mahoney, Eric Ojala, Daniel Rondeau et R.W. (Dutch) Vanderhoof qui ont tous contribué à rendre ce projet possible.

Margaret Genovese et
Dory Vanderhoof
Décembre 1996

Édition de 2007

Bien que beaucoup de choses aient changé au cours des 10 dernières années dans le monde des organismes à but non lucratif, les défis que pose la gestion d'un conseil d'administration efficace demeurent les mêmes. Nous sommes reconnaissants envers Orchestres Canada et sa directrice générale, Katherine Carleton, de même qu'envers nos collègues Eric Ojala et Patricia Bylok.

Margaret Genovese
Mai 2007

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	PASSION ET PROCESSUS: Les principes à la base du partenariat entre le conseil et la direction	4
	A. Pourquoi même avoir des conseils?	
	B. L'importance de la PASSION	
	C. Un processus géré	
	D. La phobie des conseils d'administration	
	E. Le partenariat entre le conseil d'administration et la direction	
III.	LE COMITÉ DE MISE EN CANDIDATURE	9
	A. Le comité CLÉ du conseil	
	B. Composition du comité de mise en candidature	
	C. Que fait exactement le comité de mise en candidature?	
IV.	QU'EST-CE QUE LES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION SONT CENSÉS FAIRE? Obligations et responsabilités des administrateurs.....	15
	A. Que sont censés faire les membres d'un conseil d'administration?	
	B. Définition des obligations des administrateurs	
	C. Aperçu des obligations et responsabilités des administrateurs	
	D. Rôle de la direction	
	E. Discussion détaillée au sujet des obligations	
V.	DÉFINITION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL Qui devrions-nous inviter à siéger?.....	30
	A. Qui sont les membres actuels?	
	B. Quelle orientation l'organisation veut-elle prendre?	
	C. Devons-nous être un conseil ou un congrès?	
	D. Priorités en matière de collecte de fonds	
	E. Délimitation des domaines de responsabilité du conseil et de la direction	
	F. Profil des types de nouveaux membres du conseil requis	
	G. Services en nature	

VI.	À LA RECHERCHE DE CANDIDATS	
	Où trouver d'éventuels membres du conseil?.....	36
	A. Introduction: Examiner son entourage	
	B. Qui gère le processus?	
	C. Le processus	
	D. La fonction de recherche	
	E. Encore une fois, la passion	
	F. Équilibre de personnalités	
VII.	LA GESTION DU PROCESSUS LIÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	
	Une fonction des ressources humaines.....	45
	A. Recrutement de nouveaux administrateurs	
	B. Orientation des nouveaux administrateurs	
	C. Évaluation	
	D. Reconnaissance des services au conseil	
	E. Congédiement ou départ à la retraite des membres du conseil	
VIII.	PRÉOCCUPATIONS COURANTES AU SUJET DES CONSEILS	
	D'ADMINISTRATION.....	54
	A. Changer les « règles »	
	B. Taille des conseils d'administration	
	C. Mandat	
	D. La place du premier dirigeant au conseil	
	E. Participation d'artistes aux conseils d'administration	
	F. Membres d'office et membres honoraires	
	G. Conseils consultatifs, comités et conseils	
	H. Conseils d'administration nommés: Et si l'on n'a pas le choix?	
	I. Conseils émérites	
	J. Participation à plusieurs conseils d'administration dans le domaine des arts	
	K. Définition de « membre »	
	L. La diversité: plus qu'un geste symbolique	
IX.	CONCLUSION.....	75
	NOTES EN FIN DE TEXTE.....	76
	BIBLIOGRAPHIE.....	83
	ANNEXES.....	86

ANNEXES:

- 1. Inventaire des compétences des administrateurs §**
- 2. Énoncé des obligations des administrateurs**
- 3. Descriptions de dirigeants**
- 4. Liste de priorités pour le recrutement**
- 5. Profils d'éventuels candidats au conseil d'administration**
- 6. Matrice d'évaluation du respect des obligations §**
- 7. Ordres du jour du comité de mise en candidature §**
- 8. Modification du règlement §**
- 9. Conseils à l'intention d'un nouveau président de conseil d'administration §**
- 10. Conflits avec le premier dirigeant §**
- 11. Exigences juridiques relatives aux procès-verbaux de réunions §**
- 12. Évaluation de la viabilité financière §**
- 13. Respect des obligations fiduciaires de l'administrateur §**
- 14. Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité legal, la gestion des risques et le role des administrateurs dans les organisations à but non lucratif**
- 15. Politiques relatives au conflit d'intérêts §**
- 16. Lettre d'entente à l'intention des nouveaux administrateurs §**

§ [en anglais]

I. INTRODUCTION

Il est impossible de nos jours de discuter des conseils d'administration d'organismes culturels sans tenir compte de la corrélation entre l'existence d'un conseil solide et engagé et des démarches fructueuses de collecte de fonds auprès d'institutions¹.

Les gestionnaires chevronnés du domaine culturel seraient les premiers à reconnaître que la vigueur artistique et la viabilité financière d'un organisme passent par l'existence d'un bon conseil d'administration:

... des centaines de dirigeants d'organismes communautaires florissants ont été invités à indiquer les facteurs de réussite de leur groupe. « Un conseil d'administration solide » figurait sur toutes les listes².

Comme le financement public continue à diminuer au Canada, les pressions exercées en vue de recueillir des fonds ont changé radicalement la nature du recrutement et la composition des conseils d'administration, d'autant plus que des organismes à but non lucratif de plus en plus concurrentiels s'emploient à renforcer leurs infrastructures de collecte de fonds:

L'accroissement du nombre d'organismes artistiques ne fait qu'intensifier la concurrence en vue d'attirer les meilleurs bénévoles. Les organismes dotés des programmes de recrutement de membres du conseil les plus efficaces et actifs seront ceux qui l'emporteront sur leurs concurrents et qui réussiront en définitive le mieux à recueillir des fonds³.

Le succès du recrutement dépend du comité de mise en candidature, qui est la fonction centrée sur les ressources humaines du conseil d'administration. Héros méconnu de tous les comités du conseil d'administration, le comité de mise en candidature obtient rarement le respect qu'il mérite. Pourtant, sans un processus permanent durant et bien organisé de mise en candidature, un conseil d'administration ne peut pas relever les nouveaux défis du marché ni satisfaire aux exigences croissantes de la collecte de fonds.

Il existe actuellement dans le secteur des organismes à but non lucratif une véritable épidémie de phobies de la collecte de fonds. Les éventuels membres de conseils se rebiffent semble-t-il à l'idée que la collecte de fonds soit une de leurs responsabilités en tant que bénévoles. Cela est attribuable en partie au fait que la collecte de fonds peut être une tâche difficile et que personne, absolument personne, n'aime qu'on lui dise « non ».

Cela vient aussi de l'évolution des attentes à l'égard des membres du conseil. Aux jours heureux du financement public généreux, les administrateurs ou membres de conseils d'administration d'organismes à but non lucratif se concentraient sur leur intendance financière.

Comme les fonds nécessaires à la poursuite des activités de l'organisme venaient de sources publiques (des nombreux organismes qui ont vu le jour

dans les années 1960 et 1970), les administrateurs s'imaginaient que leur travail consistait uniquement à veiller à l'affectation judicieuse des fonds versés et à la prestation de services de qualité.

On ne se préoccupait guère de ce qui arriverait en cas d'interruption de ces rentrées de fonds ni de la façon d'assurer la sécurité financière à long terme de l'organisme.

Dès que les fonds publics ont cessé de rentrer aussi régulièrement, le caractère essentiellement restreint et vulnérable de cette vision d'un conseil d'administration est devenu très évident. Les conseils doivent par conséquent revenir à un mode de comportement plus traditionnel. Plutôt que de simplement surveiller les ressources fournies, tous les administrateurs doivent comprendre que leur rôle consiste tant à lever qu'à surveiller les ressources⁴.

Les personnes qui se joignent à un conseil d'administration avec un ensemble d'attentes en tête sont parfois étonnées d'apprendre que les « règles » de participation au conseil ont soudainement changé. Cela constitue une source de frustration tant pour les membres du conseil que pour la direction, ainsi qu'une cause de friction. Cette situation défavorable ne se produirait jamais si le **processus** d'établissement et de maintien d'un conseil d'administration solide était correctement géré.

Le recrutement et l'établissement d'un conseil d'administration sont une fonction de gestion aussi importante que le marketing, la collecte de fonds, le contrôle financier, la formation du personnel et la production artistique.

Signalons en passant que les responsabilités des bénévoles étaient auparavant distinctes pour les hommes et pour les femmes. Le « vrai » conseil d'administration, composé principalement d'hommes, s'occupait de l'intendance financière, tandis que le comité des femmes était responsable de la collecte de fonds, surtout au moyen d'événements spéciaux comme des bals, des thés ou des tirages. Avec la présence accrue des femmes dans le milieu des affaires et l'établissement de services professionnels de collecte de fonds, la composition du « vrai » conseil d'administration a changé.

Cela peut expliquer en partie pourquoi nombre d'organismes artistiques ont parfois des groupes de bénévoles qui ne poursuivent pas un but bien précis ou une mission. Le conseil d'administration est l'organe central chargé de prendre des décisions de haut niveau, tandis que les groupes de bénévoles (maintenant largement mixtes) assument uniquement des tâches mineures: accueil, préparation des envois, accompagnateurs de visite, leur rôle étant mal défini dans le contexte général de la collecte de fonds.

Le présent ouvrage est centré sur la **gestion du processus de mise en candidature**, soit la composition, les démarches et les tâches d'un comité de mise en candidature, le recensement

de membres du conseil éventuels, ainsi que le recrutement de ces derniers, leur orientation, leur perfectionnement, leur reconnaissance et leur évaluation.

En outre, nous nous pencherons sur les obligations des membres du conseil d'administration, la question de la taille du conseil, le rôle des conseils honoraires et consultatifs, et le désir de diversité culturelle au sein d'un conseil. Une bibliographie est également jointe, proposant des lectures supplémentaires.

La structure d'un conseil d'administration tend à prendre de l'ampleur et à se développer au fur et à mesure que l'organisme croît en taille et en professionnalisme et qu'il est poussé à relever ses objectifs de collecte de fonds. Il faut plus de comités et plus de personnes disposées à faire partie de ces comités.

Le conseil peut être un organe influent ou impuissant, un moyen de contrôler la direction ou un instrument que la direction peut utiliser, ou encore simplement une façade. Dans la mesure où un organisme est autonome, relativement indépendant de son milieu, il peut éventuellement se permettre un conseil d'administration qui n'est qu'une façade. Mais s'il dépend de son milieu, la composition de son conseil doit être conçue en conséquence⁵.

Nous nous arrêterons aux techniques de gestion des ressources humaines nécessaires pour créer un conseil d'administration solide constituant l'épine dorsale de tout organisme de collecte de fonds fructueux.

II. PASSION ET PROCESSUS: Les principes à la base du partenariat entre le conseil d'administration et la direction

A. Pourquoi même avoir des conseils?

L'auteur d'un ouvrage récent sur les conseils d'administration affirme à tort que:

... des conseils d'administration d'orchestres sont créés comme moyen de financer l'écart entre le coût de présentation des concerts et les recettes provenant de la vente de billets pour ces concerts⁶.

Cet énoncé traduit la vision plutôt myopique de nombre de personnes au sujet du conseil d'administration, soit que celui-ci est simplement un groupe de riches dont la tâche consiste à combler l'écart de revenu opérationnel chaque saison.

Le principe à la base des conseils d'administration d'aujourd'hui est lié à la notion de « corporation » qui a vu le jour au Moyen-Âge en tant qu'« instrument d'autoadministration pour les groupes participant à une activité commune »⁷, comme les ordres religieux.

La corporation a été créée en tant qu'entité pouvant survivre à n'importe lequel de ses membres, pour assurer la réalisation des tâches au-delà de la capacité des individus. Le conseil d'administration a été établi comme moyen d'assurer la continuité⁸.

Nombre de ces conseils ont été formés pour des organisations assurant un service à leurs collectivités: soins aux malades, ensevelissement des victimes de la peste, fourniture de nourriture et d'un gîte aux indigents ou aux pèlerins, soins des orphelins ou des vieillards. Il était important que ces activités caritatives se poursuivent dans l'avenir.

Dans le Nouveau Monde, les colons n'ont pas tardé à former des organisations à des fins caritatives et culturelles, inspirées de la structure des corporations en Europe. La formation de ces institutions est un reflet des sociétés démocratiques où les citoyens jouissent de la liberté de réunion et peuvent s'organiser pour poursuivre des fins utiles.

Les conditions propices à l'émergence des associations bénévoles ont été la liberté de presse et le droit de s'organiser sans intervention de l'État⁹.
... le mariage de la responsabilité pour le parrainage des arts, de la vocation chrétienne puritaine et de la responsabilité de l'individu à l'égard de la communauté a influencé l'évolution des arts en Amérique basée sur l'association privée dans l'intérêt public¹⁰.

Au XIX^e siècle, on a assisté, au Canada et aux États-Unis, à l'épanouissement de l'activité artistique locale comprenant des tournées par des conférenciers et des artistes du spectacle et l'influent mouvement Chautauqua. L'activité artistique a également été encouragée par les « lignes juniors », les centres d'œuvres sociales et les travailleurs sociaux, le YMCA et le

YWCA, le mouvement des femmes chrétiennes pour la sobriété et d'autres groupes s'employant à améliorer leurs communautés.

De nombreux organismes caritatifs et culturels ont vu le jour en réponse à un devoir civique, une obligation religieuse et un souci pour les démunis. Mais nombre de ces institutions, allant des galeries aux séries de concerts communautaires, en passant par les petits théâtres, sont issues d'une vraie passion pour les arts, conjuguée au désir de la collectivité de s'épanouir au-delà de ses origines pionnières pour devenir un endroit raffiné.

L'organisme artistique communautaire est le modèle populaire le plus répandu d'activité culturelle aux États-Unis. Il est issu du désir de dirigeants municipaux d'attirer à leur ville les meilleures manifestations éducatives et culturelles¹¹.

Le modèle de gestion fondamental était celui d'un « conseil composé de très peu d'artistes et d'une majorité de citoyens de premier rang¹². » Les conseils ont été formés non seulement pour satisfaire à une obligation juridique de la constitution en société, mais aussi pour offrir aux collectivités et aux artistes une stabilité et une continuité sur les plans de l'expression artistique et de l'accessibilité. Les organismes à but non lucratif existent pour assurer un service à la collectivité.

B. L'importance de la PASSION

La plupart des discussions sur les conseils d'administration commencent par souligner l'importance d'appuyer la mission et les objectifs d'une organisation. Dans l'introduction de son ouvrage très perspicace et utile intitulé *On Board*, Robert W. Crawford écrit ce qui suit:

Il y a une chose dont je suis absolument convaincu. L'administration ou la gouvernance des sociétés à but non lucratif n'a rien de mystérieux. L'objet fondamental du conseil, des autres bénévoles et du personnel consiste à s'employer à réaliser **la mise en œuvre optimale de l'objet ou de la mission de l'institution**. Il est possible de forger et de cultiver des relations saines et constructives entre les conseils et les employés en faisant preuve de bon sens et de courtoisie¹³.

Nous en convenons, mais ajouterions également qu'il **faut acquérir une PASSION pour l'art produit par l'institution**. **Sans un respect et un souci profonds pour la démarche créative de l'organisation, il est difficile de maintenir à long terme une relation avec les bénévoles.**

Cet élément est **essentiel** à un processus de mise en candidature efficace: comment quelqu'un peut-il être un administrateur engagé d'un orchestre symphonique si la musique classique ne lui dit rien et s'il n'a jamais assisté à un concert: nonobstant les nombreuses qualités et compétences importantes qu'elle peut posséder, comment une personne peut-elle s'engager à

réaliser « la mise en œuvre optimale de l'objet ou de la mission de l'institution » si elle ne la comprend pas vraiment?

C'est à notre avis cette **incompréhension fondamentale** d'une discipline artistique et de ses difficultés particulières qui gêne le plus les relations entre le conseil d'administration et la direction:

... dans la mesure où l'entreprise artistique consiste en une tentative de bâtir un nouveau foyer intellectuel pour l'homme, un nouvel ordre plus adapté à ses capacités croissantes, elle doit rompre avec le passé et forger de nouvelles formes. Cela exige du temps et de la confiance, deux choses qui font défaut de nos jours. La vision est la monnaie courante du grand art et de l'art de diriger¹⁴.

Il n'est pas étonnant que de nombreux administrateurs, méconnaissant la discipline artistique et ses exigences, se concentrent sur des aspects qu'ils connaissent davantage, comme l'examen tatillon des budgets et le contrôle des dépenses, plutôt que de concevoir des moyens d'atteindre de nouveaux sommets en matière d'excellence artistique et d'engouement.

C. Un processus géré

Beaucoup d'auteurs qui ont écrit sur les conseils d'administration négligent de mentionner que les **GESTIONNAIRES CULTURELS** ont un rôle essentiel à jouer dans la création d'un excellent conseil d'administration et que **l'établissement d'un excellent conseil d'administration constitue un processus GÉRÉ.**

Il était de mode autrefois parmi les gestionnaires d'organismes artistiques de se plaindre du conseil d'administration et de se lamenter de l'inefficacité des bénévoles faisant don de leur temps et de leurs efforts pour aider des organismes culturels. Trêve de balivernes; à notre avis, un conseil d'administration inadéquat n'est que le miroir de l'ineptie des gestionnaires: **si votre conseil ne vaut rien, c'est de votre faute.**

Ce jugement est-il sévère? Oui, il l'est. Nous croyons que **les gestionnaires doivent en apprendre davantage au sujet des processus nécessaires à l'établissement d'un excellent conseil d'administration et acquérir les compétences voulues pour gérer le processus du conseil d'administration.** À noter: Il s'agit pour les gestionnaires de gérer le processus lié au conseil d'administration ET NON de gérer ou de contrôler le conseil.

D. La phobie des conseils d'administration

Nombre de gestionnaires d'organismes culturels traitent avec leur conseil animés par des sentiments de peur et de mépris, ce qui ne constitue pas un moyen particulièrement constructif de forger un partenariat entre le conseil et la direction. Oui, cette peur est fondée, elle est fondée sur des expériences amères. Nombre de gestionnaires d'organismes artistiques en ont assez d'être considérés comme des enfants par des administrateurs venus du monde des affaires, qui considèrent les artistes et les administrateurs d'organismes culturels comme des rêveurs dénués de sens pratique.

Comme le faisait remarquer l'auteur d'une étude de gestion, dans les organismes culturels, les membres du conseil d'administration « semblaient s'impliquer davantage dans ce qui, d'après les normes du milieu des affaires, pouvait être considéré comme des questions insignifiantes » ajoutant que « chacun est un expert sur ces plans¹⁵! ».

Les exemples de conseils lamentables sont légion dans le milieu du divertissement: des différends au sujet de la planification artistique à long terme; des conflits de personnalités entre les cadres supérieurs et les administrateurs; l'embauche et le congédiement d'employés et des dépenses de fonds avec la pleine connaissance ou le consensus du conseil; un comportement inacceptable à l'égard des employés ou des commentaires à leur sujet (harcèlement sexuel, homophobie, sexisme, racisme); présidents de conseil d'administration élus qui décident qu'ils sont en réalité les premiers dirigeants de l'organisme artistique et qui s'installent dans les bureaux de la société, balayant essentiellement ainsi le personnel supérieur.

Le niveau de crainte est si élevé dans le secteur culturel que nombre d'organisations ont essayé d'épouser des modèles de rechange qui écartent délibérément le conseil d'administration du circuit d'information sur les questions opérationnelles pour le reléguer à l'élaboration de politiques. Or les conseils d'administration adorent des structures de ce genre, qui se trouvent à éliminer aussi la responsabilité de lever des fonds. Ces modèles attirent par ailleurs les gestionnaires puisqu'ils semblent promettre que le conseil ne se mêlera pas des opérations courantes.

D'après notre expérience, les administrateurs les plus aptes à lever des fonds sont ceux qui possèdent une connaissance intime des opérations de la société, qui peuvent aiguiller toutes les questions épineuses que leur posent les bailleurs de fonds éventuels. Il vaut toujours mieux bien connaître l'organisation et la discipline artistique et favoriser un échange d'information entre la direction et le conseil au sujet de l'activité artistique.

E. le partenariat entre le conseil d'administration et la direction

Un véritable partenariat entre le conseil et la direction part de l'hypothèse que les deux connaissent bien ce qui est attendu d'eux et savent où résident les pouvoirs décisionnaires et qu'ils sont déterminés à travailler ensemble dans une ambiance de confiance mutuelle.

Rappelons toutefois que les gestionnaires ont un rôle important à jouer dans le maintien d'un bon processus à l'égard du conseil d'administration, c'est-à-dire pour s'assurer que l'on courtise, recrute, oriente et reconnaisse pour leurs contributions importantes les ressources humaines nécessaires à l'exécution du mandat de l'institution culturelle.

Une organisation qui est « organisée » est beaucoup plus apte à influencer la société pour le mieux que celle dont les plus gros problèmes sont intrinsèques. Une organisation efficace aide également les membres du conseil à consacrer leurs énergies à la cause plutôt que de les gaspiller en s'occupant des problèmes de l'organisme¹⁶.

En principe, un conseil d'administration constitue un atout pour une organisation, une occasion d'entretenir des rapports avec les représentants du marché et de mettre à l'essai des notions et idées dans une ambiance de respect mutuel.

Le conseil est un endroit où les différents agents d'influence de l'organisation se rencontrent régulièrement et en personne ainsi qu'avec les gestionnaires pour discuter des actions de l'organisation¹⁷.

Les principales décisions et responsabilités des conseils d'administration d'organismes artistiques contemporains sont les suivantes: 1) embaucher et évaluer le premier dirigeant de l'organisation et éventuellement le principal responsable artistique; 2) approuver les orientations stratégiques, les buts, les politiques organisationnelles et les budgets d'exploitation. Les gestionnaires rémunérés sont quant à eux chargés de l'évolution tactique et des décisions opérationnelles courantes, ainsi que de la gestion du processus touchant le conseil d'administration.

Les conseils d'administration qui ont du succès dans leur collecte de fonds sont ceux des organisations qui gèrent avec succès le processus touchant le conseil d'administration. Il est impossible de renforcer les démarches de collecte de fonds en l'absence d'un conseil d'administration engagé, informé et averti qui comprend parfaitement bien pourquoi il faut des fonds. Seul un processus de mise en candidature bien géré peut assurer le recrutement de bénévoles de haut calibre.

III. LE COMITÉ DE MISE EN CANDIDATURE

A. Le comité CLÉ du conseil

Tous les auteurs d'ouvrages sur les conseils d'administration reconnaissent que le comité de mise en candidature est LE comité clé du conseil; toutefois, ils fournissent ordinairement peu de renseignements sur la composition de ce comité ou sur les moyens d'accomplir les tâches qui lui sont attribuées.

Beaucoup de comités tiennent des réunions irrégulières et ne sont forcés à intervenir qu'à la veille de l'assemblée générale annuelle. Confronté à une échéance, le comité est galvanisé par l'obligation de soumettre une liste de candidats pour la direction et le conseil d'administration.

Les membres du comité pensent à des amis ou à des membres importants de la collectivité qu'il serait sans doute bon de recruter comme membres du conseil. Certains se disent que les personnes suggérées seront trop occupées pour accepter. D'autres se demandent si l'on peut vraiment les pressentir. Ordinairement, on décide de demander à tous les membres du conseil de présenter au comité une liste de candidats éventuels. Peu d'administrateurs le font réellement¹⁸.

Faisant des pieds et des mains pour trouver suffisamment de personnes disposées à siéger au conseil, le comité finit souvent par présenter de nouveau la candidature d'administrateurs en poste (que la direction, dans certains cas, espérait voir partir avec grâce à la retraite) et ajouter de nouveaux administrateurs (*dont certains peuvent même ne pas savoir que leur candidature a été proposée!*):

Dans ce cas, le président ou président du conseil, le directeur artistique ou le chef de la direction ou encore un membre du conseil qui le connaît bien demandera au nouveau membre du conseil d'accepter qu'on présente sa candidature. Pour une raison quelconque, beaucoup de personnes ne refusent pas cette offre, même si l'on n'a pas sondé d'avance leur intérêt pour la question et même si elles n'ont aucune idée de ce qu'on attend d'elles en tant qu'administrateur¹⁹.

On ne semble guère se préoccuper du rendement antérieur de l'administrateur comme bénévole ou des besoins de l'institution, surtout en matière de collecte de fonds. *Des facteurs comme l'assistance régulière aux spectacles du groupe ou les antécédents de dons ne sont souvent pas pris en considération lors de la mise en candidature comme membre du conseil.*

La création d'un excellent conseil d'administration est une fonction importante de la gestion des ressources humaines: l'identification, la présentation, le recrutement, l'orientation, le perfectionnement des compétences, l'évaluation et la reconnaissance constituent tous des éléments d'un bon processus de mise en candidature. Les premières étapes consistent en la mise sur pied du comité de candidature et la définition des étapes du processus de mise en candidature.

B. Composition du comité de mise en candidature

Compte tenu de son importance pour la continuité d'une institution, il est étonnant qu'on « balance » souvent la nomination du comité de mise en candidature et de son président. Une autorité en matière de bénévolat a fait le commentaire suivant:

Chaque organisation en difficulté que je connais a eu un comité de mise en candidature ou un comité d'établissement du conseil d'administration qui a inclus certains des éléments les plus faibles du conseil d'administration. Ils tendent à renforcer leur propre faiblesse dans le choix de membres éventuels. Un comité de mise en candidature solide veut recruter des pairs et cherchera à recruter les personnes les plus importantes ou puissantes auxquelles il peut songer pour le conseil. C'est souvent ce qui fait la différence entre une organisation qui continue à se livrer à ses activités et celle qui ferme ses portes²⁰.

I. Le président

Le modèle traditionnel était que le président du comité de mise en candidature devait être l'ancien président ou le président sortant du conseil d'administration. Cette pratique était même inscrite à titre d'instruction permanente dans nombre de règlements internes.

À notre avis, cela n'est pas recommandé. Après s'être tant impliqué dans une organisation au point de devenir le président de son conseil d'administration ou d'avoir pris une semi-retraite en tant que président sortant, un bénévole a sans doute épuisé toute sa liste de contacts et de connaissances (et même de parents) dans ses efforts pour défendre la cause de l'institution.

Il y a aussi des cas où le président sortant n'est pas d'accord avec l'orientation ou l'objectif nouveau que la compagnie s'est donné. Mettre tous les atouts de son côté en recrutant ses alliés et amis n'est peut-être pas l'activité la plus constructive à laquelle le président sortant peut se livrer. Le nouveau président du conseil et la haute direction ont besoin d'une **équipe de travail déterminée à travailler pour l'avenir de la compagnie**, et non d'un groupe qui s'attache au passé.

Il est peut-être préférable de choisir comme président du comité de mise en candidature une personne apte à devenir dans l'avenir immédiat président du conseil. De cette manière, la personne pourra constituer l'équipe de bénévoles qui sera en place quand elle assumera la présidence. Le fait de savoir qu'un jour, le président du comité de mise en candidature deviendra le président du conseil et que les candidats actuels à celui-ci formeront son groupe de travail futur fait ressortir l'importance de choisir de bons candidats²¹.

Dans la plupart des cas, le président du conseil nomme le président du comité de mise en candidature. Certaines autorités suggèrent que la nomination du président et des membres du comité de mise en candidature soit ratifiée par l'ensemble du conseil pour éviter que le président actuel du comité ne soit accusé d'exercer une influence excessive sur les nominations au conseil²².

Parce que le président du conseil d'administration assume parfois trop de pouvoir, on peut parfois empêcher que le président du conseil assume plein contrôle sur une organisation en permettant au président d'un comité de choisir les membres de celui-ci. Bien que le leadership exercé par le président du conseil d'administration soit indispensable à la vigueur de l'organisation, sa domination peut être néfaste²³.

2. Qui d'autre devrait siéger au comité de mise en candidature?

Compte tenu du règlement interne d'une institution, il y a ordinairement deux ou trois autres membres du conseil qui siègent au comité de mise en candidature. Un administrateur ayant des acquis en gestion des ressources humaines peut jouer un rôle précieux.

Le directeur artistique ou le directeur général a aussi siégé traditionnellement au comité de mise en candidature, mais on constate de nos jours une participation accrue par des membres supérieurs du personnel responsables du développement, qui cherchent certains types de personnes aptes à siéger aux comités de collecte de fonds.

À notre avis, le directeur du Développement devrait également siéger au comité en tant que personne-ressource clé pour le processus:

Le succès des efforts de collecte de fonds d'un organisme artistique dépend dans une large mesure de la qualité et des efforts du conseil d'administration [...] Le rapport entre le succès de la campagne et le conseil est si critique que la norme est maintenant de considérer le directeur du Développement comme un participant actif au processus de mise en candidature qui doit assister à toutes les réunions du comité et présenter des profils et recommandations au sujet de membres éventuels²⁴.

On pourrait dire que le comité de mise en candidature est le plus important de tous les comités de collecte de fonds ou de développement puisqu'il a pour responsabilité de recruter des dirigeants pour toutes les campagnes.

Comme les organismes mènent désormais des recherches plus poussées pour trouver des donateurs, les équipes chargées du développement peuvent proposer au comité de mise en candidature des pistes prometteuses. La direction doit être un partenaire averti et compétent du comité de mise en candidature pour les processus d'identification, de promotion, de recrutement et d'évaluation qu'il entreprend.

Comme cela est recommandé pour tous les comités, il devrait y avoir une rotation parmi les membres du comité de mise en candidature, le tiers d'entre eux étant remplacés chaque année.

Même si beaucoup de règlements internes prévoient que les comités peuvent inclure des personnes autres que des administrateurs, *le comité de mise en candidature ne devrait être composé que des membres actuels du conseil d'administration et de représentants de la direction. Les discussions qui se déroulent au sein du comité doivent être approfondies, franches et confidentielles.*

C. Que fait exactement le comité de mise en candidature?

La tâche fondamentale du comité de mise en candidature est de veiller à la présence de ressources humaines de haut calibre pour servir l'organisation et exécuter son mandat. S'il fait un bon travail sur ce plan, le comité assurera à la compagnie une continuité de dirigeants bénévoles et la stabilité institutionnelle voulue²⁵.

Comme pour toute fonction relative au personnel, celle de mise en candidature doit faire entrer en ligne de compte les tâches fondamentales de « l'embauchage », soit l'identification, le recrutement, l'orientation et l'évaluation, tout comme si les membres du conseil étaient des employés rémunérés.

Les **principales responsabilités** du comité sont les suivantes:

- I. Dresser, tenir à jour et soumettre *annuellement* à l'approbation du conseil d'administration un relevé des compétences, de l'expertise, des réseaux, des contacts, du rayonnement communautaire, des fonds et des autres ressources nécessaires pour accomplir le travail du conseil. Ce relevé permettra de produire des profils d'administrateurs éventuels ou des descriptions de travail.

2. Évaluer *annuellement* les points forts et les points faibles du conseil d'administration actuel par rapport à l'effectif voulu et dresser une liste des priorités en matière de recrutement basées sur l'évaluation. Chaque membre du conseil devrait répondre à au moins un des besoins cernés.
3. Élaborer, tenir à jour et soumettre *annuellement* à l'approbation du conseil d'administration l'énoncé des obligations des administrateurs.
4. Évaluer *annuellement* la mesure dans laquelle les membres actuels du conseil satisfont à ces obligations, et déterminer notamment leur contribution en ce qui concerne les compétences spéciales cernées au moyen du processus d'établissement du relevé et des profils.
5. Recommander les mesures à prendre à l'égard des membres actuels du conseil à l'issue du processus d'évaluation annuelle:
 - a. dans le cas des membres dont le mandat expire, déterminer s'il y a lieu de présenter de nouveau leur candidature;
 - b. dans le cas des membres qui sont au milieu de leur mandat, prendre toute mesure spéciale nécessaire pour les aider à satisfaire à leurs obligations, discuter de leur contribution actuelle, renforcer leur capacité ou leur demander de démissionner.
6. Recenser, cultiver et recruter des personnes qui peuvent être mises en candidature pour siéger au conseil.
7. Accueillir et orienter les nouveaux membres du conseil.
8. Évaluer la qualité du travail de tous les membres des comités et prendre les mesures qui s'imposent pour renforcer les comités qui sont faibles.
9. Recenser, cultiver et recruter des cadres et des présidents de comité et établir pour eux des plans de relève.

Le processus de mise en candidature est axé sur l'avenir et vise à pousser l'organisation à se rapprocher de ses prochains objectifs. Le comité de mise en candidature doit être:

... au courant des décisions ou recommandations du comité de planification ainsi que des plans et des points forts du comité des finances et de celui de la collecte de fonds.

Tenant compte de la situation où se trouve l'institution dans son évolution et de l'orientation qu'elle devrait prendre, le comité de mise en candidature doit ensuite déterminer de façon assez précise les talents particuliers ou domaines d'expertise qu'il faut inclure dans le conseil pour permettre à celui-ci d'aider l'institution à aller plus directement vers les buts qu'elle s'est fixés²⁶.

Les comités de mise en candidature sont des comités permanents qui devraient tenir des réunions régulières et faire rapport de leur progrès au reste du conseil. Selon certaines autorités, ils doivent se réunir 10 fois par année; nous estimons quant à nous que le nombre de réunions doit correspondre à l'envergure du travail à accomplir²⁷. **L'important est que le comité de mise en candidature ne se réunisse pas seulement une fois par année, juste avant l'assemblée générale annuelle.**

IV. QU'EST-CE QUE LES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION SONT CENSÉS FAIRE?

Obligations et responsabilités des administrateurs

A. Que sont censés faire les membres d'un conseil d'administration?

Au fil des ans, les conseils d'administration donnent à leur mandat des interprétations aussi diversifiées que celles que les maris et les femmes donnent à leurs vœux d'amour, de respect et d'obéissance²⁸.

Je considère les administrateurs comme des « gardiens de l'acte constitutif » (ou de la mission) [...] Selon la dynamique qui existe, malgré les sous-entendus romantiques, l'administrateur se trouve au cœur de la vision de l'organisation et de sa réalisation pour la société. Cette définition traduit aussi la valeur que l'on attache à la mission, c'est-à-dire son pouvoir d'unification de l'entreprise. La mission de l'organisation est son trésor, son herméneutique constitutive, ce pourquoi il vaut la peine de se porter volontaire²⁹.

D'après certaines études, nombre de conseils privilégient ordinairement une de trois positions possibles et considèrent que leur fonction première consiste soit à exercer un certain contrôle sur la direction, soit à servir l'organisation, soit encore à être autre chose³⁰.

Lorsque mes administrateurs assistent à une réunion du conseil, ils semblent laisser toute leur expertise en affaires à la porte³¹.

Votre rôle comme administrateur est à deux volets: une responsabilité fiduciaire et une fonction de soutien. En tant que représentant du grand public, vous assumez une obligation fiduciaire de protéger l'intérêt public. Votre rôle de soutien consiste à aider l'organisation à fonctionner, à réaliser sa mission³².

Il ne fait aucun doute que nombre de conflits qui surviennent entre les gestionnaires et les conseils d'administration résultent d'un *manque de définition claire des rôles et responsabilités*. On recrute souvent de nouveaux membres du conseil sans avoir avec eux une conversation franche au sujet de ce qui peut être attendu d'eux; quant aux membres du conseil en place, ils trouvent souvent que les « règles » ont changé, même durant leur mandat.

B. Définition des obligations des administrateurs

Un comité de mise en candidature ne peut pas accomplir sa tâche sans préciser les obligations des membres du conseil. D'où vient cette définition des obligations? La direction ne peut pas imposer une liste d'obligations au conseil, pas plus qu'un administrateur bien intentionné.

Le processus doit être le fruit d'une collaboration entre le gestionnaire supérieur et le président du conseil, avec l'ensemble du conseil, pour parvenir à un consensus. Il est souvent utile, en cas de discussion litigieuse, de faire appel à un facilitateur de l'extérieur. Les définitions peuvent être codifiées par écrit et servir de normes pour l'évaluation du rendement des membres actuels du conseil et de critères pour le recrutement de nouveaux membres.

