Rôles et responsabilités

des conseils d'administration

d'organismes locaux de développement économique

Guide

E78
.S3
K4214
c.1

E-[illegible]50

LIBRARY
INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS
CANADA
FEB 14 2001
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD
CANADA
BIBLIOTHÈQUE

Rôles et responsabilités

[Kitsaki]

des conseils d'administration

d'organismes locaux de développement économique

Publié par la Kitsaki Development Corporation

en collaboration avec le Universalia Management Group
et le Westcoast Development Group

Nous encourageons les personnes participant au développement économique autochtone à reproduire la présente publication, en tout ou en partie. Il est possible d'obtenir des exemplaires supplémentaires auprès des bureaux régionaux du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Catalogage avant publication

Vedette principale au titre :

Rôles et responsabilités des conseils d'administration d'organismes locaux de développement économique

ISBN 0-9695050-0-0

Remerciements

Dans le but de répondre plus exactement aux besoins réels des conseils d'administration, les auteurs ont travaillé en étroite collaboration avec un Comité consultatif de projet composé de directeurs généraux et de membres du conseil d'administration de divers organismes autochtones de développement économique. Leurs observations et commentaires ont contribué à l'utilité concrète du présent manuel.

Le Comité consultatif de projet comprenait :

M. Vern Bachieu, Conseil tribal de Meadow Lake, Meadow Lake (Saskatchewan)
M. Carl Beal, Saskatchewan Indian Federated College, Regina (Saskatchewan)
M. Gilbert Guay, Affaires indiennes et du Nord Canada, Hull (Québec)
M. Bill Hatton, Kitsaki Development Corporation, La Ronge (Saskatchewan)
M. Ross Mayer, Affaires indiennes et du Nord Canada, Hull (Québec)
M. Walter Pylypchuk, Affaires indiennes et du Nord Canada, Regina (Saskatchewan)

Vingt-cinq autres membres d'organismes autochtones de développement de diverses parties du Canada ont revu et commenté l'ébauche de ce manuel. Nous les remercions de leur précieuse contribution. La Kitsaki Development Corporation, société en propriété exclusive de la bande indienne La Ronge, de La Ronge (Saskatchewan), a coordonné l'administration et le financement. Le directeur général de la Kitsaki Development Corporation, M. Bill Hatton, a assumé un rôle concret en ce sens et nous lui exprimons notre gratitude. Robert Nixon du Universalia Management Group, de Montréal (Québec), a assuré la direction générale de la conception et de la recherche aux fins de la présente publication dont il est co-auteur avec Patricia Lane du Westcoast Development Group.

La présente publication a été produite grâce au financement de la Direction du développement économique communautaire, secteur Développement économique, Affaires indiennes et du Nord Canada à Hull (Québec).

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction 1

PREMIÈRE PARTIE
LISTES DE VÉRIFICATION ET DESCRIPTIONS SOMMAIRES 3

Chapitre 2 : Organismes de développement efficaces 4

Chapitre 3 : Types de conseils d'administration 5

Chapitre 4 : Responsabilités et rôles juridiques et fonctionnels des conseils d'administration 7

Chapitre 5 : Prise de décisions éclairées 10

Chapitre 6 : Aptitudes et connaissances utiles aux membres du conseil d'administration 11

Chapitre 7 : Sélection des membres du conseil d'administration et des comités du conseil 13

Chapitre 8 : Orientation et formation des membres du conseil d'administration 16

DEUXIÈME PARTIE
DESCRIPTIONS DÉTAILLÉES DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 17

Chapitre 9 : Description détaillée des responsabilités et rôles fonctionnels du conseil d'administration 18

Chapitre 10 : Description détaillée des responsabilités juridiques du conseil d'administration 38

TROISIÈME PARTIE
APPENDICES 47

Appendice 1 : Types d'organismes de développement économique 49

Appendice 2 : Introduction au développement économique communautaire (DÉC) et à la roue de développement 51

Appendice 3 : Prise de décisions éclairées 55

Appendice 4 : Règlement sommaire des réunions de conseils d'administration 59

Appendice 5 : Grille d'évaluation type aux fins de sélection de nouveaux membres du conseil d'administration 63

Appendice 6 : Liste des attitudes et comportements d'un administrateur efficace 65

Appendice 7 : Guide d'élaboration d'un plan de formation du conseil d'administration 67

Appendice 8 : Critères de sélection d'entreprises 71

Appendice 9 : Liste de vérification en matière de protection de l'environnement 75

Appendice 10 : Responsabilités du conseil d'administration, du directeur général et des employés 79

Appendice 11 : Analyse des états financiers 83

Appendice 12 : Liste de vérification type du rendement du conseil d'administration 91

Chapitre 1

Introduction

À qui la présente publication peut-elle être utile?

De nos jours, beaucoup d'Indiens, d'Inuit et d'Innus dirigent des organismes de développement économique, à titre de directeurs de sociétés de développement d'un conseil tribal ou d'une bande, de coopératives de bandes, de coopératives d'épargne et de crédit, de sociétés autochtones de financement ou de sociétés de développement sectoriel.

Faire partie du conseil d'administration d'un tel organisme constitue un grand défi. Les membres de conseils d'administration ou les personnes qui souhaitent le devenir doivent en connaître les rôles et les responsabilités.

Guide à l'intention des administrateurs de sociétés autochtones de développement...

Le présent guide aidera les personnes intéressées à connaître ces rôles et ces responsabilités. Elles y trouveront également quelles aptitudes les administrateurs estiment les plus utiles à la réussite de leur mission. Bien que ce guide s'adresse particulièrement aux Indiens, aux Inuit et aux Innus, les principes qu'on y trouve s'appliquent également aux membres des conseils d'administration de tout organisme de développement, autochtone ou non.

Les chefs des communautés autochtones font face à des situations difficiles et doivent résoudre des problèmes ardus. Il leur faut composer avec la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, de capitaux et de marchés, et leur peu de pouvoir sur l'économie régionale. Les autochtones attendent de leurs chefs qu'ils réussissent en affaires tout en demeurant fidèles à la culture et aux valeurs locales.

... qui veulent bâtir des organismes efficaces.

Réussir dans une situation aussi difficile exige des dirigeants autochtones qui sachent clairement comment agir. Il faut que les organisations qu'ils dirigent maintiennent une liaison étroite avec la communauté locale et le milieu de travail, qu'elles accomplissent leur mandat tout en exploitant les ressources de façon efficiente, qu'elles s'adaptent au changement et apprennent de leurs erreurs, et qu'elles perfectionnent les personnes autant que les produits. Bref, il faut que leurs organisations soient efficaces. Le présent guide aidera les dirigeants à bâtir de telles organisations.

On y traite de six principaux types d'organismes de développement économique :

- Unité de services consultatif en développement économique et commercial
- Sociétés de développement commercial
- Sociétés autochtones de financement
- Coopératives
- Caisses d'épargne et de crédit
- Sociétés de développement sectoriel

Vous trouverez, à l'Appendice 1, un tableau indicatif de ces types d'organismes, de leurs fondateurs et de leurs entreprises et programmes.

Structure du présent guide

Le guide répond aux questions suivantes que se posent les Indiens, les Inuit et les Innus qui sont, ou deviendront, membres du conseil d'administration d'organismes de développement :

1. Qu'est-ce qui rend un organisme de développement «efficace»?
2. Que dois-je faire en tant qu'administrateur? Quels sont mes rôles et quelles sont mes responsabilités?
3. Comment puis-je prendre de bonnes décisions, des décisions éclairées?
4. Quelles aptitudes dois-je posséder, acquérir ou améliorer?
5. Comment choisit-on les membres d'un conseil d'administration?
6. Comment puis-je en apprendre davantage à ce sujet?

Le guide se divise en trois parties. La première partie (*Listes de vérification et descriptions sommaires*) répond aux questions ci-dessus. Les listes de vérification et les descriptions de la première partie peuvent être utiles à titre d'information personnelle ou servir dans le cadre de sessions de formation des membres du conseil. Si vous souhaitez approfondir ces notions, consultez la deuxième partie (*Descriptions détaillées des rôles et responsabilités des conseils d'administration*). Cette partie décrit en détail les tâches des administrateurs ainsi que la définition qu'en donnent les lois. Des exemples tirés de l'expérience réelle d'organismes de développement aident à mieux comprendre certains points. La troisième partie (*Appendices*) présente des renseignements additionnels, y compris les listes de vérification pour fins de sélection de projets d'entreprise, d'évaluation du rendement du conseil et de prise de décisions par ce dernier. Les lecteurs pourront inscrire des notes ou des commentaires dans la colonne de droite de chaque page.

Le guide est utile en soi; il serait cependant avantageux de disposer d'exemplaires de la publication *À vous de jouer! Comment faire du développement économique de votre bande une réalité* (Port Alberni, Westcoast Development Group, 1988). *À vous de jouer!* résume les étapes de la planification du développement économique et décrit quelques-unes des façons dont votre collectivité peut gérer ce développement.

Qui d'autre peut se servir du présent guide?

D'autres personnes peuvent tirer avantage de la présente publication, notamment :

- Les membres de conseils de bande, de conseils tribaux, ou d'associations indiennes, inuit ou innues qui travaillent avec des organismes de développement.
- Les personnes, non autochtones, qui font partie d'un conseil d'administration ou sont conseillers ou adjoints techniques auprès d'organismes que dirigent des autochtones.
- Les directeurs d'organisations engagées dans le développement économique : conseils de santé, commissions scolaires, centres d'accueil et centres de réadaptation des toxicomanes.

Ceux et celles qui aimeraient analyser d'autres types de structure d'organismes de développement, notamment les sociétés en propriété d'une communauté ou les sociétés par actions, peuvent consulter le chapitre 3 de *À vous de jouer!*

PREMIÈRE PARTIE

LISTES DE VÉRIFICATION ET DESCRIPTIONS SOMMAIRES

Chapitre 2

Organismes de développement efficaces

Plus de 20 années d'expérience nous ont appris que les organismes efficaces (y compris les organismes de développement) présentaient plusieurs caractéristiques communes. Les 13 caractéristiques suivantes ressortent comme étant les plus importantes. Ces caractéristiques ne se retrouvent pas dans tous les organismes de développement. Plusieurs tentent encore de les acquérir.

Les organismes efficaces

- ont une vision claire de leur mandat, de leurs buts et de leurs stratégies.
- comprennent leurs divers environnements, notamment la collectivité, les politiques gouvernementales et les milieux d'affaires.
- rendent compte à la communauté qu'elles servent, conformément à leur mandat.
- gèrent efficacement le changement.
- sont dotées d'une structure juridique appropriée.
- lancent avec succès des programmes, des activités et des entreprises commerciales.
- recherchent et gèrent bien les ressources financières et autres.
- s'ajustent bien aux besoins des groupes (y compris des actionnaires et des clients) en conformité de leur mandat.
- s'assurent que les valeurs qu'elles véhiculent sont claires, connues et conformes à celles de leur collectivité et de leurs clients.
- étudient et mesurent les facteurs de risques à l'aide de techniques reconnues et en considérant la réalité locale.
- élaborent des politiques conformes au mandat, aux stratégies, aux objectifs et aux valeurs de l'organisme.
- étudient sans cesse leur propre expérience avec un œil critique afin d'en tirer profit et d'améliorer leur efficacité.
- encouragent l'innovation dans tous les aspects de la gestion de l'organisme.
- vérifient et évaluent régulièrement le rendement et mettent en œuvre les recommandations concernant l'évaluation.

Les organismes efficaces présentent 13 caractéristiques communes.

Les organismes de développement efficaces planifient et se demandent constamment comment améliorer la capacité de leur organisation, de leurs employés, des membres du conseil d'administration ainsi que celle des gens qu'ils servent. La Roue de développement aide les organismes à planifier et à acquérir une telle capacité, aux différentes étapes du développement. On en trouvera une description sommaire à l'Appendice 2.

Les administrateurs jouent un rôle important dans l'élaboration d'organismes efficaces.

Chapitre 3

Types de conseils d'administration

Il existe deux principaux types de conseils d'administration :

1. Conseils d'administration ayant pouvoir de régie

La plupart des organismes de développement économique sont dotés d'un conseil d'administration ayant pouvoir de régie. Ces conseils détiennent la responsabilité juridique ultime en ce qui touche la poursuite des buts, des objectifs et de l'activité de l'organisme. Il leur incombe de prendre des décisions liées à tous les aspects de l'organisme, y compris les aspects suivants :

- Planification
- Financement et contrôle financier
- Élaboration de politiques
- Développement de l'activité et création d'entreprises
- Embauche et renvoi du directeur général (DG)

*Les conseils d'administration **ayant pouvoir de régie** prennent les grandes décisions de l'organisme.*

Leur responsabilité ne s'étend pas à la gestion courante de l'organisme. Cette dernière est du ressort du DG et des employés.