L'énoncé formel des obligations des administrateurs devrait être le résultat d'une action officielle du conseil, consigné dans le procès-verbal de la réunion où il a été adopté. De plus, sur les recommandations du comité de mise en candidature, il devrait être réexaminé chaque année et mis aux voix. Cette liste d'attentes sert à deux fins importantes. Premièrement, elle constitue un outil pour le processus de recrutement de nouveaux membres du conseil. Les candidats sauront de façon assez précise ce qui est attendu d'eux avant d'accepter d'être candidats et de participer à une élection. [...] Deuxièmement, cette liste d'attentes permet d'évaluer la contribution de chaque membre du conseil et de déterminer la mesure dans laquelle il a respecté les attentes convenues³³.

C. Aperçu des obligations et responsabilités des administrateurs

Les obligations fondamentales des membres d'un conseil d'administration sont présentées sous forme de tableau dans un ouvrage essentiel sur les conseils d'organismes artistiques intitulé *In Art We Trust*, préparé par sous la direction de Robert W. Crawford. Voici (avec quelques ajouts) un aperçu général de la question; nous reviendrons sur certains aspects éventuellement propices à la discorde.

Rendement attendu des administrateurs

I) Don financier annuel

Mesures exigées de la direction

Fixer le montant minimal.
Percevoir les contributions avant la première réunion de l'exercice.

- | | |
|--|--|
| 2) Assistance aux réunions | <p>Fournir le calendrier annuel des réunions du conseil et des comités ainsi que des fonctions spéciales.</p> <p>Indiquer l'objet des réunions, en précisant quelles réunions sont obligatoires.</p> |
| 3) Conseils sur les opérations financières | <p>Présenter des rapports et prévisions financiers suffisamment détaillés avant la nomination du conseil et à toutes les réunions subséquentes du conseil.</p> <p>Présenter honnêtement la situation financière de l'organisation.</p> |
| 4) Sollicitation de contributions | <p>Interviewer chaque membre éventuel du conseil d'administration pour s'assurer qu'il comprend bien sa responsabilité. Avec le ou la présidente du comité de collecte de fonds, le personnel et tout nouvel administrateur, dresser une liste des donateurs cibles ou des biens ou services prévus.</p> |
| 5) Achat de billets | <p>Réserver assez de bons sièges et les offrir avant qu'ils ne soient mis en vente au grand public.</p> |
| 6) Conseils sur les projets | <p>Fournir suffisamment de renseignements historiques, d'énoncés de mission clairs et de renseignements détaillés sur les principes et ressources de l'organisation.</p> |
| 7) Participation aux comités | <p>Affecter les nouveaux membres du conseil à un ou deux comités avant l'élection. Discuter de leurs intérêts et des besoins de l'organisation pour choisir le comité approprié³⁴.</p> |

À ce tableau nous ajouterions les points suivants:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 8) Croyance dans la mission | <p>Énoncer la mission de la compagnie.</p> <p>Gérer un processus de planification pour réaliser cette mission.</p> <p>Aider les administrateurs à en savoir le plus possible au sujet de la compagnie et de ses activités.</p> |
|-----------------------------|--|

9) Comportement éthique et discrétion

Créer une politique sur les conflits d'intérêts.

Bien préciser la manière de discuter en public de renseignements de nature délicate.

D. Rôle de la direction

La direction a un rôle clé à jouer dans le processus lié au conseil d'administration, soit de communiquer des renseignements, d'apprendre à bien connaître les administrateurs et de veiller à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration reçoivent une orientation systématique. Les gestionnaires doivent énoncer clairement les buts et projets de la compagnie et en général gérer efficacement, c'est-à-dire mener une organisation bien rodée offrant un produit artistique de haut calibre. Les membres de conseil d'administration sont prompts à déceler les lacunes dans une administration et tenteront de « résoudre » les problèmes apparents du mieux qu'ils le peuvent. Nombre de comités du marketing existent parce que le rendement d'un directeur du marketing a été jugé insatisfaisant; il aurait été préférable pour le gestionnaire supérieur de la compagnie de cerner le problème et de s'en occuper en offrant une formation à l'employé ou en lui trouvant un remplaçant plus compétent.

En ce qui concerne le premier dirigeant de l'organisation artistique, son rôle à l'égard du conseil exige des qualités de chef hors pair et des compétences personnelles. Bien qu'il soit employé au gré du conseil, le premier dirigeant doit aussi gérer le processus touchant le conseil d'administration pour veiller à ce que le partenariat entre la direction et le conseil soit vigoureux et fructueux. *La plupart des gestionnaires d'organismes artistiques ne passent pas assez de temps avec leur conseils, mais se plaignent constamment d'« eux » et de ce qu'« ils » ne font pas.*

Toutes les relations interpersonnelles exigent du temps et des communications pour bien fonctionner. Il est toujours préférable pour un gestionnaire supérieur de se décharger de certaines tâches pour consacrer plus de temps à « soigner » le conseil d'administration. Celui-ci donne accès à l'ensemble de la collectivité et, de ce fait, permet d'accroître les revenus, de sensibiliser le public, d'accroître la visibilité et même de recruter de meilleurs bénévoles pour l'avenir.

Le conseil d'administration n'est pas simplement un mal nécessaire répondant aux exigences juridiques, il est un groupe éventuellement dynamique de personnes aptes et disposées à aider l'organisme artistique à atteindre ses buts à long terme. *Sinon, la direction assume une bonne part de la responsabilité pour l'insuccès de son conseil.*

E. Discussion détaillée au sujet des obligations des membres d'un conseil d'administration

I) Contribution financière annuelle

La question la plus litigieuse semble être celle de savoir si les membres d'un conseil d'administration devraient être tenus de faire une contribution financière annuelle personnelle à l'organisme artistique dont ils sont des administrateurs.

Un expert a fermement déclaré ce qui suit:

Il vaut la peine de répéter que chaque membre du conseil doit faire chaque année une contribution financière directe à l'organisme. Ceux qui ne le font pas commettent un écart de conduite. Les présidents qui ne demandent pas aux administrateurs de le faire manquent quant à eux à leur responsabilité. En ce qui concerne les consultants qui ne conseillent pas ces contributions et sollicitations, ils manquent de professionnalisme. De plus, les membres du conseil doivent participer directement à la sollicitation d'autres dons³⁵.

Ces affirmations claires et catégoriques peuvent étonner ceux qui croient (de façon plutôt cavalière) que leur présence aux réunions du conseil et leurs conseils bien intentionnés suffisent pour justifier le maintien de leur participation. Ce n'est pas le cas. Les conseils d'administration ne sont pas des maisons de repos pour ceux qui se prennent pour des lumières³⁶.

L'auteur d'un autre ouvrage, destiné principalement au secteur des services sociaux, fait la mise en garde suivante:

Pour les organismes de services sociaux, l'idée [d'une contribution financière obligatoire] diminue dangereusement l'intérêt de siéger à un conseil. Les clients ou spécialistes en services sociaux peu rémunérés peuvent être tentés de renoncer à siéger à un conseil d'administration s'ils estiment ne pas pouvoir réunir ou donner des fonds³⁷.

En tant qu'experts-conseils en collecte de fonds, nous savons d'expérience que le **niveau de don personnel des administrateurs est le meilleur indicateur du montant de fonds que l'organisme pourra recueillir auprès de sa collectivité**. Un conseil composé de personnes parcimonieuses servira en quelque sorte de « contraceptif » à la croissance de la capacité de levée de fonds de l'organisme.

Si un organisme reçoit une large part de ses fonds du gouvernement et que le conseil doit agir comme un « congrès », représentant de nombreux groupes d'intérêts distincts, comme les clients, les intervenants, les conseils scolaires, les élus, on ne peut guère s'attendre à une contribution financière de la part du conseil. Dans ce cas, ce dernier sert de groupe de rétroaction, d'organe de surveillance communautaire et d'intendant financier plutôt que d'organe de levée de fonds. Au Canada, nombre de musées et d'organismes de services sociaux ont un conseil de ce genre, dans certains cas nommé directement par le gouvernement.

Mais gare à l'organisation si les règles changent et que les sources de fonds disparaissent. Cela se produit actuellement au Canada dans nombre d'organisations, qui se trouvent coupées d'une source de fonds garantie.

Désormais obligées de professionnaliser leurs démarches de collecte de fonds, ces organisations comptent des administrateurs qui n'ont pas d'antécédents de contribution personnelle ou de collecte de fonds auprès d'autres personnes. Le conseil, dans ces cas, tâtonne face à l'évolution des attentes et des besoins organisationnels.

Certains administrateurs s'opposent à l'idée d'une contribution financière comme condition de participation au conseil; après tout, ne font-ils pas don de leur temps?

Si ces administrateurs ne croient pas suffisamment que la cause de l'organisme vaut la peine d'être appuyée au point d'écrire un chèque personnel, ils ne seront pas très habiles à lever des fonds. Une contribution annuelle de 1 000 \$ ne représente qu'un engagement de 83,33 \$ par mois, ce qui est loin d'être une somme princière.

« **Qui ne donne pas ne peut pas demander** », voilà une des maximes des collecteurs de fonds.

Seules les personnes qui donnent elles-mêmes peuvent faire valoir le bien-fondé d'appuyer une organisation puisqu'elles sont passées de la parole à l'acte. Centraide demande une participation de 100 % de tous ceux qui travaillent à sa campagne; ce n'est pas l'importance du don qui compte, c'est le principe de l'engagement total. Les bailleurs de fonds sont impressionnés par un conseil dont tous les membres font un don personnel³⁸.

Établissement d'un niveau minimum de don. Il est devenu très populaire d'établir un niveau minimum de don, par exemple de demander aux membres du conseil un don de 1 000 \$. Ce montant peut inciter certains administrateurs à donner plus, mais il peut aussi devenir un objectif de don³⁹.

Nous préférons l'énoncé: « **chacun selon ses moyens**, avec une contribution minimale au niveau du mécène ». Normalement, le don d'un mécène est de l'ordre de 1 000 \$ à 2 500 \$, souvent plus.

Si cette gamme semble excessivement élevée pour une collectivité, il est recommandé de se tourner vers l'organisme de bienfaisance local qui a la meilleure campagne de dons annuels et de se baser sur ses niveaux de contribution.

Une règle empirique utile est que les contributions collectives du conseil correspondent à 10 à 15 % de l'objectif de la campagne annuelle de levée de fonds de l'organisme.

Une autre façon d'exprimer cette obligation serait la suivante:

Chaque administrateur devrait être tenu de faire à chaque budget de fonctionnement annuel une contribution qui représente un montant vraiment généreux pour lui personnellement. De cette manière, tous les administrateurs donneront également en fonction de leurs ressources personnelles⁴⁰.

Clairement, le montant attendu de chaque administrateur augmente en fonction du budget de l'organisme et des pressions en ce qui concerne les besoins de recueillir des fonds. Voici ce qu'a constaté l'American Symphony Orchestra League (maintenant la League of American Orchestras):

Plus de la moitié des orchestres participant à l'enquête ont pour politique d'exiger que les membres du conseil d'administration fassent une contribution personnelle au budget d'exploitation annuel de l'orchestre. Entre 50 et 80 % des orchestres dont les dépenses sont d'au moins 100 000 \$ ont une politique de ce genre. Seulement 30 % de ceux dont les dépenses sont inférieures à 100 000 \$ ont pour politique d'exiger que les membres du conseil d'administration fassent une contribution financière. [...] 72 % ont une politique écrite à ce sujet.

En moyenne, le don minimum exigé des membres d'un conseil d'administration est de 1 054 \$. La moyenne parmi les 10 orchestres dont les dépenses étaient inférieures à 100 000 \$ était de 205 \$ et, parmi les cinq orchestres dont les dépenses atteignaient 9,9 millions de dollars ou plus, de 4 060 \$⁴¹.

Établissement d'un objectif pour la campagne des administrateurs. À notre avis, l'établissement d'un objectif est une tâche à laquelle les comités de levée de fonds et la direction doivent se livrer ensemble. La contribution attendue des administrateurs peut être précisée aux éventuels membres du conseil en tant que montant minimum et contribution moyenne.

L'objectif de la campagne auprès des administrateurs devrait être exprimé en tant que pourcentage de la campagne totale et faire partie des objectifs de la collecte de fonds, mais comme poste distinct.

Demande de dons auprès des administrateurs. Il incombe au président du conseil de demander aux autres administrateurs de faire des dons au début de chaque exercice (le don pouvant être effectué n'importe quand durant l'année). En tant que dirigeants de l'institution et principaux bénévoles responsables de la collecte de fonds, il est important que les administrateurs assument un rôle de premier plan visible durant la campagne annuelle.

Les montants promis devraient être inscrits dans le budget d'exploitation en tant que poste distinct (« contributions du conseil »), et l'avancement de la campagne (fonds effectivement reçus) devrait être signalé au cours des réunions du conseil et de celles du comité du développement.

Dons en nature ou de sociétés. On se demande parfois si les contributions en nature (biens et services) de la part des membres du conseil comptent. Des dons comme des dîners, du papier, du tissu et autres articles constituent bien sûr des contributions valables mais, à notre avis, ils ne remplacent pas un montant en espèces. Cela soulève aussi d'importantes questions de responsabilité sur lesquelles nous reviendrons. Une contribution de la part de la société pour laquelle le membre du conseil travaille ne remplace pas non plus un don personnel. (Un don d'une entreprise appartenant à un administrateur constituerait toutefois une exception à cette règle.)

2) Assistance aux réunions

Certains conseils d'administration souffrent d'un grave problème d'absentéisme aux réunions et ne peuvent jamais parvenir à un quorum. Voici quelques raisons qui peuvent expliquer cette situation:

- a) manque de notification quant à la date d'une réunion;
- b) manque d'uniformité dans la tenue des réunions;
- c) réunions mal organisées qui prennent trop de temps et qui ne permettent pas de parvenir à un consensus;
- d) gravité des problèmes que connaît l'organisation, pour lesquels on n'entrevoit pas de solutions;
- e) incompatibilité entre membres du conseil, qui rend les réunions désagréables;

f) attentes exagérées au sujet de la disponibilité personnelle d'un membre du conseil;

g) manque de précision quant à l'obligation d'assister à un nombre minimal de réunions pour continuer à faire partie du conseil;

h) manque d'information préalable au sujet de l'ordre du jour d'une réunion et manque de documents d'information.

Certaines de ces questions sont de nature administrative et pourraient facilement être réglées. D'autres sont plus épineuses et pourraient nécessiter une intervention extérieure.

Il faut déterminer l'engagement en temps exigé d'un membre du conseil avant de tenter de recruter de nouveaux membres, en tenant compte non seulement de l'assistance aux réunions, mais de TOUS les événements associés à la participation à un conseil d'administration: événements spéciaux, activités de comités, réceptions, spectacles et ainsi de suite.

Beaucoup de personnes sont exceptionnellement occupées – elles effectuent beaucoup de déplacements d'affaires, ont plusieurs domiciles, doivent s'occuper de parents âgés ou de jeunes enfants, en plus d'occuper leur emploi à temps plein⁴². Le candidat que l'on tente de courtiser serait peut-être plus apte à siéger à un comité en tant que membre en bonne et due forme du conseil.

Il importe aussi, durant le processus de recrutement, de préciser à un candidat l'heure à laquelle les réunions ont normalement lieu. Ce n'est pas la même chose d'accepter un engagement en soirée, à l'heure du déjeuner ou pour un petit-déjeuner. Souvent, les enseignants ne sont pas disponibles à l'heure du déjeuner; les gens très occupés peuvent préférer une réunion tôt le matin, tandis que de nombreux dirigeants d'entreprises sont disponibles UNIQUEMENT le midi.

La durée des réunions est une autre question. Les réunions mensuelles qui durent normalement plus de deux heures peuvent révéler que le processus est mal géré ou l'ordre du jour, mal constitué. Il n'est pas nécessaire que chaque comité présente un rapport à chaque réunion mensuelle. S'il faut aborder une question très compliquée, il peut être préférable de convoquer une réunion spéciale centrée sur le problème en question.

Il faut aussi parfois, à une réunion du conseil, savoir allier l'utile à l'agréable, en ne s'en tenant pas uniquement à la fête de Noël obligatoire, mais en envisageant peut-être aussi à l'occasion un changement de lieu. On peut prévoir une visite de la salle des décors, une courte présentation audiovisuelle, ou même un conférencier invité.

Nombre d'organismes culturels font l'erreur d'insister sur le fait que TOUTES les réunions du conseil doivent avoir lieu à leurs bureaux, aussi tristes, mal équipés ou éloignés qu'ils soient. Cela peut convenir au personnel, mais ne répond probablement pas aux besoins des membres du conseil.

Le choix pour les réunions d'un local central, doté de toutes les facilités requises (salle de toilettes, stationnement, matériel audiovisuel et ainsi de suite) favorisera l'assistance et renforcera le professionnalisme et l'esprit pratique de l'organisme.

Nous nous rappelons fort bien avoir déjà assisté, en tant qu'experts-conseils, à une réunion l'hiver avec un conseil d'administration dans le sous-sol humide d'un théâtre historique, grelottant dans nos manteaux. Le gestionnaire INSISTAIT sur l'importance de tenir les réunions à cet endroit pour « rappeler aux gens que le théâtre avait besoin de travaux ». Cela semblait un châtiment cruel et inusité pour des bénévoles fort agréables qui essayaient de faire quelque chose pour leur collectivité en transformant le vieil immeuble en un centre des arts de la scène. Ce choix de lieu de réunion donnait l'impression que le projet était géré par des amateurs.

Si l'organisme est invité à se réunir dans une salle de conférence particulièrement prestigieuse d'une grande entreprise ou d'un cabinet d'avocats, nous suggérons d'accepter l'invitation puisque l'ambiance du lieu donnera du prestige à l'organisme artistique.

Peines pour absence

Dans une tentative de réglementer l'assistance aux réunions, certains règlements intérieurs prévoient le renvoi d'un administrateur qui n'assiste pas à un certain nombre de réunions du conseil. Même si cela peut sembler un moyen puissant d'encourager la responsabilité parmi les membres du conseil, l'intransigeance de cette mesure crée des difficultés.

Il faudrait en effet appliquer la peine uniformément, ce qui risque d'écarter un administrateur éventuellement valable qui a dû effectuer beaucoup de déplacements d'affaires ou s'occuper d'une situation d'urgence dans sa famille.

Une meilleure solution est de prévoir une rotation dans les mandats; plutôt que de prendre la mesure draconienne du renvoi, on peut tout simplement ne pas permettre aux membres qui n'assistent pas aux réunions d'être réélus⁴³.

Célébrité. Que dire des administrateurs très visibles, voire célèbres, qui ont été courtisés pour votre conseil d'administration parce que votre organisme est situé dans leur ville d'origine? Renoncez-vous au prestige d'ajouter son nom à la liste de vos administrateurs simplement parce que cette personne vit surtout à Hollywood et ne vient en ville qu'une fois par année pour voir ses parents?

Il est recommandé de discuter honnêtement avec les célébrités de vos attentes à leur égard – vous attendez-vous simplement à ce qu’elles signent les lettres de collecte de fonds ou vous attendez-vous à ce qu’elles se produisent à votre gala de collecte de fonds annuel? Ou aimeriez-vous une contribution financière? Les vedettes ne devraient pas être entièrement dispensées des obligations imposées aux administrateurs.

3) Intendance financière

Les membres d’un conseil d’administration assument une obligation en ce qui concerne l’intendance financière d’un organisme à but non lucratif. Voici trois grandes composantes de cette obligation:

Approuver le **budget** annuel et assurer son respect.

Faire faire une **vérification** indépendante.

Contrôler les politiques de **placement** et la gestion des capitaux ou des fonds de réserve⁴⁴.

Lorsque le budget annuel est soumis à l’approbation du conseil d’administration, la direction doit présenter **un exposé clair sur la relation entre d’une part ce budget et l’objectif proposé de collecte de fonds et d’autre part les conséquences sur le plan de l’augmentation du don personnel des administrateurs pour assurer la réussite de la campagne proposée**. L’approbation du budget signifiera ensuite tacitement l’engagement du conseil à atteindre l’objectif global en matière de collecte de fonds.

4) Demande de contributions

On a pendant longtemps demandé aux membres de conseils d’administration de « donner, demander ou quitter », un ordre à la fois simple et direct.

Nous préférons quant à nous l’opinion de Robert W. Crawford à ce sujet:

On recommande fortement dans ce manuel de recourir à l’approche donner **et** demander. Dans ce système, on confie ordinairement à chaque administrateur la responsabilité d’un montant précis. S’il peut verser ce montant lui-même, il n’est pas obligé de participer aux autres activités de collecte de fonds. Toutefois, s’il ne peut se permettre de faire cette contribution personnelle ou s’il ne peut pas puiser dans les fonds d’une entreprise familiale ou d’une fondation, il va combler la différence en participant à des activités de collecte de fonds. Il est plus juste pour les administrateurs et plus sain pour l’organisme de demander à chaque

administrateur de verser une contribution personnelle et de participer à la collecte d'autres fonds⁴⁵.

Il faut toutefois ajouter à cela une clause de « rachat »: si un administrateur verse déjà une contribution annuelle d'un montant astronomique, il nous semble opportun de le soustraire à l'application de la plupart des règles de participation au conseil et de voir son rôle au sein de celui-ci comme faisant partie de l'obligation de cultiver et de gérer sa si généreuse contribution. Nous avons ordinairement constaté que, dans la pratique, une personne de ce genre, même frêle et âgée, voudra participer au plus grand nombre possible des activités et fonctions habituelles du conseil.

5) Achat de billets

La plupart des organismes exigent que les membres de leur conseil d'administration achètent une paire d'abonnements et assistent à certains spectacles, comme des concerts spéciaux. Il est difficile de se faire le défenseur d'un organisme culturel sans voir ni comprendre le produit artistique.

Lorsqu'on recrute de nouveaux membres du conseil parmi le public habituel, il est très facile pour la plupart des candidats de satisfaire à cette exigence puisqu'ils ont déjà des billets. Toutefois, certains administrateurs mal avisés peuvent s'imaginer avoir droit à des billets GRATUITS, idée erronée que le conseil d'administration ne doit pas perpétuer.

6) Conseils au sujet des projets

On demande souvent aux conseils d'administration de faire des observations sur certaines activités qu'entreprend une compagnie. Il est insensé de s'attendre à ce qu'un conseil d'administration approuve automatiquement des entreprises nouvelles; même un conseil très passif peut soudainement montrer les dents.

Une démarche plus productive consiste à échanger de façon interactive des renseignements avec la direction, en demandant à des membres précis du conseil de l'aide à certains égards. Il est préférable de présenter des plans et des budgets, d'inviter les gens à participer au processus d'une manière ciblée et de communiquer des mises à jour et des rapports d'avancement.

Nombre de gestionnaires d'organismes artistiques présentent leurs nouveaux projets d'une manière qui peut en fait inciter à l'ingérence ou à la négativité; la présentation d'idées floues, dépourvues de recherche, sans aucun professionnalisme invite à la critique.

Peut-être est-il préférable de tâter tout d'abord un président de comité, explorer à fond l'idée puis la présenter à une réunion de comité (peut-être même à plusieurs réunions de comité) pour ne la soumettre qu'ensuite à l'approbation du conseil. Certes, cela prend du temps, mais

toute bonne planification exige du temps, des recherches, des communications et de la réflexion.

Chaque année, des compagnies artistiques comblent leur budget d'exploitation au moyen d'un poste mystérieux qui est censé assurer l'équilibre des opérations de l'année. On lui donne souvent la désignation de « projet spécial du conseil », « projet additionnel de collecte de fonds » ou autre désignation de ce genre. Il n'est pas étonnant que très peu de ces objectifs financiers soient atteints.

La direction se plaint que le conseil a ajouté ce poste mystérieux sans trouver de moyens efficaces de recueillir des fonds. De son côté, le conseil est contrarié parce que le budget n'était pas équilibré et se demande si la direction est tout simplement inapte à contrôler convenablement ses dépenses.

À notre avis, tant la direction que le conseil sont à blâmer dans ces cas: le budget aurait dû être prêt bien avant afin que l'on puisse clairement voir les lacunes. La direction aurait dû élaborer des plans pour faire face à la situation, en collaboration avec le conseil, et soumis à l'approbation de celui-ci. Le « projet spécial du conseil » est tout simplement un artifice pour assurer l'équilibre d'un budget tardif. Si le conseil estime que l'objectif de collecte de fonds est trop ambitieux ou que l'objectif pour la billetterie est trop optimiste, la direction doit se montrer plus réservée et couper dans les dépenses d'exploitation. C'est à la direction plutôt qu'au conseil qu'il incombe de régler le problème.

Il n'est pas juste de s'attendre à ce qu'une nouvelle stratégie de collecte de fonds tombe des nues entre les mains d'un groupe de bénévoles. Il y a beaucoup de spécialistes auxquels on peut faire appel. La direction doit intervenir promptement pour combler les lacunes budgétaires prévues et soumettre au conseil une série d'options. C'est ce qu'elle est censée faire.

7) Participation aux travaux des comités

L'auteur d'un ouvrage sur l'établissement de conseils d'administration affirme ce qui suit:

... chaque administrateur deviendra un membre à part entière du conseil s'il participe activement aux travaux d'au moins un des comités permanents du conseil. Les mots clés sont « activement » et « au moins un ». Il s'agit là de l'exigence minimale. C'est le moins que l'on puisse attendre d'une personne qui a accepté la responsabilité de siéger à un conseil. Si le calendrier des réunions de chacun des comités permanents est dressé un an d'avance, compte tenu de l'emploi du temps de l'administrateur, ce dernier peut plus raisonnablement l'intégrer à son calendrier d'activités⁴⁶.

Cela semble un énoncé raisonnable au sujet du travail des comités. Toutefois, les gestionnaires et les présidents de comité peuvent travailler ensemble pour faire de chaque comité une unité

de travail plus efficace. On peut aider chacun à faire un meilleur travail en rédigeant une description de travail pour chaque comité, un aperçu des tâches à accomplir au cours de la prochaine saison, une liste des contributions attendues de chacun des membres du comité et une description des compétences que l'on souhaite retrouver chez ces derniers.

Beaucoup de comités sont trop gros, ce qui laisse supposer que le conseil lui-même est peut-être trop gros ou que personne n'a pris le temps de préciser ce que chaque comité est censé faire.

La tâche du président du comité du développement est la plus difficile à définir. À notre avis, il ne faut pas créer un comité du développement amorphe qui regroupe toutes les tâches de collecte de fonds. Il peut être plus rapide et efficace de diviser la campagne entre différentes composantes: campagne auprès des entreprises, groupe des mécènes, dons par anticipation et ainsi de suite, et d'avoir un comité qui s'occupe de chacune de ces composantes. Au lieu d'avoir un seul comité des événements spéciaux, peut-être est-il préférable d'avoir un comité qui s'occupe de l'encan de vins et un autre, du bal. S'il faut ensuite créer également un comité du développement, il peut être composé des présidents de tous ces autres comités de collecte de fonds.

Si les administrateurs sont priés chaque année de siéger à un trop grand nombre de comités, il se peut que le conseil soit trop petit pour accomplir tout le travail. Cela peut aussi vouloir dire que le conseil compte trop de membres improductifs de sorte que les bons éléments ont trop à faire et finissent par s'épuiser. Une bonne règle empirique est de demander que chaque administrateur fasse partie d'un comité de collecte de fonds (comme celui de la campagne de levée de fonds auprès des entreprises) et d'un comité d'élaboration des politiques (finances, vérification, planification).

Il n'y a pas de formule magique d'application universelle, mais il ne faut pas oublier que tout cela est une question de ressources humaines: les personnes compétentes doivent être affectées aux tâches qui leur conviennent, adaptées à leurs compétences et leurs intérêts.

8) Croyance dans la mission

Les membres d'un conseil d'administration sont censés être les défenseurs de l'organisme et de ses activités. Le conseil d'une compagnie d'opéra a approuvé une stratégie publicitaire qui proclamait en gros titre « L'opéra c'est ennuyant! » Même si la campagne se voulait pince-sans-rire (il était écrit en minuscules sous le gros titre « pas vraiment! », ce message négatif pouvait fort bien confirmer l'opinion des non-initiés, à savoir que l'opéra, c'est ennuyant en effet, et même notre compagnie d'opéra locale a fini par s'en rendre compte. On pouvait certes se demander si les administrateurs qui ont approuvé cette campagne ne pensaient pas dans leur for intérieur que le produit était effectivement assommant.

Rien n'est plus décourageant pour d'éventuels adeptes de la discipline ni plus nuisible pour la crédibilité d'un organisme à but non lucratif que d'entendre

des administrateurs remettre eux-mêmes en question la mission ou l'efficacité de l'organisme. Si l'organisme à but non lucratif n'est pas efficace, est-ce que le conseil n'est pas à blâmer⁴⁷?

La mission d'un organisme artistique devrait emballer les gens, inspirer, réjouir, intéresser, libérer, tout comme son produit artistique. L'excellence inspire l'excellence, tout comme la médiocrité engendre la médiocrité. De bons gestionnaires peuvent attirer de bons conseils d'administration, les gestionnaires faibles attirent des conseils faibles ou parfois, dictatoriaux. Du grand art, une bonne direction et un excellent conseil d'administration: voilà ce qui fait le tour du chapeau.

9) Discrétion et déclaration de conflits d'intérêts

Chaque membre du conseil doit faire preuve de discrétion dans ses conversations et respecter la confidentialité⁴⁸.

Nous avons été témoins de situations épineuses dans lesquelles des administrateurs ont eu des liens directs avec la presse, à laquelle ils ont glissé des déclarations et des documents qui ont embrouillé les négociations syndicales, les différends en matière de contrat, les poursuites pour renvoi injustifié et d'autres situations délicates.

Nous incluons dans les annexes des exemples de politique en matière de conflit d'intérêts.

10) Autres obligations du conseil

Les autres obligations du conseil, qu'il peut éventuellement falloir énoncer par écrit, incluent les suivantes:

Les membres du conseil d'administration [...] doivent apprendre à connaître les membres de la compagnie⁴⁹.

Le conseil doit approuver le choix, la rémunération et, le cas échéant, le renvoi du chef de la direction et veiller à l'évaluation périodique du rendement de ce dernier⁵⁰.

[un administrateur doit] veiller à ce que le conseil assume ses responsabilités en matière de gouvernance et maintienne une organisation, des procédures et une méthode de recrutement efficaces⁵¹.

Nombre de conseils adoptent des politiques qui soulignent l'engagement de l'organisme envers la diversité culturelle, une conduite éthique, l'éducation, le rayonnement et l'importance d'être une entreprise socialement responsable. Toutes ces politiques sont appropriées.

V. DÉFINITION DE LA COMPOSITION D'UN CONSEIL: Qui devrions-nous inviter à siéger?

A. Qui sont les membres actuels? Faire un recensement

Il faut tout d'abord examiner la composition actuelle du conseil. Quels administrateurs doivent être remplacés? Quels postes de président de comité faut-il doter? Quels comités ont besoin de plus de personnel? Quel administrateur ne fait aucune contribution? Quel est le nombre d'administrateurs prévus par le règlement? Qui sera le prochain président? Ce recensement aide à définir la tâche.

Une analyse de ce genre peut par exemple révéler que six personnes sont appelées à quitter le conseil, y compris le président du comité des événements spéciaux, et qu'il ne reste plus qu'un an au mandat du président du comité des finances. Le premier vice-président deviendra président dans un an, mais la seconde vice-présidente a déjà signalé qu'elle ne pourrait pas devenir première vice-présidente et en définitive présidente parce qu'elle prévoit prendre une retraite anticipée et déménager. Cela aide déjà à définir les paramètres de la tâche à accomplir.

B. Quelle orientation l'organisation veut-elle prendre? Plans d'avenir

Quels sont les plans d'avenir et les objectifs de la compagnie? Quelles sortes de pressions financières l'attendent? Certaines de ces activités exigent-elles des connaissances spécialisées, par exemple en droit immobilier ou en planification de rentes? L'espoir de voir la collecte de fonds annuelle augmenter de façon marquée au cours des prochaines saisons signifie clairement que les futurs membres du conseil d'administration pourront faire des contributions personnelles de plus en plus importantes. Le désir d'avoir une présence plus imposante dans la collectivité peut révéler le besoin d'avoir des membres du conseil qui ont des antécédents en relations publiques et ainsi de suite.

C. Devons-nous être un conseil ou un « congrès »?

L'institution veut-elle un conseil ou un « congrès », soit un groupe de bénévoles choisis pour entreprendre des tâches très précises ou un groupe choisi simplement pour représenter différents secteurs de la collectivité: un chef spirituel, un représentant des travailleurs, un enseignant, un représentant de la commission du tourisme, un élu, des personnes de différents niveaux de revenu et ainsi de suite⁵²? »

Un « congrès » peut sembler très juste et équitable mais cette démarche ne permettra probablement pas d'attirer les genres de personnes requises pour certains comités et certaines tâches. Cela vaut tout spécialement si la compagnie a d'importants objectifs en matière de levée de fonds et a besoin pour son conseil d'administration de personnes qui peuvent ouvrir des portes dans la collectivité et aider à recueillir des dons importants.

Un autre problème éventuel avec le modèle du « congrès » est que tous les membres du conseil doivent s'épauler pour appuyer l'organisme⁵³.

Les organismes à but non lucratif ne sont pas des démocraties où les intérêts et mandants sont représentés comme dans un parlement et où les décisions sont prises par une mise aux voix ou par l'intervention de personnes qui défendent certains intérêts. Dans les organismes de services publics, les membres d'un conseil sont plutôt les fiduciaires de l'intérêt public; ils doivent prendre des décisions dans l'intérêt de l'organisme en général plutôt que comme représentants d'un secteur. Même si les administrateurs représentent des régions, des milieux et des intérêts différents, il ne faut pas s'imaginer que le conseil est un organe représentatif composé de délégués⁵⁴.

D. Priorités en matière de collecte de fonds?

La stratégie en matière de collecte de fonds de l'organisme détermine certes le choix de certains types d'administrateurs éventuels. Les représentants principaux des principales industries ou des principaux employeurs de la collectivité peuvent éventuellement jouer un rôle très utile pour vous aider à atteindre les objectifs de votre campagne auprès des entreprises, tout comme les personnes qui ont de bons antécédents en planification d'événements spéciaux. *Ces personnes font peut-être même déjà partie de votre auditoire.*

Aussi élitiste et exclusive qu'elle puisse sembler, cette approche est néanmoins pragmatique. On a déjà demandé au voleur de banque Jesse James pourquoi il ne ciblait que les banques plutôt que de s'en prendre aussi aux fermes. Il a répondu succinctement: « Ce sont les banques qui ont l'argent! »

Il est difficile de lever chaque année des montants sans cesse plus élevés si le conseil n'est pas composé de personnes qui donnent accès à des donateurs éventuels. *Le niveau de don personnel des membres du conseil à une cause est un bon indicateur du potentiel de levée de fonds de l'organisme. Un conseil qui a un faible niveau de don peut avoir un effet de dissuasion sur la démarche de levée de fonds en général. Les conseils qui ne sont pas aptes ou disposés à maximiser leurs dons ne réussiront pas à recueillir des fonds.*

E. Délimitation des domaines de responsabilité du conseil et de la direction

En tant qu'experts-conseils, nous connaissons bien ce scénario: les gestionnaires se plaignent qu'on remet en question leur autorité, tandis que des administrateurs bien intentionnés — qui ne veulent après tout que rendre service — se font reprocher d'avoir franchi une ligne de démarcation mal définie entre le « travail » de la direction et le « travail » du conseil. Comment tirer cela au clair?

Toutes les autorités en la matière reconnaissent qu'il s'agit d'une question délicate.

Le conseil s'attend à ce que le premier dirigeant choisisse et dirige tous ses subordonnés et évalue leur rendement. Cela est clair. Mais la notion de gouvernance par le conseil sous-entend l'exercice d'un pouvoir sur les actions de l'organisme. Les cadres, de leur côté, s'occupent de l'exécution, de la mise en œuvre et de la conduite des affaires de l'organisme dans la poursuite de la mission, selon les directives du conseil. Ces définitions reposent sur une ligne de démarcation dangereusement imprécise⁵⁵.

Quelles sont les tâches respectives du conseil et du cadre de direction? La réponse traditionnelle est que le conseil établit la politique, que le cadre de direction met à exécution. Le problème avec cette réponse élégante est que personne ne sait exactement, ni n'a jamais su, en quoi consistait la politique, pour ne rien dire de ses limites. Cela signifie des disputes, des guerres intestines et une friction constante⁵⁶.

Dans la dynamique des organismes à but non lucratif, il est difficile de tracer des lignes de démarcation simples, réalistes et viables entre le rôle de direction d'un cadre et celui de gouvernance du conseil, comme on le voit constamment⁵⁷.

Un conseil qui insiste pour avoir son mot à dire dans presque toute décision nuira au progrès plutôt que d'y contribuer⁵⁸.

Le gestionnaire averti négocie cette ligne de démarcation en consacrant assez de temps à la gestion du processus lié au conseil et par ses propres interventions. *Comme exemple de stratégies improductives, mentionnons le fait de se mettre sur la défensive, de cacher des renseignements au conseil, de ne pas se mettre à la disposition des administrateurs, de perdre patience, de monter sur ses grands chevaux et d'adopter d'une manière générale une conduite négative et accusatoire.*

Peter Drucker, le grand spécialiste de la gestion, a écrit:

Les membres d'un conseil d'administration doivent se fourrer le nez partout. D'ailleurs, on ne peut les empêcher de le faire et, si on ne peut les combattre, aussi bien se mettre de leur côté! Les administrateurs d'un organisme à but non lucratif doivent être engagés envers la cause de celui-ci. Ils doivent s'impliquer et s'y intéresser, connaître les programmes et les personnes qui y travaillent et ils doivent **s'en soucier**. De plus, le conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif est ordinairement organisé de telle façon qu'une des fonctions des membres de « se fourrer le nez partout ». Ils travaillent en comités, chacun ayant un mandat précis, comme la collecte de fonds, les installations matérielles ou les activités pour la jeunesse. Cela les force à travailler directement — c'est-à-dire sans passer par le cadre de direction — avec les personnes qui travaillent dans le domaine d'intérêt particulier du comité. Cela les oblige à « se fourrer le nez partout ». Mieux vaut être bien organisé pour le faire de manière constructive⁵⁹.

F. Profil des types de nouveaux membres du conseil requis

Le processus du recensement et les discussions en comité devraient aboutir à l'établissement de *profils très précis des genres de personnes requises pour le conseil: leurs compétences et acquis, leur passion et leur amour pour l'art, leur capacité à satisfaire aux obligations minimales de la participation au conseil d'administration.*

Comme dans tout processus d'« embauche », l'organisme doit normalement décrire l'emploi pour lequel il recrute des candidats. Dans le cas d'un organisme à but non lucratif, cette description de travail inclut ordinairement une liste des responsabilités de l'administrateur. On ne saurait trop insister sur l'importance de toujours se reporter à cette liste pour tout ce qui concerne les procédures du conseil.

Toutefois, ce qui manque ordinairement, c'est une discussion détaillée des tâches des comités du conseil qui exigent des compétences ou des acquis particuliers. Qui par exemple remplacera le président actuel du comité des finances qui quittera le conseil à la prochaine assemblée générale annuelle? De toute évidence, le président du comité des finances doit avoir de solides acquis dans le domaine financier. Mais il serait utile pour l'organisme d'avoir un nouveau président du comité des finances qui connaît déjà la situation financière parce qu'il a déjà siégé pendant un an ou deux au comité des finances. Autrement dit, on a déjà prévu de cultiver un nouveau président du comité des finances.

En l'absence d'un plan de relève, les conseils d'administration sont souvent tentés de ne pas tenir compte de leurs propres règlements et de prier l'actuel président du comité des finances d'accepter un autre mandat.

Cela nuit aux autres plans du comité de mise en candidature d'invoquer le règlement comme moyen diplomatique d'inviter plusieurs membres du conseil qui ne contribuent guère à prendre leur retraite. On devrait plutôt avoir pressenti certaines personnes et les avoir invitées à devenir vices-présidents de comités clés, où elles auraient pu se faire la main pendant un an auprès du bénévole plus chevronné avant d'assumer les responsabilités.

On aurait aussi pu rédiger une description de travail énonçant les responsabilités et obligations générales d'un administrateur, ainsi que les responsabilités particulières d'un vice-président de comité, en indiquant les compétences requises pour cette tâche (par exemple des antécédents en comptabilité, éventuellement dans le secteur public ou à but non lucratif).

G. Services en nature

Les manuels sur l'établissement d'un conseil d'administration décrivaient autrefois les genres de personnes dont un conseil avait besoin, sorte de recette dont les ingrédients comprenaient un avocat, un comptable, un as du marketing, un banquier, un cadre haut placé, des membres d'office représentant le conseil scolaire, la chambre de commerce, le comité des femmes et ainsi de suite.

Cette approche était basée en partie sur l'hypothèse que ces personnes offriraient librement leurs services, qui permettra ainsi à l'organisme artistique d'économiser beaucoup d'argent.

Les temps ont changé et l'on ne désormais plus s'attendre à des conseils professionnels gratuits de la part des administrateurs. La disponibilité réduite de services de ce genre est due en partie au fait qu'on se soucie davantage des conflits d'intérêts, de la responsabilité juridique, de la compression des entreprises et, dans certains cas, de l'insatisfaction des organismes quant à la qualité de ces services gratuits (« on n'a rien pour rien »).

La question du conflit d'intérêts est devenue très contestée.

C'est à leurs risques et périls que les conseils d'administration et leurs membres négligent leurs obligations juridiques d'éviter les conflits d'intérêts. Les règles à ce sujet devraient être intégrées au règlement et des procédures devraient être mises en place pour assurer la conformité des administrateurs et des employés avec ces règles.

Les uns et les autres devraient à tout le moins être tenus de divulguer, de préférence par écrit et chaque année, si eux ou une personne avec laquelle ils sont apparentés ou affiliés, fait affaire ou envisage de faire affaire avec l'organisme. Pour certaines personnes, cette divulgation règle le problème des conflits, surtout si le conseil exige la divulgation de chaque contrat ou affectation, y compris de sa valeur pour l'intéressé.

Toutefois, d'autres spécialistes adoptent une position plus stricte et croient qu'il faut à tout prix éviter les conflits d'intérêts. Ils remettent en question l'opportunité pour un administrateur qui est un spécialiste, avocat, comptable, agent immobilier ou d'assurance, banquier, courtier, expert-conseil ou autre, d'offrir ses services professionnels à l'organisme. Selon eux, cela vaut, que l'administrateur exige pour ses services ses honoraires habituels ou des honoraires réduits, soit rémunéré autrement qu'en espèces ou même travaille gratuitement. [...] Il est bien important de faire une distinction: il est tout à fait acceptable pour des spécialistes qui siègent à des conseils d'administration de donner des conseils éclairés pour aider à élaborer des politiques ou prendre des décisions; ce qui est douteux et que certains jugent inacceptable est qu'on retienne leurs services comme spécialistes⁶⁰.

VI. À LA RECHERCHE DE CANDIDATS – OÙ TROUVER D'ÉVENTUELS MEMBRES DU CONSEIL

A. Introduction: Examiner son entourage

Nombre d'organismes font preuve d'un incroyable manque d'imagination dans leur choix de donateurs ou de candidats pour leur conseil d'administration: ils visent la même centaine de citoyens aisés d'une collectivité que tout le monde courtise en même temps. Ce n'est pas vraiment en s'adressant toujours aux mêmes qu'on parvient à trouver des candidats intéressants pour un conseil.

Ceux qui ont l'habitude de lever des fonds dans le domaine des arts savent que la meilleure source de donateurs est le groupe d'abonnés qui retiennent les places les plus chères au théâtre ou dans la salle de concert. Ces personnes manifestent déjà leur intérêt pour la discipline artistique et l'organisme. Elles ont les moyens de se permettre régulièrement de bonnes places (ainsi que le coût du stationnement, de la gardienne, du dîner et ainsi de suite). Elles ont manifesté un certain engagement envers la vision artistique de l'organisme. Elles sont aussi facilement accessibles. Mais parfois, l'auditoire semble être le dernier endroit où recruter de nouveaux membres du conseil.

L'organisme entreprend une vaste recherche dans l'espoir de trouver une personne qui possèdera les compétences requises pour exercer une tâche précise au conseil d'administration (comme celle de trésorier) en espérant ensuite la séduire par sa discipline artistique. La directrice du développement d'une importante compagnie de ballet a dit être convaincue qu'un des principaux critères employés pour choisir de nouveaux administrateurs était non seulement de n'avoir jamais vu une prestation de la compagnie, mais même de n'avoir jamais assisté à un spectacle.

Il faut des années pour acquérir une connaissance approfondie d'une discipline artistique complexe comme l'opéra ou le ballet et son vaste répertoire. Les conflits entre la direction et le conseil d'administration ne sont pas étonnants quand une des parties n'apprécie guère la discipline artistique et ses exigences particulières. Il y a des foules d'exemples, dans le domaine culturel, de bénévoles qui suggèrent d'ajouter un entracte à SALOMÉ (un opéra en un acte) de Richard Strauss en vue d'augmenter les ventes à la boutique ou d'utiliser des synthétiseurs à la place des musiciens d'orchestre qui réclamaient vigoureusement un meilleur contrat de travail.

À notre avis, un des meilleurs endroits pour commencer à prospecter de nouveaux membres du conseil est l'auditoire, avec l'aide si possible des ressources d'un recruteur. Toutefois, une recherche formelle n'est utile que si l'on a déjà défini le type d'administrateur voulu.

B. Qui gère le processus?

Un processus de mise en candidature bien administré exige beaucoup de travail. Compte tenu de la taille et du mandat du conseil, la charge de travail annuelle peut être accablante, ce qui explique peut-être pourquoi tant d'organismes préfèrent renoncer à la procédure établie et se contenter comme candidats des amis et connaissances des membres du comité. L'avantage de suivre la procédure établie — un conseil solide et efficace — en vaut la peine. D'ailleurs, il existe souvent une corrélation entre le succès d'un organisme et la qualité de sa gestion du processus de mise en candidature.

Idéalement, dans les organismes qui ont un programme de développement administré par un professionnel, le président du comité de mise en candidature s'associera au directeur du Développement pour obtenir son soutien et son renfort sur le plan administratif.

Le directeur du Développement, soit l'employé qui entretient le plus de rapports avec la collectivité, est habituellement bien placé pour contribuer au processus de mise en candidature. Le calibre du conseil, résultant du processus de mise en candidature, aura aussi une grande incidence sur la qualité du programme de développement. C'est donc vraiment par intéressement éclairé que le directeur du Développement sera incité à faire tout ce qu'il peut pour le processus en aidant le président du comité de mise en candidature.

La participation d'un membre du personnel de l'organisme au processus de mise en candidature, en plus de fournir le soutien administratif requis, permet de faire valoir le point de vue de la direction. Les organismes qui excluent la direction du processus de mise en candidature se retrouvent souvent avec des relations dysfonctionnelles entre le conseil et la direction qui empêchent l'un ou l'autre d'accomplir la tâche.

Dans les petits organismes qui n'ont pas de directeur du Développement, le premier dirigeant (administrateur délégué, directeur exécutif ou directeur général) doit appuyer le comité de mise en candidature.

C. Le processus

Après que le comité a été établi, il faut s'occuper de quelques préparatifs avant que celui-ci ne commence son travail. D'après notre expérience, la qualité et le volume de travail qu'accomplit d'avance la personne qui gère le processus déterminent la qualité générale du travail du comité.

Aperçu du travail du comité – Ordres du jour des réunions du comité

On peut facilement établir le cheminement critique de l'activité du comité en établissant l'ordre du jour d'une série de réunions énonçant les discussions et objectifs de toute l'année. Même s'il faut éventuellement ajouter des réunions supplémentaires dans le cas d'un comité loquace, la planification à long terme des ordres du jour permet néanmoins au président et au gestionnaire du processus de contrôler le charge de travail.

On trouvera en annexe un exemple d'ordres du jour de réunions du comité s'étendant sur deux ans.

Préparatifs – Bien que les membres du comité soient toujours invités à exprimer le fond de leur pensée, des questions ouvertes (du genre « Qui devrions-nous recruter pour le conseil d'administration? ») risquent de laisser les participants bouche bée ou de les encourager à divaguer au sujet d'amis ou des personnalités vers lesquels on se tourne habituellement.

Nous avons constaté que des ébauches de documents, de listes, de matrices et de profils aidaient le comité à se concentrer. On trouvera en annexe une liste suggérée de tâches préparatoires et d'exemples de documents, matrices et profils.

Tâches des membres du comité – À l'instar de leurs collègues du comité de levée de fonds, les membres du comité de mise en candidature sont chargés à la fin de la réunion d'aller cultiver et recruter certaines personnes.

Le membre du personnel qui gère le processus, en partenariat avec le président du comité de mise en candidature, doit travailler avec celui-ci, tout comme l'équipe de levée de fonds, avec rappels par téléphone au besoin et rapports d'avancement.

D. La fonction de recherche

Les progrès technologiques ont eu une incidence marquée sur la façon dont les collecteurs de fonds actuels déterminent **quels** prospects il faut pressentir, le montant qu'il faut leur demander de donner et la personne qui devrait être chargée de le faire dans une campagne de collecte de fonds donnée.

À une époque, les fonctions de recherche n'existaient essentiellement pas dans les services de développement. Mais de nos jours, la plupart des grandes institutions n'entameraient pas une campagne de fonds de capitaux ou une initiative de dons importante sans avoir en place une capacité de recherche efficiente et efficace.

Rien n'empêche le comité de mise en candidature de recourir à la fonction de recherche comme outil efficace de prospection.

Une fonction de recherche officielle accomplit de nombreuses tâches:

1. trouver des donateurs et bénévoles éventuels;
2. estimer la capacité à donner et le désir de contribuer du donateur éventuel;
3. repérer les relations de l'institution avec le donateur ou bénévole éventuel;
4. aider les employés spécialisés dans la collecte de fonds à déterminer l'enchaînement des activités préparatoires pour solliciter un donateur éventuel ou la manière appropriée de courtiser un éventuel membre du conseil d'administration;
5. déterminer quelle méthode de sollicitation devrait être utilisée par tel ou tel bénévole, groupe de bénévoles, employé ou groupe de ces personnes pour demander une contribution ou interviewer un candidat au conseil d'administration.

Le processus de prospection consiste en grande partie à estimer la **richesse** et l'**affinité**.

La « richesse » est évaluée en chiffres absolus et en fonction de la liquidité; la principale question consiste à déterminer la contribution éventuelle que le donateur ou volontaire peut faire.

L'« affinité » correspond à la probabilité du donateur éventuel de faire une contribution compte tenu de son attitude envers l'institution et de sa relation avec celle-ci.

Un processus aléatoire peut être utilisé pour mesurer la capacité et la propension à contribuer. Des collecteurs de fonds bénévoles et professionnels peuvent se réunir pour « coter » les donateurs éventuels en fonction du montant qu'il convient de leur demander. Ce montant peut être basé sur l'historique de dons et sur la perception qu'a le collecteur de fonds bénévole ou professionnel de la richesse et de l'intérêt pour la cause du donateur éventuel. Il s'agit ensuite de déterminer quel bénévole est le mieux placé pour faire la demande.

La recherche structurée sur les prospects aide grandement à planifier une stratégie de levée de fonds. De nos jours, en utilisant des sources à accès public et la base de données sur les acheteurs et les donateurs d'un organisme, un spécialiste de la prospection peut préciser beaucoup plus exactement les personnes qui constitueraient d'excellentes cibles pour les campagnes de contribution et fournir des renseignements beaucoup plus pointus à leur sujet.

D'aucuns peuvent croire que ces techniques constituent une atteinte à la vie privée, mais il convient de rappeler que toute la recherche est effectuée à partir de sources publiques et que les campagnes sont menées de manière beaucoup plus efficiente et efficace parce qu'elles reposent sur cette riche base de connaissances. De nos jours, on a recours, pour toutes les grandes campagnes de fonds de capitaux, à ce type de recherche.

Ces techniques de recherche peuvent aussi être utiles à un comité de mise en candidature qui a déterminé les genres de personnes dont le conseil a besoin pour accomplir son travail. Les prospecteurs peuvent préparer et tenir à jour des profils sur les candidats éventuels à partir de la base de données sur le public de la compagnie.

Cette information est extrêmement utile pour déterminer les méthodes à employer en vue d'attirer de nouveaux candidats au conseil et les administrateurs actuels les mieux placés pour les courtiser.

Démarrage du processus de recherche

Les activités suivantes exécutées par l'équipe de recherche permettront de recenser d'éventuels administrateurs:

- * tracer le profil des abonnés aux séries complètes qui achètent les places les plus chères;
- * tracer le profil des principaux donateurs (ceux qui font une contribution de 500 \$ ou plus);
- * faire un balayage électronique pour recenser tous les donateurs qui font une contribution de 100 \$ à 499 \$.

Si la base de données ne permet pas de trouver suffisamment de candidats, on peut élargir le champ de la recherche pour inclure:

- * les personnes qui font des contributions de 1 000 \$ ou plus à d'autres groupes artistiques de la collectivité;
- * les personnes suggérées par les administrateurs et les employés;
- * les citoyens éminents qui semblent s'intéresser à la discipline artistique (toutefois, s'ils ne se trouvent pas déjà dans la base de données en tant qu'acheteurs de billets, on peut se demander s'ils s'y intéressent sérieusement);
- * les cadres de sociétés qui viennent d'arriver dans la collectivité et qui ne siègent pas déjà à des conseils d'administration.

Remarque au sujet des bases de données internes – Certains organismes n'ont pas une bonne base de données informatisée qui fournit des renseignements fondamentaux au sujet de leurs auditoires, soit noms, adresses, numéros de téléphone, tendances en matière d'achat de billets et antécédents de contribution. Or il s'agit là de l'outil **clé** pour créer des stratégies centrées sur les recettes visant à augmenter les ventes de billets, la collecte de fonds et, bien sûr, le recrutement de bons candidats pour le conseil d'administration. On trouve de nos jours sur le marché d'excellents logiciels qui peuvent aider n'importe quelle compagnie à maximiser toutes ses sources de revenu. Il est

impossible d'augmenter de façon marquée les recettes gagnées et le produit comptabilisé d'avance sans cet outil administratif de base.

E. Encore une fois, la passion

Une des raisons pour lesquelles nous recommandons si fortement de recenser tout d'abord l'auditoire en vue de trouver d'éventuels membres du conseil est qu'un des ingrédients clés d'un bon administrateur bénévole est une PASSION pour l'organisme artistique. Ce dernier doit être convaincu de l'importance pour la collectivité que l'orchestre symphonique, le théâtre, la compagnie d'opéra ou de ballet, peu importe, existe en vue de la participation et du plaisir d'un grand nombre de personnes.

Rien n'empêche cette passion d'être combinée à d'autres compétences et atouts nécessaires à l'accomplissement des tâches et objectifs avoués du conseil, comme une propension à donner et les moyens permettant de le faire. *Mais la croyance dans le pouvoir des arts constitue une condition sine qua non pour un bon administrateur.* Voici ce qu'un auteur affirme au sujet de la structure de gestion des sociétés à but non lucratif:

Je crois que la passion, le fait d'avoir quelque chose qui nous tient à cœur, **augmente** notre capacité à voir clairement. Nous voyons avec les yeux du cœur. Nous nous montrons plus et non moins « scientifiques »⁶¹.

Le directeur d'un orchestre affirme quant à lui:

... parce que nous sommes un organisme centré sur une mission, les membres de notre conseil d'administration doivent déborder d'enthousiasme pour notre organisme et sa mission. C'est ce qui détermine tout le reste⁶².

Toutefois, **la passion ne suffit pas**. Nombre de conseils d'administration ont recruté des personnes *uniquement* à cause de leurs connaissances approfondies de l'opéra, du ballet ou de la musique plutôt que parce qu'elles pouvaient aussi apporter d'autres compétences essentielles. Éblouis par la connaissance intime de la discipline artistique que possèdent leurs collègues, les autres administrateurs s'inclinent devant leur apparente expertise.

Le danger est que ces membres du conseil risquent d'être de grands partisans ayant beaucoup d'opinions (et quelques projets de prédilection qu'ils souhaiteraient réaliser) plutôt que des bénévoles assidus, disposés à accomplir des tâches essentielles. Bref, la passion doit s'accompagner d'une capacité à faire une véritable contribution à l'organisme.

G. Équilibre de personnalités

Il s'agit là d'une zone grise dans le domaine du recrutement d'administrateurs, exigeant beaucoup d'intuition et d'expérience en relations humaines.

S'il est vrai qu'il faut réunir toute une gamme de compétences et d'acquis pour avoir un conseil efficace, il importe également de réaliser un équilibre entre les personnalités qui y sont représentées.

Dans une collectivité, les conseils d'administration peuvent aussi acquérir une certaine réputation: l'un d'eux sera considéré comme le plus prestigieux, l'autre aura la réputation d'être composé d'excellents collecteurs de fonds, tandis qu'un troisième sera connu pour sa « microgestion » et sa tendance à se mêler des opérations courantes de l'organisme. Souvent, dans une collectivité, on parlera de « conseils A » et de « conseils B ».

Il est vrai que les conseils d'administration acquièrent des « traits de personnalité – ouverts ou secrets, confiants ou hésitants, détachés ou très impliqués »⁶³ en partie à cause de leur composition et de la culture résultant de la dynamique de ces personnalités.

Dans un ouvrage intéressant sur la gestion des entreprises intitulé *Artists, Craftsmen and Technocrats* (1995), Patricia Pitcher pose comme hypothèse qu'il existe trois types de personnalités dans les postes de direction: l'artiste, l'artisan et le technocrate.

Elle définit le technocrate comme « la personne qui s'attache à la conception technique d'un problème, au détriment des conséquences sociales et humaines », une personne qui est très « attachée aux règles, écrites ou tacites »⁶⁴.

L'artisan présente quant à lui les caractéristiques suivantes: « ferme, solide, raisonnable, sage »⁶⁵ et, surtout, « il est fier du fait que ses compétences accumulées aboutissent à un produit de grande qualité »⁶⁶.

Les adjectifs employés pour décrire l'artiste incluent (comme on peut l'imaginer) les suivants: « visionnaire, intuitif, émotif, entrepreneurial, audacieux, imprévisible, explosif, hardi, stimulant »⁶⁷.

Pitcher a étudié des sociétés fondées par des artistes, qui ont connu beaucoup de succès à cause de la vision audacieuse à l'origine de leur conception. Toutefois, la deuxième génération de dirigeants patauge souvent. Selon elle, cela est attribuable à un changement dans l'équilibre des personnalités à la tête de la société, les rênes du pouvoir étant souvent cédées à des technocrates.

Le technocrate déteste l'artiste. L'artiste quant à lui tolère, voire apprécie le technocrate. [...] L'artiste ne déteste pas le technocrate. Il le considère comme « génial », méthodique. Il voit ses qualités et ses vertus. Il le trouve un peu rigide, mais tolère cet aspect. Il recherche le « génial » parce qu'il veut être mis au défi. Il veut être stimulé. [...] Mais le technocrate n'a pas l'esprit ouvert devant l'artiste. Il ne voit que des défauts⁶⁸.

L'artisan, direct, raisonnable, stable et responsable, est plus apte à poursuivre la vision de l'artiste:

... l'artisan respecte l'artiste. Certes, il pense parfois qu'il va trop loin et trop vite, mais il croit aussi que les artistes sont indispensables. Comme l'un d'entre eux a dit: « Les analystes, il y en a des tonnes, mais les rêves, ça ne s'achète pas. » Pourtant, l'artisan, qui a normalement l'esprit ouvert, se replie face aux technocrates. Cela est dû surtout au fait que l'artisan a les deux pieds fermement plantés sur terre; il accepte volontiers à l'occasion d'être transporté par l'artiste, par un rêve, mais il fait des pieds et des mains pour ne pas se laisser prendre par une théorie. Il trouve le technocrate ainsi que ses thèses et ses maximes de gestion totalement irréalistes⁶⁹.

Pitcher a fait observer que l'objet initial et le succès de nombre d'entreprises ont en définitive été déformés et détruits par une prépondérance de « technocrates » au niveau de la direction. On s'est progressivement détourné de ce qui rendait la société unique et puissante pour se concentrer sur des questions terre-à-terre, la réduction des coûts, les compressions et les économies d'échelle.

Nombre d'organismes artistiques reflètent les observations de Pitcher, avec un conseil composé de comptables à la petite semaine (« technocrates ») et un produit artistique sur lequel on rogne constamment. Il est préférable que le conseil (et la haute direction) soit composé principalement d'artisans fermes qui apprécient la valeur de l'artiste et qui possèdent les compétences personnelles nécessaires pour apporter des changements et produire des résultats.

Il faut du métier pour gérer des organismes et des personnes. [...] le métier de la gestion de ressources humaines exige de la sagesse, de la patience, de l'expérience, de l'autorité, de la conviction et du réalisme⁷⁰.

Selon un consultant spécialisé dans les conseils d'administration d'organismes à but non lucratif, Karl Mathiasen, il y a un certain nombre de types de personnalité qu'il est préférable DE NE PAS avoir dans un conseil d'administration:

La personne qui a toujours la même marotte.

L'avocat du diable, qui adopte toujours un point de vue contraire, simplement pour faire de l'effet.

La personne qui est un symbole d'autorité, qui a l'habitude de commander et qui n'est pas habile à prendre des décisions en groupe.

L'« artiste farfelu », l'individu égocentrique qui soulève des problèmes simplement pour s'entendre parler, qui a une opinion sur tout, mais qui fait rarement le travail de base.

La personne qui aime papillonner, qui siège à nombre de conseils, mais n'y fait rien⁷¹.

Les qualités personnelles des administrateurs y sont pour beaucoup. Selon un auteur, les traits de personnalité essentiels sont l'intégrité, l'ouverture d'esprit, la compétence, un sens de l'humour et de l'enthousiasme⁷².

Comment décèle-t-on ces qualités admirables (ou leur manque) chez un éventuel administrateur? Voilà un défi du processus de recrutement. *Mais si le processus est mené d'une manière ordonnée et réfléchie, comme une recherche d'emploi, les chances de trouver les bonnes personnes sont bien meilleures.*

VII. LA GESTION DU PROCESSUS LIÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION: UNE FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. Recrutement de nouveaux administrateurs

Il est courant, en gestion des ressources humaines, d'utiliser un système de descriptions de travail précisant les genres de compétences nécessaires à l'exercice des fonctions requises pour exploiter une entreprise. Malheureusement, cette pratique courante n'est pas utilisée pour les conseils d'administration.

En tant que processus, le renouvellement d'un conseil d'administration devrait se faire à rebours en commençant par la mission, pour passer ensuite aux objectifs à court et à long terme, puis aux compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs, en enchaînant avec les descriptions de travail des administrateurs pour finir avec les membres de la collectivité susceptibles de s'identifier étroitement à la mission de l'organisme et aptes à correspondre à ces descriptions⁷³.

Recruter c'est courtiser, séduire et conquérir de nouveaux administrateurs à partir d'une liste de candidats dressée par le comité de mise en candidature et examinée avec l'ensemble du conseil.

Aucun administrateur ne devrait être autorisé à inviter quelqu'un à se joindre au conseil sans l'approbation du comité. Cette restriction devrait s'appliquer également au poste de président du conseil d'administration⁷⁴.

La première étape consiste bien sûr à organiser une entrevue avec la personne en question. Le comité de mise en candidature doit déterminer qui fera le premier appel: est-ce qu'un membre du comité connaît cette personne? Dans l'affirmative, c'est lui qui devrait faire le premier appel, expliquer l'objet de la réunion et, si le candidat accepte, convenir du lieu et de l'heure de la réunion. Si personne ne connaît personnellement le candidat, l'appel initial peut être fait par le président du conseil d'administration ou éventuellement le premier dirigeant⁷⁵.

Il est bien important de préciser que la réunion a pour objet de discuter de la possibilité que la personne se porte candidate pour siéger au conseil d'administration. L'entrevue ne constitue pas une garantie que la personne sera élue, mais plutôt une conversation initiale au sujet de l'organisme et de ses besoins en ce qui concerne son conseil d'administration.

Compte tenu de l'organisme, un membre du conseil et un employé devraient participer à la réunion initiale. Il pourrait par exemple s'agir du président du comité de mise en candidature et du directeur du Développement, du président du conseil et du directeur artistique, etc.

Le processus de recrutement

Voici quelques conseils pour mener efficacement le processus de recrutement.

1. Veillez à bien assortir d'une part le candidat éventuel et d'autre part le bénévole et l'employé qui font l'appel initial.

Certains membres du conseil sont de meilleurs vendeurs que d'autres. Ils communiqueront à l'administrateur éventuel leur propre enthousiasme à l'égard de l'organisme artistique et leur propre investissement en temps et en argent. Tandis qu'une personne sera plus impressionnée si elle rencontre le directeur artistique, une autre le sera si elle rencontre le PDG d'une entreprise qui est aussi président du conseil. Comme pour toute sollicitation personnelle, la réunion initiale doit être bien planifiée.

... tout organisme compte un écervelé, un moulin à paroles ou un grognon. Cette personne peut avoir un cœur d'or et être un des administrateurs les plus loyaux de l'organisme. [...] Tout en l'estimant et en la respectant pour ce qu'elle a à offrir, il ne faut toutefois pas faire appel à elle pour recruter d'autres administrateurs⁷⁶.

2. Éliminez l'élément de peur et de mystère de l'expression « conseil d'administration » pour les personnes qui n'ont jamais fait partie d'un conseil d'administration⁷⁷.

Certains candidats éventuels n'ont aucune expérience des conseils d'administration, surtout les plus jeunes ou ceux qui viennent de s'installer dans la collectivité. Ils peuvent s'imaginer que tous les autres administrateurs sont plus riches, plus âgés ou plus sages qu'eux et qu'ils ne pourront pas faire une contribution à l'organisme.

La réunion initiale constitue la première mesure à prendre pour rassurer le candidat éventuel et lui dire qu'il sera bienvenu au sein du groupe et pourra effectivement faire une contribution énorme.

3. Soyez explicite dans votre discussion au sujet des responsabilités d'un administrateur. Ayez une liste écrite des obligations.

Une bonne part de la friction entre le conseil et la direction vient du fait que l'on n'a pas clairement énoncé ce qui est attendu des nouveaux administrateurs.

On a tendance à être vague au sujet de ces obligations, de crainte d'aliéner dès la première réunion l'éventuel membre du conseil. C'est vrai: dès qu'on leur dit ce qui est attendu d'eux, certains candidats éventuels se disent immédiatement incapables de siéger au conseil à ces conditions (ou non disposés à le faire). Il est BEAUCOUP mieux d'essayer un refus dès cette étape, plutôt que de dorer la pilule en ce qui concerne l'engagement requis et d'avoir un membre du conseil improductif. N'oubliez pas que cette réunion initiale a pour but de discuter

de la *possibilité d'être invité à siéger*, plutôt que d'inviter la personne à faire partie du conseil d'administration.

4. « Proposez à la personne une autre manière de faire une contribution⁷⁸. »

Il se peut que le candidat éventuel soit incapable à ce moment précis d'assumer la responsabilité de siéger au conseil ou qu'il ne soit pas disposé à le faire. Mais il peut éventuellement siéger à un comité ou faire une autre contribution tangible. Les intervieweurs doivent être disposés à proposer d'autres manières d'aider.

5. Ne tordez pas le bras à un candidat éventuel pour insister qu'il se joigne au conseil.

La personne sera probablement flattée par l'invitation à proposer sa candidature pour siéger au conseil d'administration et protestera sans doute aussi en disant qu'elle n'est pas assez importante, assez ferme ou assez bien informée pour se joindre à un groupe aussi prestigieux. Les intervieweurs doivent déterminer si cette réaction constitue un refus poli ou un appel à l'encouragement. Il ne sert à rien de convaincre une personne de se porter candidate contre son gré, ni de la culpabiliser en recourant à des tactiques musclées⁷⁹.

Il est tout à fait normal qu'une personne demande des renseignements supplémentaires ou plus de temps pour réfléchir à la demande. On pourrait organiser à son intention une visite des installations de la compagnie ou une rencontre avec le président du conseil d'administration. Il ne suffit pas d'une réunion pour déterminer l'intérêt réel de la personne et sa capacité à faire une contribution à l'organisme.

6. Créez une trousse d'information que vous apporterez à la réunion initiale.

Le candidat éventuel voudra peut-être voir les états financiers, une liste des membres du conseil, un énoncé de mission, un bref historique de la compagnie et un énoncé écrit des responsabilités des administrateurs. Ne le surchargez pas, donnez-lui simplement des renseignements factuels de base au sujet de l'organisme. S'il veut en discuter davantage, vous pouvez lui communiquer des renseignements supplémentaires.

7. Après la réunion, envoyez une lettre de remerciement et tout document supplémentaire qui peut avoir été demandé.

Si le candidat éventuel se dit attiré par la perspective de siéger au conseil (ou du moins d'envisager cette possibilité), organisez une autre discussion, une visite, un déjeuner, etc.

8. Vérifiez les références.

Il y a dans chaque collectivité une poignée de bénévoles très en vue dont chacun s'imagine qu'ils feront d'excellents administrateurs. Mais il faut parfois se méfier!

Si possible, le directeur général devrait communiquer avec son homologue dans un autre groupe artistique dont le conseil d'administration a déjà inclus le candidat éventuel pour lui demander une « référence » officielle. Parfois, le bénévole a effectivement accompli un excellent travail, mais il peut arriver qu'il ait eu des difficultés.

On peut par exemple apprendre qu'une personne que tout le monde considère comme un éventuel président du comité du développement ne travaille pas très bien avec les femmes, les appelant « chérie » et « ma belle », et traite généralement les employées comme des subalternes. Cela peut créer un problème énorme si votre compagnie compte une directrice du Développement très forte et un service de levée de fonds composé presque entièrement de femmes, dont d'aucunes ne se considèrent comme une simple secrétaire. Le recrutement de cette personne comme administrateur risque de créer d'énormes problèmes internes pour l'organisme.

B. Orientation des nouveaux membres du conseil d'administration

I. Introduction

Souvent, les organismes attendent beaucoup de leurs nouveaux administrateurs: on aura fait l'éloge des uns ou des autres en raison de leur compétence en levée de fonds, leur enthousiasme, leur grand amour de la musique classique, leur capacité à mettre la main à la pâte. Mais une fois que ces personnes sont nommées au conseil, il ne se passe rien. Pourquoi?

Il se peut que l'organisme ne les ait pas recrutés correctement, n'ait pas discuté en profondeur des attentes. Mais il se peut aussi tout simplement que la compagnie n'ait pas organisé à l'intention de ces personnes une séance d'orientation rigoureuse pour les initier à l'organisme et leur présenter les membres du personnel.

L'organisme répondra qu'il envoie à tous les nouveaux membres du conseil un gros cahier débordant de documents sur la compagnie et renfermant son historique, ses budgets courants, des coupures de presse, des brochures et même une liste des membres du conseil et des employés. Il dira que le cahier renferme près de 100 pages. *Autrement dit, l'organisme s'est occupé de la question de l'orientation de la manière la plus passive possible, soit par écrit.*

Le nouvel administrateur, qui est sur le point d'assister à sa première réunion, n'a rencontré que quelques membres du comité de mise en candidature et peut-être la directrice du Développement, mais on s'attend à ce qu'il passe immédiatement à l'action. Or il faudra quelques réunions du conseil, peut-être six ou sept, avant qu'il se sente à l'aise à la table du conseil et même qu'il ait appris le nom de tous ses nouveaux collègues.

2. Une stratégie d'orientation

Le comité de mise en candidature doit avoir un plan pour accueillir les nouveaux membres du conseil.

On suggère dans un manuel « trois réunions bien ciblées »:

L'administrateur rencontre tout d'abord le premier dirigeant de l'organisme, le président du comité de mise en candidature, le président du conseil et le directeur artistique. [...] On lui donne alors une vue d'ensemble de l'historique, des orientations et des besoins de l'organisme.

L'administrateur doit ensuite faire une tournée des installations durant une répétition pour avoir une idée de la démarche artistique à l'œuvre et saisir l'esprit de l'organisme dans son ensemble.

Enfin, l'administrateur doit assister à une réunion sociale à l'intention des nouveaux membres organisée par la direction et le comité de mise en candidature. Cela permet aux nouveaux administrateurs de se rencontrer et de tirer certains points au clair avant de commencer leur activité au conseil⁸⁰.

Cette approche structurée de l'orientation permet aux nouveaux administrateurs de se mêler au groupe d'une manière gracieuse et informée. L'approche du petit groupe leur permet de poser des questions qu'ils peuvent considérer comme « ridicules » sans être gênés.

Une des raisons pour lesquelles il faut tellement de temps pour s'intégrer à un groupe est qu'il faut se donner le temps de se sentir à l'aise au sein d'un nouveau groupe de personnes, qui ont toutes de longs antécédents avec l'organisme. Le nouveau venu ne veut pas donner l'impression d'être dérangeant ou détestable.