Voici quelques exemples d'organismes dotés d'un tel conseil d'administration :

- Sociétés de développement commercial
- Coopératives
- Conseils de santé et d'hôpitaux
- Organismes de services sociaux
- Centres d'accueil

2. Conseils d'administration avec pouvoir consultatif

Les conseils consultatifs ont l'autorité (ou le mandat) de conseiller soit un conseil d'administration ayant pouvoir de régie ou un représentant gouvernemental élu, par exemple un ministre. Ils soumettent des avis ou des recommandations dans les domaines suivants :

- Entreprises
- Programmes
- Politiques
- Mise en œuvre ou prestation de programmes

*Les conseils **consultatifs** soumettent leurs recommandations à un conseil d'administration ayant pouvoir de régie ou à un représentant officiel élu.*

Les conseils consultatifs n'ont pas pour mandat de prendre des décisions au nom de l'organisme. Certains conseils consultatifs font toutefois exception à la règle et doivent arrêter certaines décisions. Par exemple, le Conseil consultatif de la Stratégie canadienne de développement économique des autochtones (SCDÉA) a pour mandat de décider en matière de financement des projets, jusqu'à concurrence d'un certain montant maximal.

Voici quelques exemples de conseils d'administration de type consultatif :

- Le Conseil du Programme de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les autochtones, qui conseille le ministre fédéral de la Santé et du Bien-être social;
- Les conseils consultatifs établis par certaines sociétés autochtones de financement (indiennes, inuit ou innues) dans le but de les conseiller dans des domaines techniques particuliers (par exemple, secteur bancaire, foresterie, etc.).

Chapitre 4

Responsabilités et rôles juridiques et fonctionnels des conseils d'administration

Deux types de responsabilités incombent aux conseils d'administration : des responsabilités fonctionnelles et des responsabilités juridiques. Le présent chapitre les résume brièvement. Vous trouverez, aux chapitres 9 et 10, d'autres renseignements et des exemples de conseils d'administration qui assument ces deux types de responsabilités.

SOMMAIRE DES RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES

1. Déterminer le mandat

- Le mandat est en général défini par la communauté ou par une entité équivalente.
- Le mandat est généralement approuvé de façon formelle.

2. Mettre en vigueur les actes constitutifs et le règlement

- Les actes définissent la portée et les objectifs de l'organisme.
- Leurs dispositions sont liées au mandat.
- Le règlement régit les rouages du conseil.

3. Préparer les statuts constitutifs

- Aussi désignés «lettres patentes».
- Servent à constituer l'organisme en société et confèrent une responsabilité limitée.
- On devrait, pour les préparer, demander l'avis d'experts juridiques.

4. Planifier

- Les bandes doivent effectuer la
  - planification stratégique : à long terme et à court terme;
  - planification financière, liée à la planification stratégique.

5. Élaborer des politiques

- Le conseil détermine les politiques de l'organisme. En général, le personnel élabore les projets de politique qu'il soumet à l'étude et à l'approbation du conseil.

*Les attentes de l'organisme deviennent les **responsabilités fonctionnelles** des administrateurs.*

- Les conseils élaborent divers énoncés, selon leurs besoins, notamment les énoncés suivants :
  - Politiques des ressources humaines;
  - Politiques de création ou développement d'entreprises;
  - Politiques financières.

6. Décider en matière d'entreprises et de programmes

- En général, les conseils définissent les critères de sélection des projets d'entreprises ou de programmes.
- Ces critères leur permettent de déterminer si l'organisme devrait lancer ou poursuivre des entreprises ou des programmes à la lumière de diverses perspectives, dont les suivantes :
  - Perspective commerciale;
  - Perspective organisationnelle;
  - Perspective communautaire.

7. Gérer la relation avec le DG

- Le conseil travaille en étroite collaboration avec le directeur général (DG).
- Il embauche ce dernier, en approuve le plan de travail annuel et évalue les résultats.

8. Assurer une relation appropriée avec le personnel (autre que le DG)

- Le conseil doit communiquer avec le personnel par l'entremise du DG, et non directement.

9. Surveiller et contrôler le fonctionnement de l'organisme

- Le conseil devrait surveiller tous les aspects de l'organisme.
- Le conseil devrait régulièrement vérifier les résultats et s'assurer de l'existence de contrôles financiers appropriés.
- Le conseil exige la mise en place de contrôles en cas de problèmes financiers ou de lacunes dans l'exécution des programmes.

10. Déterminer des mécanismes de participation communautaire et de reddition des comptes

- Le conseil décide du mode de participation des membres de la communauté à l'organisme de développement.
- Il détermine également comment il rendra compte de sa responsabilité devant la communauté.

11. Déterminer une stratégie efficace de liaison en réseau

- Le conseil prend contact et élabore un réseau avec d'autres organisations, des sociétés et les ministères gouvernementaux.

12. Assurer un financement suffisant

- Le conseil s'assure de la disponibilité des fonds avant d'approuver les dépenses.

13. Évaluer le rendement du conseil et celui de l'organisme

- Le conseil doit évaluer son propre rendement.
- Il doit également évaluer, ou faire évaluer, le rendement de l'organisme.

SOMMAIRE DES RESPONSABILITÉS JURIDIQUES

Le conseil devrait constamment solliciter des avis juridiques. Vous trouverez ci-après quelques-uns des principes essentiels qui sous-tendent les droits et les responsabilités juridiques du conseil.

De façon générale, la meilleure politique tant pour la communauté que pour les administrateurs est de :

- maintenir l'ouverture des communications, afin que les gens soient au courant des dossiers principaux que traite le conseil;
- s'assurer que le conseil consulte la communauté à l'égard de toutes les décisions importantes.

*Les intentions de la loi deviennent les **responsabilités juridiques** des administrateurs.*

Cinq obligations prescrites par la loi

La loi prescrit cinq obligations au conseil d'administration :

1. Agir dans le meilleur intérêt de l'organisme;
2. S'assurer que les décisions sont conformes au mandat tel que défini dans les actes constitutifs et les règlements. Il est également souhaitable que les administrateurs précisent leur mandat autant que possible auprès de la communauté;
3. S'assurer, dans le meilleur intérêt corporatif, qu'il utilise tous les pouvoirs dont il est investi;
4. Placer l'intérêt corporatif avant l'intérêt personnel des administrateurs;
5. S'assurer de la légitimité de toutes les décisions du conseil.

Chapitre 5

Prise de décisions éclairées

La principale tâche d'un administrateur est de prendre des décisions. Afin de prendre de bonnes décisions, un membre du conseil d'administration doit :

1. S'assurer que les décisions appuient le mandat et les objectifs de l'organisme.
2. Être à l'aise avec le mode de prise de décisions en usage, que ce soit à la majorité simple, à la majorité des deux tiers ou par consensus.
3. S'assurer qu'il détient toutes les informations nécessaires.
4. Éviter de prendre des décisions avant d'en comprendre les fondements.
5. Obtenir diverses données de diverses sources, notamment le rappel des faits, la politique gouvernementale, les impacts environnementaux, les incidences socio-économiques ainsi que les états de profits et pertes, les tendances du marché, etc.
6. Prévoir les conséquences des décisions.
7. Recourir judicieusement aux compétences techniques des experts et du personnel pour prendre des décisions éclairées.
8. Oser prendre des risques calculés lorsqu'ils laissent entrevoir des occasions de croissance.
9. Comprendre, lorsqu'il doit trancher une question au meilleur de son jugement, qu'après avoir étudié autant d'éléments que possible, il devra parfois composer avec une certaine mesure d'incertitude.
10. Se tenir au courant des tendances et des faits nouveaux afin de pouvoir, au besoin, prendre rapidement des décisions qui soient les mieux éclairées possible. En outre, lorsque les circonstances exigent une décision rapide, le conseil devrait se poser la question suivante : «Quel est le pire scénario qui pourrait arriver si nous ne prenons pas cette décision rapidement?»

Certains organismes de développement reprennent les renseignements dont doivent disposer les administrateurs pour prendre leurs décisions sur une «feuille de décisions» d'une ou de deux pages. Vous trouverez un exemple de ce type de «feuille de décisions» à l'Appendice 3.

Chapitre 6

Aptitudes et connaissances utiles aux membres du conseil d'administration

Au Canada, des administrateurs de divers organismes de développement ont indiqué les aptitudes qui contribuaient selon eux à l'efficacité d'un conseil d'administration. La liste ci-après énonce les plus importantes à leurs yeux. Chacune est par la suite décrite de façon sommaire.

Après en avoir pris connaissance, vous souhaiterez peut-être en savoir davantage à ce propos. Vous pourriez alors communiquer avec une institution de formation ou une firme d'experts-conseils.

Les conseils d'administration les plus efficaces font preuve de neuf types de savoir-faire.

Domaines d'aptitudes et de connaissances

1. Diriger des réunions et y participer

- Comment présider efficacement une réunion
- Comment faire en sorte que tous participent à la prise de décisions
- Comment participer pleinement aux réunions du conseil
- Comment assurer le suivi. (Pour de plus amples renseignements, voir le règlement condensé des réunions de conseils d'administration, à l'Appendice 4.)

2. Résoudre les problèmes

- Comment analyser les problèmes avec créativité.
- Comment élaborer des solutions facultatives utiles.
- Comment choisir efficacement la meilleure option.

3. Régler les conflits

- Entre membres du conseil
- Entre les membres du conseil et les employés
- Entre les membres du conseil et les groupes communautaires
- Entre les membres du conseil et d'autres sociétés ou organismes

4. Négocier

- Comprendre et appliquer les techniques de *négociations raisonnées* qui permettent aux deux parties d'obtenir ce qu'elles souhaitent
- Négocier efficacement avec les gouvernements, les organismes de financement et les autres entreprises

5. Effectuer une planification stratégique

- Cerner et analyser les tendances actuelles et futures qui touchent l'organisme
- Élaborer les énoncés de mission et les buts de l'organisme
- Définir les valeurs importantes de l'organisme
- Déterminer les questions stratégiques clés
- Établir les stratégies à court et à long termes
- Préparer des plans d'action

6. Analyser les études de faisabilité et les plans d'affaires

- Comprendre les analyses de marché
- Comprendre les bilans, les états financiers, les mouvements de trésorerie et les projections
- Comprendre l'évaluation des risques

7. Connaître les principes de gestion et de suivi de projet

- Comprendre le cycle de gestion d'un projet
- Évaluer les projets et assurer leur suivi

8. Recourir efficacement aux experts-conseils

- Savoir où trouver l'assistance technique nécessaire et choisir l'expert-conseil
- Préparer le mandat de l'expert-conseil
- Juger de la valeur des avis

9. Comprendre les analyses et les tendances économiques globales

- Comprendre les principes d'analyse des tendances économiques
- Appliquer les analyses des tendances au profit de l'organisme de développement

Chapitre 7

Sélection des membres du conseil d'administration et des comités du conseil

La sélection des membres du conseil est une tâche très importante. Les organismes de développement qu'ils dirigent doivent concrétiser la vision qu'a la communauté de son développement.

Les conseils choisissent en général leurs membres de diverses façons, pour diverses raisons. Nous résumons ci-après quelques-uns des principes utiles dont il faut tenir compte lorsqu'on choisit les membres du conseil et de comités du conseil.

Méthode de sélection des membres du conseil

1. Consulter la méthode de sélection de membres du conseil énoncée dans les règlements de l'organisme.
2. Définir quels groupes ou quels courants de pensée devraient être représentés au sein du conseil.
3. Définir les aptitudes ou les compétences spéciales dont l'organisme a besoin.
4. Définir les valeurs et les qualités personnelles primordiales exigées des membres du conseil.
5. Établir l'ordre de priorité des exigences (les placer par ordre d'importance) à la lumière des besoins de l'organisme.
6. Évaluer dans quelle mesure les candidats répondent aux critères définis à l'étape n° 5.

Choisissez des administrateurs qui peuvent satisfaire les besoins particuliers de l'organisme.

L'Appendice 5 présente une grille d'évaluation type aux fins de sélection de nouveaux membres du conseil. L'Appendice 6 résume les attitudes et les comportements utiles aux membres efficaces d'un conseil, selon un organisme de développement canadien.

Principes d'établissement de comités du conseil

Les comités du conseil peuvent comprendre des membres du conseil d'administration, des membres du conseil et des employés et, au besoin, des membres externes à l'organisme.

En général, les conseils d'administration mettent sur pied des sous-comités de deux types principaux : des *comités permanents* et des *comités spéciaux*. Les comités permanents font partie intégrante de la structure du conseil et sont importants pour le fonctionnement continu du conseil.