On utilise dans certains manuels sur les conseils d'administration le mot « formation » ou « entraînement », qui s'apparente un peu trop à notre avis au domaine des animaux domestiques ou éventuellement celui des jeunes enfants. Après que le comité de mise en candidature a constitué un excellent groupe d'êtres humains regorgeant de compétences, de talents et d'idées, nous préférons les accueillir et leur communiquer une information utile plutôt que de leur apprendre à se retourner et à faire le mort.

3. Accueil formel des nouveaux administrateurs

À leur première réunion du conseil, il est important de présenter formellement les nouveaux administrateurs et de leur présenter leurs collègues autour de la table. Dans beaucoup de conseils, on utilise des *cartes-tentes nominatives* à chaque réunion, ce qui dispense tout le monde d'avoir à apprendre le nom de chaque participant; elles sont préférables aux insignes boutonniers, qu'on ne peut pas lire à distance et qui font penser à celles des commis d'hôtel.

Si le nouvel administrateur est censé faire partie d'un comité, il est recommandé que le président de celui-ci et éventuellement l'employé chargé d'assurer la liaison avec ce comité discutent avec lui des tâches à accomplir.

Un des aspects les plus stimulant de la fonction d'administrateur d'un organisme artistique est l'occasion que cela donne d'en apprendre davantage au sujet de la discipline artistique. Nous encourageons la direction à offrir aux nouveaux administrateurs le plus grand nombre possible d'occasions de le faire: accompagner la directrice de l'éducation pour voir une production destinée aux élèves le midi, accompagner la compagnie à un spectacle extra muros dans la région, visiter l'atelier des décors ou des chaussures ou encore le bureau du télémarketing. Tous les membres de la compagnie peuvent aider à mettre les nouveaux membres du conseil plus à l'aise et les informer.

Si ces genres de séances d'orientation n'ont pas été organisées par le passé, on peut inviter les membres actuels du conseil à se joindre aux activités destinées aux nouveaux administrateurs.

Le guide du conseil, ce document d'une centaine de pages, demeure un outil de référence utile pour tous les membres du conseil, mais il est préférable d'avoir un ouvrage un peu plus mince. Tant les nouveaux administrateurs que ceux qui sont déjà en place ont intérêt à avoir de courtes notices biographiques ou des CV tant des administrateurs que des membres supérieurs de l'équipe de direction, un exemplaire du budget courant approuvé, le règlement interne, la liste des adresses et numéros de téléphone des administrateurs et des employés, des rapports annuels antérieurs, le calendrier de la saison et un énoncé de mission⁸¹. Il ne faut pas inclure beaucoup plus d'information. Il est préférable que la direction consacre son temps à rencontrer les nouveaux membres du conseil et à les connaître plutôt que de rassembler une centaine de pages d'information destinées à être réparties entre une trentaine de reliures ou plus.

Les nouveaux administrateurs s'investiront beaucoup plus rapidement si on les soigne au début de la relation. Ceux qui sont déjà en poste bénéficieront quant à eux d'un processus dynamique et productif et d'un organisme qui va de l'avant. Comme l'a fait observer un auteur: « la chose la plus importante qu'on peut donner à un administrateur, c'est la chance de participer à un organisme qui produit des résultats⁸². »

C. Évaluation

Le comité de mise en candidature effectue chaque année une évaluation planifiée du rendement des administrateurs en se basant sur des critères écrits qui ont été communiqués à tous les administrateurs⁸³.

Le comité de mise en candidature doit examiner sérieusement le cas des administrateurs inactifs ou qui ne font aucune contribution. Il vaut la peine de mener une entrevue individuelle avec eux pour discuter des raisons pour lesquelles ils n'ont pas respecté les obligations qu'ils ont initialement acceptées d'assumer. Il se peut qu'une personne soit excessivement occupée au travail ou ait des problèmes de santé; peut-être y a-t-il un problème familial pressant, comme une adolescente qui souffre d'un trouble de l'alimentation. Il peut aussi y avoir une incompatibilité avec le président d'un comité. Il se peut également que la personne ne soit pas à sa place au sein de ce conseil et soit tout à fait disposée à démissionner.

Le processus d'évaluation ne doit pas graviter uniquement autour des administrateurs récalcitrants et des manières de les relancer et de les amener à se concentrer sur la tâche à accomplir. Il doit aussi constituer une occasion de reconnaître l'excellence des réalisations des membres du conseil qui font une contribution valable à l'organisme⁸⁴.

D. Reconnaissance des services au conseil

Les écrits sur le bénévolat renferment une foule de suggestions sur les manières d'enthousiasmer et de motiver un effectif de bénévoles. On recommande de recourir à diverses stratégies de reconnaissance — comprenant les tasses personnalisées, les macarons et les événements de remerciement annuels — pour garder les bénévoles dans un bon état d'esprit.

On ne mentionne toutefois presque pas l'importance de soigner le conseil d'administration, qui fait une telle contribution en temps et en argent à l'organisme. Même si nombre d'administrateurs se soucient profondément de la compagnie et de ses entreprises artistiques, ainsi que de leur collectivité, et tirent une grande satisfaction d'un travail bien fait, tout le monde apprécie une expression de gratitude pour un travail soutenu.

Une autorité en la matière voit dans le rôle du bénévole un sacrifice de soi quasi religieux:

Le défi de devenir le meilleur bénévole qui soit consiste à cultiver un idéal artistique avec autorité, discipline et le genre de bienveillance qui représente une manifestation d'amour dans les œuvres publiques. Même si toute personne souhaite une reconnaissance pour son travail, les saintes Écritures renforcent le principe qui doit animer l'administrateur bénévole: « Qu'il est pauvre celui qui travaille pour une récompense⁸⁵. »

Même s'il ne fait aucun doute qu'un travail qui mérite d'être fait mérite d'être bien fait, que la patience est une récompense en soi et qu'un sou épargné est un sou gagné, nous sommes aussi convaincus que la plupart des administrateurs souhaitent une forme de reconnaissance.

Il est certes agréable de voir son nom dans le programme et d'être remercié publiquement à l'assemblée générale annuelle et aux réunions du conseil, mais le vrai plaisir vient de rencontrer les artistes, de travailler avec la direction et d'autres bénévoles à des projets intéressants et valables et de se sentir impliqué dans l'organisation.

On accueille toujours favorablement des occasions de collaborer avec les artistes et les employés, d'être plus impliqué, ainsi que les simples marques de courtoisie comme une note de remerciement manuscrite, une carte d'anniversaire, des fleurs et de petits cadeaux. Les organisations inventent des manières élaborées de reconnaître leurs commanditaires et leur effectif de placiers bénévoles, mais tendent à oublier le groupe clé de bénévoles: le conseil d'administration. Au moins une fois par année, il est recommandé de faire quelque chose de spécial pour le conseil et avec lui, en reconnaissance de ses efforts.

E. Congédiement ou départ à la retraite de membres du conseil

On dit souvent qu'on ne peut pas congédier des bénévoles. Cela n'est pas tout à fait juste, mais quand une situation se détériore au point où l'organisation doit envisager de renvoyer un administrateur, il faut faire preuve de beaucoup de tact et de diplomatie.

Il y a normalement trois raisons pour lesquelles une organisation voudrait renvoyer un administrateur.

La première est que la personne ne fait aucune contribution: elle n'assiste pas aux réunions, ne donne pas d'argent et ne répond à aucune de ses obligations comme membre du conseil. Comme nous l'avons déjà vu, cela peut être causé par un problème de recrutement et d'orientation, des pressions personnelles ou d'affaires, ou encore l'incapacité de l'organisation à attribuer à la nouvelle personne une tâche appropriée. Dans ce cas, le président du conseil ou le président du comité de mise en candidature, ou peut-être même le premier dirigeant, doit s'entretenir directement avec la personne et évaluer objectivement la situation. On peut éventuellement donner à la personne l'occasion de démissionner avec grâce.

Deuxièmement, il se peut que l'administrateur cause de la dissension et des difficultés, qu'il s'éparpille en tous sens à l'insu du conseil ou de la direction. Dans ce cas également, il faut intervenir directement pour ramener la personne à l'ordre.

Ces situations sont parfois exacerbées par un manque de rigueur dans les procédures du conseil. Certains conseils négligent beaucoup l'importance de respecter la procédure établie, les règles de procédure, le processus d'approbation financière des nouveaux projets et autres aspects du genre, ce qui ne fait que multiplier les occasions pour les bénévoles de semer la pagaille. Il est important pour les bénévoles et les gestionnaires de mettre de l'ordre dans la

situation notamment en établissant des calendriers de réunions bien structurées, en adoptant des lignes directrices sur l'approbation des budgets et en produisant des procès-verbaux de réunions.

La troisième possibilité est une incompatibilité entre un membre du conseil et un employé. Dans ce cas, le gestionnaire supérieur doit intervenir pour aider à préciser les rôles et responsabilités des employés et des bénévoles, en tenant les présidents du conseil et du comité de mise en candidature au courant de la situation.

Il existe dans le secteur culturel de nombreux exemples de conflits entre le conseil et la direction. La cause fondamentale consiste en l'échec du processus de mise en candidature, que ne fait éventuellement qu'exacerber un manque de patience, de confiance ou de communication. On n'a jamais dit que la gestion des ressources humaines était une tâche facile, mais le dialogue et la communication de renseignements peuvent y contribuer énormément.

Une situation de ce genre est de toute évidence épineuse et lourde de conséquences sur le plan politique. Un comité de mise en candidature vigoureux et efficace et un président de comité ferme qui réussissent à renvoyer un membre du conseil peuvent constater que cette intervention incite les autres administrateurs à redoubler d'efforts: ils comprendront que l'on prend au sérieux à cet organisme les responsabilités de l'administrateur!

Le départ à la retraite des membres du conseil — qui ont accompli leur mandat de manière honorable — est une autre étape pour laquelle nombre d'organisations manifestent un manque de simple courtoisie.

Après qu'une personne a fait une contribution (grande ou petite) à une organisation et quitte le conseil, il convient de la reconnaître à l'assemblée générale annuelle, en faisant une courte allocution au sujet de ses réalisations et en lui remettant un souvenir de la compagnie comme une affiche ou une photo encadrée, assortie d'une petite plaque ou d'une œuvre d'art.

Il est aussi conseillé de mentionner la personne dans le rapport annuel, le bulletin de la compagnie ou autre publication de ce genre. Dans certaines localités, le journal local se fera un plaisir de publier un court article. Les administrateurs devraient quitter le conseil d'administration de l'organisation fiers d'avoir été associés à la compagnie.

VIII. PRÉOCCUPATIONS COURANTES AU SUJET DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Il est difficile de discuter des conseils d'administration sans aborder des questions comme la taille du conseil et le calendrier de rotation. Nous traiterons dans cette section de ces questions fréquentes.

A. Changer les « règles »

Beaucoup de conseils se retrouvent dans la situation délicate d'essayer de changer subitement les « règles » s'appliquant aux administrateurs. On ne peut pas s'attendre à ce que des administrateurs qui ont été recrutés avec la promesse qu'ils ne seraient pas obligés de faire de la collecte de fonds deviennent soudainement très habiles à recueillir des fonds. On peut difficilement les blâmer d'éprouver du ressentiment lorsque les gestionnaires leur reprochent de ne pas collaborer à la collecte de fonds puisque c'est un rôle qu'ils n'étaient pas censés jouer.

Certains démissionneront immédiatement si on les pousse à demander de l'argent (d'ailleurs toute situation de crise entraînera une série de démissions). D'autres se mettront en la colère et seront inefficaces. D'autres encore peuvent se découvrir des talents insoupçonnés pour la collecte de fonds parce qu'ils croient dans la compagnie et ses activités.

Si la planification budgétaire révèle qu'il faut recueillir plus de fonds, il est important de commencer à examiner les moyens de le faire aussitôt que possible. Le manque de temps est le plus grand ennemi de la production de recettes. Il peut falloir convoquer une assemblée extraordinaire du conseil — éventuellement une retraite de fin de semaine ou une séance d'une journée entière — pour se concentrer sur l'avenir et les conséquences financières. Les compressions gouvernementales, les replis de l'économie, la valeur du dollar par rapport aux devises étrangères, l'intensification de la concurrence en vue d'obtenir des commanditaires, tous ces facteurs auront une incidence très réelle sur les budgets futurs d'une compagnie.

Si l'organisation ne veut pas battre en retraite et réduire son niveau d'activité (bien que cela demeure toujours une possibilité, certes peu stimulante sur le plan artistique), il faut examiner sérieusement comment la compagnie entend renforcer sa collecte de fonds. Un renforcement sur ce plan peut imposer de nouvelles exigences au conseil et nécessiter une amélioration de l'infrastructure de collecte de fonds actuelle en ce qui concerne notamment la taille et le calibre de l'effectif affecté au développement, la qualité et la complexité du logiciel, l'importance d'avoir des campagnes plus musclées.

La meilleure façon de procéder pour changer les règles du jeu consiste à organiser des discussions franches et ouvertes entre la direction et le conseil au sujet des enjeux et des stratégies et modifications nécessaires pour relever les défis. Le comité de mise en candidature jouera un rôle de premier plan dans le recrutement de nouveaux administrateurs aptes à satisfaire à des exigences et obligations plus rigoureuses pour faire face aux défis futurs de la compagnie.

L'être humain s'oppose au changement. Certains bénévoles seront très mécontents de voir les nouveaux administrateurs s'impliquer dans le processus et injecter des idées et des énergies nouvelles. Mais au risque de voir l'organisation dépérir, un conseil doit en définitive se transformer de temps à autre pour faire face à des situations et attentes nouvelles.

B. Taille des conseils d'administration

Vous constaterez assez rapidement que la taille et la composition du conseil peuvent être assez controversées. Pour diverses raisons, le conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif tend à être assez nombreux. Cela permet de faire en sorte qu'on tienne compte des vues et besoins de divers groupes, en plus de refléter la diversité sur les plans de l'âge, de l'origine raciale...⁸⁶

... la plupart préfèrent environ 11 membres⁸⁷.

Il n'y a absolument pas de bonne ou de mauvaise taille pour un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif⁸⁸.

Il se peut qu'un conseil d'administration composé de cinq membres soit trop nombreux si chacun n'a pas été choisi pour ses capacités particulières, ses qualités de leadership, son intérêt pour l'institution et sa disposition à faire une contribution valable en temps et en énergie. Par contre, un conseil composé de 80 personnes peut être trop petit si chacun y apporte une expertise particulière, un accès à un groupe spécial ou des ressources importantes⁸⁹.

Une autre auteure sur la gestion des organismes artistiques a conclu sa recherche en disant que la taille optimale d'un conseil était de 15 à 25 membres⁹⁰. Clairement, il y a beaucoup d'opinions à ce sujet!

Nous sommes intervenus auprès du conseil d'administration de plus de 250 organismes artistiques et avons accumulé notre part d'histoires d'horreur, comme le cas d'une compagnie d'opéra comptant deux employés à temps plein, un conseil d'administration composé de 80 personnes et un bureau très peu informatisé: il fallait littéralement une semaine aux employés pour envoyer les procès-verbaux des réunions du conseil. Par contre, une autre compagnie d'opéra au budget de plusieurs millions de dollars a un comité de direction efficace qui s'occupe de son conseil de 80 personnes et elle obtient chaque année un soutien important de chaque groupe.

Il semble y avoir six facteurs importants qui déterminent la taille du conseil: 1) la taille du budget annuel de l'organisation; 2) le degré de maturité de l'organisation (où elle en est dans son cycle de vie); 3) la pratique suivie dans la collectivité ou le secteur; 4) l'importance de l'objectif en matière de collecte de fonds; 5) (le plus important) l'effectif de bénévoles nécessaire pour atteindre les buts de l'organisation. Le sixième facteur est le règlement interne de l'organisation qui définit les paramètres de la taille du conseil.

1) Taille du budget

D'après une étude de l'American Symphony Orchestra League sur les conseils d'administration:

Le nombre maximum de membres votants permis pour un conseil, avec 261 orchestres indiquant le nombre précisé dans leurs règlements, est directement lié aux dépenses annuelles de l'orchestre.

Les orchestres dont les dépenses sont inférieures à 100 000 \$ comptent en moyenne au plus 24 membres votants, la moitié ayant un règlement précisant qu'il doit y avoir tout au plus 25 membres votants. Pour les orchestres dont les dépenses annuelles atteignent 1 million de dollars, le nombre maximum moyen de membres votants prévu par le règlement passe rapidement à 50. Au fur et à mesure que les dépenses annuelles passent de 1 million à 10 millions de dollars, on constate que le nombre maximum moyen de membres votants augmente lentement pour passer de 50 à 60 membres⁹¹.

Comme un budget plus élevé signifie normalement que l'organisation est plus complexe, il est normal que le nombre d'administrateurs augmente proportionnellement à la taille du budget annuel. Mais cela n'est pas une règle catégorique: certaines organisations très grandes ont un conseil minuscule. N'importe quel modèle peut convenir, compte tenu de la mission et des objectifs de l'organisation.

2) Cycle de vie – Degré de maturité de l'organisation

Voici ce qu'affirme un gestionnaire de théâtre d'expérience:

Pour l'organisation en développement, ces nombres [15 à 25] sont probablement appropriés. Il est tout à fait raisonnable de supposer qu'au fur et à mesure que l'organisation prend de la maturité, le conseil veuille prendre de l'expansion. Mais si l'on passe délibérément à 50 voire 100 membres, cela crée des problèmes précis en matière d'investissement personnel et de gestion. Un conseil nombreux peut être tout à fait approprié pour une organisation très complexe et de grande taille ou aux intérêts géographiques étendus. Dans ce cas, une structure de comités vaste et élaborée s'impose. Il est aussi important, dans ce cas, de bien planifier et mener les réunions. Il faudrait par exemple faire une analyse rigoureuse des points forts particuliers de chaque administrateur et de la façon dont on peut en tirer parti⁹².

L'étape du cycle de vie à laquelle un organisme artistique détermine clairement la taille; l'organisme nouveau aura un conseil juste assez gros pour satisfaire aux exigences juridiques de la constitution en société, et les membres seront probablement des amis ou parents des fondateurs de la compagnie.

L'auteur d'une étude sur l'évolution des organisations distingue trois étapes:

1. **Le démarrage**, caractérisé par un petit groupe de bénévoles ou un individu très motivé qui réagit à une cause ou à un problème. Les buts tendent à être subjectifs, et il règne un esprit volontariste. Les principaux défis consistent à officialiser la structure et à recueillir des fonds.
2. **La croissance**, caractérisée par une certaine stabilité et probablement par la présence d'un directeur exécutif et d'employés à temps plein. Les principaux défis consistent à maintenir l'élan, à préserver la source de fonds et à diversifier le conseil.
3. **La maturité**, soit l'étape à laquelle l'organisation atteint une stabilité et une autosuffisance et où elle a accumulé des réalisations crédibles⁹³.

Les obligations fondamentales des administrateurs que nous avons décrites antérieurement demeurent les mêmes, quelle que soit l'étape à laquelle une organisation soit rendue dans son évolution. Les pressions et le besoin de professionnalisme augmentent au fur et à mesure que le groupe se développe.

Les exigences imposées aux administrateurs changent cependant en fonction de l'évolution de l'organisation. Il peut donc falloir réviser le règlement pour tenir compte des nouveaux besoins de la compagnie.

3) Pratiques en vigueur dans la collectivité ou le secteur

D'une manière générale, les grandes organisations d'arts de la scène, qu'il s'agisse d'orchestres ou de compagnies d'opéra, tendent à avoir un conseil plus nombreux. Dans certains cas, on accorde aux donateurs les plus généreux le privilège de siéger au conseil dans le cadre des stratégies courantes d'intendance et d'entretien des relations. Souvent, le conseil devient si nombreux qu'il ne tient que quelques réunions par année, ayant souvent un aspect social, comme un déjeuner à un club champêtre.

Dans certaines collectivités, il y a tant de prestige associé au fait de siéger au conseil d'administration d'un organisme artistique que toute discussion en vue de réduire la taille du conseil menace le prestige social, du moins le prestige apparent, des administrateurs. Certains règlements accordent le titre d'administrateur membre à vie à tout ancien président du conseil. Dans un cas, le mandat du président était d'un an sans possibilité de reconduction. Cela signifie que le conseil avait quelque 35 anciens présidents qui en faisaient encore partie à titre d'administrateur à vie, ainsi qu'un groupe de bénévoles plus jeunes et plus actifs.

Certains groupes artistiques qui sont en réalité des organismes gouvernementaux ou qui correspondent à un poste du budget gouvernemental (c'est le cas par exemple des centres d'arts de la scène ou des musées qu'une municipalité possède et exploite) ont un conseil nommé. Ils sont exposés aux changements dans les courants politiques, et la nomination à leur conseil est ordinairement considérée comme prestigieuse et très recherchée. On se s'attend pas à ce que les membres de ce groupe contribuent à la levée de fonds, mais certains d'entre eux assurent l'accès à de plus vastes auditoires.

Dans certains cas, on crée un conseil d'administration pour aider à lancer une grande activité culturelle, par exemple pour étudier la possibilité de construire un nouveau centre des arts de la scène. Un groupe de citoyens éminents et de faiseurs d'opinions au sein de la collectivité seront invités à siéger au conseil à l'étape du démarrage du projet. Un conseil de ce genre a pour rôle d'accorder de la crédibilité à la cause et de sensibiliser le public.

De même, lorsqu'un groupe artistique déclare faillite ou est déchiré par des difficultés internes, par exemple au sujet du congédiement d'un directeur musical fort apprécié, il se peut que le gouvernement local intervienne pour congédier les administrateurs. Un conseil provisoire, encore une fois composé de dirigeants de la collectivité, sera mis en place pour essayer d'améliorer la situation.

4) Attentes élevées en matière de levée de fonds

Les conseils qui doivent faire beaucoup de levées de fonds doivent être nombreux.

C'est simplement une question de ressources humaines: il faut beaucoup de personnes pour présider les diverses campagnes que comprend le programme de levée de fonds, et chaque campagne a besoin d'un président et de travailleurs. Dans le cas d'un organisme artistique qui recueille des millions de dollars chaque année avec l'aide de bénévoles, le conseil doit pouvoir jouer le rôle de premier plan à l'égard des composantes critiques de la campagne.

Un conseil plus nombreux exige en outre plus d'employés pour gérer le processus lié au conseil, suivre le calendrier des réunions, envoyer les procès-verbaux, aider le comité de mise en candidature à exercer sa fonction et ainsi de suite. Un conseil nombreux ne se réunira peut-être pas aussi souvent comme groupe plénier, ce qui signifie que les comités doivent accomplir un travail soutenu et sérieux.

Un conseil composé de 18 à 23 membres tend à devenir un peu difficile à gérer et, par souci d'efficacité, un comité exécutif (habilité à agir au nom du conseil entre les réunions de celui-ci) assume des responsabilités croissantes pour les affaires de l'organisation.

Dans ce cas, les administrateurs qui ne font pas partie du comité exécutif peuvent se sentir isolés du processus décisionnel réel. Beaucoup de personnes qui n'ont pas l'impression de participer à ce processus fondamental se désintéressent de leur travail pour l'organisation, estimant que leur rôle n'a guère de valeur⁹⁴.

5) Accomplir le travail

Le conseil doit être assez nombreux pour exercer un rôle de premier plan et fournir les ressources humaines nécessaires à l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

C'est la tâche à accomplir qui détermine taille appropriée du conseil, plutôt que le sentiment intuitif qu'un petit conseil est intrinsèquement préférable à un gros conseil ou l'impression de la part de la direction qu'il est plus facile de « contrôler » un petit conseil. L'expérience et les recherches nous apprennent que la taille d'un conseil tend à augmenter en fonction des pressions exercées en vue de maximiser les démarches de collecte de fonds.

Il n'y a pas de chiffre magique en ce qui concerne le nombre d'administrateurs; le facteur déterminant est ce que le conseil est censé faire et le nombre de personnes dont il a besoin pour atteindre ses buts.

6) Règlement intérieur

Selon le spécialiste des conseils d'administration Robert W. Crawford, le règlement doit être libellé de façon à prévoir le nombre d'administrateurs requis (selon l'endroit où la compagnie se trouve) ainsi que la liberté de manœuvre qui permettra au conseil de modifier ce nombre en fonction de ses besoins opérationnels:

... il semblerait plus logique et constructif de dire dans le règlement quelque chose comme ceci: le conseil d'administration doit comporter au moins cinq membres, le nombre exact étant déterminé selon les besoins par les administrateurs alors en poste⁹⁵.

Certains règlements prévoient une gamme (« non moins que x, mais pas plus de y »). On tend à penser qu'il y a des « postes à pourvoir » au conseil si le nombre supérieur n'a pas été atteint, même si l'on n'a pas nécessairement besoin de plus de personnes.

C. Mandat

Si vous avez déjà vu un conseil d'administration dont les membres semblent purger une peine à perpétuité, vous comprendrez pourquoi il est si important d'assurer une rotation⁹⁶.

En l'absence de limites, en l'absence d'un système de rotation des administrateurs, le comité de mise en candidature obéira presque inévitablement à la loi du moindre effort et reconduira tout simplement tous les membres pour un autre puis un autre mandat jusqu'à ce que le conseil devienne un club social dépourvu de la vigueur qui ne peut venir que de l'injection régulière de sang neuf⁹⁷.

Il est fortement recommandé de limiter le nombre de mandats consécutifs qu'un administrateur peut exercer, soit normalement trois mandats consécutifs de deux ans ou deux mandats consécutifs de trois ans, suivis d'une « année de congé ». Le conseil se trouve ainsi divisé en une série de groupes qui font que le tiers ou la moitié des membres doivent chaque année être remplacés ou prendre leur retraite.

Si un administrateur a rempli ses obligations et veut exercer un autre mandat, on lui demandera sans doute de demeurer au conseil. À l'assemblée annuelle, on peut également inviter un administrateur dont le rendement a été insatisfaisant à prendre avec grâce sa retraite⁹⁸.

Deux préoccupations sont souvent exprimées au sujet du modèle de la rotation. La première est que l'excellent membre du conseil qui est « forcé » de prendre une année de congé se désintéressera de l'organisation, qui se trouvera ainsi privée des compétences et talents particuliers de cette personne.

La seconde est qu'après six ans de service, une personne devient un très bon candidat à la présidence du conseil, mais se trouvera empêchée d'assumer cette fonction à cause de l'obligation de prendre une année de congé.

Voici quelques solutions possibles:

« L'année de congé » obligatoire: Maintenir son intérêt dans l'organisation

L'expert en conseil d'administration Andrew Swanson propose trois moyens de maintenir l'engagement d'un excellent bénévole durant son « année de congé »:

I. Nommer cette personne à la présidence d'un comité (à condition qu'il y ait correspondance entre les compétences de cette personne et les besoins du comité), ce qui permet à la personne de continuer à assister aux réunions du conseil en tant que président du comité.

2. Demander au président du conseil de nommer le président d'un comité important, avec l'approbation du conseil, et assortir la fonction de président du comité des privilèges de membre du conseil en bonne et due forme⁹⁹.

3. Demander à la personne de siéger à un comité, bien que cela ne l'autorise pas à assister aux réunions du conseil¹⁰⁰.

Note: Ces stratégies supposent que le règlement permet à des personnes qui ne sont pas membres du conseil de siéger à des comités ou de les présider.

Élection distincte des membres du bureau

Swanson propose une autre solution pour la question de l'hiatus au conseil: « élire séparément les membres du bureau parmi des personnes qui ne siègent pas déjà au conseil d'administration¹⁰¹. »

On peut craindre qu'un membre du bureau ne soit parachuté dans une organisation sans expérience antérieure, mais il est rare en réalité que cela se produise. Il est beaucoup plus probable que les membres du bureau viennent des rangs des administrateurs bénévoles chevronnés qui sont déjà engagés envers l'organisation.

Une autre solution consiste à préciser dans le règlement qu'une fois élus, les membres du bureau peuvent exercer leur mandat, peu importe où ils se trouvent dans le processus de rotation.

Encore une fois, il est important de prévoir la rotation des membres du bureau, en limitant leur service à un certain nombre de mandats de deux ou de trois ans et en prévoyant une année de congé.

Résumé

Indépendamment de la façon dont une organisation choisit de définir ses conditions de service au conseil et le mandat des membres du bureau, il est extrêmement important de prévoir une rotation. Sinon, le conseil devient blasé, est privé de l'injection d'idées nouvelles, de compétences nouvelles et de points de vue neufs.

D. La place du premier dirigeant au conseil

Quel est le rôle du premier dirigeant de l'organisation dans ses rapports avec le conseil?

Avant de répondre à cette question, il convient de jeter un coup d'œil au règlement de l'organisation. Un nombre étonnant d'organismes culturels ne précisent pas qui est effectivement le premier dirigeant.

Assez souvent, c'est le président du conseil plutôt que le membre supérieur du personnel qui occupe cette fonction. Cette structure est à notre avis désuète: c'est la personne embauchée comme gestionnaire supérieur qui devrait être le premier dirigeant, plutôt qu'un bénévole.

Le premier dirigeant d'un organisme à but non lucratif est habituellement membre d'office du conseil; *on semble toutefois remettre en question sa capacité à être un membre votant.*

À certains endroits, un employé rémunéré d'une organisation ne peut pas légalement être membre votant du conseil. Il est donc important d'explorer les exigences juridiques à l'endroit où l'organisation est située.

Fisher Howe, un sage homme ayant une longue expérience comme administrateur, a conclu, après avoir examiné le pour et le contre, que le statut de membre « d'office » était vraisemblablement la meilleure solution:

L'avantage est que le statut de membre votant permet aux cadres d'entretenir une relation plus collégiale avec les autres membres du conseil, qui peut les aider à être plus efficaces. [Il donne des exemples de grandes organisations nationales, d'universités et de collèges, de grands hôpitaux.]

... Cet avantage, surtout dans les petites organisations, est sans doute plus apparent que réel. Certaines croient par exemple que cela est utile pour la collecte de fonds.

... Le désavantage est que cela impose aux conseils d'administration la responsabilité d'engager, de rémunérer, d'évaluer et, au besoin, de renvoyer les cadres. Quant au cadre lui-même, il se trouve dans une situation ambiguë en tant que serviteur du conseil et ne devrait pas participer en tant que membre votant¹⁰².

E. Participation d'artistes aux conseils d'administration

Dans une tentative d'accroître le dialogue avec les artistes qui travaillent pour un organisme artistique, il est devenu à la mode d'en nommer un certain nombre au conseil d'administration. *Cela peut être ou ne pas être une bonne idée.*

Dans certains cas, cela peut même être illégal puisque l'artiste est un employé de l'organisation et que, comme le directeur artistique ou le directeur général, il ne peut siéger qu'en tant que membre d'office, selon les lois en vigueur.

Dans le milieu des orchestres symphoniques et de l'opéra, le désir raisonnable des musiciens de maintenir ou d'accroître leur activité et leur revenu est souvent déphasé par rapport à la demande du marché et l'incapacité de la direction à accroître le revenu gagné ou les contributions. Dans les années 1980 et au début des années 1990, ces déséquilibres ont entraîné des conflits entre les musiciens, les gestionnaires et les administrateurs dans les orchestres symphoniques et les compagnies d'opéra ayant conclu des contrats avec leur orchestre. Les conflits tendent à résulter de la différence entre l'estimation par la direction de la capacité du marché à soutenir l'orchestre et celle des musiciens.

Laissant pour compte les réalités du marché, toutes les parties à la négociation — musiciens, directeurs et administrateurs — semblent convenir que, idéalement, l'orchestre devrait être composé d'un noyau de musiciens qui jouent constamment ensemble pour acquérir un son et un esprit de groupe. Mais elles reconnaissent aussi que les musiciens d'orchestre doivent pouvoir gagner un revenu suffisant pour demeurer dans la communauté d'attache de l'orchestre sans devoir constamment se débattre pour trouver un revenu d'appoint et survivre au moyen de l'enseignement et de groupes d'improvisation.

Lorsqu'il se produit un conflit, qu'il se manifeste par des négociations prolongées, des lock-out et des grèves, les musiciens résidents ont souvent recours à la tactique consistant à aller plaider leur cas directement auprès des administrateurs au sujet du processus de négociation. Vu le caractère compatissant et bienveillant d'un conseil (qui ne se sent pas responsable en définitive du résultat net), combiné au plaidoyer émotif des musiciens et aux difficultés sur le plan des relations publiques que suscite souvent une grève, nombre de gestionnaires ont vu le conseil céder et exiger un règlement.

Dans la plupart de ces cas, la demande de concerts n'a pas augmenté plus que ce que la direction avait initialement prévu, ce qui a plongé l'orchestre dans des difficultés financières.

Les défenseurs de la représentation artistique au conseil et dans les comités du conseil font valoir que cette participation permet aux musiciens de mieux comprendre et apprécier la situation financière de l'organisation. Il y a toutefois un conflit qui se produit lorsque l'exécutant siège au conseil de celui qui lui attribue le contrat.

Je suis contre la participation de membres de l'orchestre au conseil. Ce dernier doit se pencher sur des questions contractuelles qui mettent les membres de l'orchestre en conflit d'intérêts direct et crée un problème de confidentialité. Je suis toutefois fortement en faveur d'inclure des membres de l'orchestre dans chacun des comités auxquels ils veulent bien se joindre¹⁰³.

En invitant les artistes à être représentés par exemple au comité du conseil qui examine les budgets d'exploitation et les écarts budgétaires, on peut les aider à mieux comprendre les réalités financières.

Malheureusement, d'après notre expérience, les artistes dont le moyen de subsistance dépend directement de l'efficacité et de l'efficacé des démarches de collecte de fonds et de marketing

d'une organisation tendent à blâmer l'incompétence de celle-ci lorsque les billets ne se vendent pas et que les objectifs de collecte de fonds ne sont pas atteints. Ce phénomène ressemble à celui des administrateurs incapables de lever des fonds qui s'en prennent aux habiletés en marketing de l'organisation plutôt que de reconnaître leurs propres lacunes.

Par contre, nous croyons qu'il est préférable d'être inclusif plutôt qu'exclusif. La démarche employée dans les comités est souvent éducative, et il est préférable d'aborder des questions difficiles dans une discussion en comité plutôt que dans le feu des négociations.

Une solution pourrait être de recruter pour le conseil des artistes qui ne sont pas employés directement par l'organisation, mais qui comprennent le point de vue de l'artiste. Cela éviterait des conflits d'intérêts.

F. Membres d'office et membres honoraires

Il peut être extrêmement utile pour une organisation de compter à son conseil d'administration des membres d'office et des membres honoraires. Toutefois, le rôle des uns et des autres est souvent confus et mal défini.

Un membre d'office est une personne qui, comme la désignation l'indique, siège au conseil d'administration en raison de son office ou de sa charge comme surintendant des écoles ou président du comité des femmes. Les organisations qui entretiennent des liens directs et indirects avec d'autres entités constituées, comme des organismes gouvernementaux, des théâtres ou des écoles de formation, réservent des places à leur conseil aux représentants de ces organisations pour faciliter la communication interorganisationnelle.

Les membres honoraires (on dit parfois « à vie ») sont élus ou nommés pour diverses raisons liées à la reconnaissance ou à leur aide ou générosité. Des problèmes se posent lorsque leur rôle est mal défini et que les attentes de part et d'autre sont imprécises.

On a beaucoup discuté des responsabilités de ces représentants d'assumer les obligations de leur charge d'administrateur. Idéalement, tous les membres d'un conseil d'administration, y compris les membres d'office et les membres honoraires, devraient assumer les mêmes obligations. Toutefois, les membres d'office ou les membres honoraires sont nommés à une fin précise définie par l'organisation (par exemple, améliorer les communications).

L'accomplissement de cette fin est ordinairement la seule attente raisonnable que l'organisation peut avoir à l'égard de ces personnes, dont la contribution et la participation peuvent toutefois augmenter par leur intervention auprès de l'organisation.

Des difficultés se posent lorsqu'un membre d'office ou un membre honoraire prend la place d'un membre du conseil ordinaire qui doit exercer d'autres fonctions de commandement. Pour cette raison, nous recommandons que les postes des membres d'office et des membres honoraires soient bien définis, y compris la raison de leur nomination, et que le nombre de ces membres et leur mode d'élection soient différents de ceux qui s'appliquent aux membres ordinaires.