Les comités permanents institués par les organismes de développement comprennent entre autres les comités suivants :

*Les comités **permanents** font partie intégrante du conseil. Les comités **spéciaux** sont provisoires.*

Comité exécutif

- Se compose des titulaires de postes officiels du conseil (p. ex. : président, trésorier, etc.) et souvent des présidents des autres comités
- Prend normalement les décisions nécessaires entre deux réunions du conseil

Comité des finances

- Surveille les systèmes et rapports financiers généraux de l'organisme
- Prépare le budget aux fins d'approbation par le conseil
- Soumet ses recommandations sur toutes les décisions de dépenses
- S'assure que les dépenses sont justifiées par le budget
- Avertit le conseil plénier de toute difficulté financière éventuelle
- S'assure que les données financières de l'organisme peuvent se prêter à une vérification
- Surveille les mouvements de trésorerie

Comité des ressources humaines

- Formule ses recommandations en matière de politiques d'embauche, d'évaluation des employés, de formation et de rémunération
- Surveille la qualité des relations avec les employés

Comité de sélection des projets d'entreprise

- Analyse les propositions d'entreprise
- Recommande un choix ainsi que l'ordre de priorité
- Considère les modifications aux critères de sélection des entreprises
- Surveille les relations avec les organismes externes retenus pour aider l'organisation à choisir les projets d'entreprise

Comité des programmes

- Surveille et analyse les programmes de l'organisme (p. ex. : le programme de services de consultation commerciale)
- Formule ses recommandations en matière d'élaboration de nouveaux programmes ou d'amélioration des programmes en cours

Comité de mise en candidature

- Recommande le nom de nouveaux membres possibles du conseil qui seront nommés ou élus

Comité du personnel

- Recommande au conseil les politiques en matière de ressources humaines, de rémunération et d'autres questions liées au personnel

Comités spéciaux

- Généralement institué pour une courte période, avec un objectif unique. Par exemple :
- *Comité du règlement* : propose de réviser les règlements de l'organisme.

Chapitre 8

Orientation et formation des membres du conseil d'administration

Souvent, les organismes préparent un guide à l'intention des membres du conseil afin d'aider à orienter les nouveaux membres et de guider par la suite leur action.

Il serait bon que les guides incluent les éléments suivants :

- Exemplaires du mandat, des actes constitutifs et du règlement
- Liste des membres actuels du conseil et des titulaires de postes officiels
- Exemplaires du présent guide et du livre *À vous de jouer!*
- Liste des employés actuels et du poste qu'ils occupent
- Brève description de poste du directeur général
- Calendrier des réunions (s'il est disponible)
- Budget approuvé et rapports financiers soumis au conseil depuis douze mois
- Sommaire des documents de planification
- Résumé des politiques de l'organisme
- Procès-verbaux des réunions du conseil tenues au cours des six derniers mois
- Autres documents au besoin

Enfin, les membres du conseil qui souhaitent cerner les domaines qui exigent une plus grande formation consulteront l'Appendice 7, qui présente un guide expliquant comment élaborer un plan de formation du conseil d'administration.

DEUXIÈME PARTIE

DESCRIPTIONS DÉTAILLÉES DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chapitre 9

Description détaillée des responsabilités et rôles fonctionnels du conseil d'administration

INTRODUCTION

Le conseil d'administration d'un organisme de développement a pour mandat de faire en sorte que les buts et objectifs soient atteints. Il lui incombe la responsabilité générale d'assurer l'établissement de politiques pertinentes ainsi que la gestion convenable et la santé financière de l'organisme.

Les conseils d'administration doivent assumer plusieurs responsabilités et rôles particuliers. Comme nous l'avons fait au chapitre 4, nous les classerons en deux catégories : *fonctionnelle* et *juridique*. La liste ci-après se veut un rappel. Vous trouverez au chapitre 10 la description détaillée des responsabilités juridiques.

*Deux types de responsabilités incombent aux directeurs : **fonctionnelles** et **juridiques**.*

Responsabilités fonctionnelles

1. Déterminer le mandat
2. Adopter les actes constitutifs et le règlement
3. Préparer les statuts constitutifs
4. Planifier (planification stratégique et financière)
5. Élaborer des politiques
6. Décider en matière d'entreprises et de programmes
7. Gérer la relation avec le DG
8. Surveiller et contrôler (notamment les finances et le fonctionnement des entreprises et des programmes)
9. Déterminer des mécanismes de participation communautaire et de reddition des comptes
10. Déterminer une stratégie efficace de liaison en réseau
11. Assurer une relation appropriée avec le personnel
12. Assurer la suffisance du financement
13. Examiner le rendement du conseil et celui de l'organisme

Responsabilités juridiques

1. Agir dans le meilleur intérêt de l'organisme
2. S'assurer que les décisions sont conformes au mandat énoncé dans les actes constitutifs et autres textes juridiques

3. Dans le meilleur intérêt corporatif, appliquer tous les pouvoirs dont il est investi
4. Placer l'intérêt corporatif avant l'intérêt personnel des administrateurs
5. S'assurer de la légitimité de toutes les décisions

RESPONSABILITÉS FONCTIONNELLES

1. Déterminer le mandat

Le mandat d'un organisme de développement est déterminé par la communauté ou l'institution qui crée l'organisme. Par exemple, une bande ou un conseil tribal qui instaure une société de développement lui confie un mandat.

Le mandat décrit la portée ou la gamme des responsabilités de l'organisme de développement. Il reprend généralement les buts et objectifs, les responsabilités générales du conseil d'administration et la façon dont le conseil rendra compte de ses actes à la communauté.

*Le **mandat** précise la nature de l'activité à laquelle l'organisme peut se livrer.*

Le mandat fait l'objet d'une décision formelle (ou est lié à un autre mécanisme officiel de prise de décisions), par exemple une proposition d'une bande ou d'un conseil tribal.

2. Adopter les actes constitutifs et le règlement

Actes constitutifs : Les actes constitutifs précisent

- la portée des activités de l'organisme
- ses buts généraux

*Les **actes constitutifs** décrivent les buts et les activités de l'organisme.*

Les statuts (actes constitutifs) de l'organisme sont directement liés au mandat que lui confère la communauté.

Règlement : Le règlement régit les rouages internes du conseil d'administration.

En général, le règlement comporte les sections suivantes :

1. Sceau corporatif de l'organisme
2. Sommaire des conditions d'adhésion à l'organisme
3. Description du conseil d'administration et de ses pouvoirs
4. Mandat des membres du conseil
5. Durée du mandat
6. Fréquence des réunions et méthodes de convocation
7. Rémunération des membres du conseil (s'il y a lieu)
8. Sommaire de la politique en cas de conflit d'intérêt chez les membres du conseil
9. Nature de la protection des administrateurs contre les poursuites en responsabilité
10. Rôle et mandat du comité exécutif
11. Description des postes de l'exécutif du conseil et des fonctions afférentes

*Le **règlement** explique comment les décisions sont prises et par qui.*

12. Mode de signature des contrats et documents officiels de l'organisme par les signataires autorisés du conseil
13. Description des exigences en matière d'assemblée générale annuelle
14. Admissibilité à voter aux réunions du conseil et méthode de prise de décisions (p. ex. : vote à la majorité)
15. Définition de l'année financière (exercice financier)
16. Mode d'institution de comités du conseil
17. Mode de modification des règlements
18. Mode de nomination des vérificateurs
19. Mode de conservation des dossiers et registres du conseil

Le conseil d'administration d'un organisme de développement doit s'assurer que les statuts et le règlement sont interprétés et mis en vigueur correctement. Ces documents constituent le fondement juridique de l'organisme et doivent être respectés comme il faut.

Il arrive souvent toutefois, que des bandes ou des communautés inuit se préoccupent tellement des détails juridiques inhérents à la préparation de ces documents que le développement économique en est retardé. Dans un tel cas, nous conseillerions au nouvel organisme de se servir d'un formulaire normalisé préparé avec l'aide d'un avocat. Quand l'organisme aura plus d'expérience et sera prêt à songer davantage à ses objectifs à long terme, il pourra consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour mieux adapter ces documents aux besoins à long terme de l'organisme et aux aspirations de la communauté.

Les lois qui régissent les statuts et les règlements diffèrent selon la province et le territoire. De même, les règles du jeu changent si la société décide de se constituer suivant le régime fédéral. Pour ces raisons, nous n'offrons pas ici d'échantillon de ces documents juridiques. Les conseils doivent s'assurer que les documents qui président à la naissance de leur organisme de développement répondent aux exigences de la loi. Nous leur recommandons donc très vivement de recourir à des conseillers juridiques.

3. Préparer les statuts constitutifs

Les statuts constitutifs ou lettres patentes constituent l'organisme en société et limitent, à la valeur des biens de l'organisme, la responsabilité du conseil en regard des conséquences de ses décisions et de celles des actions de son personnel, sous réserve que ces décisions et actions soient légales. Le chapitre 10 décrit les limites prévues par la loi.

Par contre, les membres du conseil et les employés peuvent être tenus personnellement responsables de leurs décisions si elles enfreignent ces paramètres légaux.

Les bandes ou les communautés inuit ont intérêt à s'assurer que les administrateurs seront responsables devant la loi des actions du conseil. Toutefois, pour que les gens acceptent de faire partie de conseils d'administration, la portée de cette responsabilité doit être limitée.

*Les **statuts constitutifs** servent également à protéger la propriété personnelle des membres du conseil et des employés.*

Les statuts constitutifs ou lettres patentes indiquent

- la dénomination de la société
- le but ou «l'objet» de l'organisme
- l'adresse du siège social
- le nom et l'adresse des trois administrateurs de la société qui soumettent la demande de constitution en société
- le nom de tous les autres membres du premier conseil d'administration

Les statuts constitutifs ou lettres patentes doivent être préparés avec soin. Nous recommandons très vivement de solliciter l'assistance de conseillers juridiques pour leur rédaction.

4. Planifier

Un conseil d'administration doit formuler les plans généraux de l'organisme. Ces plans comprennent les plans stratégiques et les plans financiers. La planification stratégique vise à définir une stratégie globale à long terme. En bref, elle comporte les étapes suivantes :

- **Analyse de l'environnement externe ou du contexte**. Cet exercice comprend l'analyse des tendances actuelles et futures du marché, les politiques gouvernementales, les aspects sociaux et économiques ainsi que les changements technologiques importants qui peuvent influer sur l'organisme. Cette analyse peut ainsi déterminer les facteurs externes importants, actuels et futurs, dont il faudra tenir compte dans l'élaboration du plan.
- **Analyse des forces et des faiblesses de l'organisme.** Une telle analyse aide l'organisme à définir les domaines qui nécessitent une attention particulière (les faiblesses) ainsi que les secteurs sur lesquels on peut miser davantage (les forces) dans le cadre du plan.
- **Détermination des buts organisationnels clés.** Ces buts sont énoncés en termes généraux et décrivent globalement ce que l'organisme veut réaliser.
- **Détermination des valeurs que l'organisme estime importantes.** Par exemple, le conseil peut définir les valeurs dont il doit tenir compte lorsqu'il choisit les entreprises ou les partenaires dans des entreprises conjointes. Un conseil d'administration pourrait, par exemple, juger important que de telles entreprises adhèrent au principe du développement durable.
- **Élaboration d'un énoncé de mission.** L'énoncé de mission décrit clairement et de façon concise
  - ce que fait l'organisme ou la nature principale de son activité
  - les produits ou services qu'il procure
  - ses principaux clients
  - les valeurs clés qui sous-tendent son fonctionnement
- **Détermination des questions stratégiques que l'organisme doit considérer quand il élabore une stratégie.** Les questions stratégiques sont des questions importantes que l'organisme décide d'analyser, soit immédiatement ou plus tard, à la lumière de l'étude des environnements internes et externes ainsi que de ses décisions en matière de buts et de mission.
- **Élaboration d'une stratégie à long terme.** Cette stratégie traite des questions stratégiques et tient compte des résultats de tous les éléments de la démarche qui

*La **planification stratégique** devrait permettre aux gens de travailler ensemble à la réalisation de buts communs.*

précède. Une stratégie à long terme comprend souvent plusieurs volets ou stratégies intermédiaires.

- **Élaboration de plans d'action découlant directement de la stratégie.** Les plans d'action décrivent les objectifs ainsi que les responsabilités, les échéanciers et les ressources financières nécessaires à leur réalisation.

Bien faite, la planification stratégique permet au conseil d'administration et aux employés de l'organisme d'agir à la lumière d'une vision commune de ce qu'ils veulent réaliser et de la manière dont ils le feront. La plupart des organismes de développement efficaces entreprennent périodiquement des exercices de planification stratégique, parfois chaque année ou tous les 18 mois.

Normalement, la planification stratégique suppose la collaboration des membres du conseil d'administration et d'employés clés. Souvent, les employés sont invités à préparer des documents de base et les analyses de l'environnement externe avant le début du processus de planification stratégique. Une fois l'exercice terminé, chacun des employés aurait dû y participer.

La planification financière incombe au DG et au conseil d'administration. Ce sont généralement les employés qui préparent les plans financiers et les budgets, conformément au plan stratégique, et les soumettent à l'étude et à l'approbation du conseil d'administration de l'organisme.