G. Conseils consultatifs, comités et conseils

Les conseils consultatifs ou comités sont souvent créés en vue d'attirer des personnes influentes dans l'espoir que leur nom ajoutera au prestige de l'organisation. Dans certains cas, ledit conseil est simplement un regroupement de personnes sans responsabilité ni obligation formelle. Nombre de directeurs d'organismes artistiques croient naïvement que ce groupe honoraire représente un potentiel de levée de fonds à long terme pour leur organisation. C'est un faux espoir:

On presse des gens de se joindre à ces comités en leur promettant qu'ils ne seront pas obligés d'assister aux réunions et qu'on leur demande simplement d'y prêter leur nom. Cela n'a à peu près rien à voir avec la levée de fonds. Toutefois, si ces personnes prennent leurs fonctions au sérieux, le résultat peut être pire: il est inconvenable que des membres responsables d'un comité aident à réunir des fonds simplement pour remettre ceux-ci à un conseil qui surveille leur affectation, mais qui n'accorde aucun rôle direct pour leur répartition au comité consultatif¹⁰⁴.

D'autres comités consultatifs sont créés pour aider une organisation à s'occuper d'un secteur donné de la collectivité ou régler un problème particulier.

On songera par exemple à un comité consultatif sur l'éducation, composé de directeurs d'école, de professeurs d'art et de représentants d'associations parents-enseignants. Le comité a pour but de tenir des réunions avec l'organisation et de discuter de manières de multiplier les activités artistiques dans les écoles. Cela peut constituer une excellente utilisation de la structure du comité consultatif, mais, tout compte fait, un groupe consultatif est dépourvu de pouvoirs:

Un comité consultatif exerce des fonctions purement officieuses et de recommandation. Il peut exhorter, mais non ordonner, contrairement au conseil qui a pleine capacité de droit. Cette fonction est tout à fait appropriée lorsqu'il s'agit de recommander à un organisme et son conseil quelle orientation ils devraient prendre relativement à certaines questions critiques au sujet des programmes. Cela ne fonctionne pas aussi bien lorsqu'il s'agit de fournir l'aide critique qui devrait exister au conseil.

Cela est dû au fait que le président d'un comité consultatif n'a pas les carottes et les bâtons nécessaires pour faire en sorte que les tâches soient exécutées, pour ne rien dire de la persuasion morale que comporte la fonction d'administrateur d'une organisation publique. On ne peut pas obliger des conseillers à travailler, mais on peut obliger des administrateurs à le faire¹⁰⁵.

Il est éventuellement préférable de constituer le comité consultatif comme un comité spécial du conseil présidé par un membre actuel du conseil ou encore de nommer le président du comité au conseil en tant que membre d'office.

Le comité peut alors être composé des représentants de la collectivité dont la présence est nécessaire pour faire un examen professionnel et rigoureux des questions. Les conclusions et suggestions du comité peuvent ensuite être soumises directement au conseil aux fins d'information et de mise en œuvre.

Au Canada, nous voyons parfois des conseils consultatifs à structure plus officielle qui sont en réalité des groupes nommés par une entité externe:

Il s'agit de conseils d'organisations constituées en société sous l'égide d'un organisme d'accueil (comme un organisme gouvernemental). Ils reçoivent de l'organisme d'accueil leur pouvoir d'exister. L'organisme d'accueil définit les limites du pouvoir et de la responsabilité à l'égard des tâches qu'un conseil consultatif peut entreprendre¹⁰⁶.

Un bon exemple de ce genre de groupe est celui des comités consultatifs créés pour nombre de programmes de collège communautaire, comme celui d'administration des arts. Faisant le lien entre l'exercice de la profession et le programme d'études, les membres du comité sont appelés à proposer des changements au programme d'études, à trouver des placements pour les étudiants, à annoncer le programme et ainsi de suite¹⁰⁷. Comme l'a dit au sujet de ces comités le directeur d'un département de journalisme: « Qui est mieux placé pour nous dire si nous sommes dans la bonne voie que ceux qui travaillent déjà tous les jours dans ce domaine¹⁰⁸? »

H. Conseils d'administration nommés: Et si l'on n'a pas le choix?

Dans certains cas, le conseil nommé de l'extérieur est en fait le « vrai » conseil d'administration de l'organisation. On en trouve aussi aux États-Unis, surtout dans le secteur des services sociaux:

... nombre d'organismes à but non lucratif sont régis par des lois, des règlements ou des lignes directrices qui définissent la composition de leur conseil d'administration. Un type d'organisme, par exemple, doit, en vertu de la loi fédérale, compter parmi ses administrateurs des élus ou leurs représentants. Ces organismes n'ont absolument aucune voix au chapitre en ce qui concerne les élus ou, si ces derniers décident de ne pas siéger au conseil, ceux qui sont appelés à siéger au conseil à leur place¹⁰⁹.

Ces genres de conseils sont ordinairement composés de personnes nommées par le gouvernement et correspondent jusqu'à un certain point au modèle du congrès.

En ce qui concerne l'élaboration des politiques, ces nominations ne sont pas toujours mauvaises:

... cet apport de l'extérieur empêche l'organisme d'être trop centré sur lui-même. Souvent, les organismes dont le conseil exerce un pouvoir total et complet sur le choix de tous les membres perdent leur dynamisme ou pire, deviennent égocentriques. La communauté que l'organisme est censé servir est laissée pour compte¹¹⁰.

Un groupe consultatif de citoyens imposé par le gouvernement ou autre structure analogue peut éventuellement être un outil de relations publiques puissant pour une organisation, à condition d'agir de manière positive et proactive:

Les conseils consultatifs peuvent répéter le message de l'organisation auprès de la collectivité ou des consommateurs. Ils sont ordinairement plus habiles que les conseils d'administration à interpréter le travail de l'organisation auprès du public ou des utilisateurs éventuels des services de l'organisation. Ils peuvent aussi jouer un rôle utile dans l'organisation d'audiences publiques. Les conseils consultatifs sont souvent les meilleurs défenseurs parce qu'ils sont considérés comme moins intéressés que les membres du personnel et plus indépendants que le conseil d'administration¹¹¹.

Conséquences sur le plan de la collecte de fonds

Toutefois, sur le plan de la collecte de fonds, ces conseils nommés sont une CATASTROPHE. On ne s'attend aucunement à ce que leurs membres fassent des dons personnels ou s'emploient à recueillir des fonds auprès d'autres personnes. Comme les gestionnaires professionnels n'exercent guère ou pas de contrôle ou d'influence sur la nomination des membres de ces conseils, cela crée d'énormes obstacles à des démarches fructueuses de levée de fonds.

Dans ces cas, la question de l'orientation des nouveaux administrateurs revêt une importance capitale pour l'organisation, qui doit s'employer à impliquer des personnes qui n'ont peut-être jamais manifesté d'intérêt pour les arts visuels ou la musique.

Une solution à ce dilemme de production de recettes serait d'explorer la possibilité de créer pour l'organisation une *fondation distincte dont le conseil serait recruté expressément en vue de recueillir des fonds*. La difficulté est que l'« autre » conseil exerce le pouvoir implicite sur les décisions stratégiques pour l'organisation et que le groupe chargé de la collecte de fonds se trouve exclu de toute source réelle de pouvoir au sein de l'organisation.

Une deuxième solution au problème de la collecte de fonds consiste à créer un excellent programme de dons par des mécènes (des personnes dont le montant annuel des dons dépasse 5 000 \$) coiffé d'un solide comité des mécènes et jouissant d'un bon appui de la part du personnel. Cela ouvre la voie à une démarche de collecte de fonds basée sur les relations et liée aux artistes et au produit de l'organisation. Ce groupe fait le travail préparatoire à de futures grandes campagnes de dons et de fonds de capitaux en réunissant des donateurs auxquels l'organisation tient à cœur.

Une troisième solution est d'essayer d'encourager chacun de ces administrateurs nommés à devenir un ambassadeur de l'organisation, sinon un donateur ou un collecteur de fonds. Il faut prendre le temps de discuter avec chaque personne pour mieux la connaître. Chacun a un réseau personnel d'amis et de collègues; peut-être y a-t-il moyen de faire davantage connaître l'organisation auprès d'un nouveau groupe de personnes. Aucune organisation ne peut se passer de bonnes relations publiques.

I. Conseils émérites

Une expérience positive de participation à un conseil solide et efficace peut susciter un engagement à vie envers l'organisation. Même s'il a toujours été utile pour des organisations d'entretenir des relations avec les anciens membres de leur conseil d'administration, l'importance accrue attachée à l'établissement de fonds de dotation et l'accroissement des dons par anticipation comme importante source de soutien pour les organisations ajoutent un élément d'obligation financière aux bonnes manières organisationnelles.

La création d'un conseil émérite ou d'un conseil des anciens administrateurs est un bon moyen de cultiver des relations et de continuer à reconnaître la générosité des bénévoles et leur service envers l'organisation. Le conseil émérite est aussi un moyen utile et élégant de proposer la retraite aux administrateurs de longue date qui ne peuvent plus être aussi actifs que par le passé.

Les conseils émérites les plus fructueux visent à entretenir une relation propice avec les anciens administrateurs. Ils mentionnent ces derniers dans le programme, leur demandent à l'occasion conseil et continuent de communiquer avec eux au moyen des bulletins, des procès-verbaux et d'un événement social annuel. L'imposition de certaines conditions, comme l'assistance continue aux productions artistiques au moyen d'abonnements et le maintien de contributions au niveau du mécène, aident à cimenter la relation et à poursuivre le dialogue avec les membres émérites.

J. Participation à plusieurs conseils d'administration dans le domaine des arts

Est-il recommandé de recruter des personnes qui siègent déjà à plusieurs autres conseils d'administration? Dans des petites villes où nous avons travaillé, nous avons à l'occasion rencontré un bénévole qui siégeait en même temps au conseil d'administration de l'orchestre symphonique, à celui du musée d'art et à celui de la compagnie d'opéra.

Dans certains cas, la participation d'une personne à plusieurs conseils d'administration traduit ses contributions financières très élevées ou son service à long terme envers la collectivité. Il s'agit d'une personne retraitée qui veut se tenir occupée en assistant à des réunions et en faisant des suggestions. Cette personne tire un grand plaisir de son travail auprès de divers organismes culturels, qui reflète sa passion personnelle pour les arts.

Il est cependant difficile de satisfaire à ses obligations comme administrateur d'un organisme artistique lorsqu'on siège à plusieurs autres conseils. Il y a aussi des questions de conflit d'intérêts, de protection des renseignements personnels et de confidentialité qui se posent. En général, il est préférable de se concentrer sur un conseil d'organisme artistique à la fois.

K. Définition de « membre »

Il existe de nombreuses façons de définir ce mot dans l'industrie culturelle. Il y a deux définitions pertinentes en ce qui concerne le conseil d'administration:

1. Le règlement d'un organisme à but non lucratif définit le « membre » de la personne morale et les privilèges dont il jouit (ordinairement voter à l'assemblée générale annuelle).
2. Un donateur est souvent considéré comme un « membre », mais cela ne correspond pas nécessairement à la définition donnée dans l'acte constitutif (ou alors seulement à certains niveaux de dons)¹¹².

Le règlement de certains organismes artistiques prévoit une structure d'adhésion définissant un groupe général de « membres », soit ceux qui ont fait un don de 25 \$ ou plus, ce qui inclut même les abonnés. Ce groupe est habilité à élire le conseil et ses dirigeants. Mais cette structure constitutive présente beaucoup de risques:

Il est tout à fait possible, en cas de divergence d'opinions, qu'un groupe relativement peu nombreux de membres déterminés congédie un conseil d'administration et le remplace par un autre qui épouse ses vues dissidentes. Dans le cadre d'un tel coup d'État, on pourrait aussi se débarrasser du directeur artistique et (ou) de la haute direction. C'est ordinairement au conseil d'administration qu'il incombe d'engager et de congédier ces deux ou trois dirigeants¹¹³.

Un coup d'État de ce genre vous semble-t-il peu probable dans votre organisation? C'est pourtant ce qui est arrivé il n'y a pas longtemps au principal organisme des arts d'interprétation du Canada, le Festival de Stratford.

Le gourou des conseils d'administration Robert Crawford a sous ce rapport exhorté

... tout organisme qui constitue juridiquement une association mutuelle à réévaluer sa situation et à la modifier. Il peut être dangereux pour l'intégrité de l'organisme de confondre les besoins de fonds et la structure juridique¹¹⁴.

Si l'organisation est constituée en société à un endroit où l'on oblige les organisations à but non lucratif d'être des associations mutuelles, elle peut tout à fait légalement déclarer que « le conseil d'administration de l'organisation constitue les membres de la personne morale¹¹⁵ ».

L. La diversité: plus qu'un geste symbolique

Durant la rédaction du présent rapport, une des auteures a discuté de l'élargissement des auditoires avec des agents de marketing du milieu culturel. La conversation revenait toujours à un mystérieux groupe appelé « eux ». Même si des représentants relativement avertis du milieu des arts peuvent parler d'« eux » pour désigner ceux qui sont différents, on se rend compte qu'il faut être très prudent lorsqu'on aborde cette question.

La question qui se pose est celle de notre désir, je dirais notre *obligation morale*, de faire en sorte que les conseils d'administration soient un miroir plus fidèle des collectivités qu'ils servent, qu'ils soient plus inclusifs d'exclusifs, qu'ils soient accueillants. Toutefois, dans notre empressement à répondre à cette exigence, **nous choisissons parfois de nouveaux administrateurs simplement parce qu'ils semblent différents des autres, plutôt qu'en fonction des critères rationnels que nous appliquons aux autres administrateurs.**

À notre avis, ce mode de recrutement constitue **le pire geste symbolique**, puisqu'il consiste à choisir des personnes qui sont visiblement différentes, mais incapables de faire la contribution attendue de tous les autres membres. Comment ce nouveau venu se sent-il lorsqu'il s'aperçoit qu'il ne satisfait pas aux attentes comme administrateur sauf pour ce qui est de la couleur de sa peau, de sa préférence sexuelle, de son incapacité physique ou de son origine ethnique?

Il n'y a rien de mal à faire une analyse et un recrutement soignés et objectifs. [...] Toutefois, il ne faut jamais recruter une personne uniquement pour être en mesure de prouver la conformité [avec les exigences des bailleurs de fonds], l'ouverture d'esprit, la compétence ou une conduite éthique¹¹⁶.

Vous devez être sincère et honnête dans vos efforts de recrutement. Nous espérons que vous voulez sincèrement avoir au sein de votre conseil des personnes de différentes origines ethniques et aux compétences diverses. [...] Elles feront les meilleures contributions possible si vous les avez recrutées pour les bonnes raisons¹¹⁷.

Certains peuvent croire qu'il est intrinsèquement injuste de recruter des personnes strictement en raison de **qualifications « accidentelles »**, comme l'origine raciale, l'origine ethnique, le sexe ou l'âge. Il n'est pas nécessaire de le faire uniquement en fonction de ces critères, mais il est dans l'intérêt d'une organisation de recruter des personnes appartenant à des groupes minoritaires¹¹⁸.

Il est bel et bien important de se préoccuper de cet aspect. Notre société a beaucoup changé sur le plan démographique, et les conseils d'administration ne sont pas toujours un miroir fidèle de la société dans laquelle nous vivons.

Beaucoup de conseils d'administration du secteur des arts semblent être largement composés d'hommes, blancs, riches, relativement plus âgés, ne correspondant ni à l'auditoire cible de l'organisme artistique ni au marché dans laquelle la compagnie est située.

Voici ce que signale l'American Symphony Orchestra League dans son étude sur les conseils d'administration:

... les hommes, toute origine ethnique confondue, correspondent en moyenne à 75 % des administrateurs des grands orchestres et à 53 % des administrateurs des petits orchestres.

Plus l'orchestre est important, plus il y a d'administrateurs âgés entre 50 et 70 ans. [...] En moyenne, 49 % des conseils d'administration des 315 orchestres déclarants sont âgés entre 50 et 70 ans.

... il y a à peu près autant d'hommes que de femmes aux conseils d'administration des orchestres dont les dépenses sont inférieures à 150 000 \$ et relativement peu d'administrateurs (1 % à 2 %) appartenant à des groupes ethniques minoritaires. Le nombre d'hommes et de membres de groupes minoritaires siégeant au conseil augmente en fonction des dépenses.

Parmi les orchestres dont les dépenses sont d'au moins 3 millions de dollars, le conseil se compose en moyenne d'environ 70 % de Blancs, de 25 % de Blanches et de 5 à 6 % d'hommes et de femmes appartenant à une minorité ethnique¹¹⁹.

Ces statistiques peuvent être considérées comme un miroir des groupes, dans notre société, qui sont considérés comme les plus puissants et les plus riches; on peut aussi y voir l'échec des comités de mise en candidature de faire un travail convenable sur les plans de l'établissement des profils, de la prospection et du recrutement de nouveaux administrateurs.

(Les dernières statistiques de l'ASOL révèlent des pourcentages plus équitables en ce qui concerne l'équilibre homme-femme et la représentation aux conseils d'administration de groupes minoritaires.)

Il ne faut pas définir la diversité uniquement en fonction de l'origine ethnique ou raciale ou du sexe; une définition plus large doit inclure l'âge, les opinions politiques, la profession, « l'orientation sexuelle, la religion, la capacité physique, la langue maternelle et de nombreux autres facteurs d'identification culturels et sociaux¹²⁰. »

Même si le comité de mise en candidature assume la responsabilité de recruter des candidats plus diversifiés pour le conseil d'administration, il échoue souvent:

Lorsque les conseils d'administration entament leurs démarches axées sur la diversité, ils se tournent souvent vers les dirigeants de la collectivité les plus visibles. Cela peut donner de bons résultats si un dirigeant de la collectivité très actif peut consacrer du temps au conseil ou est disposé à faire à la place des contributions financières. Mais cela peut aussi produire un résultat négatif s'il est incapable de consacrer du temps ou des ressources ou ne manifeste aucun intérêt véritable pour la musique symphonique¹²¹.

Il importe de rappeler que TOUS les membres du conseil doivent croire dans la mission de l'organisme artistique et être passionnés à l'égard du produit artistique. Répétons-le:

L'auditoire est un des endroits les plus propices pour trouver de nouveaux administrateurs: l'auditoire. Demandez aux employés de signaler au conseil les membres de groupes minoritaires qui assistent régulièrement aux spectacles et de contrôler leurs places par rapport aux listes d'abonnés. Leur assistance régulière vous dit qu'ils s'intéressent à la musique. Sollicitez les personnes qui n'ont peut-être pas un profil public élevé, mais qui s'intéressent manifestement au spectacle¹²².

TOUS les nouveaux administrateurs doivent bénéficier d'une orientation et d'un accueil au sein de l'organisation. La direction et les cadres du conseil doivent détecter les mécanismes subtils d'exclusion ou les indices de xénophobie, d'homophobie ou de sexisme.

Comme de nombreux autres groupes, les conseils sont souvent des sociétés fermées. Les personnes qui occupent un poste de pouvoir ne divulguent pas l'information ou ne révèlent pas des attentes importantes. Souvent, les relations sociales courantes qu'entretiennent les membres du conseil en place contribuent à un sentiment d'isolement parmi les nouveaux venus.

Rien d'aussi pénible et blessant pour des administrateurs qui appartiennent à un groupe minoritaire que d'exprimer une opinion ou de faire une suggestion pour ensuite entendre les autres la reformuler ou simplement ne pas se préoccuper de ce qui a été dit. Cela se produit souvent lorsqu'un administrateur exprime une opinion ou fait une suggestion inédite ou ne correspondant peut-être pas aux normes de l'organisation¹²³.

Il faut bien distinguer le processus de recrutement d'administrateurs et celui de développement de l'auditoire. Trop souvent, les groupes artistiques s'imaginent que le recrutement pour le conseil d'un membre d'un groupe minoritaire leur dévoilera le secret qui permettra d'attirer de nouveaux auditoires.

Ce n'est pas le cas. La personne est un individu, elle apporte à l'organisation son bagage de compétences, son réseau et ses contacts, comme tout autre membre du conseil; elle n'est pas chargée d'attirer des foules de nouveaux acheteurs de billets.

Comme n'importe quel administrateur, cette personne peut éventuellement sensibiliser des collègues, des voisins, des amis, des parents à la discipline artistique ou peut-être même amener l'occasionnelle troupe de scouts ou un groupe de jeunes d'un centre communautaire. Mais personne ne représente à elle seule l'ensemble d'un groupe minoritaire; elle est un individu.

Les organismes artistiques ont certes intérêt à mieux desservir leurs collectivités en se donnant un conseil plus représentatif du marché. Cela passe par l'existence d'un solide processus de mise en candidature.

Jeunes membres du conseil. Cela constitue un sujet chaud aux conférences. Les organisations craignent de voir les membres de leur auditoire vieillir et mourir, même si les études de marché ne confirment pas nécessairement cette paranoïa.

On s'imagine aussi que les jeunes ne veulent pas faire du bénévolat ou appuyer les organismes artistiques. Encore une fois, il est difficile de prouver ou de démentir cela de manière quantitative.

Les directeurs d'organismes artistiques tendent à oublier que, par le passé, beaucoup d'organismes artistiques (et d'autres groupes à but non lucratif comme les communautés ecclésiastiques) ont eu des groupes de bénévoles très actifs pour les moins de 40 ans, pour les femmes, en particulier, mais aussi pour les hommes (on songera au comité des jeunes femmes, au groupe d'études des jeunes hommes).

La participation à ces groupes définis en fonction de l'âge s'inscrivait dans les démarches de développement de l'auditoire, mais était aussi considérée comme un moyen de cultiver de futurs administrateurs, sans doute d'après l'hypothèse voulant qu'un conseil doive être composé de bénévoles plus chevronnés et âgés, qui peuvent faire une plus grande contribution.

Nous rappelons aux comités de mise en candidature que les obligations des administrateurs doivent s'appliquer équitablement à tous les nouveaux administrateurs, indépendamment de leur âge. Les nouveaux administrateurs, plus jeunes, qui occupent des postes stressants et qui sont aux prises avec les pressions familiales d'un ménage où les deux conjoints travaillent, sont peut-être plus aptes à travailler au sein d'un comité qu'à assumer toutes les responsabilités d'un administrateur.

IX. CONCLUSION

Pourquoi donc voudrait-on siéger à votre conseil?

Pourquoi? Parce que votre organisation est un endroit bien géré et stimulant, où des individus créatifs et travailleurs se rassemblent pour créer des activités artistiques formidables à l'intention de la collectivité.

Les membres du conseil peuvent tirer une grande fierté d'avoir aidé à faire en sorte que ces activités soient présentées à l'auditoire grâce à leurs efforts collectifs de collecte de fonds, de développement de l'auditoire et d'intendance financière. Ils font partie d'une équipe qui permet à ces activités d'être réalisées.

C'est une merveilleuse expérience que de siéger à un conseil dynamique qui travaille d'arrache-pied. D'avoir siégé à un conseil faible, inactif et plaignard a incité [l'auteure Dodson] à se demander si, dans une vie antérieure, elle avait arraché les ailes d'insectes impuissants pour avoir mérité un tel châtement¹²⁴.

Il appartient à la direction de gérer le processus qui rend le partenariat entre le conseil et la direction possible. Chaque membre du conseil apporte à la table un jeu de compétences particulier; il appartient à la direction de déterminer les domaines dans lesquels la personne fera la plus grande contribution et à travailler avec elle pour qu'elle soit efficace dans ses affectations.

Il incombe également à la direction de créer un comité de mise en candidature solide pour avoir les ressources humaines qui permettront à l'organisation d'accomplir sa mission et ses objectifs et d'assurer son avenir.

Siéger au conseil d'administration d'un organisme artistique devrait être une expérience merveilleuse pour un bénévole, combinant son intérêt personnel et sa passion pour les arts à l'occasion de faire une contribution de ses propres compétences, de son expertise et de ses réseaux pour réaliser des rêves artistiques. Un processus bien orchestré et **géré** peut offrir ce degré de participation et de satisfaction.

NOTES

1. On parle de conseils d'administration ou de conseils des gouverneurs. La désignation peut différer en fonction de l'organisation en question ou de la date de sa fondation ou peut aussi traduire une certaine préférence philosophique (« gouverneur » plutôt que « administration »). Dans la littérature sur la gestion, on privilégie l'expression « conseil d'administration ».
2. Joan Flanagan, The Successful Volunteer Organization (Chicago: Contemporary Books, 1981) 118, cité dans Mathew S. Kuefler, Get on Board! A Working Guide to Better Board Development (Edmonton: Edmonton Social Planning Council, 1992),
3. Dory Vanderhoof in Gordon L. Goldie, Paying for the Piper (Toronto: Ontario Federation of Symphony Orchestras, 1991), 41.
4. Jeffrey Lant, Development Today: A Fund Raising Guide for Nonprofit Organizations (Cambridge: JLA Publications, 1986), 45.
5. Henry Mintzberg, Power In and Around Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983): 94.
6. American Symphony Orchestra League, "Board Giving: How Much?", Progressions 7, no. 1 (Late Winter 1996): 5.
7. D. Bell, "The Corporation and Society in the 1970s," The Public Interest, 1971:29, cité dans Mintzberg, 68.
8. M.N. Zald, "The Powers and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis," American Journal of Sociology, 1969, cité dans Mintzberg, 68.
9. Joan Kuyper, "Cultural Volunteer Program History in the United States: Where Does Your Organization Fit?," The Journal of Arts Management and Law 17, no.2 (Summer 1987): 16.
10. Ibid., 14-15.
11. Ibid., 27.
12. Ibid., 16.
13. Robert W. Crawford, On Board: Guiding Principles for Trustees of Not-for-Profit Organizations (Santa Fe: Western States Arts Federation, 1991), x.
14. Patricia Pitcher, Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dreams, Realities, and Illusions of Leadership (Toronto: Stoddard, 1995), 17-18.
15. W. M. Sukel, "Third Sector Organizations" A Needed Look at the Artistic-Cultural Organization," Academy of Management Review, 1978: 348-54, cité dans Mintzberg, 94.

-
16. Mathew S. Kuefler, Get on Board! A Working Guide to Better Board Development (Edmonton: Edmonton Social Planning Council, 1992), 2.
17. Mintzberg, 67.
18. Barbara Hauptman, "Types of Individuals as Board Members," dans Robert W. Crawford, ed., In Art We Trust (New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1981), 35.
19. Robert W. Crawford, ed., In Art We Trust (New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1981), 36-37.
20. Minette Cooper, cité dans Winifred J. Brown, Minette Cooper, Betty Jane Garber, Phyllis Mills, and Milton Rhodes, "Roundtable: Perspectives on Volunteers," The Journal of Arts Management and Law 17, no. 2 (Summer 1987): 99.
21. D'après la dernière enquête de l'American Symphony Orchestra League sur les conseils d'administration, parmi les orchestres participants, 70 % des présidents de comités de mise en candidature sont nommés par le premier dirigeant; tandis que seulement 11 % sont nommés par l'ensemble du conseil.
22. Crawford, On Board, 27.
23. Ibid., 27.
24. Vanderhoof in Goldie, 41.
25. Marion Paquet, Rory Ralston, and Donna Cardinal, A Handbook for Cultural Trustees (Waterloo: University of Waterloo Press, 1987), 35.
26. David R. Patterson, "The Magic of a Working Board" dans Crawford, In Art We Trust, 38.
27. Lant, 45.
28. Walter W. Power, ed., The Nonprofit Sector: A Research Handbook (New Haven, CT: Yale University Press 1987), 141-153.
29. Brann J. Wry, "The Trustee: The Ultimate Volunteer," The Journal of Arts Management and Law 17, no. 2 (Summer 1987): 39.
30. Mintzberg. 81.
31. Paul B. Firstenberg, Managing for Profit in the Nonprofit World (New York: The Foundation Center, 1986): 205.

32. Fisher Howe, Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995), 95.

33. Crawford, On Board, 8-9.

34. Le graphique est tiré de Ann S. Smith, « Board Orientation » dans *In Art We Trust*, publié sous la direction de Robert W. Crawford, pages 42-43. Le dernier point est un ajout des auteurs.

35. Lant, 41.

36. Ibid., 36.

37. Kuefler, 60.

38. Crawford, On Board, 7.

39. Howe, 61.

40. Crawford, On Board, 7.

41. Lorri Ward, Policies and Procedures of Orchestra Governing Boards (Washington, D.C.: American Symphony Orchestra League, 1991), 39.

42. Dorian Dodson, How To Recruit Great Board Members: A Guide for Nonprofit Agencies (Santa Fe: Adolfo Street Publications, 1993), 39.

43. Howe, 28.

44. Howe, 24.

45. Crawford, On Board, 8.

46. Crawford, In Art We Trust, 32.

47. Kuefler, 62.

48. Crawford, On Board, 8.

49 Ibid., 8.

50. Howe, 24.

51. Ibid., 24.

52. Lant, 42.

-
53. George W. Overton, ed., Guidebook for Directors of Nonprofit Corporations (Chicago: American Bar Association, 1993), cité par Howe. 63.
54. Howe, 63.
55. Ibid., 48.
56. Peter F. Drucker, "Lessons for Successful Nonprofit Governance," Nonprofit Management and Leadership (Fall 1990), cité par Howe, 49.
57. Howe, 47.
58. Council of Better Business Bureaus, Responsibilities of a Charity's Volunteer Board, (Arlington, VA: Council of Better Business Bureaus, 1986), cité par Howe, 49.
59. Drucker, cité dans Howe, 49-50.
60. Howe, 79.
61. Pitcher, 6.
62. Miriam Abrams, "The Community Dimension" dans Nello McDaniel and George Thorn, Arts Boards: Creating a New Community Equation (New York: ARTS Action Issues, 1994), 94.
63. Howe, 26.
64. Pitcher, 60.
65. Ibid., 46.
66. Ibid., 48.
67. Ibid., 31-32.
68. Ibid., 80.
69. Ibid., 81.
70. Ibid., 185.
71. Karl Mathiasen, "Board Membering," (Washington, D.C.: Management Assistance Group, 1986), cité par Howe. 6.
72. Howe, 5-6.

-
73. Wry, 40.
74. Crawford, On Board, 17.
75. Crawford, In Art We Trust, 38.
76. Dodson, 56.
77. Ibid., 59.
78. Ibid., 59.
79. Ibid., 58.
80. Ann S. Smith, in Crawford, In Art We Trust, 43.
81. Kuefler, 30.
82. Joan Flanagan, 1981:110, cité dans Kuefler, 31.
83. Paquet, 4.
84. Ibid., 51.
85. Wry, 46. La citation scripturale est tiré du Bhagavad-Gita.
86. Howe, 69.
87. Kuefler, 21.
88. Crawford, On Board, 13.
89. William Stewart, "The Size of the Board," dans Crawford, In Art We Trust, 29.
90. Ichak Adizes, California Management Review (Winter 1972), cited by William Stewart dans Crawford, In Art We Trust. 29.
91. Ward, 4.
92. William Stewart, cité dans Crawford, In Art We Trust, 30.
93. E. B. Knauff, R. A. Berger, et S. T. Gray, Profiles of Excellence; Achieving Success in the Nonprofit Sector, (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), cité par Howe, 25.
94. Crawford, On Board, 13.

95. Ibid., 14.

96. Andrew Swanson, "From Whence Come the Officers?", Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members: OPERA America Newslite (January 1996), 9.

97. Andrew Swanson, "Has Your Board Become a Club?", Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members, No. 35, OPERA America Newslite: 18.

98. Crawford, In Art We Trust, 45.

99. Swanson, "Has Your Board Become a Club?", 19.

100. Ibid., 19.

101. Swanson, "From Whence Come the Officers?", 9.

102. Howe, 38-39.

103. Minette Cooper, The Journal of Arts Management and Law: 102.

104. Lant, 46.

105. Lant, 46.

106. Paquet, 9.

107. John Carstairs, "A Few Golden Rules for Advisors and Advised," College Canada 10, no.4 (1 December 1985): 2.

108. Walter Nagal, "Ask for Their Help, and Most People Give It Willingly," College Canada 10, no. 4 (1 December 1985): 4.

109. Dodson, 63.

110. Dodson, 63.

111. Andrew Swanson, "Advisory Councils: An Underutilized Resource," Nonprofit World 7, no.2:18.

112. Margaret Genovese, The Art of the Volunteer (Toronto: The Council for Business and the Arts in Canada, 1992), 40-41.

113. Crawford, In Art We Trust, 40.

114. Ibid., 40.

115. Ibid., 40.

116. Dodson, 31.

117. Ibid., 31.

118. Kuefler, 27.

119. Ward, 15-17.

120. Lester P. Schoene, Jr. et Marcelle E. DuPraw, Facing Racial and Cultural Conflict: Tools for Rebuilding Community (Washington D.C.:Program for Community Problem-Solving, 1994), 1.

121. Gwendolyn Cochran Hadden, "Director Diversity: Guidelines for a Broader Board," Symphony (July/August 1994): 32.

122. Ibid., 32.

123. Ibid., 33.

124. Dodson, 9.

BIBLIOGRAPHIE

- Bourgeois, Donald J. The Law of Charitable and Non-Profit Organizations. Toronto: Butterworths, 1990.
- Brown, Winifred J; Cooper, Minette; Garber, Betty Jane; Mills, Phyllis; and Rhodes, Milton. "Roundtable: Perspectives on Volunteers," The Journal of Arts Management and Law 17/2 (Summer 1987): 82-106.
- Carstairs, John. "A Few Golden Rules for Advisors and Advised," College Canada 10, no.4 (1 December 1985):2.
- Carver, John. Boards That Make a Difference. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Council for Business and the Arts in Canada. Developing Effective Arts Boards. Toronto: The Council for Business and the Arts in Canada, 1984.
- Crawford, Robert W., ed. In Art We Trust. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre, 1981.
- Crawford, Robert W. On Board: Guiding Principles for Trustees of Not-for-Profit Organizations. Santa Fe, NM: Western States Arts Federation, 1991.
- Crowe, Roy, and Cuthbertson, S. Dale. Board Resource Kit. Vancouver: Vancouver Volunteer Centre Society, n.d.
- Dayton Opera African American Task Force. Final Report. Dayton, OH: 31 August 1992.
- Dodson, Dorian. How To Recruit Great Board Members: A Guide for Nonprofit Agencies. Santa Fe, NM: Adolfo Street Publications, 1993.
- Genovese, Margaret. The Art of the Volunteer. Toronto: The Council for Business and the Arts in Canada, 1992.
- Goldie, Gordon L. Paying for the Piper: A Fund-Raising Manual for Non-Profit Organizations. Toronto: Ontario Federation of Symphony Orchestras, 1991.
- Hadden, Gwendolyn Cochran. "Directing Diversity: Guidelines for a Broader Board," Symphony (July/August 1994): 30-33.
- Hartogs, Nelly. Boards of Directors: A Study of Current Practices in Board Management and Board Operations in Voluntary Hospital, Health and Welfare Organizations. Dobbs Ferry, NY: Oceana Publications, 1974.
- Houle, Cyril O. Governing Boards: Their Nature and Nurture. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1989.
- Howe, Fisher. Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
An elegant volume directed at board members themselves; clear, concise, and thoughtful.

- Jacobson, Lynn. "Bill Womack: A Trustee First." American Theatre (January 1994): 52-53.
- Johnson, W.G. (Gil). "Needed: Effective Advisory Committees," College Canada 10, no.4 (1 December 1985):1-3.
- Kuefler, Mathew S. Get on Board! A Working Guide to Better Board Development. Edmonton: Edmonton Social Planning Council, 1992.
- Kuyper, Joan. "Cultural Volunteer Program History in the United States: Where Does Your Organization Fit?," The Journal of Arts Management and Law 17/2 (Summer 1987): 11-34.
- Lant, Jeffrey. Development Today: A Fund Raising Guide for Nonprofit Organizations. Cambridge, MA: JLA Publications, 1986.
- Lillico, Barb. Conflict of Interest and Confidentiality: Ethical Responsibilities of Boards of Directors. Peterborough, ON: United Way of Peterborough & District, 1992.
- Lynch, Twink. Boards in the Spotlight. Lago Vista, TX: American Association of Community Theatre, 2000.
- McDaniel, Nello, and Thorn, George. Arts Boards: Creating a New Community Equation. New York: ARTS Action Issues, 1994.
- Mintzberg, Henry. Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- Morse, Ann, and Dunlap, Jonathan C. America's Newcomers: Community Relations and Ethnic Diversity. Washington, DC: National Conference of State Legislatures, 1994.
- Nagel, Walter. "Ask for Their Help, and Most People Give It Willingly," College Canada 10, no. 4 (1 December 1985): 4.
- Nelson, Jane. "Procedures for Development of New Trustees/Dayton Opera Association." Dayton, OH, 19 February 1991.
- Paquet, Marion A.; Ralston, Rory; and Cardinal, Donna. A Handbook for Cultural Trustees. Waterloo, ON: University of Waterloo Press, 1987.
- Perlman, Nancy D. "Planning for Board Development," Dance/USA Journal (Winter 1996): 20-21.
- Pitcher, Patricia. Artists, Craftsmen and Technocrats: The Dreams, Realities, and Illusions of Leadership. Toronto, Stoddard, 1995.
An extremely interesting book about leadership, applicable in many ways to cultural organizations. Mind expanding.
- Prasad, Kam. Multicultural Volunteer Programs (A Self-Assessment Tool). Vancouver: Volunteer Vancouver, n.d.