Les plans financiers s'appuient sur des hypothèses et des prévisions fondées sur l'expérience. Le conseil d'administration devrait être convaincu que ces hypothèses et ces prévisions sont précises et réalistes.

Exemple : Planification stratégique

La Kitsaki Development Corporation (KDC), de La Ronge (Saskatchewan), a entrepris un exercice de planification stratégique afin de comprendre clairement sa mission, de fixer ses buts stratégiques et de formuler des stratégies précises axées sur l'action. La KDC a défini que sa mission était d'accroître la richesse de la bande indienne La Ronge. Un des principaux buts stratégiques qu'elle vise est de devenir un acteur important de l'économie du nord de la Saskatchewan.

- Elle poursuit ses buts stratégiques en appliquant les stratégies suivantes :
- Elle a des entreprises dans presque tous les secteurs de l'économie du nord de la Saskatchewan;
- Elle a élaboré un processus planifié de création d'entreprises intégrées qui se soutiennent mutuellement;
- Elle définit d'une part les principales modifications des politiques gouvernementales qui seraient de nature à l'aider à réaliser ses buts puis organise des groupes de pression (souvent avec succès) à cette fin. Elle détermine d'autre part quelles sont les politiques qui pourraient entraver sa réussite puis élabore des stratégies pertinentes.

L'attitude stratégique en matière de planification économique retenue par la KDC l'a aussi poussée à éviter certains types d'entreprises et de programmes. Par exemple, elle n'offre pas de services de consultation commerciale aux entrepreneurs particuliers, ayant préféré recommander au chef et au conseil qu'une unité indépendante de la bande offre un tel service.

5. Élaborer des politiques

Le conseil d'administration détermine les politiques de l'organisme. Il décide des politiques précises qui devraient être mises en place. Ces dernières varient selon l'organisme. En général, le conseil établit des politiques en matière de ressources humaines, de développement d'entreprises et de finances.

Après avoir décidé dans quels domaines il y avait lieu d'élaborer des politiques, le conseil demande aux employés de préparer des projets de politique et de les soumettre à son approbation.

En voici quelques exemples :

- *Politiques des ressources humaines :* sélection du personnel, orientation, rémunération, évaluation du rendement, congés, cessation d'emploi, formation des employés ou des membres du conseil
- *Politiques de développement d'entreprises :* critère de sélection de projets d'entreprise
- *Politiques financières :* pouvoirs signataires financiers, remboursement des dépenses de déplacement

Exemple : Élaboration de politiques

La société Arctic Co-operatives Limited (ACL), dont le siège social est à Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest), a été fondée en 1972 par des coopératives locales, dont certaines étaient en affaires depuis 1959. Le conseil d'administration de cette fédération d'entreprises indépendantes a considérablement évolué au fil des ans. Aujourd'hui, tous ses membres sont autochtones et ne sont plus nommés. Ils sont élus, représentent sept régions, tiennent une téléconférence mensuelle et se réunissent chaque trimestre.

Le conseil a récemment mené un exercice formel de planification stratégique et l'énoncé de mission qu'il a alors dégagé comporte 11 objectifs explicites qui guident officiellement plusieurs décisions de principe. En d'autres mots, le conseil est passé d'un style de décision ponctuel à un style qui préconise l'analyse des relations entre chaque cas, la stratégie globale et l'énoncé de mission.

La planification stratégique ainsi menée a entre autres permis la prise d'une série de décisions de principe liées à la priorité accordée au perfectionnement des ressources humaines. Cette politique s'est traduite par la création de la Division des communications et du perfectionnement des ressources humaines chez ACL. La Division a par la suite institué un programme de formation à l'intention des membres du conseil d'administration d'ACL et des membres des autres conseils. Elle a également élaboré une structure de soutien des gestionnaires et des employés des coopératives participantes. Elle vise à décentraliser davantage le pouvoir en le déléguant aux coopératives participantes. Un des éléments du mandat de la Division, exprimé dans une directive du conseil d'administration, consiste à trouver des fonds de fonctionnement pour financer les activités, et ainsi à ne pas constituer un fardeau financier. La Division prépare son propre budget et son propre plan d'action. Un des éléments du plan vise la recherche de fonds auprès de sources externes (p. ex. : programmes gouvernementaux, fondations, etc.) et de ressources internes (p. ex. : recouvrement du coût des services qu'elle procure aux coopératives participantes) pour financer l'activité de la Division. Ces détails opérationnels, qui visent à mettre en œuvre la politique, constituent une partie des tâches qu'effectue la Division afin de donner suite à la directive du conseil d'administration.

6. Décider en matière d'entreprises et de programmes

Puisque la responsabilité ultime de toutes les activités de l'organisme incombe au conseil d'administration, les administrateurs prennent généralement les décisions finales à l'égard des entreprises et des programmes qu'il convient de lancer. Le conseil demeure ainsi en contact avec la réalité concrète du fonctionnement de l'organisme.

Souvent, les conseils d'administration déterminent une série de critères de sélection de projets, en général à la lumière des recommandations des employés de l'organisme. Ces critères tiennent compte des buts, des objectifs et des valeurs que le conseil juge prioritaires en ce qui touche la création d'entreprises commerciales.

*Les **critères de sélection des projets d'entreprise** aident à distinguer les meilleures propositions de projet ou d'entreprise des autres.*

En général, les employés préparent des recommandations et les soumettent à la décision du conseil. Ce dernier institue parfois un comité de projets ou un comité

consultatif (comprenant des spécialistes des domaines pertinents) et lui confie le mandat d'analyser les recommandations des employés et de soumettre ses conclusions au conseil d'administration.

Le conseil décide également du lancement de programmes particuliers, par exemple de programmes de formation subventionnés par le gouvernement, ou de la nature des services consultatifs aux petites entreprises qu'il conviendrait d'élaborer.

Il existe plusieurs exemples de critères de sélection de projets qu'un conseil d'administration peut retenir. Le manuel *À vous de jouer!* en propose un exemple. Vous trouverez ci-après une série de critères qu'applique le National Economic Development Law Centre de Californie. L'Appendice 8 propose d'autres exemples.

Comme les critères de sélection de projets d'entreprise décrits ci-après le démontrent, les organismes de développement examinent en général les projets à la lumière, non seulement des critères de rentabilité financière, mais également de leurs avantages possibles «à long terme» pour l'organisation et pour la communauté. Ces avantages incluent la création d'emplois durables et les bénéfices que peuvent en retirer à long terme les membres de la communauté dans les domaines sociaux, éducatifs, dans les domaines du perfectionnement et autres.

Critères de sélection de projets de développement économique selon la perspective de l'organisme de développement

Est-ce que le projet d'entreprise de développement économique

- prévoit la participation de l'organisme de développement à la prise de décisions?
- augmente le potentiel de l'organisme de développement et de ses employés en regard de responsabilités accrues dans le domaine du développement économique?
- s'intègre à la stratégie de développement économique communautaire de l'organisme?
- constitue une occasion réelle de formation et d'acquisition d'expérience pour les employés de l'organisme?
- produit suffisamment de revenus et de profits pour permettre à l'organisme d'investir dans d'autres activités?
- maximise les avantages financiers de l'organisme de développement en matière de loyers, de redevances, d'intérêts, de valeurs mobilières, de partage des profits et de biens?

Critères de sélection de projets de développement économique selon la perspective commerciale

- Existe-t-il un débouché pour les biens et services que veut fournir le projet?
- Est-ce que ce marché est en expansion?
- Le projet peut-il conquérir une part suffisante du marché?
- Le projet exige-t-il un capital initial qui exigera un financement lourd?
- Est-ce que l'organisme est prêt à partager la propriété de l'entreprise s'il faut en financer une partie?

- L'échec du projet laisserait-il l'organisme aux prises avec une dette importante, des édifices et du matériel inutilisés et inutilisables et une situation de chômage?
- Le projet exige-t-il une main-d'œuvre spécialisée ou des permis spéciaux?
- L'investissement nécessaire sera-t-il récupéré dans un délai raisonnable?
- Y aura-t-il des profits?
- Faudra-t-il réinvestir des sommes importantes afin de maintenir ou d'accroître la stabilité et la rentabilité de l'entreprise?

Critères de sélection des projets de développement économique selon la perspective communautaire

Est-ce que le projet de développement économique

- prévoit la participation de la communauté à la prise de décisions?
- convient aux besoins précis et aux particularités des membres de la communauté?
- fait accéder la communauté à la propriété des ressources et à un pouvoir croissant sur leur utilisation et les profits afférents?
- renforce la base commerciale de la communauté :
- se procure sur place les biens et les services?
- obtient des subventions de programme des services sociaux et des paiements de transfert de revenus?
- fournit les biens et services dont la communauté a besoin?
- offre la possibilité à des entreprises actuelles de la communauté de profiter de nouvelles occasions d'affaires?
- améliore la situation de l'emploi des membres de la communauté, leurs aptitudes professionnelles et le nombre d'emplois de qualité?
- projette une image qui favorisera la participation d'entreprises et d'institutions financières externes au développement économique de la communauté?
- offre la possibilité aux membres d'assumer des responsabilités de gestion et d'administration?
- n'affecte pas l'environnement ni la santé (pollution de l'air, bruit, odeurs)?

Les organismes de développement doivent aussi essayer de parvenir à un juste équilibre entre la création d'entreprises et la protection de l'environnement. L'Appendice 9 présente un modèle de liste de vérification qui peut servir au conseil d'administration quand il analyse les questions de protection de l'environnement.

Exemple : Critères de sélection de projets d'entreprise

Le Dakota Ojibway Development Group (DODG), dont le siège social est à Winnipeg, est une société de développement qui sert huit communautés participantes du sud-est du Manitoba. Chacune désigne un représentant du chef et du Conseil de bande qui fera partie du conseil d'administration. Les critères de sélection de projets d'entreprise du DODG ont été établis à la lumière des suggestions et des directives de chaque communauté qu'un processus de consultation avait permis de recueillir. Le choix définitif a par la suite été arrêté lors de discussions avec le Conseil tribal.

Presque tous les projets que traite le DODG lui sont soumis par des particuliers. Ces derniers ont parfois besoin d'aide financière, ou d'aide technique, ou des deux. Les agents de projet du DODG contribuent aux recherches préliminaires, à l'élaboration de la proposition financière (en tentant d'obtenir autant de données que possible de leurs clients), à la réalisation d'un réseau, au soutien constant des systèmes financiers, au perfectionnement des aptitudes en gestion, etc.

Les critères de sélection des projets sont appliqués à deux paliers officiels : celui de la communauté comme tel, et celui du conseil d'administration de la société de développement. Au palier communautaire, les projets doivent se conformer au plan local de développement économique. Si ce n'est pas le cas, ils doivent être approuvés par le chef et le Conseil de bande. Au deuxième palier, celui de l'application des critères de sélection du conseil d'administration du DODG, les projets doivent satisfaire aux conditions suivantes :

- la rentabilité à long terme doit être clairement démontrée. Lorsque deux projets semblables sont soumis, on choisit le premier projet soumis ou encore le projet le plus rentable;
- les projets qui concurrenceraient des entreprises existantes des Premières nations ne sont retenus que si le marché peut absorber une autre entreprise rentable;
- la priorité est accordée aux projets qui sont conformes aux plans locaux de développement économique communautaire et qui ont été approuvés par le chef et le conseil;
- le projet est étudié à la lumière de la recommandation du Comité de développement économique de la bande locale.

Grâce à ces critères de sélection, chaque bande conserve la maîtrise de ses projets de développement économique et agit en concertation avec la société centrale de développement ou d'autres institutions financières.

7. Gérer la relation avec le DG

La gestion des affaires courantes incombe au DG, qui est choisi par le conseil d'administration auquel il doit rendre compte.

Le directeur général (DG) est le seul employé de l'organisme qui relève directement du conseil d'administration. Il incombe au conseil d'embaucher le DG, d'approuver son plan de travail annuel (en général préparé chaque année), de surveiller régulièrement son rendement et de l'évaluer annuellement. Tous les autres employés de l'organisme relèvent du DG ou d'autres gestionnaires.

En général, lorsqu'un conseil d'administration cherche un nouveau DG, il institue un comité de recherche de candidats. Il s'entend normalement sur un profil des titres ou de l'expérience ainsi que sur les qualités personnelles du titulaire idéal. Le comité de recherche reçoit les candidats en entrevue et en recommande un, ainsi que deux ou trois autres candidats possibles. C'est au conseil qu'il incombe d'arrêter la décision définitive quant au choix du nouveau DG.

Le DG est en général tenu de soumettre un plan de travail annuel détaillé dans lequel il indique ses buts et ses objectifs prioritaires ainsi que la manière dont ils seront réalisés. Ces buts et objectifs devraient être conformes aux buts et à la stratégie globale de l'organisme et contribuer à leur réalisation. D'habitude, le conseil et le DG s'entendent, lors de l'approbation du plan de travail, sur les critères qui serviront à évaluer le rendement du DG.

Le conseil d'administration assure la surveillance du travail du DG par divers moyens : rapports périodiques du DG au conseil, rapports financiers périodiques de l'organisme et rapports divers que reçoit le conseil en matière d'entreprises ou de programmes.

Le conseil d'administration évalue normalement chaque année le rendement global du DG, à la lumière de la réalisation des buts et objectifs énoncés dans son plan de travail. Souvent, le président ainsi que un ou deux autres membres du conseil rencontrent le DG, analysent avec lui son rendement puis soumettent leur rapport et leurs recommandations au conseil.

Le conseil d'administration doit également prévoir le remplacement du DG en cas de départ imprévu. Certains conseils demandent au DG de faire en sorte que d'autres employés de l'organisme acquièrent la formation nécessaire et soient prêts à prendre la relève au besoin.

Le DG est tenu de s'assurer que les membres du conseil disposent de tous les renseignements pertinents sur l'organisme et reçoivent l'orientation et la formation nécessaires; il doit en outre soumettre régulièrement au conseil des rapports périodiques sur l'état des finances, des entreprises et des programmes ainsi qu'établir une relation positive avec les membres du conseil.

L'Appendice 10 présente un sommaire des diverses responsabilités des membres du conseil, du DG et des employés.

Exemple : Évaluation du DG

La Yukon Indian Development Corporation (YIDC) a son siège social à Whitehorse. Son conseil d'administration se compose de 14 administrateurs représentant 14 Premières nations, quatre membres représentant la communauté en général et un membre d'office représentant le Conseil des Indiens du Yukon. Le conseil d'administration délègue à son comité exécutif (qui comprend cinq administrateurs et le président) la responsabilité de prendre des mesures dans plusieurs domaines entre les réunions officielles du conseil.

La YIDC a créé un «bureau de direction» qui comprend le président et le directeur général, ces derniers partageant des rôles administratifs complémentaires.

Le conseil d'administration de la YIDC indique au «bureau de direction» les orientations générales à prendre, en maintenant une relation de confiance, en recourant à un système d'évaluations et de recommandations écrites et en procédant à un examen annuel par le biais des délégués réunis dans le cadre de l'assemblée générale annuelle des Indiens du Yukon.

Le président évalue le directeur général chaque année à la lumière des objectifs formulés.

Le président est choisi parmi les membres du conseil d'administration pour un mandat de deux ans. Le poste de président est rémunéré; son titulaire œuvre au plan des politiques et assure la qualité des communications avec les communautés. Il répond de son travail au conseil d'administration et fait l'objet d'une évaluation annuelle dans le cadre d'une réunion du conseil d'administration; le directeur général rédige un projet d'évaluation, mais c'est le conseil plénier qui, par consensus, prend la décision finale en matière de rendement du président.

Par ailleurs, l'assemblée générale des Indiens du Yukon réunit la plupart des organismes indiens du Yukon et donne l'occasion aux représentants des bandes d'évaluer et de commenter le rendement de la YIDC, de son conseil d'administration et du *bureau de direction*.

8. Assurer des relations adéquates entre le conseil d'administration et le personnel

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que tous les administrateurs comprennent que leur rôle ne consiste pas à donner des directives au personnel, sauf au DG. Cela signifie que si un membre du conseil rencontre un problème avec un employé ou se préoccupe à son sujet, il doit en parler au DG.

9. Surveiller et contrôler les activités de l'organisme

Une des responsabilités du conseil d'administration est de *surveiller* (vérifier) les entreprises, les programmes, les activités et les finances de l'organisme. En général, cela suppose l'analyse de rapports périodiques, mensuels ou trimestriels, qui traitent de tous les aspects importants de l'organisme. Ainsi, le conseil assure-t-il la surveillance dans les domaines suivants :

- rendement financier de l'organisme, y compris de ses entreprises et programmes, à la lumière des budgets et des prévisions;
- réalisations des entreprises, des programmes et des activités à la lumière des objectifs énoncés;
- résultats des programmes de formation, à la lumière des objectifs de formation.

Le conseil est particulièrement tenu de surveiller les rapports financiers de l'organisme et, si des difficultés financières surviennent, d'exiger que le DG mette en place les mécanismes pertinents afin de contrôler efficacement les dépenses.

L'Appendice 11 présente un sommaire qui aidera les conseils d'administration à comprendre et analyser les états financiers.

Exemple : Surveillance et contrôle

Cinq administrateurs représentant cinq communautés différentes font partie du conseil d'administration de la Nicola Valley Indian Development Corporation (NVIDC), dont le siège social est à Merritt (C.-B.). Initialement instituée pour administrer le programme de Croissance locale de l'emploi (CLE) de la CEIC (maintenant appelé le programme Développement des communautés), la société a diversifié ses activités dans les domaines de la forêt, de l'emploi et de la formation, et a entrepris d'autres initiatives de développement socio-économique.

Le conseil d'administration est dynamique et se réunit chaque mois. Au cours des réunions, il analyse et vérifie les types de renseignements suivants :

- Il analyse des rapports d'activité soumis par le directeur général, dans le but de vérifier les activités globales. Par exemple, le conseil peut discuter du programme de formation en informatique que la NVIDC offre à plusieurs de ses employés, ou de la formation en leadership des membres du conseil et des membres du conseil des bandes participantes.
- Le conseil d'administration étudie le budget en discutant du rapport mensuel qui comporte les données cumulatives de l'exercice financier en cours ainsi que les données comparatives en regard de l'exercice financier précédent et de l'écart budgétaire.
- Le conseil analyse également les sommaires de l'état des prêts ainsi que les taux d'intérêt du portefeuille de prêts.

En prenant soin d'analyser, de discuter et de diriger ainsi les activités de la société, le conseil d'administration assume efficacement son rôle de surveillance et de contrôle de la NVIDC.

10. Déterminer des mécanismes et une stratégie de participation communautaire et de reddition des comptes

Le conseil d'administration des organismes de développement tient normalement au plus haut point à s'assurer que les objectifs, les entreprises et les programmes de l'organisation correspondent aux valeurs de la communauté et répondent à ses besoins. À cette fin, le conseil d'administration devrait définir une stratégie de participation de la communauté.

La liaison entre l'organisme de développement et la communauté revêt une importance cruciale. Il faut s'assurer de mettre en place une stratégie qui établit une relation amicale.

Une stratégie de participation peut comprendre, en tout ou en partie, les éléments suivants :

- Comment informer les membres de la communauté des réalisations de l'organisme et de ses intentions.
- Comment obtenir l'opinion des membres de la communauté en ce qui a trait à l'évaluation de l'organisme de développement.
- Comment faire en sorte que les membres de la communauté contribuent aux décisions importantes que le conseil doit envisager.

Mécanismes de reddition des comptes

Le mandat de l'organisme et du conseil définit normalement la responsabilité de rendre compte à la communauté, aux actionnaires et aux membres.

Il existe plusieurs façons de rendre compte. Par exemple, le conseil doit rendre compte de son activité chaque année à la communauté ou aux actionnaires. Le conseil est aussi tenu de consulter les membres de la communauté lors de la prise de décisions importantes.

Lorsque le mandat ne fait aucune référence à la reddition de comptes, le conseil lui-même doit déterminer comment rendre compte et choisir des mécanismes qui lui permettront de répondre ainsi de ses actions.

Exemple : Participation communautaire et reddition de comptes

Le mandat du Saskatchewan Indian Agriculture Program (SIAP), qui œuvre à partir de Regina, est d'accroître la participation des populations indiennes de la Saskatchewan à des entreprises agricoles rentables. Au cours des cinq dernières années, le SIAP a diversifié ses activités dans plusieurs domaines, notamment la récolte du riz sauvage, la culture de la luzerne, la production d'éthanol, l'élevage de gibiers (chevreuil, bison, orignal) et la pisciculture. Le Programme dirige trois filiales : une société de prêts, avec capitalisation de six millions de dollars, une société de marketing qui assure la mise en marché d'environ 90 p. 100 de la production provinciale de riz sauvage et une association d'investissement récemment mise en place et qui, avec d'autres investisseurs indiens, effectue des investissements stratégiques dans le domaine agricole.

La SIAP favorise la participation communautaire et rend compte de son action de diverses façons :

1. Par la composition du conseil d'administration :

- Le conseil d'administration du SIAP comprend des représentants de toutes les Premières nations ou bandes indiennes de la Saskatchewan. Chaque bande délègue un représentant auprès d'un des conseils d'administration des sept districts. De même, le conseil provincial se compose du président de chacun des sept conseils de district, de l'administrateur responsable du développement économique de la Fédération des nations indiennes de la Saskatchewan, d'un sénateur (ancien) de la Fédération, d'un fonctionnaire du ministère provincial de l'Agriculture et de deux membres de la communauté générale.

2. Par l'élaboration d'une stratégie de communications :

- Un sous-comité des communications a été instauré et comprend des membres du conseil d'administration du SIAP et de ses filiales. Le comité élabore une stratégie complexe de communications qui vise, d'une part, à définir comment les filiales rejoindront leur public (on a défini 25 clientèles ou publics différents, chacun nécessitant un message et des méthodes de communication particuliers) et, d'autre part, à déterminer comment évaluer l'efficacité de la stratégie.

3. Par la composition du conseil d'administration des filiales :

- Le conseil d'administration des filiales comptait auparavant des représentants de chacun des districts; il a été réorganisé et les directeurs en sont dorénavant choisis selon le mérite. Afin de maintenir le principe de reddition des comptes, le président du SIAP préside également les conseils d'administration des filiales et le DG du SIAP est également DG des filiales.

11. Déterminer une stratégie efficace de liaison en réseau

Une des tâches importantes d'un organisme de développement est d'établir des *réseaux*, c'est-à-dire d'assurer la communication et établir des liens avec d'autres institutions, sociétés et organismes, y compris :

- les gouvernements;
- les établissements de crédit et de financement commercial;
- les sociétés non autochtones;
- les autres organismes de développement indiens, inuit ou innus.

*Les **réseaux** permettent à l'organisme de collaborer avec d'autres organisations qui ont des intentions et des intérêts similaires.*

Le conseil d'administration formule une stratégie qui précise, pour chacun des groupes :

- la personne ou l'organisme avec qui communiquer;
- les objectifs pour chacune des personnes-ressources (à court et à long termes);
- les méthodes d'entrée en communication et de maintien de la relation.

Le conseil d'administration devrait également déterminer qui, de l'organisme, devrait amorcer et maintenir la liaison et les réseaux. Dans certains cas, le conseil d'administration pourrait juger important que des membres du conseil et des employés rencontrent des personnes en particulier, telles que les partenaires possibles d'entreprises, les représentants d'institutions financières ou d'organismes de financement, et d'autres organismes de développement. Par ailleurs, le conseil d'administration peut décider de déléguer cette fonction au DG ou à d'autres employés.

Exemple : Établissement de réseaux stratégiques

Le conseil d'administration de la Kingsclear Development Corporation se compose du chef et de cinq conseillers, du DG de la Première nation de Kingsclear, ainsi que de quatre membres qui ne font pas partie de la bande. Le projet principal de la société, un centre hôtelier d'une valeur de plusieurs millions de dollars situé sur la réserve près de Fredericton, sera bientôt terminé. Trois autres entreprises complémentaires se greffent au centre touristique : une société de perfectionnement des ressources humaines, une autre de développement des loisirs et une société de crédit-bail. Ces autres sociétés alimentent la société centrale qui vise à développer l'industrie hôtelière de la bande de Kingsclear.

La stratégie que retient la société Kingsclear pour réaliser une liaison en réseau efficace est simple. Elle invite les personnes qui font partie d'un réseau établi et qui connaissent bien le monde des affaires à devenir membres du conseil d'administration. Le directeur général joue un rôle essentiel, puisqu'il met au service de la société son expérience antérieure en gestion et en politique ainsi qu'une conception équilibrée, à la façon des Premières nations, d'aborder le développement socio-économique. Le DG représente la société à toutes les réunions nationales et provinciales.

Les quatre directeurs «de l'externe» s'assurent que leur expérience et leurs connaissances sont représentées aux réunions du conseil. Ce dernier bénéficie ainsi, par exemple, des compétences financières et de la connaissance du milieu financier d'un ancien gérant de banque. Un autre membre, ancien président de la Fédération du saumon de l'Atlantique, fait profiter de ses connaissances de l'industrie de la pêche et de la façon de bien la gérer, ainsi que de son appartenance à un vaste réseau international dans ce domaine. Un comptable à la retraite, ancien vice-président de la société McCains, offre également au conseil sa connaissance du marché international et l'expérience de toute une vie en finances corporatives. Un avocat, spécialiste du droit corporatif, est source de connaissances expertes dans les domaines juridiques, corporatifs, contractuels, etc. Chacun des cinq membres susmentionnés a accès à un vaste réseau personnel et participe au travail de plusieurs autres comités, conseils et organismes. Une telle liaison avec des organismes prêteurs, divers représentants du gouvernement, le monde des affaires et d'autres organismes indiens est un facteur clé de l'efficacité du conseil d'administration.