- Schoene, Lester P., Jr., and DuPraw, Marcelle E. Facing Racial and Cultural Conflict: Tools for Rebuilding Community. Washington, DC: Program for Community Problem Solving, 1994.
- Scribner, Susan M. Boards From Hell. Long Beach, CA: Scribner & Associates, 1991.
- Swanson, Andrew. "Advisory Councils: An Underutilized Resource." Nonprofit World 7/2: 18.
- _____. "From Whence Come the Officers?" Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members: OPERA America Newslines (January 1996).9.
- _____. "Give! Get! Or Get Off!!" Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members: 1 (2); OPERA America Newslines.
- _____. "Has Your Board Become a Club?" Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members: No. 35. OPERA America Newslines.
- Taylor, Barbara E., Chait, Richard P., and Hollard, Thomas P. "The Work of the Nonprofit Board," Harvard Business Review (September-October 1996): 36-46.
- Ward, Lorri, project director. Policies and Procedures of Orchestra Governing Boards. Washington, D.C.: American Symphony Orchestra League, 1991.
- Wry, Brann J. "The Trustee: The Ultimate Volunteer," The Journal of Arts Management and Law 17, no. 2 (Summer 1987): 35-48.
- Young, Donald R. and Moore, Wilbert E. Trusteeship and the Management of Foundations. New York: Russell Sage Foundation, 1969.

ANNEXES

O U T I L S U T I L E S

POUR GÉRER LE PROCESSUS DE MISE EN CANDIDATURE

- 1. Inventaire des compétences des administrateurs §**
- 2. Énoncé des obligations des administrateurs**
- 3. Descriptions de dirigeants**
- 4. Liste de priorités pour le recrutement**
- 5. Profils d'éventuels candidats au conseil d'administration**
- 6. Matrice d'évaluation du respect des obligations §**
- 7. Ordres du jour du comité de mise en candidature §**
- 8. Modification du règlement §**
- 9. Conseils à l'intention d'un nouveau président de conseil d'administration §**
- 10. Conflits avec le premier dirigeant §**
- 11. Exigences juridiques relatives aux procès-verbaux de réunions §**
- 12. Évaluation de la viabilité financière §**
- 13. Respect des obligations fiduciaires de l'administrateur §**
- 14. Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité legal, la gestion des risques et le role des administrateurs dans les organisations à but non lucratif**
- 15. Politiques relatives au conflit d'intérêts §**
- 16. Lettre d'entente à l'intention des nouveaux administrateurs §
§ [en anglais]**

ANNEXE I: Inventaire des compétences des administrateurs Board Personnel: Skills Inventory

National Opera Association Board of Trustees – Personnel Inventory

COMMITTEES							
	Planning	Finance	Nominating	Corporate	Patron	Major Gifts	Special Events
Term Expires Next Year							
1 Attabumbi, Rachel	Chair		XX		XX		
2 Cann, Ralph				XX			
3 Evaneski, Ortuslav		XX		Chair			
4 Fiala, Magdalena	XX						Chair
5 Kintabu, Mohammed		XX	XX			XX	
6 Manchester, George				XX			
7 Seivert, Rita	XX				XX		XX
8 Vacant							
Term Expires in Two Years							
1 Branson, Honey							
2 Darcon, Hugh		XX		XX			
3 Franklin, Terrance	XX						XX
4 Gonzalez, Nancy			XX	XX	Chair		
5 Norman, Kenneth		Chair		XX			
6 Patel, Sati	XX				XX		XX
7 Stewart, Randolph							
8 Vanderhoof, Goline	XX						XX
Term Expires in Three Years							
1 Bill, Jeffrey					XX		
2 Corbett, Jane				XX			
3 Daniel, Jack							
4 Everson, Janet			XX				
5 Genovese, Margaret	XX	XX	Chair				
6 Tamawitz, Sheila					XX		
7 Webster, Elizabeth				XX		XX	
8 Zukerman, Ephriam			XX		XX		
Floater (ONE YEAR TERM)							
1 Davies, Ruth	XX		XX				
2 Fisher, Alvin					Chair		
3 Ojala, Eric	XX				XX		
4 Vacant							
TOTAL PARTICIPATING QUALITY OF COMMITTEE WORK	8	6	6	9	8	3	5
TOTAL NEEDED	A	B	A	B	C	B	D
# NEEDED TO RECRUIT	8	8	6	10	10	5	8
	0	2	0	1+	2+	2	3+

ANNEXE 2

Énoncé des obligations des administrateurs

NATIONAL OPERA ASSOCIATION

OBLIGATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les administrateurs de la National Opera Association doivent satisfaire aux obligations minimales suivantes:

1. Assister à l'assemblée générale annuelle.
2. Assister à toutes les réunions ordinaires et spéciales du conseil d'administration. (Il est interdit de manquer plus de trois réunions consécutives.)
3. Siéger à un comité du conseil.
4. Assister aux productions de la National Opera Association (détenir deux abonnements pour la saison principale).
5. Faire un don annuel au conseil d'administration (chacun selon ses moyens).
6. Contribuer à la campagne annuelle de levée de fonds en participant à une ou plusieurs des activités suivantes:
 - A) Faire une contribution personnelle importante, soit de 50 000 \$ ou plus.
 - B) Solliciter des commandites auprès d'entreprises par l'entremise du comité des chefs d'entreprise ou siéger au comité de démarchage auprès des entreprises.
 - C) Solliciter les contributions de mécènes par le truchement du comité du conseil des mécènes.
 - D) Siéger au comité des événements spéciaux du conseil d'administration.
7. Être un ambassadeur de la NOA en accueillant de temps à autre des invités spéciaux et des prospects à des événements organisés par la compagnie ou à un endroit de son choix, à la demande des présidents des comités du conseil.

ANNEXE 3: Descriptions de dirigeants

Président du conseil

Chef fort, philanthrope, mais non nécessairement riche, passionné à l'égard de l'organisation, disposé à solliciter, prêt à donner l'exemple.

- Déterminé à respecter les obligations des membres du conseil et à les faire respecter.
- Convaincu du rôle de premier plan que doit jouer le conseil dans la collecte de fonds, manifesté par des dons personnels et sa participation aux campagnes de collecte de fonds.
- Disposé à demander à chaque membre du conseil de faire sa contribution annuelle et le faire. Campagne de dons proportionnels, selon les moyens de chacun, avec un don minimum au niveau de mécène.
- Appuie le rôle du comité de mise en candidature comme un comité des ressources humaines du conseil et attribution de ce rôle au comité, comme suit:

Président du comité de mise en candidature

- Comprend que le comité est chargé de la fonction relative au personnel du conseil et que la qualité et le succès de celui-ci passent par le travail du comité de mise en candidature.
- S'intéresse à l'amélioration continue de l'organisation par le truchement du processus de mise en candidature.
- Accepte les responsabilités du comité de mise en candidature et assume personnellement la responsabilité de mener le comité dans son processus annuel par l'exercice des neuf responsabilités.

ANNEXE 4

Liste de priorités pour le recrutement

Établie à partir de l'inventaire des compétences des membres du conseil d'administration de la National Opera Association, cette liste précise les compétences spéciales exigées des nouvelles recrues pour le conseil d'administration en vue de renforcer le travail effectué par les comités du conseil.

NATIONAL OPERA ASSOCIATION

Priorités pour le recrutement

1. Capacité à présider les événements spéciaux de collecte de fonds du conseil et à vendre des tables et (ou) billets pour ces événements. Siéger au comité des événements spéciaux. Besoin de trois nouveaux membres ou plus.
2. Capacité à solliciter les contributions de nouveaux mécènes et à demander des augmentations auprès des membres qui renouvellent leur abonnement. Siéger au comité des mécènes. Besoin de deux nouveaux administrateurs ou plus.
3. Capacité à faire une contribution et à solliciter des dons importants (25 000 \$ et plus). Siéger au comité des dons importants. Besoin de deux nouveaux administrateurs.
4. Expertise en comptabilité, en finances ou en affaires en général et disposition à consacrer du temps à apprendre à connaître les complexités des opérations, de la situation économique et des finances de la National Opera Associations. Siéger au comité des finances. Besoin de deux nouveaux administrateurs.
5. Capacité à solliciter des commandites auprès d'entreprises et des dons d'entreprises. Capacité à engager sa propre entreprise à commanditer l'association. Siéger au comité des entreprises. Besoin d'un nouvel administrateur.

ANNEXE 5

Profil d'éventuels candidats au conseil d'administration

Ces mini-profil de candidats permettent de comparer et contraster les candidats recommandés. Les organisations dotées d'une équipe professionnelle de recherche de candidats produisent ordinairement des profils beaucoup plus détaillés que ceux-ci. Toutefois, le mini-profil est relativement facile à établir et suffit pour stimuler la discussion au comité de mise en candidature et servir de base à la comparaison des candidats.

CANDIDATE: MARY FRANCES REID

Épouse de John Winslow Reid; née le 28 octobre 1941;
Trois enfants; Université de Canberra, MBA, Wharton School of Business, Université de la Pennsylvanie, vice-présidente du Marketing, International Big Chair Inc.; membre du conseil d'administration de Westbridge Computer, Canadian Energy Research, Bank Two, Assiniboia Club, Toronto Club, Women's Hospital.

Adresse: 3456 Sawmill Parkway, Toronto (Ontario) M52 1A7

COMPÉTENCES SPÉCIALES: Sollicitation de commandites auprès d'entreprises, membre du comité des entreprises (recommandée par Ortuslav Ivaniski, président du Comité des entreprises et du Service du développement).

ACTIVITÉS AUPRÈS DE LA NATIONAL OPERA ASSOCIATION

Abonnée: Depuis 1994, deux billets, première rangée, orchestre, série A

Achat de billet simple: A acheté au moins deux billets à des opéras depuis 1984.

Antécédents de dons: Fait des dons depuis 1985.

Niveau actuel de soutien: Membre au niveau de 7 500 \$ du Cercle des mécènes de l'opéra

Antécédents de dons pour l'entreprise: International Big Inc. commandite l'opéra depuis 1994 au niveau de 15 000 \$.

Bénévolat: Aucun

AUTRES ACTIVITÉS DANS LA COLLECTIVITÉ OU LE MILIEU DES ARTS:

Présidente sortante du comité des finances du Women's Hospital.

SAMPLE PROFILE

PROSPECT: KENNETH FREDERICK

Married to Joan Roberts Wade, Born: June 3, 1958
Ontario School of Art, Senior Partner: Frederick and Aschenbach Interiors.

Address: 427 Church Street, Toronto, ON, M4K 2P8

SPECIAL SKILLS: Recommended by Honey Branson for Special Events

NATIONAL OPERA ACTIVITIES:

Subscriber: No history

Single Ticket History: No purchases on file.

Donation History: No contributions on file.

Corporate Donation History: No contributions on file.

Volunteer Service: None

OTHER ARTS OR COMMUNITY INVOLVEMENT: Worked on Designers' Showcase for Symphony

SPECIAL NOTE: His firm recently redecorated Honey Branson's home.

SAMPLE PROFILE

PROSPECT: GEORGE STRUTHERS

Married to Sheila Caruthers Struthers, born March 24, 1932, B Comm. Queen's University, CA, Managing Partner: Deloitte, Ross & Company, dir of: North East Mining, Central Resources, Southern Minerals, National Club, Canadian Institute for the Blind.

Address: 147 Hillside Drive, Oakville, ON L3T E9R

SPECIAL SKILLS: Recommended for the Finance Committee & Patron Committee.
(Recommended by Ruth Davies)

NATIONAL OPERA ACTIVITIES:

Subscriber: No subscriber history.

Single Ticket History: 3 or more opera purchases annually since 1988. Wagner, Strauss & Britten operas. No Italian repertoire.

Donation History: \$1000 Donor since 1990. Solicited by Sati Patel

Corporate Donation History: Deloitte sponsors every 3 years.

Volunteer Service: Worked on our corporate campaign in 1990 and 1991. Good record. Lost contact when transferred to New York in 1992 for one year.

OTHER ARTS OR COMMUNITY INVOLVEMENT:

Contributions to: Samaritan Hospital \$2,500; National Symphony \$500; CNIB \$5,000.

SAMPLE PROFILE

PROSPECT: RUTH ANN POOLE

Born January 23, 1949, BA University of London, LL.D, Laurentian University, Q.C., President and CEO International American Canada, dir of: Bank of America, Texaco, SONY Corp., Toys R Us, University of Toronto, International Relations Society.

Address: 587 Old Yonge Street, Toronto, ON, M6Y 2T4

SPECIAL SKILLS: Major Donor Recommended by Alvin Fisher to serve on the Major Gifts Committee.

NATIONAL OPERA ACTIVITIES:

Subscriber: Since 1985, 4 seats Series J. Row A

Single Ticket History: no single ticket history.

Donation History: Personally sponsored new Placido Domingo production of TOSCA (\$500,000)

Corporate Donation History: International American Canada has supported the opera annually since 1978. Most recent sponsor of a performance of LA BOHEME (\$15,000)

Volunteer Service: Ms. Poole has hosted parties at her home for the Patrons Council.

OTHER ARTS OR COMMUNITY INVOLVEMENT:

Chair: United Way Campaign 1994, Trustee: University of Toronto, Former Member, Metropolitan Opera National Council.

Extensive contribution history throughout the community.

SAMPLE PROFILE

PROSPECT: ROBERT GOLDMAN

Born: September 14, 1948, BA Stanford University, Vice-President The Robert Dunk Fund, dir of The Royal Botanical Society.

Address: Suite 321, 100 Avenue Street, Toronto, ON M4K 2T4

SPECIAL SKILLS: Possible Patron Committee Member

NATIONAL OPERA ACTIVITIES:

Subscriber: Since 1989, 4 tickets series B, Front Orchestra

Single Ticket History: Placido Domingo Gala 1992

Donation History: No contribution history.

Corporate Donation History: No contribution history.

Volunteer Service: No volunteer history.

OTHER ARTS OR COMMUNITY INVOLVEMENT:

No other activity.

ANNEXE 6

Matrice d'évaluation du respect des obligations des membres du conseil

Dans le cadre de son évaluation de l'efficacité de chacun des membres du conseil, le comité de mise en candidature doit discuter du tableau suivant. Cela est utile pour déterminer quels administrateurs devraient être mis en candidature pour un second mandat. Cela permet également de déterminer les mesures qu'il convient de prendre à l'égard des membres dont la mise en candidature n'est pas prévue pour l'immédiat.

[en anglais]

This chart is discussed by the Nominating Committee annually as part of their assessment process of individual Board member's effectiveness. It is useful in determining which Board members should be re-nominated for a second term. It is also useful for determining if any action should be taken with Board members that are not yet due for re-nomination.

National Opera Association Board of Trustees – Personnel Assessment

	Personal Donation	Fundraising Effort	Ambassador Effort	Does Company Sponsor?	Special Contribution
Term Expires Next Year					
1 Attabumbi, Rachel VP Corporate Banking, Bank of N.A.	\$7,500	A	A	Yes	Government contacts
2 Cann, Ralph Partner, Xento Marketing	\$1,000	C	C	Yes	
3 Evaneski, Ortuslav Owner, Evaneski Clinic	\$10,000	A	B	Yes	
4 Fiala, Magdalena Owner, Auberge du Aix	\$1,000	A	A	Yes	Generous use of her restaurant
5 Kintabu, Mohammed Managing Partner, Smith, Smith & Kintabu	\$25,000	B	A	Yes	
6 Manchester, George Investor	\$2,500	C	B	NA	
7 Seivert, Rita Chair, Seivert Foundation	\$1,200	D	C	NA	
8 VACANT					
Term Expires in Two Years					
1 Branson, Honey	\$100,000	D	D	Yes	\$2 million Endowment Gift
2 Darcon, Hugh	\$8,000	A	B	Yes	His company is \$50,000 sponsor
3 Franklin, Terrance	\$25,000	C	C	No	
4 Gonzalez, Nancy	\$25,000	A	B	NA	
5 Norman, Kenneth	\$10,000	A	A	Yes	
6 Patel, Sati	\$25,000	B	A	NA	
7 Stewart, Randolph	\$1,000	D	D	No	Administers Honey Branson Fdn.
8 Vanderhoof, Goline	\$10,000	B	A	Yes	Chairs \$200,000 Win Auction
Term Expires in Three Years					
1 Bill, Jeffrey	\$10,000	B	B	Yes	
2 Corbett, Jane	\$5,000	A	B	Yes	
3 Daniel, Jack	\$1,000	D	D	No	
4 Everson, Janet	\$0	D	A	No	
5 Genovese, Margaret	\$12,500	B	A	Yes	
6 Tamawitz, Sheila	\$35,000	B	B	NA	
7 Webster, Elizabeth	\$10,000	A	A	Yes	
8 Zukerman, Ephriam	\$5,000	A	A	Yes	\$150,000 in-kind billboard advertising
Floaters (ONE YEAR TERM)					
1 Davies, Ruth	\$2,500	B	B	No	
2 Fisher, Alvin	\$250,000	A	B	Yes	Family Fdn. also gives \$250,000
3 Ojala, Eric	\$10,000	B	B	Yes	
4 Vacant					

Participation Key

- A - High degree of participation and success
- B - Moderate degree of participation and success
- C - Token participation
- D - non-participating

National Opera Association – Obligations of Board Membership

	Years Mbr	# of Sub Tix	Attend AGM	Board Mtg Attendance	Committee Membership & Attendance				Major Gifts	Special Events
					Planning	Finance	Nominating	Corporate Patron		
Term Expires Next Year										
1 Attabumbi, Rachel VP Corporate Banking, Bank of N.A.	10	4	Yes	6 of 8	Chair 4 of 4	Member 4 of 4		Member 3 of 5		
2 Cann, Ralph Partner, Xento Marketing	2	2	No	7 of 8			Member 2 of 7			
3 Evaneski, Ortuslav Owner, Evaneski Clinic	2	2	Yes	8 of 8		Member 8 of 10	Chair 7 of 7			
4 Fiala, Magdalena Owner, Auberge du Aix	2	4	Yes	4 of 8	Member 3 of 4				Chair 8 of 8	
5 Kintabu, Mohammed Managing Partner, Smith, Smith & Kintabu	5	8	Yes	6 of 8		Member 7 of 10	Member 4 of 4	Member 4 of 5		
6 Manchester, George Investor	5	2 No	8 of 8				Member 7 of 7			
7 Seivert, Rita Chair, Seivert Foundation	2	2	No	5 of 8	Member 2 of 4			Member 4 of 5	Member 6 of 8	
8 VACANT										
Term Expires in Two Years										
1 Branson, Honey	7	8	No	1 of 8						
2 Darcon, Hugh	1	4	No	4 of 8		Member		Member		
3 Franklin, Terrance	4	4	Yes	7 of 8	Member					Member
4 Gonzalez, Nancy	4	4	Yes	8 of 8		Member	Member	Member	Chair	
5 Norman, Kenneth	1	4	No	8 of 8		Chair		Member		
6 Patel, Sati	1	2	Yes	6 of 8	Member			Member		Member
7 Stewart, Randolph	4	0	Yes	2 of 8						
8 Vanderhoof, Goline	4	4	No	3 of 8	Member					Member
Term Expires in Three Years										
1 Bill, Jeffrey	0	4	Yes	4 of 4				Member		
2 Corbett, Jane	0	4	Yes	4 of 4				Member		
3 Daniel, Jack	0	0	Yes	1 of 4						
4 Everson, Janet	3	2	Yes	7 of 8		Member				
5 Genovese, Margaret	6	4	Yes	8 of 8	Member	Member	Chair			
6 Tamawitz, Sheila	0	2	Yes	3 of 4				Member	Member	
7 Webster, Elizabeth	3	4	Yes	4 of 4				Member		Member
8 Zukerman, Ephriam	6	6	Yes	6 of 8		Member		Member		
Floaters (ONE YEAR TERM)										
1 Davies, Ruth	0	2	Yes	2 of 4		Member		Member		
2 Fisher, Alvin	0	4	Yes	4 of 4					Chair	
3 Ojala, Eric	0	2	No	3 of 4	Member			Member		
4 Vacant										

Participation Key

- A - High degree of participation and success
- B - Moderate degree of participation and success
- C - Token participation
- D - non-participating

Annexe 7

Ordres du jour du comité de mise en candidature Nominating (Governance) Committee Agendas Suggested Committee Agendas

The following Nominating (Governance) Committee agendas demonstrate the amount of work needed to be accomplished in both an introductory and normal year.

INTRODUCTORY YEAR:

First Meeting (Set just after Annual General Meeting)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop board Personnel Skills Inventory. ▪ Develop Obligations of Board Membership.
Bring Inventory and Obligations forward to the Board for discussion and approval.

Second meeting
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assess current board against Personnel Inventory. ▪ Develop a Recruitment Priorities List.
Assess Current Board fulfillment of Obligations of Board Membership .

Third meeting
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assess current functioning of board committees. ▪ Add special skills needed for committee improvement to Recruitment Priorities List. ▪ Establish Potential Candidates List in consideration of the Recruitment Priority List & assign committee members with prospect cultivation and recruitment.

Fourth Meeting and as Many Meetings as necessary to Identify & Recruit Needed Nominees
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review committee progress on Potential Candidates List. ▪ Add newly identified candidates to list. ▪ Review potential candidates' profiles.

Final Meeting Before Annual General Meeting
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review committee progress on Potential Candidates List. ▪ Add newly identified candidates to list. ▪ Review potential candidates' profiles.
Bring forward to the Annual General Meeting recommended nominees for election to the board and recommended nominees for officers and committee chairs.

SUBSEQUENT YEARS' AGENDAS:

First Meeting
▪ Review board Personnel Inventory (Strengths & Weaknesses Review).
▪ Review committee progress on Potential Candidates List.
▪ Add newly identified candidates to list.
▪ Review potential candidates' profiles.
Bring Inventory forward to board for discussion and approval.

Second Meeting
▪ Review Obligations of Board Membership .
▪ Review committee progress on Potential Candidates List .
▪ Add newly identified potential candidates to list.
▪ Review potential candidates' profiles.
Bring Obligations forward to board for discussion and approval.

Third Meeting
▪ Assess current board against Personnel Inventory .
▪ Assess & revise Recruitment Priorities List .
▪ Review committee progress on Potential Candidates List .
▪ Add newly identified potential candidates to list.
▪ Review potential candidates' profiles.

Fourth Meeting
▪ Assess current board' fulfillment of Obligations .
▪ Review committee progress on Potential Candidates List .
▪ Add newly identified potential candidates to list.
▪ Review potential candidates' profiles.

Fifth Meeting
▪ Assess current functioning of board committees.
▪ Add special skills needed for committee improvement to Recruitment Priorities List .
▪ Review committee progress on Potential Candidates List .
▪ Add newly identified potential candidates to list.
▪ Review potential candidates' profiles.

Sixth Meeting and As Many Meetings as Necessary to Identify & Recruit Needed Nominees
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review committee progress on Potential Candidates List.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Add newly identified candidates to list.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review potential candidates' profiles.

Final Meeting Before Annual General Meeting
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepare slate of nominees for board membership for Annual General Meeting.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepare slate of officers and committee chairs for Annual General Meeting.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review committee progress on Potential Candidates List.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Review potential candidates' profiles.

Bring forward to the Annual General Meeting recommended nominees for election to the board and recommended nominees for officers and committee chairs.
--

Nominating Process Management Tasks

An individual managing the process of the Nominating Committee (usually the Director of Development or Executive Director) would need to execute the following tasks in order to facilitate the smooth functioning of a committee following the above agendas:

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DEVELOP BOARD PERSONNEL INVENTORY
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To develop (with input from the C.E.O. and other senior managers) the first draft of board Personnel Inventory for committee discussion.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DEVELOP OBLIGATIONS OF BOARD MEMBERSHIP
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To develop (with input from the C.E.O. and other senior managers) the Obligations of Board Membership for committee discussion.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASSESS CURRENT BOARD AGAINST PERSONNEL INVENTORY
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To develop (with input from the C.E.O. and other senior managers) the initial matrix of current board qualifications against the Personnel Inventory for committee discussion.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DEVELOP A RECRUITMENT PRIORITIES LIST
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To maintain the Recruitment Priorities List as established through the committee discussion.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASSESS CURRENT BOARD FULFILLMENT OF OBLIGATIONS
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To prepare a matrix of the Obligations of Board Membership and the individual board members' participation for nominating committee review.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASSESS CURRENT FUNCTIONING OF BOARD COMMITTEES
Related Tasks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To develop (with input from the C.E.O. and other senior managers) an initial review of current board committee proficiency. ▪ To meet with the C.E.O., Board Chair and Nominating Chair to discuss committee functioning.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ADD SPECIAL SKILLS NEEDED FOR COMMITTEE IMPROVEMENT TO RECRUITMENT PRIORITIES LIST
Related Task	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To maintain nominating committee recommended course of action for board committee improvement through additions to Recruitment Priorities List.

AGENDA ITEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ESTABLISH POTENTIAL CANDIDATES LIST IN CONSIDERATION OF THE RECRUITMENT PRIORITIES LIST & ASSIGN COMMITTEE MEMBERS WITH PROSPECT CULTIVATION & RECRUITMENT
Related Tasks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To develop (with input from the C.E.O., other senior managers and other Members of the Development Department, including the Prospect Researcher) the first draft of the Potential Candidates List in consideration of the Recruitment Priorities List for committee discussion. ▪ To profile all individuals brought forward for consideration as Potential Candidates for committee review

STANDARD AGENDA ITEMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ REVIEW COMMITTEE PROGRESS ON POTENTIAL CANDIDATES LIST ▪ ADD NEWLY IDENTIFIED CANDIDATES TO LIST ▪ REVIEW POTENTIAL CANDIDATES' PROFILES
Standard Related Tasks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To maintain the Potential Candidates List, including all committee member cultivation and recruitment assignments. ▪ To profile and bring forward any newly identified internal prospects. ▪ To profile any candidates brought forward from the previous meeting by committee members.

STANDARD TASKS FOR EVERY MEETING (Not related to agenda)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ To be the administrative assistant to the committee (could be delegated to an assistant) responsible for the maintenance of all committee lists and documents. ▪ To meet with the nominating chair prior to each meeting to review agenda and materials.
--	---

Annexe 8: Modification du règlement

Nombre d'organisations changent périodiquement leur règlement. Nous avons constaté que beaucoup de groupes présentent les modifications d'une manière qui est difficile à lire et à comprendre et qui ne permet pas de voir les répercussions du nouveau libellé.

Voici donc quelques pages d'un exposé présenté au conseil d'administration et aux membres de la League of Historic American Theatres. Le président à l'époque de la League, Laurence Capo, a adopté une formule que nous avons trouvé particulièrement explicite et informative. Comme le document au complet faisait 16 pages, nous n'incluons ici que les trois premières pages.

[en anglais]

Many organizations change their by-laws from to time to time. We have noticed that many groups present the changes in formats that are hard to read, difficult to understand, and obtuse about the impact of the new wording.

We therefore present to you a few pages from a presentation to the Board and membership of the League of Historic American Theatres. Laurence Capo, the League's President at the time of these changes, created a format that we found particularly clear and informative. The total document was sixteen pages long so we are including only the first three pages of this material.

“BY-LAWS of the LEAGUE OF HISTORIC AMERICAN THEATRES, INC. ARTICLE I – Purposes”

Reprinted with the permission of the League of Historic American Theatres, Baltimore, MD.
(Note that the League no longer uses these documents, since it no longer functions as an all volunteer-run organization.)

**BY-LAWS
of the
LEAGUE OF HISTORIC AMERICAN THEATRES, INC.**

**ARTICLE I
Purposes**

Original Language	Suggested Language	Commentary
<p>The League of Historic American Theatres, Inc. hereafter referred to as The League, exists to encourage the preservation and use of historic American theatres.</p>	<p>The League of Historic American Theatres, Inc. shall be referred to as The League. The League is a network of people who appreciate the cultural and architectural heritage of historic Theatres and who work locally to rehabilitate them to serve communities throughout North America. Members of The League collaborate with one another, share their experience and expertise, and provide inspiration, information and a broad perspective to those working in the field of historic theatre rehabilitation.</p>	<p>This addition includes the revised mission statement.</p>
<p>In support of this mission, The League shall be organized and operated exclusively for charitable and educational purposes within the meaning of Section 501 (c)3 of the Internal Revenue Code of 1954, to promote, develop and encourage involvement, participation and leadership in the preservation, restoration and use of historic American theatres. The League generally defines a historic theatre as one built fifty years or more ago which is an architecturally significant structure and worthy of preservation, and/or has played a prominent role in the history of the community where located or in the history of the American theatre, and can be used as a performing arts or movie facility.</p>	<p>In support of this mission, The League shall be organized and operated exclusively for charitable and educational purposes within the meaning of Section 501 (c)3 of the Internal Revenue Code of 1954, to promote, develop and encourage involvement, participation and leadership in the preservation, restoration and use of historic American theatres. The League generally defines a historic theatre as one built fifty years or more ago which is an architecturally significant structure and worthy of preservation, and/or has played a prominent role in the history of the community where located or in the history of the American theatre, and can be used as a performing arts or movie facility.</p>	<p>Minor change to eliminate the redundant use of "American". This is done in an effort to become more inclusive and to include members in Britain and potential members in other countries. It also anticipates the possible name change.</p> <p>Last line is eliminated so as not to restrict usage of a particular facility that may not be used for performance.</p>

<p>The particular purposes of the League shall be:</p> <p>1. The League shall be an advocate and a practical resource for the preservation and productive operation of these historic American theatres.</p>	<p>The particular purposes of the League shall be:</p> <p>1. The League shall be an advocate and a practical resource for the preservation and productive operation of these historic American theatres.</p>	<p>See above.</p>
<p>2. The League shall encourage the interaction of experienced and capable personnel to assist historic theatres with common problems of preservation, maintenance, operations and research.</p>	<p>2. The League shall encourage the interaction of experienced and capable personnel to assist historic theatres with common problems of preservation, maintenance, operations and research.</p>	<p>No change</p>
<p>3. The League shall help identify and document historic American theatres and shall conduct and/or disseminate research about historic American theatres and support periodic research of a representative cross section of historic American theatres, including the compilation of a directory of all historic American theatres. The research will be used to aid persons involved with historic American theatres, increase the general public's awareness of and appreciation for all historic American theatres and help create a published directory of all historic American theatres.</p>	<p>3. The League shall help identify and document historic American theatres and shall conduct and/or disseminate research about historic American theatres and support periodic research of a representative cross section of historic American theatres, including the compilation of a directory of all historic American theatres. The research Such research will be used to aid persons involved with historic American theatres and increase the general public's awareness of and appreciation for all historic American theatres. and help create a published directory of all historic American theatres.</p>	<p>This section has been edited to more clearly describe our current efforts and is left ambiguous enough to allow greater latitude in the future.</p>
<p>4. The League shall conduct an annual national conference and other such informational meetings with workshops and discussions designed to identify and to respond to the needs and desires of the membership concerning historic American theatres.</p>	<p>4. The League shall conduct an annual national conference and other such informational meetings with workshops and discussions designed to identify and to respond to the needs and desires of the membership concerning historic American theatres.</p>	<p>Minor change</p>
<p>5. The League shall raise funds from the general public, members, government agencies, and others by obtaining contributions, grants and by other legal means in order to carry out the above purposes.</p>	<p>5. The League shall raise funds from the general public, members, government agencies, and others by obtaining contributions, grants and by other legal means in order to carry out the above purposes.</p>	<p>No change</p>

ARTICLE II Membership

<p>Section 1. <i>Eligibility.</i> Any person, corporation, partnership, or unincorporated association in sympathy with the objects and purposes of The League shall be eligible for membership in accordance with the By-Laws and the rules and regulations from time to time in effect. There shall be no limit to the number of members.</p>	<p>Section 1. <i>Eligibility.</i> Any person, corporation, partnership, or unincorporated association in sympathy with the objects and purposes of The League shall be eligible for membership in accordance with the By-Laws and the rules and regulations from time to time in effect. There shall be no limit to the number of members.</p>	<p>No change.</p>
<p>Section 2. <i>Admission to Membership.</i> Any person, institution, or organization meeting the qualifications of Section 1 of this Article and interested in supporting the purposes of The League may file application for membership herein on such form as the Board of Directors may from time to time prescribe. Membership shall commence upon the payment of required dues. Each institution or organization which gains membership will be responsible for choosing one person to cast the official vote for that organization at any meetings of The League. A person, institution, or organization may be admitted to honorary membership without payment of dues in recognition of meritorious service to The League or for other reasons, as deemed appropriate from time to time by the Board of Directors, by a unanimous vote of those present at a regular meeting of the Board of Directors. Such honorary members are entitled to attend all membership meetings of The League but shall have no voting privileges.</p>	<p>Section 2. <i>Admission to Membership.</i> Any person, institution, or organization meeting the qualifications of Section 1 of this Article and interested in supporting the purposes of The League may file application for membership herein on such form as the Board of Directors may from time to time prescribe. Membership shall commence upon the payment of required dues. Each institution or organization which gains membership will be responsible for choosing one person to cast the official vote for that organization at any meetings of The League. A person, institution, or organization may be admitted to honorary membership without payment of dues in recognition of meritorious service to The League or for other reasons, as deemed appropriate from time to time by the Board of Directors, by a unanimous Two Thirds Majority vote of those present at a regular meeting of the Board of Directors. Such honorary members are entitled to attend all membership meetings of The League but shall have no voting privileges.</p>	<p>The change from Unanimous to Two Thirds Majority vote is designed to minimize the ability of one individual to block such a measure. No other unanimous condition is set forth in this document.</p>
<p>Section 3. <i>Annual Dues.</i> The annual dues of all classes of members of The League shall be set from time to time by the Board of Directors.</p>	<p>Section 3. <i>Annual Dues.</i> The annual dues of all classes of members of The League shall be set from time to time by the Board of Directors.</p>	<p>No change.</p>
<p>Section 4. <i>Duration of Membership.</i> Membership in The League shall continue until terminated by death, failure to pay the annual dues, or as otherwise provide in these By-Laws or any amendment thereof.</p>	<p>Section 4. <i>Duration of Membership.</i> Membership in The League shall continue until terminated by death, failure to pay the annual dues, or as otherwise provide in these By-Laws or any amendment thereof.</p>	<p>No change.</p>

ANNEXE 9

Conseils à l'intention d'un nouveau président de conseil d'administration

L'information suivante, incluse dans un guide à l'intention des théâtres communautaires, constitue un ensemble particulièrement clair et succinct des lignes directrices à l'intention d'un nouveau président de conseil d'administration.

[en anglais]

The following material, written for a handbook for community theatres, is a particularly clear and succinct set of guidelines for an incoming board chair/president.

**“So, you’ve just been elected Chair/President of the Board.
Now What?” by Twink Lynch, Ph.D.**

Reprinted with the permission of Twink Lynch, Ph.D., author, and the American Association of Community Theatre (AACT), Lago Vista, TX, publisher.

So, you've just been elected Chair/President of the Board. Now What?

It is devoutly to be wished that this honor has been conferred upon you with your prior knowledge and acquiescence. **If not, do not accept** unless and until you have met with the Nominating Committee and clarified what is expected of you. The, and only then, and only if you believe you have a good chance for success, should you say "yes" — unless, of course, you enjoy being a sacrificial lamb.

Once you have agreed to take on this sometimes awesome responsibility, arm yourself with the latest version of Robert's Rules (which you should review frequently in order to gain familiarity with them), take a deep breath and begin your planning for the year.