La structure et la composition du conseil permet à la bande indienne de Kingsclear de conserver une position majoritaire en ce qui touche tous les aspects du développement, tout en tirant parti d'un bassin important de talents et d'information.

12. S'assurer de la disponibilité de fonds suffisants

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaires avant d'approuver les dépenses.

En général, le DG et les employés préparent des stratégies précises de recherche de fonds, et soumettent leurs recommandations à l'approbation des membres du conseil.

13. Évaluer le rendement du conseil et celui de l'organisme

Il incombe au conseil d'administration d'évaluer le rendement de l'organisme. Il peut, à cette fin, procéder selon diverses méthodes.

- Il peut évaluer son propre rendement en étudiant et analysant le rendement de l'organisme à la lumière des objectifs énoncés dans le plan stratégique. Dans ce cas, le DG et les employés préparent généralement les rapports et les analyses pertinentes qu'ils soumettent au conseil.
- Il peut évaluer le rendement de l'organisme en faisant appel à un évaluateur indépendant. Dans ce cas, le conseil d'administration et le DG déterminent généralement la méthode et la portée de l'évaluation ainsi confiée aux évaluateurs indépendants. Certains organismes de financement doivent faire évaluer leurs activités par des évaluateurs indépendants une fois tous les trois, quatre ou cinq ans et prévoient les sommes nécessaires à cette fin. Les conseils d'administration efficaces voient dans une telle obligation l'occasion d'apprendre par l'expérience et de mieux planifier l'avenir. Le DG et le conseil étudient habituellement tout rapport d'évaluation avant la rédaction de sa version définitive.
- Il peut faire en sorte que les membres de la communauté soient consultés dans le cadre du processus d'évaluation.

***L'évaluation** est l'occasion pour le conseil de constater ce qui a réussi et ce qui n'a pas marché, et de trouver les améliorations à apporter à son propre rendement et à celui de l'organisme.*

Quelle que soit la méthode que retient le conseil pour évaluer son activité, ce dernier devrait étudier son efficacité en ce qui concerne la réalisation des objectifs et l'accomplissement des activités énoncées dans le plan stratégique.

Le conseil d'administration peut aussi souhaiter concevoir une démarche d'évaluation qui permette à ses nouveaux membres d'apprendre comment planifier et effectuer une évaluation organisationnelle. Il faudrait alors aider les membres à comprendre comment déterminer les questions d'évaluation, effectuer la collecte et l'analyse des données, et dégager les conclusions.

L'évaluation organisationnelle gravite normalement autour des questions suivantes :

- *Efficacité :* L'organisme atteint-il ses objectifs? (y compris les objectifs financiers et ceux des entreprises et des programmes)
- *Efficience :* Est-ce que l'organisme fonctionne d'une manière efficiente?
- *Effets et répercussions :* Quels ont été les effets ou les répercussions de l'organisme? Par exemple, sur la croissance de la richesse? Sur la création de nouveaux emplois? Sur l'argent qui demeure dans la communauté?

En plus d'évaluer le rendement de l'organisme, le conseil doit évaluer son propre rendement. Cela est plus facile si tout le monde comprend clairement ce que la communauté attend des membres du conseil. Au début de chaque période de planification, le conseil devrait énoncer ce qu'il veut réaliser et évaluer son rendement en fonction des objectifs atteints.

Les membres du conseil devraient répondre à des questions du genre suivant lorsqu'ils évaluent leur rendement.

1. Actes constitutifs, règlement et lettres patentes

- Sont-ils en place?
- Sont-ils adéquats?

2. Planification — Les plans stratégiques et financiers sont-ils en place?

- Ont-ils été mis en œuvre?
- Que faudrait-il changer aux plans?
- Quels nouveaux renseignements indiquent qu'il faudrait réviser les plans?

3. Élaboration de politique

- Des politiques adéquates sont-elles en place?
- Est-ce qu'elles sont appliquées?
- Quelles sont les politiques additionnelles dont nous avons besoin?

4. Création de programmes et d'entreprises

- Les programmes et les entreprises sont-ils en place?
- Est-ce qu'ils sont couronnés de succès?
- Sont-ils conformes aux critères de sélection?
- Que pouvons-nous apprendre de l'analyse des progrès de chaque programme ou entreprise jusqu'à maintenant?
- Avons-nous besoin de nouveaux programmes ou de nouvelles entreprises?

5. Gestion de la relation avec le DG et les employés

- Le conseil a-t-il approuvé le plan de travail du DG?
- A-t-il surveillé et étudié les rapports du DG? A-t-il évalué son rendement?
- La relation entre le conseil et le DG est-elle satisfaisante?
- Existe-t-il une relation de travail convenable entre les employés et les membres du conseil?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'administration?

6. Surveillance et contrôle

- Le conseil assure-t-il la surveillance des aspects clés de l'organisme?
- A-t-on établi les mécanismes de contrôle nécessaires?

7. Participation communautaire

- Y a-t-il une stratégie pour susciter la participation de la communauté?
- Est-elle adéquate?
- Existe-t-il des mécanismes de reddition des comptes conformes au mandat?

8. Établissement de réseaux stratégiques

- Existe-t-il des stratégies d'établissement de réseaux et sont-elles appliquées?
- Sont-elles adéquates?

9. Financement suffisant

- Les ressources financières répondent-elles aux besoins de l'organisme?
- Les ressources financières suffisantes existaient-elles avant qu'on autorise des dépenses?
- Peut-on réaliser des économies additionnelles en matière de fonctionnement?

Dans le cadre de l'évaluation de leur rendement, certains conseils d'administration élaborent des listes moins complètes que la liste ci-avant. L'Appendice 12 présente une telle liste de vérification.

Exemple : Évaluation organisationnelle

La Manitoba Aboriginal Resources Association Inc. (MARA), dont le siège social est à Winnipeg, est une organisation-cadre qui coordonne un large éventail de filiales, de projets, d'investissements et de services. Elle possède et exploite une société autochtone de financement ainsi qu'une société d'investissement à but lucratif et s'est diversifiée dans le domaine agricole. Pour assurer la surveillance et le contrôle des activités, le conseil doit s'appuyer sur un système puissant d'information de gestion afin que tous les aspects du fonctionnement corporatif respectent le plan stratégique quinquennal.

La MARA effectue un exercice d'évaluation en profondeur de toute son activité tous les cinq ans. L'évaluation porte sur les volets suivants : résultats financiers, rendement de la direction et des employés, réalisation des plans corporatifs et des activités. Le conseil analyse toutes les données afin de pouvoir préparer une évaluation complète de l'atteinte des buts et objectifs stratégiques.

Dans le cadre de l'évaluation, le conseil d'administration doit s'occuper des aspects suivant :

- examen des analyses précises de rendement des programmes et autres éléments des activités;
- étude de l'ensemble des résultats de l'évaluation quinquennale;
- discussion et entente sur les résultats de l'évaluation;
- entente sur un plan de mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation.

En plus d'être utile à titre d'outil de planification et de surveillance de la gestion, l'évaluation procure satisfaction aux administrateurs, à la direction et aux employés. Elle permet aux gens de mieux prendre conscience de leurs réalisations et éclaire leurs décisions.

Chapitre 10

Description détaillée des responsabilités juridiques du conseil d'administration

La loi impose plusieurs obligations au conseil d'administration d'un organisme de développement. Elle le protège aussi. De façon générale, la loi exige des conseils d'administration qu'ils agissent dans le meilleur intérêt de l'organisme de développement et de ses actionnaires.

Lorsqu'une communauté choisit quelqu'un pour la représenter auprès d'un conseil d'administration, elle lui délègue une grande responsabilité. Elle suppose que le conseil partagera sa vision de l'avenir et travaillera en conformité de cette vision. Elle place sa confiance dans les administrateurs qui prendront des décisions en matière d'argent et de biens, qui élaboreront des politiques et concluront des ententes qui auront des conséquences sur les membres de la communauté pendant plusieurs années.

Parce que l'action des administrateurs peut avoir des répercussions très profondes, les lois protègent les communautés qui aurait choisi leurs représentants sans faire fort attention. En revanche, parce que les administrateurs sont investis de responsabilités aussi lourdes, la loi les protège dans la mesure où ils agissent au mieux des intérêts de la communauté et non dans leur intérêt personnel.

En général, la meilleure façon de protéger la communauté et les administrateurs est de :

- maintenir des communications ouvertes, afin que les gens soient au courant des problèmes principaux que traite le conseil;
- s'assurer que le conseil consulte la communauté avant de prendre toute décision importante.

La présente section a été rédigée à partir de l'hypothèse que les membres du conseil solliciteront constamment les avis juridiques pertinents. Pour peu que le conseiller juridique choisi partage la vision du conseil sur sa relation avec la communauté, et que les administrateurs arrêtent leurs décisions avec prudence, il ne devrait pas y avoir lieu de s'inquiéter.

Les lois et règlements précisent un grand nombre de responsabilités particulières des conseils d'administration, confirmées par la jurisprudence. Nous les résumons ci-après en les regroupant selon ce que nous considérons comme les cinq grands secteurs d'obligation juridique d'un conseil.

1. Agir dans le meilleur intérêt de l'organisme.
2. S'assurer que toutes les décisions sont conformes au mandat tel qu'il est défini dans les documents qui donnent naissance à l'organisme aux yeux de la loi. Parallèlement, préciser aussi clairement que possible son mandat en concertation avec la communauté.
3. Appliquer, sans les restreindre, tous les pouvoirs dont il dispose pour servir les intérêts de l'organisme.
4. Placer l'intérêt corporatif avant tout intérêt personnel.
5. S'assurer de la légitimité de toutes ses décisions.

1. Agir dans le meilleur intérêt de l'organisme

Les membres du conseil doivent prendre leurs décisions avec prudence. Ils ne doivent rien négliger pour protéger les intérêts de l'organisme. Ils devraient donc :

- Peser toutes leurs décisions avec autant de soin que si les conséquences les touchaient personnellement.
- Élaborer une liste de critères et de normes qui guideront les décisions clés qu'ils doivent prendre fréquemment. Par exemple, le conseil devrait élaborer avec soin les critères de sélection des cadres supérieurs ou de partenaires d'entreprises en participation. Cela les aidera à prendre de bonnes décisions, particulièrement si la communauté a participé à la discussion de ces critères.
- Solliciter l'avis d'observateurs neutres aussi souvent qu'il le faut. Cela permet une vision plus claire des choses. En bout de ligne, toutefois, c'est le conseil qui doit assumer ses propres décisions. Agir autrement serait ne pas respecter le vœu de la communauté selon lequel il incombe aux membres du conseil qu'elle a choisis de décider.
- Se tenir au courant de la nature de l'activité, des politiques et des entreprises de l'organisme;
- Être conscient des tâches que mène à bien le personnel;
- Connaître toutes les décisions que prennent les autres membres du conseil;
- S'assurer qu'ils ont suffisamment de renseignements pour prendre de bonnes décisions;
- Lorsqu'ils se rendent compte qu'une décision inappropriée a été prise par un autre administrateur, prendre les mesures nécessaires pour protéger l'organisme des conséquences défavorables d'une telle décision. Cela peut signifier qu'ils devront informer les autorités ou la communauté des inconvenances.
- Se rendre compte autant que possible des conséquences qu'auront leurs décisions sur l'organisme, la communauté et les tiers. Il est parfois difficile d'évaluer les conséquences d'une décision. Par exemple, il arrive qu'un objectif de rentabilité à court terme menace la viabilité à long terme. Ce pourrait être le cas lorsqu'un projet d'entreprise à haut risque peut rapporter des profits élevés mais avoir des conséquences négatives prolongées sur l'organisme de développement. La loi exige que le conseil étudie les investissements selon ces deux perspectives. Il s'agit là d'un dilemme parfois difficile à trancher puisqu'un conseil qui ne prendrait jamais de risque pourrait restreindre l'évolution de son organisation.

La meilleure protection, tant pour la communauté que pour les administrateurs, ...

est de maintenir des communications ouvertes et de consulter.

Exemple : Agir dans le meilleur intérêt de l'organisation

Les membres du conseil d'administration de la Makivik Corporation, dont le siège social est à Kuujjuaq (Québec) ont souvent eu à faire de leur mieux pour équilibrer divers intérêts afin d'assurer que leurs décisions contribuent au mieux aux intérêts de la société. Récemment, le conseil d'administration d'une filiale de Makivik, Air Inuit, a demandé l'avis des membres du conseil de la société mère quant à l'opportunité de maintenir une liaison aérienne entre Québec et Radisson. La direction d'Air Inuit était divisée sur ce point. Certains conseillaient d'interrompre cette liaison parce qu'elle n'était pas rentable. D'autres soulignaient qu'il s'agissait là d'une liaison stratégique entre les lignes aériennes du nord et celles du sud, et qu'elle pourrait un jour représenter un élément essentiel d'une stratégie d'expansion. Ces derniers voulaient donc protéger les intérêts corporatifs à long terme.

Air Inuit effectua des études internes et externes sur la viabilité d'une expansion complète d'un service selon l'axe nord-sud. Les études ne menèrent à aucune conclusion en raison d'éléments complexes tels que la concurrence, l'évolution de la réglementation et la conjoncture économique. Lors des discussions entre les conseils d'administration de Makivik et d'Air Inuit, il fut conseillé que Makivik envisage l'achat d'une société aérienne qui offrirait, en partenariat avec Air Inuit, le service aérien dont il était question. On prit donc la décision d'acheter la société AirStol Inc., qui a acquis à son tour les services aériens Bradley, maintenant exploités sous la désignation de First Air.

En équilibrant les intérêts à long terme de Makivik, qui consistaient à maintenir la liaison aérienne Radisson-Québec à titre de base stratégique d'une expansion future, et la nécessité de maintenir la rentabilité, une solution innovatrice a permis d'accroître la base profitable de l'ensemble de la société. Si le conseil d'administration d'Air Inuit ou celui de Makivik avait simplement insisté sur la fermeture de la liaison discutée, ou sur son maintien indépendamment des coûts, cette importante occasion de croissance aurait été manquée.

2. Exercer uniquement les pouvoirs autorisés

Lorsqu'une bande, un conseil tribal ou un groupe inuit établit un organisme de développement, il en définit le mandat. Par exemple, si un conseil de bande crée une société locale de développement, il peut lui donner pour mandat de développer l'économie communautaire. Bien qu'il s'agisse là d'une vaste responsabilité, elle n'est pas illimitée. La bande ne donne pas au conseil d'administration d'un tel organisme le pouvoir, par exemple, de régir les affaires politiques de la bande ou de diriger le système scolaire. En d'autres mots, l'organisme de développement ne peut prendre de décisions qui ne sont pas prévues dans son mandat.

Une société de développement ne peut agir au-delà des limites définies dans son mandat.

- La description complète du mandat que la communauté confie à l'organisme de développement est donnée dans les documents suivants : les actes constitutifs, le règlement et les procès-verbaux des réunions où l'on a discuté de la création de l'organisme. Les membres du conseil d'administration devraient bien connaître tous ces documents.

- Les administrateurs devraient étudier les actes constitutifs et le règlement afin de déterminer les limites légales de leur mandat. Ils ne peuvent dépasser les limites des dispositions de ces documents. Il arrive souvent, toutefois, que l'intention de la communauté qui crée l'organisme ne soit pas indiquée clairement. De même, l'intention initiale peut changer. En conséquence, il est souhaitable que les administrateurs consultent périodiquement la communauté afin de s'assurer de la pertinence de leur mandat.
- Toutefois, il incombe aux administrateurs d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme même si la communauté n'est pas d'accord. Lorsque l'autorité du conseil d'administration dans la prise d'une décision est mise en doute, il vaut mieux solliciter un conseil juridique.

Exemple : Exercice des pouvoirs autorisés seulement

Lorsque les membres de la nation Siksika, à Gleichen (Alberta), ont créé une société de développement, ils lui ont conféré le mandat précis de planifier le développement économique et d'en assurer la mise en œuvre. Après avoir amorcé la planification et la consultation auprès des communautés participantes, la société décida de procurer une mise de fonds pour lancer une station service, son premier projet, tout en continuant de planifier la construction d'un centre administratif et commercial. Étant donné que le mandat de la société de développement économique Siksika était vaste, il était clair qu'elle avait le pouvoir de créer une telle station service. Pour les fins d'efficience cependant, il fut décidé d'instituer une filiale, la Siksika Service Station Limited, et de lui confier le mandat de diriger la nouvelle entreprise. Cette deuxième société détient un mandat beaucoup plus restreint que la société mère, et doit s'en tenir aux aspects opérationnels d'une station d'essence et de service automobile.

Lorsqu'il fallut plus tard obtenir une mise de fonds pour lancer une entreprise de confection de vêtements, une nouvelle société distincte, la Siksika Fashion and Contract Sewing Limited, fut instituée et on lui conféra son propre mandat restreint. Comme la Siksika Service Station Limited, cette deuxième société est une filiale qui doit rendre compte à la société mère dont certains membres du conseil d'administration font également partie du sien. Une telle structure a contribué à la clarté du mandat et de la mission de chaque organisme.

Plus tard, une des communautés demanda à la société de développement de lancer une coopérative d'aliments et légumes dans le but d'accroître le nombre d'emplois et les revenus tirés de la vente des produits. Ce projet ne correspondait pas au plan global de la société de développement, mais le chef et le Conseil de la bande, à qui le conseil d'administration doit faire rapport, insistèrent sur sa réalisation. Étant donné que le mandat permettait clairement à la société d'établir une coopérative, celle-ci fut établie conformément au désir de la communauté.

3. Appliquer tous les pouvoirs prévus dans le mandat

Lorsqu'une communauté établit un organisme pour mener à bien des activités de développement économique, elle veut que cet organisme soit prospère. Les membres du conseil d'administration doivent tout mettre en œuvre pour créer le meilleur organisme possible. La communauté les a choisis parce qu'elle a une haute opinion de leur aptitude à prendre des décisions et à les représenter. Le conseil d'administration ne doit pas limiter la portée de son autorité en matière de prise de décisions.

- Le conseil d'administration doit être sûr d'avoir étudié soigneusement tous les renseignements dont il peut raisonnablement disposer avant de prendre une décision.
- Les membres du conseil ne doivent pas prendre de décision avant le moment fixé par le conseil pour étudier la question.
- Les membres du conseil devraient assister aux réunions et être présents pour prendre des décisions. Qu'un administrateur soit présent ou non, il demeure responsable de toutes les décisions du conseil.
- Le conseil d'administration doit assumer la responsabilité ultime en matière de prise de décisions. Bien que les membres du conseil puissent respecter l'opinion des employés et des conseillers, en bout de ligne, c'est à eux qu'incombe la décision.

Exemple : Exercice intégral des pouvoirs prévus

Le Conseil tribal de Meadow Lake, située à Meadow Lake (Saskatchewan), est l'organisme politique qui offre des services à neuf bandes indiennes du nord-ouest de la Saskatchewan. Il offre des programmes et des services aux membres des bandes dans les domaines de l'éducation, du développement économique, de la santé et du développement social et dans le domaine technique. Le programme de développement économique est mené à bien au nom des chefs d'une commission de développement économique composée de chefs et de conseillers.

La Commission de développement économique du Conseil tribal compte une division corporative et une division de services. La première surveille les intérêts commerciaux du Conseil tribal tandis que la seconde offre des services de consultation et un programme d'aide à chaque bande et membre de bande qui en fait la demande. La commission se réunit périodiquement pour étudier les demandes. Les conseillers techniques de la commission, sous la direction des membres de cette dernière, ont élaboré une méthode de présentation à la commission de tous les renseignements et analyses nécessaires à l'étude de chaque projet.

En conséquence, les membres de la commission reçoivent l'information nécessaire sur tous les aspects des projets, y compris les prévisions en matière de viabilité financière, de marchés et de bénéfices pour la communauté, la formation et le perfectionnement des ressources humaines, la gestion, les finances et la technologie. Ils peuvent ainsi prendre des décisions éclairées concernant les aides aux projets. Ces aides servent souvent à obtenir des contributions supplémentaires auprès d'autres programmes de développement économique.

4. Résoudre les questions conformément aux intérêts corporatifs, et non aux intérêts personnels

Il s'agit là d'une chose souvent plus facile à dire qu'à faire, particulièrement dans les petites communautés où les intérêts de plusieurs particuliers seront directement touchés par les décisions que prend l'organisme de développement économique. En raison des difficultés que soulève le fait de montrer l'intention qui sous-tend toute décision, la loi prescrit certains règlements concrets en matière de conflit d'intérêt dans de telles situations.

- Aucun administrateur ne devrait tirer profit d'une décision que prend le conseil d'administration, si ce n'est dans la même mesure qu'elle profite à l'ensemble de la communauté. Advenant qu'un membre d'un conseil tire des avantages financiers dans de telles circonstances, il pourrait être tenu de les rembourser. Cette règle s'applique même si l'administrateur n'avait pas l'intention de tirer un profit personnel.
- Par conséquent, les administrateurs pour qui une décision particulière peut se traduire par un gain supérieur à celui que réalisent les autres membres de la communauté devraient éviter de la prendre ou de l'influencer.

Exemple : Conflit d'intérêt

Yinka Dene Investment Corporation, dont le siège social est à Vanderhoof (C.-B.), sert le Conseil tribal de Carrier-Sekani, dans le nord de la province.

Lorsque le conseil d'administration de la société s'est réuni pour amorcer la planification, l'une des premières décisions qu'il a dû prendre touchait les conflits d'intérêt éventuels. Il fut convenu que la prise de décisions était souvent difficile dans ce domaine puisque la société avait pour but d'améliorer la qualité de vie de tous les membres de chacune des bandes participantes. La situation exigeait alors du conseil d'administration de la société d'investissement qu'il décide d'attribuer un contrat local de développement. Le conseil d'administration savait que l'un des soumissionnaires était le frère d'un administrateur.

Le conseil d'administration décida donc d'établir des critères objectifs pour la prise de décisions. Il fut convenu d'élaborer ces critères avant de commencer la sélection afin d'éviter que la décision ne soit influencée par les liens de parenté. Les critères comprenaient notamment :

- la qualité de l'expérience du soumissionnaire au niveau du sens des affaires et de la confiance;
- sa stabilité financière;
- son aptitude à travailler auprès des autochtones et à soutenir leurs valeurs;

En outre, les membres du conseil convinrent d'accorder la priorité aux soumissionnaires qui développeraient la capacité de la communauté à se perfectionner sur le plan scolaire et qui, en cas d'adjudication de contrats, accorderaient la préférence aux sociétés dont l'intention était de réinvestir les profits localement.

En outre, les administrateurs convinrent qu'il se pourrait que la personne la mieux qualifiée selon les critères de sélection soit parente avec un administrateur, mais qu'alors, on pourrait être assuré que le contrat était attribué en raison de la compétence et non à cause du lien de parenté avec l'administrateur. Ils décidèrent également que la sœur de l'entrepreneur soumissionnaire, alors membre du conseil d'administration, devrait participer à la prise de décisions sur critères de sélection, mais s'abstenir de prendre part à la discussion au sujet de l'adjudication du contrat et de participer au vote définitif.

5. S'assurer de la légitimité de toutes les décisions du conseil

L'ignorance de la loi n'est pas une excuse. Les membres du conseil peuvent être tenus personnellement responsables de toutes leurs décisions qui enfreignent la loi.

Les administrateurs devraient solliciter un avis juridique chaque fois qu'ils doutent de la légitimité d'une décision.