- Identify possible chairs for each standing and ad hoc committee. Interview these people and determine their interest and availability for service. When the match works, appoint them and ask the Board to approve the appointments (as per most bylaws).
- Meet with the Board leadership and the chief staff person (when applicable) to determine goals for the year. Often this is done as a Board Retreat, involving the whole Board, which is even better. Examine your purpose/mission/vision statements, recommit to your values statement, and identify long-range goals and prioritize them. Determine objectives for the 3 to 4 most important goals that can be accomplished in a 12-month period. Remember, objectives should be Specific, Measurable, Achievable, and Consistent with the goals. Design action plans for those objectives, with timelines, designation of responsible persons, lines of accountability, and budgets. Adopt this plan by formal action of the Board.
- Develop a calendar for the year. This should include all due dates for reports, recommendations, budgets, etc. Distribute to all players. This way there will be no (or few) surprises at Board meetings.
- You are responsible to make things happen. *Do it.*
- Coach your committee chairs: orient and train them in how to conduct meetings, how to delegate, how to read financial statements – whatever is necessary to help them be effective in their roles. Do not just turn them loose and call on them 10 months later for their report. Encourage. Inspire. Goad. Praise. Discipline. Cheer them on. You will be glad that you did.
- See that meeting agendas, minutes, timely financial reports and other important materials are sent to Board members at least 1 week before Board meetings. Let your Board members know you expect them to come prepared to all meetings. Start meetings on time. Have a clear sense of what needs to happen at each Board meeting and guide the Board by controlling discussion, asking questions, encouraging honest communication, and inspiring all to do their best by your own energy, optimism, fairness, and commitment.
- Meet regularly with your chief staff person (if you have one). A key understanding between you must be: "No surprises!"
- Be positive. Be available. Return phone calls. Smile. Catch Board and/or staff members "doing something right."
- Plan for the annual evaluation of your chief staff person. This is an absolute requirement for the Chair/President of the Board.
- Have the courage to evaluate "your year," so your successor may have an even better one. Acknowledge mistakes, celebrate victories. If you are re-elected, do not rest on your laurels – repeat the above process and become one of the true leaders of your organization – because you helped to get things done. Bravo!

ANNEXE 10

Conflits avec le premier dirigeant

Il arrive parfois qu'un conseil et le premier dirigeant (le membre supérieur du personnel) soient en désaccord. À notre avis, l'article suivant renferme de bons conseils pour les deux parties.

[en anglais]

Yes, sometimes a board and its chief executive officer (the senior staff person) come to a parting of the ways. We feel that the following article offers good advice to both sides of the issue.

“Can This Marriage Be Saved?” by Twink Lynch, Ph.D.

Reprinted with the permission of Twink Lynch, Ph.D., author, and the American Association of Community Theatre (AACT), Lago Vista, TX, publisher.

Can This Marriage Be Saved?

How terrible and final the words, “You’re fired” or “We’ve decided not to renew your contract.” Terrible for the staff person being released, and terrible for the Board Members who make the often-painful decision. The event is even more terrible when it comes “out of the blue,” with no preliminary formal notice of unsatisfactory performance, no period of probation, and sometimes after a long and illustrious tenure at the theatre.

Were there really not any signals? In retrospect, there must have been, but often the staff person simply didn’t recognize them or chose to ignore them, hoping it would all blow over. In too many cases, problems do not blow over, and in the hope that some of these “marriages” can be saved, I would like to list seven red flags that, if recognized and dealt with in an upfront, problem-solving atmosphere between Board and staff person, might enable the staff person to be proactive, and maybe save the job. (You may perceive more red flags — let me know!)

- The chief staff person (artistic director, managing director) hasn’t been formally evaluated by the Board (a key Board responsibility) on an annual, mutually-agreed-upon set of objectives.
- The CEO’s contract is renewed, but for a shorter period than usual.
- The CEO is no longer a “partner” with the Board. He or she is not asked/allowed/expected to be a leader for the theatre. Decisions are made without or in spite of the CEO. Perhaps “impossible” goals or timelines are set, against which he or she will be measured, with no regard for his or her feedback regarding feasibility or appropriateness or impact on the staff, volunteers, and/or audience.
- The CEO’s authority to supervise other staff members is taken over by the Board, or a higher position is created to supervise the (former) CEO.
- A power struggle develops between the CEO and Board Member(s) who repeatedly challenge

the CEO’s decisions and/or subvert his/her relationship with subordinate staff.

- The CEO underestimates the need for change in the organization.
- A couple of bad financial years put the theatre into a cash-flow crisis. Sometimes the Board feels the only thing to do is release the CEO and then things will be better. (This can be true if the CEO was the real cause of the problem through bad management or poor quality productions. But, he or she may be the scapegoat for poor Board performance in fundraising.)

These issues should, of course, be dealt with in a responsible, mature way. An annual evaluation is the best way to nip problems in the bud.

Unfortunately, many Board Members feel uncomfortable carrying out this major responsibility. I encourage staff members to insist on it, and start the process, if necessary, with a self-evaluation that includes accomplishments (measured against mutually-agreed-upon objectives, if possible), areas needing more Board support areas needing more personal attention, skill building and/or time, and perhaps a list of suggested objectives for the coming year. Be honest, but don’t be suicidal. Needless to say, if a Board has a long-range plan with three to five year goals, annual objectives and a work plan for everyone for the year, this process will be much easier to conduct. And I do believe strongly that the Board should evaluate its own performance as well.

A staff person has the right to expect positive as well as negative feedback. If there are deficiencies, they should be shared with an adequate opportunity to correct them; a period of probation if necessary; and all agreements should be in writing and signed by staff and Board. If Boards need help in doing this, they should find a human resources expert at a nearby college, hospital, or major business to guide them through the process. It isn’t okay for a Board

ANNEXE II
Exigences juridiques relatives aux procès-verbaux de réunions

“Legal Requirements for Meeting Minutes” by Jed R. Mandel

Reprinted with the permission of Jed R. Mandel, Esq.,
Neal, Gerber & Eisenberg LLP, Chicago, IL.

Legal Requirements for Meeting Minutes

by *Jed R. Mandel, Esq. of Neal Gerber & Eisenberg, Chicago, IL*

One of the most basic elements of association activity is meeting minutes. And a frequently asked question is what belongs in them and what does not. As is virtually self-evident, the primary purpose of association meeting minutes is to create an official record of the events that transpired at a meeting, particularly for those who were unable to attend the meeting. However, it is important to keep in mind that minutes also serve as legal documents, thus raising a second set of criteria with respect to their appropriate content.

At a minimum, meeting minutes should indicate the time, date, and place of the meeting, the fact that prior notice of the meeting was given, the names of those in attendance, the presence of a quorum, and the official actions taken by meeting participants. Beyond those basic elements, there is some latitude as to what additional material should be included in minutes in order to meet the needs of a particular association, a particular meeting, or the topics discussed.

Meeting minutes have been accorded significant evidentiary weight by many courts and government agencies. Consequently, those who draft meeting minutes should do so with the realization that they ultimately may be examined in an investigation of an association or in litigation involving an association. In view of this potential for legal significance, meeting minutes also provide an opportunity for an organization to create a record of its conscientious compliance with its legal obligations.

Notwithstanding the latitude available to organizations in creating their “record of events,” the following suggestion from *Robert’s Rules of Order* is worthy of consideration: “In ordinary society meetings and meetings of boards of managers and trustees . . . , there is no object in reporting the debates; the duty of the clerk, in such cases, is mainly to record what is ‘done’ by the assembly, not what is said by the members.”

Thus, in general, it is not necessary, nor is it wise, to include comments about who said what about a

particular matter. As for the thought that such comments will be revealing or informative later, that simply is not true. Comments at a meeting do not necessarily reflect the consensus view. In fact, it often is the minority view that is expressed at meetings, with the majority simply voting in favor or against the proposed action. As an historical record of the debate, meeting minutes can be very skewed. Further, if attendees believe that a record must be made of their positions, as opposed to actions taken, they will be compelled to make speeches for the record.

It also is not necessary to record the mover or seconder of a motion or who voted for and against a motion. However, each member does have the right to have their dissenting vote recorded. Thus, if a member were to request that their negative vote be noted in the minutes, it should be so noted.

From another perspective, when the names of movers, seconders and those opposed and in favor of an action are listed, it provides the “public,” including potential plaintiffs in actions against the organization, with a read list of friends and foes. Moreover, it suggests potential divisiveness within the organization where, to the degree possible, it always is beneficial to give the appearance of a united front.

Lastly, in order to make the minutes as easy as possible to draft and to use, it is a good idea for them to follow the agenda. Each item in the agenda should have a corresponding action item in the minutes. If attendees are interested in the background for a particular item in the minutes, they can refer to the supporting material that accompanied the agenda.

In sum, minutes should include certain basic information as to the meeting (e.g., who attended, etc.) and should report the actions taken at the meeting. In doing so, the minutes should be written accurately and concisely so that any person, whether or not they attended the meeting, would be able to know what took place.

**For more information, contact
Mr. Mandell at 312/269-8042**

ANNEXE 12

Évaluation de la viabilité financière

[en anglais]

“Staying Financially Sound: Knowing which questions to ask can help you ensure your association’s financial viability” by Andrew S. Lang

Reprinted with permission, © January 1994, ASAE & The Center, Washington, DC.

BY ANDREW S. LANG

Staying Financially Sound

Knowing which questions to ask can help you ensure your association's financial viability.

Among your varied responsibilities as board member is the responsibility to help see that your association is financially sound. If you aren't a financial executive or you have limited experience with nonprofit financial operations, though, you may be unsure of where to start.

A series of appropriate questions to ask the management of any nonprofit organization can help. Answers to these questions will provide valuable insight into key aspects of an association's financial condition and activity.

Do we have a profit or a loss?

Every nonprofit (and for-profit) board member asks this question first. Getting an answer to this question is easy; however, interpreting the answer may not be. For-profit organizations always prefer bigger profits and never like losses; associations have a considerably more complex situation.

A large profit in an association can cause political problems. If members see that revenues greatly exceed expenses, they may feel that the organization charges too much for its services or does not provide enough services. This situation can create resentment, which can make raising revenue more difficult in later years.

Just as a large profit isn't necessarily good, a modest loss isn't necessarily bad. If an association experiences temporary revenue shortfalls it may make sense to allow a small loss to continue so that a full range of services can be provided.

Cutting back on essential service to ensure a profit can lead to the long-term deterioration of an association's revenue base. On the other hand, large losses or losses that continue over several periods clearly indicate trouble and demand that management and the board take action to increase revenues or cut expenses.

You and the other board members also need to make sure that your association's reported profit or loss truly reflects the organization's financial position. This can be a particular problem for associations using the *cash basis of accounting*.

Using the case basis, income is recorded when money is received, and expenses are recorded when they are paid. Unfortunately, this system can accidentally, or even intentionally, result in a higher net income or lower loss. For example, an organization can increase net income in one period simply by delaying the payment of its expenses until the next period.



Do we have sufficient reserves?

Nonprofit organizations rely more heavily on reserves than do for-profit organizations. While a for-profit organization can issue stock or sell bonds to raise additional funds, an association can only borrow, and borrowing can be costly and time consuming. Therefore, nonprofit organizations need to maintain sufficient reserves against the event of a revenue shortfall.

Reserves are commonly defined as total assets (what you own) less total liabilities (what you owe). This definition, however, has severe limitations. It includes assets (such as buildings and equipment) that cannot be used to

pay an organization's operating expenses; similarly, it includes liabilities (long-term debt) where the need for payment will arise only in later years. A more conservative and useful definition of reserves is current liquid assets – cash and assets that can be readily converted into cash – less current liabilities.

Nonprofit organizations usually express reserves as a percentage of one year's total operating expenses. Thus, an association with a reserve of 100 percent would have reserves equal to one year's operating expenses. A reserve of 100 percent is ideal – and somewhat rare. The average for associations is about 40 percent.

A larger association tends to have a smaller percentage of reserves because the high absolute dollar amount of its reserves compensates for the lower percentage. An endowment will typically have a very high level of reserves, since it can spend only income (and not the endowment itself).

Can an organization have too much in reserve? Political problems can arise if members see an organization building up reserves year after year so that they greatly exceed what the organization could reasonably expect to need. In extreme cases, excessive reserves can cause problem with the Internal Revenue Service. However, the IRS will accept higher levels of reserves as long as an association is fulfilling its tax-exempt purpose and has a valid justification for the accumulation – for example, buying a building for its headquarters. In most cases, members will voice concerns long before the IRS does.

While organizations generally prefer to build up reserves, there are times that require incurring losses and drawing down reserves, which is why reserves exist in the first place. If an association with a history of financial success

experiences temporary financial troubles, dipping into reserves for a short time can allow the organization to avoid the need to cut important programs, thus protecting member loyalty.

An association that is operating profitably and building reserves runs the risk of losing assets if it has faulty internal controls. On the other hand, a good internal control system will help safeguard an organization's assets.

Are we liquid?

Liquidity is the ability of an organization to meet its immediate financial obligations. Associations lacking sufficient reserves commonly have liquidity problems. This situation indicates the need to monitor liquidity by producing cash management reports on a regular (e.g., monthly) basis. Cash management reports detail the sources and uses of cash for the next period and alert the association to upcoming liquidity problems. If an association experiences liquidity problems but has other assets and secure revenue sources, the organization can usually obtain a line of credit from the bank to compensate for the lack of liquid reserves.

Do we have strong internal controls?

An association that is operating profitably and building reserves runs the risk of losing

assets if it has faulty internal controls. On the other hand, a good internal control system will help safeguard an organization's assets.

Exploring the details of an internal control system exceeds the expertise of most board members, but you can ask some important, basic questions that will provide insight into your own association's situation.

First and foremost, does the association's accounting system provide for adequate separation of duties? The person who handles the cash aspect of a transaction should not be involved in the accounting for that transaction. For example, a cashier should not handle accounts receivable or the cash receipts journal; likewise, the person who writes checks should not handle the accounts payable. A strong system of internal controls should make it very difficult for an association employee to steal significant sums and go undetected.

Secondly, are all employees, officers, and other who have access to liquid assets bonded? If so, the association could recover lost assets in the event of theft or embezzlement.

Keep in mind that internal control is also essential to accurate financial reporting. If an organization has weak internal controls, board members may not be able to rely on the accuracy of the financial information presented to them. It's best to periodically review internal control systems. The association's accounting firm can perform a review if one has not been done for several years.

Are we operating efficiently?

Adequately protecting assets is only one side of the coin when it comes to determining whether internal controls are working properly. Services also have to be provided as efficiently as possible.

Nonprofit organizations tend to grow gradually. Over a period of years, new systems are added,

outmoded systems continue to operate, and duplicate systems arise. Frequently, no mechanism exists for rooting out inefficiencies. If unchecked, this process can continue until the organization has procedures that are far more cumbersome than necessary to fulfill essential functions.

In some cases, not only have operating procedures become unwieldy, but the governance structure has also outgrown the organization. In the 1980s, when funds were plentiful, associations could afford to allow many members to have titles and positions on numerous committees, and governance structures tended to expand. In the 1990s, with revenues harder to come by, it's critical to review governance structure to determine if they can be made more efficient.

Are we meeting our budget?

If an organization has a high level of operating efficiency, its actual results will conform closely to its budget. Every association needs a strategic plan that lays out the association's objectives. Well-run associations develop programs to meet these objectives and develop annual budgets to implement the programs. Assuming a sound budgeting process, "meeting the budget" indicates that association members receive key services in an efficient manner.

Discourage the practice of using the same budget with inflation adjustments from year to year; if necessary, direct management to regularly review budgets to ensure that they are neither too lean nor too generous. Where significant variances exist between the budget and actual performance, ask management to explain the reasons for the variances and to rectify them if possible.

Analyzing the competition is part of taking a wider view; associations need to continually look over the horizon so that when the world changes, they can move quickly to adapt their program and continue to provide excellent service to their members.

Are our programs valid?

Keep in mind that simply meeting the budget does not in any way guarantee the validity of an association's programs. Typically, associations maintain all of their existing programs and add new ones from time to time.

Given today's limited resources, every program needs to be examined at least every few years to make sure it still meets the needs of the members. Those that don't can be eliminated. Continual program review also allows management to make critical changes in programs before they lose their validity to the association membership.

A related key question is whether revenue source are secure. Many of the key programs that satisfy members' needs generate strong revenue streams; therefore, determining whether important revenue source are increasing or decreasing provides key evidence of program validity. The healthiest associations rely on a variety of

revenue sources so that if one falters, another can pick up the slack.

Economic shifts will challenge the organization from time to time, causing income to fluctuate. If the association adequately serves its members, however, key revenue sources should remain high and continue upward, or at least remain steady.

Are we competing successfully?

Even when revenue sources remain strong, board members must look beyond what the association currently does to what else it might be doing. Should we provide additional services? Have we identified all of the special-interest groups within our organization that require particular services?

Associations can look at other organizations – both those that are nonprofit and for profit – to gain a better sense of the possibilities. Analyzing the competition is part of taking a wider view; associations need to continually look over the horizon so that when the world changes, they can move quickly to adapt their programs and continue to provide excellent service to their members.

In the final analysis, the most important service you, as a board member, can provide to your association is to remain alert and interested in the association's well-being.

There is no substitute for being an aware and interested board member who will make reasonable inquiries until you determine that the organization you and your colleagues on the board serve is well-protected. ■

Andrew S. Lang is president and chief executive officer of Lang + Associates, P.A., Bethesda, Maryland, a consulting and certified public accounting firm specializing in nonprofit organizations. Lang is an ASAE Associate Member Fellow.

ANNEXE 13
Respect des obligations fiduciaires de l'administrateur

[en anglais]

Meeting One's Fiduciary Responsibilities as a Board Member

**"Meeting Your Fiduciary Responsibilities:
What directors need to understand about the law of corporations"
by George D. Webster**

Reprinted with permission, © January 1995, ASAE & The Center, Washington, DC

Meeting Your Fiduciary Responsibilities

BY GEORGE D. WEBSTER

What directors need to understand about the law of corporations.

A FUNDAMENTAL RULE IN THE LAW OF CORPORATIONS is that ultimate authority for managing the affairs of the corporation is vested in the board of directors of that organization. Because the law grants directors such authority, it imposes on them the obligation to act in the best interests of the corporation and to manage its affairs with the same care, diligence, and prudence that they would use to manage their own businesses.

This, in essence, is what is meant by *the fiduciary obligations of members of board of directors*. Every state has a corporations law, and many have separate statutory schemes for for-profit and nonprofit corporations, although many provisions are frequently similar or identical to each other. In every state, the corporations statute will provide that “the management of the affairs of the corporation shall be vested in a board of directors.” A director must act in the best interests of the corporation, or at least in a manner not opposed to its best interests. A director on a board owes a “duty of care” to the corporation that he or she serves, which the law states as acting with the same prudence and diligence as a reasonable person would use in managing his or her own affairs.

Ultimate responsibility

Directors may delegate authority, and they may rely on the advice of others, but the ultimate responsibility remains theirs. Although in most situations, directors will not be held personally liable if the organization is found to be at fault, there are situations in which directors may be held personally liable for the actions of the board or of the corporation.

The power of directors to delegate their legal obligation to manage the affairs of the corporation is not absolute. Every state statute expressly states that some powers of the board cannot be delegated – for example, the power to sell substantially all of the assets of the corporation, to change its basic purposes, or to dissolve it.

Limits on delegation of authority

Directors may rely on the information and advice of others, such as the organization’s executives and employees or its outside attorneys, accountants, bankers, and pension plan administrators. Here, too, however, there are limits on the extent to which the directors can “pass off” their responsibility to others.

A good illustration of this is in the selection of plan administrators covered by the Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA). Some cases have held that, where the board of directors selected a plan administrator not based on sufficient investigation into the competency and expertise of the administrator, but on the basis of personal friendship or favor, the directors could be held liable for any harm suffered by plan participants because of mismanagement by the plan administrators. The basis of liability, of course, is not that the directors chose a friend but that the firm chosen wasn’t competent.

Another excellent example, because it seems to occur with some regularity, is the obligation to file tax returns. Under federal law, if an association has at least \$25,000 in annual income, it must file tax returns (it doesn’t necessarily have to pay any tax – just file the return for informational purposes).

The directors must see to it that these returns are filed; they cannot simply rely on the representations of staff employees or tax accountants or preparers that the returns were filed. Otherwise, the association can be subject to daily fines for failing to file, which, if prolonged, can add up to thousands of dollars. The same is true, of course, with respect to almost any other type of tax that must be paid, whether federal or state, especially employment taxes (withholding, Social Security, etc.) and state workers’ compensation and unemployment compensation taxes.

Nor can directors remain willfully ignorant of the affairs of the association. A director chosen as treasurer, for example, with no knowledge of finance, could not simply rely on the representations and reports of the staff or the auditors that “all is well.” The directors do not have to verify the work themselves (this would defeat the whole purpose of paying outside experts), but they cannot abdicate their responsibility to manage the association by totally delegating this task to others.

Again, the standard is, how would a person act in his or her own affairs? The ordinarily prudent, diligent, reasonable businessperson may rely on bankers and stockbrokers to manage investments, but he or she will at least review the statements, talk regularly with his or her advisers, perhaps make suggestions, and ultimately make the decisions. Directors of associations must act in the same manner concerning the organization’s affairs. One potential problem that some associations may have is that their bylaws provide for two sources of authority: a representative assembly and a board of governors, for example. This is perfectly legal, as long as the organization is sure to designate one body as the supreme authority – the legal equivalent of the board of directors. Otherwise, confusion and expense could result, as the lines of authority (and liability) are not clear. This may also increase the cost (or affect the availability) of officers and directors liability insurance.

Avoiding conflicts of interest

The duty to act prudently, diligently, and reasonably is but one aspect of a director’s fiduciary responsibility. Another equally important, and often misunderstood, aspect of this duty is to avoid conflicts of interest.

Frequently directors mistakenly believe that this means that they may not have any dealings with the association. This is not what it means.

Avoiding conflicts of interest means essentially two things: 1) acting only with and after full disclosure and approval of the board (or the membership, if its approval is required); and 2) not appropriating to oneself advantages and opportunities that belong to the association. This standard is usually interpreted more leniently to require directors at least to act in a way not opposed to the best interests of the association. A simple example illustrates these rules. First, suppose the association is looking for land on which to build a building. A director owns one of

the properties the association is looking at. If the director discloses this fact, if the property is selected as the result of an open, competitive process (assuming there is a choice of properties); and if the price paid is one that strangers dealing at arms’ length would agree to, then there is nothing wrong with the director’s selling the property to the association at its fair market value.

Now assume that the director knows the association is about to put a bid in on a piece of property, secretly buys the property at a lower price, and then turns around and sells it to the association. The director could be held liable for breach of fiduciary duty. In some states, a director may not vote in a matter involving him- or herself (“interested director” transactions); in other states, the director may vote.

Voting by proxy

Generally speaking, directors may not vote by proxy, although most state laws do permit directors to act via telephone or teleconferencing and by mail, provided there is unanimous consent, at least with respect to votes taken by mail. The idea behind frowning on proxy voting is that part of a director’s obligation to the association is to give it the benefit of his or her wisdom, expertise, and advice, and to reach decisions after full discussion, debate, and exchange of views.

Types of authority

Because the law vests the right to manage the affairs of the association in its board of directors, and because a legal entity such as a nonprofit corporation can act only through its human agents, the law generally treats the acts of directors as the acts of the corporation. The directors can bind the association by what they do. This can be a troublesome, dangerous legal responsibility both for the association and for the directors personally.

The law recognizes three types of authority:

actual, *implicit*, and *apparent*. It is apparent authority that causes the trouble. Suppose the board authorizes three directors to hire a chief executive. They have actual authority to do so. The directors’ negotiations with candidates are an example of implicit authority. The board resolution may have said nothing about negotiating an employment contract, but this is implicit in the charge to hire someone.

Now suppose the board authorized a top salary of \$100,000, but the directors offered \$150,000. This

would be an exercise of apparent authority. The committee has no actual authority to offer \$150,000; in fact, it has been told not to go above \$100,000. But the candidates for the job don't know that. As far as they know, the committee is authorized to offer whatever salary is necessary. If the committee offers the candidate a job at \$150,000 and he or she accepts, the association will be bound by the theory of apparent authority, regardless of the fact that the committee had no actual authority to offer so much.

Because of the theory of apparent authority, directors must be extremely careful about what they say and promise: their words and deeds can create legal liability for the association, even where and when they have no actual or implied authority to do so.

Defenses against liability

The law affords directors three principal defenses against personal liability: incorporation itself, indemnification, and (in some, not all, states) statutory immunity.

Incorporation itself will shield directors from personal liability, although not in all cases. A basic premise of incorporating is that the corporation becomes a separate, legally recognized "person" responsible for its own acts. Thus, even if individual directors enter into a contract they were not authorized to sign, the other party to the contract will only be able to sue the corporation and not the directors individually.

There are two major exceptions to this rule, however. First, if directors are not careful to observe all the formalities and rules of separate incorporation, they can be held individually liable on what are colorfully called: 1) the "alter ego" theory – the actions of the individuals and the corporation are so closely combined that one is the alter ego of the other; or 2) the "pierce the corporate veil" theory – the court will look through or beyond the corporation to hold the directors liable. Second, if the directors act criminally or fraudulently, they could be held personally liable.

Of course, even where a third party cannot hold the directors individually liable, the association itself may sue its own directors to recover damages caused by them. This, however, is exceedingly rare.

The second protection that the law affords directors personally is that it allows the corporation (including nonprofit corporations) to indemnify its directors from liability for acts taken in the exercise of their official duties on behalf of the corporation. The law itself permits very broad indemnification of directors, although it is up to the association itself to decide to what extent it wants to indemnify its directors.

Typically, associations take full advantage of this right by providing in their bylaws that officers and directors shall be indemnified "to the fullest extent permitted by law." But there are limits here, too. Under certain circumstances, which seldom arise, an association may not have any duty to indemnify directors. It is common for associations to pay for such indemnification by purchasing officers and directors liability insurance policies (sometimes called "errors and omissions" policies).

More and more states seem to be enacting amendments to their not-for-profit corporation acts granting statutory immunity to directors for their acts as directors on behalf of the nonprofit corporation. Under these amendments, a director may not be sued by a third party for actions he or she took as a director on behalf of the corporation. Some of these statutes are rather limited; for example, they may not apply to all nonprofit organizations (such as trade associations or chambers of commerce) but only to charitable nonprofit organizations (schools, universities, hospitals, foundations, philanthropies, etc.). They may also apply only where the director can show that he or she was acting in good faith, and not where willful, intentional, reckless, or malicious conduct was proved.

While no one should hesitate or fear to serve on a board of directors because of concern about personal liability, neither should anyone assume that he or she can act with impunity or recklessly simply because he or she is a director of a nonprofit, tax-exempt association.

George D. Webster is general counsel to the American Society of Association Executives and a partner in the Washington, D.C. law firm Webster, Chamberlain & Bean. The firm is counsel to more than 200 nonprofit organizations.

ANNEXE 14

Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité legal, la gestion des risques et le role des administrateurs dans les organisations à but non lucratif

L'Initiative ontarienne de filtrage est financée par le gouvernement de l'Ontario, Ministère des Affaires civiques – Initiatives de bénévolat



Selon l'ENDBP 2000, environ 41 p. 100 des bénévoles canadiens sont membres de conseils et de comités. Malgré leur profond dévouement à un nombre infini de causes et d'organismes, plusieurs membres de conseils ne connaissent peut-être pas les implications juridiques de leur travail bénévole. La responsabilité personnelle est devenue un domaine d'inquiétude accru pour les membres de conseils d'organismes sans but lucratif. Cette ressource importante informe les membres de leurs responsabilités et de leurs obligations juridiques, et leur offre une « liste préventive » pratique pour aider à minimiser la responsabilité personnelle.

L'élaboration de ce document a été financé par le gouvernement de l'Ontario dans le cadre de l'Initiative ontarienne de filtrage.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas Nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.



1^{re} édition
© Bénévoles Canada, 2002. Tous droits réservés

Dans toute reproduction du présent ouvrage, il doit être fait mention de la source :
Bénévoles Canada
330, rue Gilmour, Ottawa (Ontario) K2P 0P6
Tél. : 1 800 670-0401 ou (613) 231-4371
Courriel : volunteer.canada@sympatico.ca
www.benevoles.ca



Table des matières

1. Introduction	4
2. Qu'est-ce qu'un organisme et qu'est-ce qu'un administrateur?	4
3. Obligations légales des administrateurs	5
3.1 Devoir (ou obligation) de diligence	6
3.2 Devoir de loyauté.....	6
3.3 Devoir d'obéissance	7
4. Responsabilité des administrateurs	7
4.1 Lois.....	8
4.2 Contrats.....	8
4.3 Délit civil	8
4.4 Indemnisation	9
5. Limiter la responsabilité en gérant les risques	9
6. Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants	10
7. Constitution en personne morale	11
8. Se protéger en tant qu'administrateur	12
8.1 Réunions	13
8.2 Finances	13
8.3 Contrats.....	13
8.4 Politiques	13
8.5 Personnel	14
8.6 Assurances	14
8.7 Formation	14
8.8 Généralités	14
9. Sommaire.....	15
10. Ressources supplémentaires	15
10.1 Références	15
10.2 Références en ligne.....	16

1. Introduction

Selon les données issues de l'Enquête de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation, plus de 40 pour cent des bénévoles canadiens occupent des postes au sein de conseils d'administration et de comités¹. Malgré l'engagement profond envers la gestion efficace des organismes bénévoles, de nombreux administrateurs ne sont pas conscients des aspects juridiques de leur travail bénévole. Dans le contexte d'une société de plus en plus orientée vers les litiges, le public s'attend à ce que les organismes sans but lucratif (OSBL) soient plus responsables et fassent preuve de plus d'esprit pratique dans la gestion de leurs affaires. Les membres bénévoles des conseils d'administration sont en droit de se préoccuper de la responsabilité qui leur incombe à titre individuel.

Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif renseigne les membres des conseils au sujet de leurs responsabilités légales et leur offre des suggestions pratiques pour les aider à gérer les risques et à limiter la responsabilité qui leur incombe à titre individuel. Bien qu'il contienne des renseignements de nature juridique, le présent document ne fournit pas d'avis juridiques sur ces questions. Ni les auteurs du document ni Bénévoles Canada ne sont en mesure de déterminer si les organismes ou les personnes remplissent leurs obligations légales ou satisfont aux normes applicables en matière de diligence, quelles que soient les circonstances. Les personnes ou les organismes qui désirent obtenir des conseils sur des questions précises sont invités à consulter un avocat.

L'intention du document de travail n'est pas de détourner les gens de l'engagement bénévole au sein de conseils pour le compte des organismes caritatifs ou bénévoles de leur choix. Les risques et les responsabilités font partie de la vie et toutes les activités que nous entreprenons comportent une certaine part de risque. En revanche, l'administrateur bénévole se doit de comprendre les risques liés à son poste afin d'être en mesure d'agir de manière juste et raisonnable. Le but recherché est d'amener les administrateurs à prendre conscience des risques auxquels ils s'exposent au plan juridique et de leur offrir des suggestions pratiques qui les aideront, ainsi que les organismes qu'ils représentent, à minimiser ces risques.

2. Qu'est-ce qu'un organisme et qu'est-ce qu'un administrateur?

Un administrateur est un membre du conseil d'administration d'un organisme. Cet organisme peut être « non constitué en personne morale » et ne pas détenir de statut juridique ou il peut être « constitué en personne morale » en tant que société en vertu des lois fédérales ou provinciales. Cette société peut être à but lucratif (elle poursuit des objectifs commerciaux) ou, au contraire, sans but lucratif (elle remplit une mission bénévole ou caritative).

Les organismes peuvent se présenter sous différents noms et être de tous les types et de toutes les tailles. Le terme général « organisme » sera utilisé tout au long de ce document. Certains organismes de petite taille n'ont ni bureaux ni personnel, certains comptent un petit nombre d'employés et d'autres sont de grandes entités dotées de nombreux employés et bénévoles.

Un organisme sans but lucratif peut être :

- un club;

¹ Statistique Canada. Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation (Ottawa : Ministre de l'Industrie, 2001), p. 41.

- une association;
- une société;
- une corporation;
- une ligue;
- un comité (comme le Comité olympique canadien).

Certains organismes sont régis par un conseil administratif ou exécutant, alors que d'autres sont menés par un conseil d'élaboration de politique. Dans un cas comme dans l'autre, on parlera de conseil d'administration, de conseil des gouverneurs ou de conseil de surveillance.

Le conseil d'un organisme a les responsabilités suivantes :

- tenir les rennes de l'organisme et en assurer l'orientation;
- gérer les affaires de l'organisme au nom de ses actionnaires (dans le cas d'une société à but lucratif) ou de ses membres (dans le cas d'un OSBL).

Les administrateurs des OSBL travaillent à titre bénévole et sont rarement payés pour leurs services, contrairement aux administrateurs de sociétés à but lucratif, qui sont habituellement rémunérés. La règle veut que les administrateurs soient élus ou nommés au sein des conseils.

Certains sont désignés officiers ou dirigeants chargés de remplir certaines fonctions et rôles exécutifs (tels que « président », « trésorier » ou « secrétaire » de l'organisme). Les officiers ou dirigeants peuvent parfois être recrutés parmi les cadres, mais il est rare que des employés soient nommés administrateurs.

Quels que soient la taille, le type et le nom de l'organisme, le rôle de l'administrateur demeure relativement constant. Les administrateurs et les dirigeants des OSBL sont responsables de la gestion des affaires de l'organisme au nom de ses membres. Ils entretiennent une relation de « confiance » avec les membres et cette relation entraîne des obligations légales importantes.

3. Obligations légales des administrateurs

La principale responsabilité des administrateurs est de représenter les intérêts des membres dans la direction des affaires de l'organisme, dans le respect des lois en vigueur. Cette obligation est décrite dans les lois (telles que la *Loi sur les corporations canadiennes*, les lois provinciales sur la fondation des compagnies et les lois provinciales sur les sociétés ou les OSBL) et a été élargie et interprétée dans la common law.

À titre de représentants des membres de l'organisme et en qualité de « directeurs », les administrateurs font face à trois obligations fondamentales :

1. devoir (ou obligation) de *diligence* : il concerne l'obligation d'agir d'une manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisme et de ses membres;
2. devoir de *loyauté* : il concerne l'obligation de faire primer les intérêts de l'organisme et de ne pas se servir de son poste d'administrateur pour poursuivre des intérêts personnels;
3. devoir d'*obéissance* : il concerne l'obligation d'agir conformément aux politiques administratives de l'organisme et aux autres lois et règlements qui régissent l'organisme.

Il importe de noter que les obligations rattachées au poste d'administrateur d'un OSBL sont essentiellement les mêmes que celles des administrateurs de sociétés à but lucratif. Ces obligations ont une portée plus large et s'étendent :

- à l'ensemble de l'organisme;
- aux membres, participants, clients, employés et bénévoles de l'organisme;
- aux autres administrateurs;
- à toute personne susceptible d'être touchée par les décisions du conseil et par les activités de l'organisme, y compris le public.

Ces trois obligations sont traitées plus en détail dans la partie suivante.

3.1 Devoir (ou obligation) de diligence

Les administrateurs font preuve de diligence lorsqu'ils agissent de manière prudente et dans le meilleur intérêt de l'organisme. Dans l'exercice de leur rôle, les administrateurs doivent exercer la même diligence qu'une personne raisonnable ayant des capacités, des compétences et une expérience semblables dans des circonstances analogues. Un administrateur qui détient des compétences ou une expertise particulière, tel qu'un comptable ou un avocat, a le devoir d'exercer une norme en matière de diligence qui correspond à ses compétences professionnelles.

Les administrateurs ont la responsabilité d'agir avec précaution et de tenter de prévoir les conséquences de leurs décisions et de leurs actions avant de les mettre en application. Ils font preuve d'honnêteté et de sincérité dans leurs rapports avec les membres de l'organisme, le public et les autres administrateurs. Ils ont une bonne connaissance des activités menées par l'organisme et de sa situation financière. Ils ont l'obligation de prévoir les risques pouvant découler d'une situation et de prendre des mesures raisonnables pour gérer ces risques.

3.2 Devoir de loyauté

Les administrateurs sont tenus de faire primer les intérêts de l'organisme. Ces intérêts auront toujours préséance sur ceux des autres, y compris les intérêts personnels des administrateurs. Les administrateurs engagés au service de plus d'un organisme trouveront parfois difficile de demeurer loyaux envers chacun.

Les administrateurs loyaux éviteront de se placer en situation de conflit d'intérêt. Lorsqu'un conflit est inévitable, ils agiront de manière appropriée en divulguant le conflit et en évitant de participer aux débats ou d'influencer les décisions liées au litige.

La confidentialité représente un autre aspect important du devoir de loyauté. Les administrateurs ont l'obligation de garder privées les affaires de l'organisme et de ne pas aborder certains sujets avec des gens qui n'en font pas partie. Par questions confidentielles, on entend notamment :

- les renseignements sur le personnel;
- les renseignements sur la clientèle de l'organisme, sa situation financière ou ses litiges.

Un conseil agit de manière solidaire. Les administrateurs qui font preuve de loyauté appuieront les décisions du conseil, même lorsqu'ils ne sont pas d'accord ou qu'ils ont voté contre ces décisions lors des réunions du conseil.

3.3 Devoir d'obéissance

Presque tous les OSBL sont des « tribunaux privés » (c'est-à-dire des organismes autonomes ayant le pouvoir de créer des règlements, de prendre des décisions et d'entreprendre des actions qui ont une incidence sur les membres et les participants). D'un point de vue juridique, on reconnaît que les tribunaux privés ont une relation contractuelle avec leurs membres. Cette relation est définie dans les documents constitutifs de l'organisme qui comprennent :

- les statuts;
- les règlements;
- les politiques;
- les règles de fonctionnement.

Les administrateurs ont l'obligation de se conformer aux documents constitutifs de l'organisme et de s'assurer que le personnel et les comités s'y conforment tout autant. Il se peut qu'avec le temps, l'organisme s'éloigne de sa mission et que ses politiques ne correspondent plus aux pratiques en cours. Les administrateurs obéissants s'assureront alors que les documents constitutifs demeurent exacts et à jour et superviseront la modification et la mise à jour des documents constitutifs, le cas échéant.

Les administrateurs ont en outre le devoir de se plier aux lois et aux règlements imposés aux organismes. Un vaste éventail de lois et de règlements régissent les organismes et les personnes : l'administrateur obéissant s'assurera qu'ils sont respectés. Un organisme employeur a de nombreuses responsabilités légales à l'égard de son personnel, dont celle de :

- verser des salaires;
- offrir des congés payés pour les vacances;
- prélever des retenues sur les salaires et verser ces sommes au gouvernement;
- offrir un lieu de travail sûr;
- protéger le personnel contre la discrimination et le harcèlement.

4. Responsabilité des administrateurs

Un administrateur qui ne remplit pas les obligations décrites précédemment peut en être tenu responsable. Par « responsabilité » on entend la responsabilité qui incombe aux administrateurs et aux organismes à l'égard des conséquences d'une conduite qui s'écarte d'une norme juridique prédéterminée. Habituellement, le terme « conséquence » fait référence à un dommage ou à une perte subie par une personne, et être tenu responsable de ces conséquences signifie devoir offrir une compensation financière.

La responsabilité de l'administrateur est engagée dans les trois cas suivants :

1. Lorsqu'il y a transgression d'une *loi* ou d'un règlement. Les conséquences qui découlent de la violation d'une loi sont :
 - le paiement d'une amende;
 - l'imposition de restrictions sur les droits et privilèges;
 - l'emprisonnement.
2. Lorsqu'il y a rupture ou violation d'un *contrat*, au sens où il y a promesse exécutoire entre deux parties ou plus. Les conséquences d'une rupture ou d'une violation de contrat sont :

- le redressement de la rupture par l'octroi d'une certaine forme de service ou d'une mesure corrective;
- le paiement d'une compensation financière.

3. Lorsqu'une action ou inaction, qu'elle soit ou non intentionnelle, cause une blessure ou un dommage à une autre personne (*délit civil*). La conséquence d'une blessure ou d'un dommage intentionnel ou non intentionnel causé à une autre personne est :

- le paiement d'une réparation sous forme de compensation financière.

Ces trois situations sont décrites plus en détail dans la partie suivante.

4.1 Lois

De nombreuses lois fédérales et provinciales définissent la responsabilité des administrateurs dans certaines circonstances précises liées à la gestion des affaires de l'organisme. Les administrateurs ont des obligations précises dans les domaines suivants :

- élection et nomination des administrateurs et des dirigeants;
- convocation des réunions des membres;
- paiement de taxes au gouvernement et versement de sommes liées à l'emploi;
- tenue de registres tels que les procès-verbaux des réunions des administrateurs et des membres;
- communication aux autorités de renseignements déterminés sur l'organisme;
- versement de salaires;
- maintien d'un lieu de travail sûr;
- activités causant de la pollution ou d'autres dommages à l'environnement.

4.2 Contrats

Les administrateurs ont la responsabilité d'assurer que l'organisme respecte ses obligations contractuelles. Celles-ci ont trait aux contrats du personnel comme à ceux des travailleurs contractuels indépendants.

4.3 Délit civil

Les administrateurs ont la responsabilité d'assurer que les membres du conseil, les bénévoles et le personnel de l'organisme ne fassent pas preuve de négligence dans l'exercice de leurs fonctions. La négligence fait référence au devoir qui nous incombe de veiller à la sécurité des personnes touchées par nos actions. Les administrateurs, les bénévoles et les membres du personnel sont tenus en tout temps d'exercer une diligence raisonnable et de veiller à la sécurité des personnes visées par leurs actions (les autres employés, les bénévoles, les participants, les clients, le public, par exemple) afin d'éviter qu'elles ne soient exposées à un risque excessif.

Le concept de négligence s'applique en outre aux « actes préjudiciables », c'est-à-dire :

- aux erreurs;
- aux omissions;
- aux actions ou décisions qui portent atteinte à une autre personne, non pas en causant un dommage matériel ou corporel, mais en minant les droits, possibilités ou privilèges dont elle jouit.

Plus précisément, les actes préjudiciables font référence à la manière dont les administrateurs régissent l'organisme, gèrent ses fonds, supervisent le personnel et prennent des décisions qui ont une incidence sur les membres, les clients et le public.

4.4 Indemnisation

Il est indéniable que les membres bénévoles des conseils d'administration doivent remplir de nombreuses obligations légales et potentiellement assumer maintes responsabilités. Les OSBL reconnaissent qu'un tel constat peut sembler lourd. Par conséquent, presque tous les organismes « indemnisent » leurs administrateurs à l'égard des responsabilités pouvant découler de l'exercice de leurs fonctions. « Indemniser » signifie placer une personne dans la situation financière où elle se trouvait auparavant. Un administrateur indemnisé obtiendra une compensation pour :

- les frais judiciaires;
- les amendes payées en vertu d'une loi;
- un règlement financier intervenu à l'issue d'une poursuite;
- toute autre obligation légale qui incombe au conseil d'administration.

La loi oblige les organismes constitués en personne morale à indemniser leurs administrateurs contre l'éventualité de telles pertes. Aucune obligation de ce genre n'existe dans le cas des organismes sans personnalité morale, bien que la plupart le font parce qu'une telle pratique est recommandée. Il importe toutefois de se rappeler que l'indemnisation ne vaut que dans la mesure où l'organisme a la capacité de payer. L'assurance peut combler une éventuelle lacune sur ce plan (voir le point six du document, intitulé *Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants*).

5. Limiter la responsabilité en gérant les risques

Il y a un risque inhérent à tout ce que nous faisons. Les bénévoles, les employés et les administrateurs des organismes doivent toujours être conscients des risques : examiner soigneusement toutes les éventualités et anticiper les conséquences possibles de leurs décisions et de leurs actions. La plupart des gens gèrent les risques de façon instinctive sur une base régulière. Il est tout de même bon de prendre soi-même des mesures et d'encourager les autres à réfléchir aux risques potentiels et à les gérer de façon plus systématique.

Le processus de gestion des risques est une activité simple en trois parties qui consistent à :

1. examiner une situation, se demander ce qui peut mal tourner et prévoir le préjudice susceptible d'être causé;
2. identifier les mesures pratiques à prendre pour empêcher ce préjudice;
3. s'il y a dommage, identifier les mesures pratiques à prendre pour atténuer les conséquences négatives et réparer le dommage ou la perte subie.

Les mesures pratiques destinées à gérer les risques se regroupent sous quatre catégories :

- assumer le risque (décider que les risques sont mineurs et en rester là);
- réduire le risque (trouver des moyens de changer le comportement des gens ou l'environnement dans lequel ils travaillent de manière à atténuer le niveau de risque);

- éliminer le risque (choisir de *s'abstenir* de faire l'activité en question);
- transférer le risque (accepter le risque, mais en transférer la responsabilité à quelqu'un d'autre par le biais d'un contrat écrit).

Les organismes affrontent des risques différents qui les amèneront à mettre en oeuvre des mesures différentes destinées à enrayer ces risques. Les mesures de gestion des risques correspondent habituellement aux mesures que prendrait une personne raisonnable et prudente détenant les mêmes compétences, connaissances et expériences que les nôtres. C'est pourquoi la pratique de la gestion des risques est en grande partie fondée sur le bon sens et liée à la notion de « norme en matière de diligence ». Ces mesures tendront à tourner autour des aspects suivants :

- formation et sensibilisation des employés et des bénévoles;
- mise en application de règles raisonnables;
- inspection et maintien des installations et des équipements;
- filtrage et supervision des employés et des bénévoles;
- documentation suffisamment élaborée des réunions et des décisions;
- respect des exigences en matière de rapports et de remise de documents.

La dernière partie de ce document de travail propose de nombreuses mesures pratiques que les organismes et les membres des conseils peuvent prendre pour gérer les risques et les responsabilités auxquelles s'exposent les administrateurs.

6. Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants

Dans cette partie, il sera question d'assurance — une mesure courante de gestion des risques d'une importance particulière pour minimiser la responsabilité des administrateurs. L'assurance est l'une des nombreuses techniques utilisées pour gérer les risques. Elle consiste à transférer la responsabilité liée à un risque à une autre partie par le biais d'un contrat écrit. Dans le cas présent, la partie à laquelle le risque est transféré est la compagnie d'assurance, et le contrat écrit est la police d'assurance. Le transfert des risques par le biais d'un contrat écrit est une pratique courante dans le milieu des affaires.

L'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants se compare à une police générale d'assurance sur la responsabilité civile puisqu'elle couvre les coûts que les administrateurs et dirigeants d'un organisme peuvent être tenus légalement de compenser pour un dommage causé à une autre personne. Contrairement à une police d'assurance générale sur la responsabilité civile qui offre une protection contre les pertes découlant de dommages corporels ou matériels, l'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants ne couvre que les pertes découlant « d'actes préjudiciables » imputés à des administrateurs.

Dans ce genre de police, l'acte préjudiciable se définit comme :

- une erreur;
- une déclaration inexacte;
- une déclaration trompeuse, une action, une omission;
- toute autre faute commise par une personne assurée, dans la limite des garanties prévues au contrat.

Le but de l'assurance est de fournir l'aide financière nécessaire à l'indemnité que l'organisme offre à ses administrateurs. Pour de nombreux OSBL, la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants n'est reconnue comme un domaine de risque que depuis récemment. Le risque ne réside

pas tant dans le fait qu'un administrateur puisse être trouvé coupable d'un acte préjudiciable, mais qu'il soit visé par une allégation d'acte préjudiciable.

S'il est rare que des réclamations juridiques engageant la responsabilité d'un administrateur soient fondées et moins fréquent que de telles réclamations donnent lieu à d'importantes compensations financières, les frais engagés pour la défense peuvent être substantiels. Une police d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants tendra à être utile dans un tel contexte.

Les régimes d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants varient et il n'existe pas de couverture standard en la matière. Notons que de nombreuses polices comportent des *exclusions* qui s'appliquent aux circonstances suivantes :

- les administrateurs agissent hors du champ de leurs obligations telles que décrites dans le présent document, y compris les actes malhonnêtes, frauduleux ou criminels;
- il y a rupture de contrat, y compris le congédiement injustifié d'un employé;
- des amendes et des pénalités sont imposées en vertu d'une loi ou d'un règlement;
- des plaintes sont formulées en vertu d'un code sur les droits de la personne, y compris les plaintes pour discrimination, harcèlement ou harcèlement sexuel.

Le domaine de l'assurance est complexe, et l'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants l'est tout particulièrement. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, consultez un avocat ou un représentant en assurances.

7. Constitution en personne morale

Le présent document établit une distinction entre les organismes constitués en personne morale et les organismes sans personnalité morale. Un grand nombre d'associations, de sociétés, de groupes communautaires et de clubs sportifs ne sont pas constitués en personne morale et, de ce fait, n'ont aucun statut juridique. Pourtant, le statut juridique d'un organisme peut avoir une incidence directe sur les domaines de responsabilité des administrateurs, tel qu'expliqué ci-après.

La constitution en personne morale d'un organisme en vertu de la législation fédérale ou provinciale établit l'organisme en tant qu'entité légale (une « personne fictive » ni plus ni moins), qui existe en tant qu'entité distincte et séparée de ses membres. Cette entité légale peut :

- posséder des biens qui lui sont propres;
- acquérir des droits, des obligations et des responsabilités;
- établir des contrats et des ententes;
- poursuivre ou être poursuivie en justice, comme s'il s'agissait d'une personne réelle.

Un organisme sans personnalité morale n'est pas une entité légale séparée et n'a pas de statut juridique distinct de celui de ses membres. Lorsqu'ils s'acquittent de leurs obligations au nom des membres, les administrateurs peuvent être tenus individuellement et conjointement responsables des activités menées par l'organisme. À titre d'exemple, une entité sans personnalité morale ne peut établir ses propres contrats, ce qui fait que les administrateurs ou les dirigeants qui exécutent le contrat au nom de l'organisme peuvent être tenus responsables de l'entente à titre individuel. De la même manière, une tierce partie ne peut poursuivre l'organisme (puisque'il ne s'agit pas d'une entité légale) mais peut, et le ferait fort probablement, poursuivre les administrateurs collectivement et individuellement.

Un organisme constitué en personne morale offre aux administrateurs la protection de ce que l'on appelle le « voile corporatif ». En tant qu'entité légale séparée, l'organisme se situe un pas devant les administrateurs et les membres. Les poursuites judiciaires doivent être intentées contre la société et les administrateurs de cette société sont, dans une large mesure, protégés de la responsabilité découlant des actions menées dans l'exercice de leur rôle.

Les coûts et les inconvénients mineurs associés à la constitution en personne morale sont largement compensés par les avantages que représente cette démarche. La constitution en personne morale peut parfois constituer la mesure de gestion des risques la plus efficace, la plus simple et la moins coûteuse qui s'offre aux organismes.

On doit cependant noter que les administrateurs de sociétés peuvent être tenus personnellement responsables eu égard à leur rôle en ce qui touche les salaires, les paies de vacances, les avantages sociaux et les impôts non payés. Une telle situation peut être désavantageuse pour les administrateurs d'organismes dotés de nombreux employés, plus particulièrement en période de difficultés financières lorsque l'organisme est dans l'impossibilité de remplir ses engagements en matière d'impôt et de salaires.

8. Se protéger en tant qu'administrateur

Une administration avisée et une gestion rigoureuse des risques offre la meilleure protection. L'organisme qui administre ses affaires de façon consciencieuse et responsable réduira considérablement les risques qui se rattachent aux responsabilités de ses administrateurs. Les conseils suivants peuvent toutefois s'avérer utiles à tous les administrateurs.

Avant d'accepter la direction d'un organisme, il conviendrait de :

- Réfléchir aux raisons qui vous motivent à devenir un administrateur. Assurez-vous d'avoir le temps, l'intérêt et l'engagement nécessaires pour bien accomplir ce travail.
- Renseignez-vous le plus possible au sujet de l'organisme. Quelle est sa mission? Quelles sont les activités menées? Comment l'organisme est-il perçu dans le milieu?
- Demandez une description écrite du poste d'administrateur.
- Familiarisez-vous avec les obligations légales d'un administrateur en prenant connaissance de documents tels que celui-ci.
- Examinez la composition du conseil et assurez-vous qu'il est en mesure d'administrer efficacement et d'orienter judicieusement les comités, les employés et les bénévoles de l'organisme.
- Assurez-vous que l'organisme indemnise ses administrateurs (que ce soit par voie de règlements, de politiques ou de contrats écrit) et qu'il souscrit à une police d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Informez-vous de l'étendue des garanties et des exclusions figurant au contrat.

Une fois que vous avez accepté un poste d'administrateur, il vous appartient de gérer en tout temps les responsabilités qui vous incombent à titre individuel. Les lignes directrices proposées dans la partie suivante vous aideront à prendre les mesures nécessaires pour gérer les risques en matière de politiques, de finances, de réunions, de personnel et de formation.

8.1 Réunions

- Assistez aux réunions, soyez préparé à discuter des points prévus à l'ordre du jour et participez activement à la prise de décisions.
- Présentez vos rapports au conseil sous forme écrite.
- Assurez-vous que les procès-verbaux font état des abstentions de votes, des votes pour et contre les propositions.
- Si vous êtes en situation de conflit d'intérêt, réelle ou perçue, faites-en part dès que la situation se présente. Abstenez-vous de voter, de participer au processus décisionnel ou de l'influencer. Assurez-vous que vos propos sont transcrits dans les procès-verbaux des réunions.
- Ne précipitez aucune décision importante. Faites en sorte que les membres reçoivent la documentation des réunions suffisamment à l'avance pour pouvoir intégrer l'information. S'il manque des renseignements importants, reportez la décision jusqu'à ce que tous les membres aient pris connaissance de tous les éléments.
- Conservez des exemplaires personnels de tous les documents importants ainsi que des procès-verbaux des réunions controversées.

8.2 Finances

- Intéressez-vous aux finances de l'organisme en examinant régulièrement les états financiers ainsi qu'en approuvant et en contrôlant le budget annuel de l'organisme.
- Retenez les services d'un comptable professionnel indépendant en prévision de la tenue d'une vérification annuelle de la situation financière de l'organisme.
- Sachez qui est autorisé à émettre des chèques et à quel montant.
- N'hésitez pas à poser des questions et à demander des éclaircissements au personnel concernant les questions de nature financière.
- Avec l'aide du vérificateur, dressez une liste des exigences en matière de rapports et confiez au personnel ou au conseil la tâche de vérifier si les rapports financiers sont rédigés dans les règles.

8.3 Contrats

- Assurez-vous que tous les contrats conclus par l'organisme sont soigneusement vérifiés par un membre du personnel ou par un avocat.
- Lorsque l'organisme collabore avec d'autres groupes dans le cadre de projets conjoints ou conclut des ententes, assurez-vous que les termes et les conditions sont clairement énoncés dans des contrats écrits et que les risques et responsabilités sont répartis équitablement.

8.4 Politiques

- Obtenez un exemplaire du guide des politiques de l'organisme. Si ce dernier n'en possède pas, concevez un plan de travail visant l'élaboration d'un guide des politiques par le personnel (ou d'autres, selon la situation).
- Prenez connaissance des statuts et règlements de l'organisme. S'ils ne sont pas à jour ou ne correspondent plus au mandat ou aux activités réalisées, faites les démarches nécessaires pour en assurer la mise à jour.
- En ce qui touche les questions cruciales et les décisions pouvant porter atteinte à une personne, assurez-vous que l'organisme adhère à ses politiques écrites. Si aucune politique ne régit convenablement les cas particuliers, prenez les mesures nécessaires pour modifier la politique en conséquence pour l'avenir.

- Consacrez suffisamment de ressources humaines, bénévoles ou rémunérées, de temps et de ressources financières à la mise en place de politiques de gestion des risques.

8.5 Personnel

- Veillez à ce que tous les postes rémunérés et bénévoles fassent l'objet de descriptions d'emploi écrites.
- Insistez pour que l'organisme élabore une politique claire en matière de personnel et pour que le rendement du personnel fasse l'objet d'une évaluation annuelle ou plus fréquemment selon la politique de l'organisme.
- Assurez-vous que des mesures de filtrage rigoureuses sont mise en place à l'intention des employés et des bénévoles qui travaillent avec des enfants, des jeunes, des personnes âgées ou d'autres personnes vulnérables au sein de postes de confiance.

8.6 Assurances

- Demandez un exemplaire des polices d'assurance auxquelles souscrit l'organisme et examinez l'étendue de la couverture offerte.
- Si nécessaire, demandez au courtier d'assurance de venir rencontrer le conseil afin de faire une courte présentation des polices en vigueur.

8.7 Formation

- Encouragez le perfectionnement professionnel du personnel et la formation des bénévoles.
- Incitez les membres du conseil à participer à des activités de formation. Faites appel à un formateur ou à un animateur spécialisé dans la formation des conseils d'administration pour aider le conseil à accroître son efficacité.
- Offrez aux membres du conseil l'occasion de participer à des ateliers de formation lors des réunions du conseil ou de l'assemblée générale annuelle.
- Consacrez des ressources à la formation des membres du conseil et à la mise à jour des documents d'orientation à l'intention des administrateurs et du personnel.
- Réservez du temps à chaque réunion du conseil pour permettre aux membres d'évaluer l'efficacité de la procédure et de prendre des décisions administratives.

8.8 Généralités

- Si l'organisme n'est pas constitué en personne morale, songez à en faire la démarche. Cette mesure de gestion des risques vaut la dépense et les efforts qu'elle exige.
- Si vous soupçonnez que quelque chose ne tourne pas rond, suivez votre intuition et vérifiez! Faites preuve de curiosité. Rappelez-vous qu'en tant qu'administrateur, vous serez tenu responsable de toute circonstance ou situation que vous *auriez dû* connaître, que vous soyez ou non au courant des faits.
- Évitez de parler de l'organisme en termes négatifs lorsque vous êtes en public. Appuyez publiquement les décisions du conseil, même si vous avez voté à l'encontre de la majorité des membres.
- Lorsque l'organisme est aux prises avec des problèmes complexes qui dépassent les compétences du personnel et des administrateurs, songez à faire appel aux services d'un professionnel de l'extérieur (avocat, conseiller financier, consultant en ressources humaines, spécialiste de la gestion des risques ou ingénieur).

9. Sommaire

Il existe des dizaines de milliers d'organismes bénévoles et de bienfaisance au Canada qui accomplissent un important travail dans toutes les communautés du pays. Les membres bénévoles des conseils d'administration doivent être applaudis et appuyés pour leur volonté d'assumer les responsabilités liées à l'administration d'un organisme et les risques inhérents à ces fonctions.

Ce document de travail a pour but de renseigner les administrateurs sur la dimension légale de leur contribution bénévole. Bénévoles Canada conçoit qu'un administrateur avisé est plus confiant et plus compétent.

La technique la plus accessible, la plus efficace et la moins coûteuse pour gérer les risques demeure le bon sens. Les organismes bénévoles peuvent cheminer dans cette voie en :

- recrutant des administrateurs compétents et un personnel bien formé;
- offrant des programmes d'orientation à l'intention des nouvelles recrues;
- mettant par écrit des descriptions de poste claires et des politiques efficaces;
- appuyant le perfectionnement professionnel à tous les échelons de l'organisme;
- créant une culture organisationnelle qui prône et récompense la philosophie et la pratique de la gestion des risques.

Le bon sens est le fruit de la connaissance et de l'expérience mises en commun. La plupart des gens deviennent administrateurs parce qu'ils possèdent une vaste expérience de l'organisme ou de la cause qu'il défend ou parce qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent mettre à contribution leur expérience professionnelle au sein d'un poste bénévole gratifiant. Grâce à cette expérience et aux connaissances que pourrait leur apporter ce document de travail, les administrateurs seront bien outillés pour remplir leurs devoirs avec compétence et efficacité.

10. Ressources supplémentaires

10.1 Références

Corbett, Rachel. *Insurance in Sport and Recreation: A Risk Management Approach*. Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1995.
<http://www.sportlaw.ca>

Corbett, Rachel et Hilary A. Findlay. *Managing Risks: A Handbook for the Recreation and Sport Professional*. Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1993.
<http://www.sportlaw.ca>

Kelly, Hugh M. et Mark R. Frederick. *Duties and Responsibilities of Directors of Non-Profit Corporations*. Toronto: Printwest, 1999.

Kitchen, Joni et Rachel Corbett. *Negligence and Liability: A Guide for Recreation and Sport Organizations*. Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1995.
<http://www.sportlaw.ca>

Minnesota Office of Citizenship and Volunteer Services, Minnesota Department of Human Resources, Minnesota State Bar Association. *Planning It Safe: How to Control Liability and Risk in*

Volunteer Programs. Minnesota: Minnesota Office of Citizenship and Volunteer Services, Minnesota Department of Administration, 1998.

<http://www.admin.state.mn.us>

Rurka, Brian P. et Allan J. Guty. « Avoiding the Liability Traps, » *LawNow* (juin/juillet 1999), pp. 20-22.

<http://www.extension.ualberta.ca/lawnow>

White, Leslie T., John Patterson et Melanie L. Herman. *More Than a Matter of Trust: Managing the Risks of Mentoring*. Washington, D. C.: Nonprofit Risk Management Center, 1998.

<http://www.nonprofitrisk.org>

10.2 Références en ligne

Baker, Allyson L. *Directors' and Officers' Liability Insurance: An Overview*. Vancouver: Clark, Wilson, 1998.

<http://www.cwilson.com/pubs/insurance/alb1/Index.htm>

<http://www.formationca.org/index.cfm> (un site sur la formation des membres des conseils d'administration, la gestion et la transparence au sein du secteur bénévole au Canada).

Site Internet de Centraide Canada/United Way of Canada

<http://www.unitedway.ca/francais/index.cfm?>

Site Internet de la Table ronde du secteur bénévole (TRSB (le site de la TRSB est hébergé et maintenu par Centraide Canada/United Way of Canada — voir l'adresse Internet ci-dessus)

<http://www.vsr-trsb.net/main-f.html>

Site Internet du ministère du Procureur général de l'Ontario

<http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/default-f.htm>

Volunteers and the Law: A guide for volunteers, organizations and boards. (document électronique préparé par la People's Law School)

<http://www.publiclegaled.bc.ca/volunteers>

ANNEXE 15
Politiques relatives au conflit d'intérêts

[en anglais]

Appendix 15-A:
“Board Conflicts of Interest” by George D. Webster

Reprinted with permission, © January 1993, ASAE & The Center, Washington, D.C.

Board Conflicts of Interest

Protecting against breaches of loyalty

The fiduciary duty owed an association by its officers and directors includes loyalty. A breach of that duty – whether a board member serves with or without compensation – typically involves a *conflict of interest*, generally defined as “a clash between the association’s interests and the private pecuniary interest of an officer or director.”

The three most common potential conflicts are these:

- *Conducting business with the association* An association officer or director contracts with the organization to buy or sell goods or services or to derive some personal benefit.
- *Usurping an association opportunity*. An officer or director acquires for his or her own benefit a business opportunity that should belong to the association.
- *Competing with the association*. An officer or director engages in a similar yet independent business.

Ensure full disclosure

The duty of loyalty does not totally preclude business interaction of the type described above. However, it does mean these transactions would be subjected to intense scrutiny by a court if called into question. Consequently, if a situation with the markings of potentially conflicting interests does arise, the association’s best first move is to seek full disclosure.

The officer or director insulates him- or herself from potential liability by fully disclosing to the association his or her interest or involvement and all facts and/or

terms of any agreement. However, disclosure alone is rarely enough.

- Where the officer or director risks usurping a corporate opportunity, he or she also should offer the association the opportunity. Only upon the association’s informed rejection is the officer or director’s duty fulfilled so that he or she may proceed.
- Where an officer or director is competing with the association – either as an officer or director of another association or sole proprietor in a similar business – if the officer or director is unable to carry out his or her duties to the associations without any harm to the associations and with positive benefit to the associations, then he or she must resign from one or both boards.
- Finally, if after the member discloses the potential conflict, any related matter is put to a vote of the board, the interested member should either refrain from voting or have any such action he or she participated in approved by a disinterested majority of the board.

Protect through policy

To protect the association and maintain its credibility, work with legal counsel to develop, adopt, and implement a formal statement of conduct for officers and directors. Include association policy regarding

- the affirmative obligation of officers and directors to notify the board immediately upon becoming aware of any potential conflict;
- employment of or contractual arrangements with officers or directors or their relatives; and

- provision of services, other than those provided through an official capacity, by officers or directors.

A policy statement also should include a discussion of the procedures whereby a disinterested panel would investigate a potential conflict of interest and report its findings, and the manner in which the association would resolve any disputes arising from an investigation. In addition, in the event that a violation of the standards is deemed to have occurred, the policy should enumerate the available remedies – for example, voiding the deal, returning the improperly obtained “benefit of the bargain,” passing through a usurped opportunity, and suspending or expelling the officer or director from his or her position or from the association.

Finally, an association can further protect itself by amending its bylaws to include a provision setting forth a special quorum and voting requirement when the board votes on a conflict of interest transaction or a requirement that officers and directors serve in that capacity, or any other, for only one association.

George D. Webster is general counsel to ASAE and a partner in Webster, Chamberlain & Bean, a Washington, D.C. law firm.

Appendix 15-B: LHAT Conflict of Interest Policy

Reprinted with the permission of the League of Historic American Theatres (LHAT), Baltimore, MD. (Note that the League no longer uses these documents, since it no longer functions as an all volunteer-run organization.)

CONFLICT OF INTEREST POLICY

I. Policy

It shall be the policy of the League of Historic American Theatres (LHAT) that no member, while serving LHAT in a leadership capacity, either as an Officer, a Director, a Committee Chair, or in another type of leadership capacity, will take personal advantage of his or her leadership role by allowing a situation to exist that may be construed as a conflict of interest situation.

II. Purpose

It has been the intent of LHAT since its inception to carry on its activities in accordance with the highest ethical standards. Adoption of this Policy by the LHAT Board of Directors is, therefore, a reaffirmation of LHAT's intent that all Directors, Officers, Committee Chairs, and other members holding elected or appointed leadership positions practice the highest ethical standards and give undivided loyalty to LHAT and its goals. Any activities which do not serve the best interest of LHAT or which favor the personal advantage of another person or corporation are inconsistent with the duties and responsibilities owed to LHAT.

III. Practice / Procedure

It is therefore resolved That:

- I. All Directors, Officers, Committee Chairs, and members holding other leadership positions with LHAT (Leaders), shall scrupulously avoid any conflict between their own respective individual interests and the interests of the League of Historic American Theatres, in any and all actions taken by them on behalf of LHAT in their respective capacities.
2. Annually, at the fall meeting of the Board of Directors, all Officers and Directors shall disclose any direct or indirect relationships with organizations, either for-profit or not-for-profit, that may, during their term of office,

be involved with LHAT in a formal capacity. Examples of such relationships may include, but not be limited to, employer-employee relationships, governance relationships, shareholder relationships, contractor-contractee relationships, etc.

3. In the event that any Director or Officer of LHAT may stand to derive a personal gain or benefit from a transaction with LHAT, or shall have any direct or indirect interest in or relationship with any individual or organization (i) which proposes to enter into any transaction with LHAT for the sale, purchase, lease or rental of property; or (ii) which proposes to render or employ services personal or otherwise, to LHAT; or (iii) which may be seen as competing with the interests or concerns of LHAT, such Director or Officer shall forthwith give the Board of Directors of the League of Historic American Theatres notice of such interest or relationships and shall, therefor, refrain from voting or otherwise attempting to affect any decision for LHAT to participate or not to participate in such transaction and the manner of the terms of such participation. Minutes of appropriate meetings should reflect that such disclosure was made, and that such Director or Officer abstained from voting and absented hi or herself from the final review and vote on the matter.

A copy of this Policy shall appear in the orientation materials for newly elected Board members and be shared with the Nominating Committee for distribution to all prospective candidates.

This policy shall be reviewed periodically for the information and guidance of all individuals who serve LHAT in a leadership capacity.

Adopted January 21, 2001

ANNEXE 16

Lettres d'entente à l'intention des nouveaux administrateurs

APPENDIX 16:

Letter of Understanding for New Board Member

Here are samples of the type of letters written over a board president's signature to clarify the organization's expectations of a new board member.

Appendix 16-A:

"Sign on the Dotted Line"

(a contract with volunteer board members)
by Twink Lynch, Ph.D.

Reprinted with the permission of Twink Lynch, Ph.D., author, and the American Association of Community Theatre (AACT), Lago Vista, TX, publisher.

“Sign on the dotted Line”

Here's a revolutionary idea – use a “contract” with volunteer Board Members! Before you think I'm trying to run off all of your potential Board volunteers, let me explain.

A decade ago, I read an article in *The Grassroots Fund Raising Journal* which suggested such a contract (“Earth to Board Members: Are We Clear?”) I've adapted it for use in community theatres and talk about it in my workshops and consultations.

I have tested this idea with many groups – not just community theatres – and consensus is that it's a great idea **if** it is called a “letter of understanding” rather than a “contract” (lawyers, in particular, disliked the word “contract”).

At the very least, letters of understanding clarify expectations for Board Members, hopefully leading to better interviews during the nominating process, and ultimately to a better match between the volunteer Board Member and the job.

The Lincoln Community Playhouse in Nebraska has adapted the idea of the contract to its own particular situation, and it is reproduced here, with permission. Potential Board Members read and sign it before their names are submitted for election to the Board. Such a “statement of intent” goes a long way toward eliminating “dead wood” from our Boards. Bravo to Board Members of the Lincoln Community Playhouse!

Letter of Understanding

As a member of the Board of Directors (Board) of the Lincoln Community Playhouse (Playhouse), I understand that I have duties and responsibilities to the organization. These shared duties and responsibilities provide a basis of trust with other Board Members, and I will fulfill them to the best of my ability. Such duties and responsibilities include:

1. to carry out the mission of the Lincoln Community Playhouse and promote the work of the Playhouse in the community;
2. to develop a long-range plan; to set policies governing the implementation of programs to achieve that long-range plan, and to oversee the implementation of those policies and programs;
3. to approve the budget for the Playhouse; to develop the financial base to support that budget, and to participate in the financial oversight functions;
4. to provide personal financial support of the Playhouse at least at the level of a patron membership (\$80 above season ticket prices);
5. to work on season ticket solicitation and fundraising for the Playhouse. Such work would include selling at least two season memberships in addition to my own. Further, this would include attendance at and participation in special events, writing letters, telephone solicitation, and/or other such activities as well as the training sessions for such events;
6. to participate in regular and special meetings of the Board and its committees. Such participation would include attendance at 12 Board meetings each year; work on at least

one active committee of the Board (as appropriate to my skills and expertise), and telephone consultation as needed. I understand that if I miss four Board meetings (executive committee meetings can be substituted) during any 12 consecutive months, my Board seat may be declared vacant. If I anticipate prolonged absence due to circumstances beyond my control, I may request a leave of absence from my Board duties and responsibilities;

7. to resign from the Board should my circumstances change so that I am not able to fulfill this commitment to the Board.

In its turn, the Playhouse is responsible to me in a number of ways:

1. to send timely notice of all meetings with appropriate documents for decision making, including monthly financial reports which allow me to meet the "prudent person" section of the law;
2. to make paid staff available to discuss program and policy, goals and objectives, and for administrative support for all Playhouse projects and Board committees;
3. to respond (through staff or other Board Members) in a straightforward and thorough manner to inquiries of a substantive nature necessary to carry out the duties and responsibilities of the Board.

If you need more background, read *A Guide to Orchestra Governance* (the principles are the same), published by the League of American Orchestras (formerly the American Symphony Orchestra League), 33 West 60th St., Fifth Floor, New York, NY 10023-7905, U.S.A.

Appendix 16-B: LHAT Board Member Letter of Understanding

Reprinted with the permission of the League of Historic American Theatres, Baltimore, MD.
(Note that the League no longer uses these documents, since it no longer functions as an all volunteer-run organization.)

League of Historic American Theatres

Board Member Letter of Understanding

Dear (new board member),

I am delighted to welcome you aboard as a new Director of LHAT. Our organization is committed to: (LHAT mission statement). I am sure that your skills and experience will help us meet our common goal.

Role of the Board – Basic governing functions of the Board:

- Organizational and Planning – set the mission, establish goals, create and monitor By-laws, develop internal organizational roles and external strategic partnerships
- Programming – outline the strategy to meet the League's goals
- Financial – oversight for the budget to keep the organization fiscally healthy
- Advocacy – for the League with potential new members and the public
- Personnel – policies and procedures for recruitment and review of paid and volunteer staff, including committees and Board
- Assessment – regularly assess the performance of the League and the Board in achieving its stated goals

Role of the Director – To summarize our previous conversation, as a trustee of the League your responsibilities will include:

- Setting policy for the League's operations, programs and finances
- Actively managing and advocating our organization
- Contributing your skills, time and energy to the League, including attendance at board meetings and the annual LHAT Conference
- Demonstrating your support through dues and donations

Welcome aboard. I am looking forward to working with you.

President
League of Historic American Theatres