TROISIÈME PARTIE

APPENDICES

Appendice 1

Types d'organismes de développement économique

Appendice 1

Types d'organismes de développement économique et conseils d'administration correspondants

Type d'organisme	Fondateur	Entreprise ou programme typiques	Type de conseil
1. Société de développement et organisme sectoriel	• Bande • Conseil tribal • Organismes provinciaux • Communautés ou organismes inuit ou innu	• Soutien consultatif aux petites entreprises : planification, lancement ou expansion de leurs activités • Initiative de commercialisation en participation • Investissement dans les entreprises • Investissement de capitaux propres ou prêts aux entreprises • Contribution remboursable aux entreprises • Négociation et courtage de participation à l'entreprise	• Conseil d'administration avec pouvoir de régie
2. Société autochtone de financement	• Conseils tribaux ou association de bandes ou de conseils tribaux • Association de communautés ou d'organismes inuit	• Prêts et cautionnements de prêts aux entreprises • Investissement de capitaux propres dans les entreprises • Entreprise en participation • Formation des entrepreneurs • Services consultatifs	• Conseil d'administration avec pouvoir de régie
3. Coopératives	• Bande • Conseil tribal • Organismes ou communautés inuit	• Investissement dans les entreprises • Investissement de capitaux propres dans les entreprises • Prêts et cautionnements de prêts aux entreprises	• Conseil d'administration avec pouvoir de régie
4. Caisse d'épargne et de crédit	• Bande • Communautés inuit	• Prêts et cautionnements de prêts aux entreprises • Investissement de capitaux propres dans les entreprises • Fonds mutuels et fonds de retraite	• Conseil d'administration avec pouvoir de régie
5. Unité de service consultatif en développement économique et commercial	• Bande • Conseil tribal • Communautés inuit et innu • Organismes inuitet innu	• Soutien consultatif aux bandes, aux communautés inuit et aux entreprises privées en matière de planification, de lancement, d'expansion et de fonctionnement des entreprises	• En général, l'unité fait partie de la structure organisationnelle de la bande, du conseil tribal ou de l'organisme inuit • Parfois, dotée d'un conseil consultatif

Appendice 2

Introduction au développement économique communautaire (DÉC) et à la roue de développement

Appendice 2

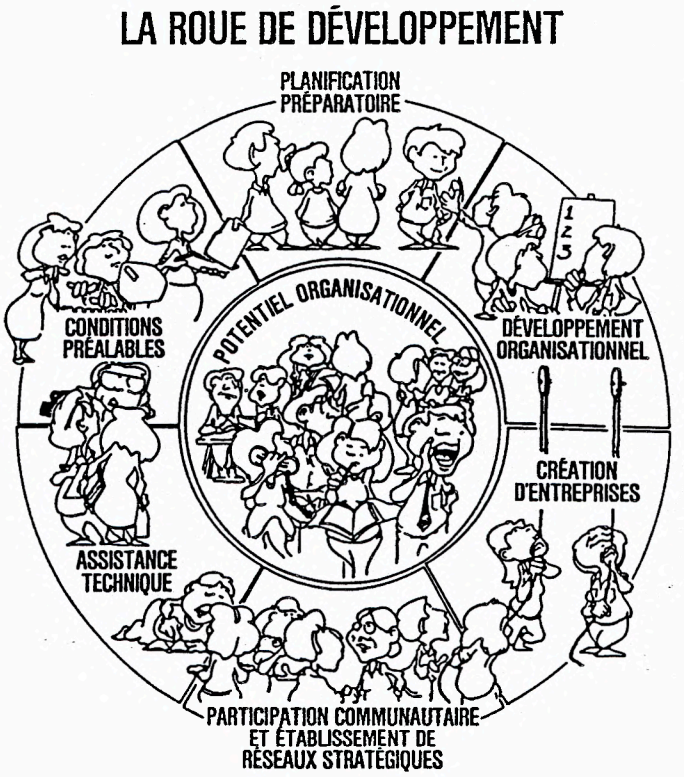
Introduction au développement économique communautaire et à la roue de développement

Le développement économique communautaire (DÉC) constitue une démarche à l'égard du développement économique qui place les communautés en premier lieu. Elle mesure la réussite en termes de vigueur, de santé et d'autonomie des communautés locales, ainsi que d'après le nombre d'emplois, les revenus et les investissements.

L'expérience montre que la réussite en matière de développement économique «axé sur la communauté» dépend de six éléments clés.

1. Les conditions organisationnelles préalables
2. La planification préparatoire
3. Le développement organisationnel
4. La création d'entreprises
5. La participation communautaire et l'établissement de réseaux stratégiques
6. L'assistance technique

Ces six composantes de la «roue de développement» entraînent le développement économique au palier de la communauté. Chacune des composantes accroît le bassin local de talents organisationnels, d'aptitudes techniques et d'expérience pratique. Dans la mesure où le bassin des ressources humaines locales s'étend, les membres de la communauté deviennent de plus en plus en mesure de planifier, de lancer et de gérer les projets. Avec le temps, ils acquièrent les compétences nécessaires à la réussite de projets de plus en plus exigeants (et gratifiants).



Nous appelons ce bassin de talents, d'aptitudes et d'expérience le «potentiel organisationnel» communautaire. Ce bassin est à la fois le résultat clé et la force d'entraînement du développement économique de la communauté.

Une bonne programmation encouragera la communauté à développer son potentiel, et lui permettra de le faire, dans les six composantes susmentionnées. En négliger une n'arrêtera pas le développement économique; cependant, la roue ne tournera pas aussi bien et la communauté ne deviendra pas aussi forte ni aussi autonome qu'elle l'aurait pu.

1. CONDITIONS ORGANISATIONNELLES PRÉALABLES

Pour bien programmer le développement économique, il faut s'assurer au préalable que certaines valeurs, attitudes et systèmes soit en place avant d'amorcer le développement économique comme tel. En l'absence de ces conditions préalables, le meilleur des projets a peu de chance de réussir. Ces préalables sont les suivants :

- stabilité et efficacité du gouvernement local;
- compétences et systèmes financiers de base;
- aptitudes et ressources de base en planification et développement;
- des personnes capables de prendre des décisions et désireuses d'apprendre et de former;
- engagement à intégrer planification et prise de décisions;
- reconnaissance qu'un certain temps est nécessaire pour obtenir des résultats en développement économique;
- acceptation d'envisager parfois de travailler avec des ressources et des entreprises externes;
- volonté d'investir dans l'amélioration des compétences en matière d'entreprises et de direction des affaires;
- volonté de maintenir l'engagement à l'égard du développement économique de la communauté.

2. PLANIFICATION PRÉPARATOIRE

La planification préparatoire doit tenir compte de la nécessité d'un accord collectif en matière de développement économique : ce qu'il est, pourquoi il est nécessaire, comment il doit se faire. Pour atteindre le consensus, la communauté doit rassembler et partager des renseignements de plusieurs façons, par exemple :

- discussions qui clarifient les objectifs de la communauté et le genre de qualité de vie qu'elle désire;
- discussion des rôles du gouvernement de la bande, de l'entreprise privée et des entreprises communautaires dans le développement économique;
- inventaire des ressources humaines et des ressources naturelles;
- établissement des débouchés;
- investissement de temps, de ressources et de personnel dans le processus de planification;
- amorce d'une stratégie de développement économique communautaire.

3. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Un bon programme de développement économique prévoit bien plus que le financement d'entreprises. La prospérité des entreprises dépend en effet d'un environnement propice. Un programme efficace aidera donc les communautés à bâtir des dirigeants et des systèmes de gestion capables de susciter et de maintenir un tel environnement. Cet aspect de la capacité de l'organisme s'atteint par les moyens suivants :

- évaluation des forces et des faiblesses locales en gestion et en planification;
- formation des employés et des dirigeants en planification, en évaluation des entreprises et en surveillance;
- rédaction des politiques et des méthodes de base;
- planification et établissement de systèmes de surveillance et de gestion;
- planification du développement organisationnel ultérieur.

De nos jours, la programmation est souvent noyée dans la diversité des mandats, des méthodes, des points de vue et des personnalités. Même les dirigeants résolus et acharnés ont peine à voir au-delà de l'exercice financier en cours.

4. CRÉATION D'ENTREPRISES

Lorsque vient le moment de lancer une entreprise, la meilleure méthode de programmation est d'abord très sélective, la générosité venant par après. Elle préconisera l'appui des seules entreprises privées et communautaires qui contribueront vraiment à la poursuite de la stratégie de développement économique de la communauté. Pour ce faire, l'organisme de développement a besoin d'aide dans les domaines suivants :

- recherche sur les occasions d'affaires;
- application d'une méthode exigeante, en trois volets, aux fins d'évaluation des propositions d'entreprise;
- analyses de préfaisabilité et de faisabilité;
- plans d'entreprise;
- recherche de soutien financier;
- lancement de l'entreprise.

5. PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE ET ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX STRATÉGIQUES

Pour bénéficier du soutien dynamique des membres de la communauté, une stratégie de développement économique doit refléter les attentes, les intérêts et aptitudes de ces dernières. Il faut constamment solliciter leurs opinions et commentaires et gagner le soutien et la collaboration des intervenants externes importants. Une bonne programmation devrait reconnaître les besoins suivants :

- réunions avec la communauté, discussion et formation;
- liaison avec des membres compétents et influents des secteurs privé et public;
- formation sur les sources et les méthodes de financement;
- ouverture vers l'extérieur en faveur de projets et d'entreprises spécifiques.

6. ASSISTANCE TECHNIQUE

Les dirigeants de la communauté doivent vouloir et pouvoir profiter des connaissances des experts externes aux points critiques de la démarche de développement économique. Les contrats avec des agents externes à la communauté doivent prévoir le transfert de connaissances aux membres de la communauté. Ainsi, l'assistance externe contribuera à accroître l'autonomie de la communauté. Les points critiques comprennent notamment :

- la planification du développement économique;
- l'évaluation organisationnelle;
- l des politiques;
- la sélection des entreprises;
- la gestion et la surveillance de l'entreprise;
- la planification d'entreprises et les études de faisabilité;
- la programmation financière.

Appendice 3

Prise de décisions éclairées

Appendice 3

Exemple de formulaire d'aide à la prise de décision du conseil d'administration

1. OBJET

Programme de formation _____

2. FAITS PERTINENTS

Le Centre _____ a élaboré son propre programme d'étude en matière de formation des entrepreneurs. Le programme de recherche fédéral _____ souhaite que le Centre _____ assure la prestation de la formation à ses clients. Le Centre est un département autonome de l de formation _____.

3. RETOMBÉES

L de formation _____ a assuré la prestation de quatre programmes de formation en _____ en Saskatchewan.

4. SOLUTION PROPOSÉE

Le Centre _____ vendra et assurera la prestation des programmes de formation _____ à tous les peuples autochtones du Canada.

5. SUITE À DONNER

Approbation du conseil

6. APPROBATION

_____

PROPOSÉ PAR : _____

APPUYÉ PAR : _____

Appendice 3a

Renseignements essentiels sur les projets à fournir aux membres du conseil d'administration

Les rapports des employés et des comités de projets devraient être remis dans les délais prévus et indiquer les détails inclus dans les catégories ci-après. Il faut que les membres du conseil d'administration connaissent bien leur dossier et ils ont besoin à cette fin de disposer de descriptions claires et suffisantes.

FONCTIONNEMENT DU PROJET

Échéancier prévu

1. Description du projet, y compris

Les données quantitatives et qualitatives sur les aspects suivants :

- objectifs du projet et manière dont le projet tient compte des questions locales comme l'accroissement de l'emploi, la formation, etc.
- produits et services
- marchés visés
- installations nécessaires
- nombre d'employés et genre d'emplois
- avantages et retombées communautaires
- données financières : financement, budgets, états financiers
- critères de sélection des projets et entreprises
- sommaire des caractéristiques clés (diagrammes)
- relation entre les éléments du projet
- besoins des employés

MENACES AU PROJET

1. Opposition ou autres difficultés au plan de la politique

Externes

- manque d'appui local
- absence de vision du «tableau global»

Internes

- opposition à la politique
- opposition ou difficultés liées au personnel

2. Difficultés liées à l'entreprise ou à la gestion

Problèmes de gestion

- inexpérience des employés
- imprécision des rôles
- manque de formation

Technologie

- choix du type pertinent de technologie
- difficulté d'appliquer, de gérer et de maîtriser une nouvelle technologie
- formation nécessaire pour appliquer la nouvelle technologie

Financement

- changements de partenaires ou d'engagements
- disponibilité incertaine des fonds
- combinaison complexe de sources de financement

Marchés

- hypothèses inexactes ou désuètes
- acquisition d'une part du marché
- politique des prix
- fluctuations de la valeur de la monnaie
- coût des services en régions éloignées
- coût du transport en régions éloignées

Faisabilité financière

- modifications du coût de la main-d'œuvre, des matériaux, du financement, etc.

Facteurs de contingence

- capacité insuffisante d'étudier les menaces et d'y remédier

Facteurs de dépendance

- marché local limité

Appendice 4

Règlement sommaire des réunions de conseils d'administration

Appendice 4

Règlement sommaire des réunions de conseils d'administration

Tout organisme doit prendre ses décisions conformément à des règles que tous les membres comprennent et acceptent. Le règlement des réunions n'est qu'un outil visant à assurer que la conduite des affaires se fasse, et soit perçue comme se faisant, selon des méthodes équitables et acceptées. La présente section décrit comment élaborer un ordre du jour et comment diriger une réunion du conseil.

ÉLABORATION DE L'ORDRE DU JOUR

1. S'assurer que les procès-verbaux des réunions précédentes ont été distribués afin que les administrateurs puissent en prendre connaissance et les adopter au titre de dossiers officiels des discussions. (En votant leur adoption, les administrateurs qui s'étaient opposés à certaines des décisions lors de la réunion précédente, n'indiquent pas qu'ils sont maintenant d'accord avec la décision. Ils conviennent plutôt que le procès-verbal reflète fidèlement ce qui s'est dit et ce qui s'est passé.)
2. Revoir l'ordre du jour de la réunion précédente, et vérifier si on a omis de traiter certains articles à l'ordre du jour et s'il y a lieu de les soumettre de nouveau au conseil d'administration.
3. Aviser tous les comités qui sont censés faire rapport à la réunion qu'ils sont inscrits à l'ordre du jour et s'assurer que tous les documents d'appoint sont prêts et, au besoin, distribués avant la réunion.
4. Décider des points urgents qui devraient être traités en priorité.
5. Faire parvenir un exemplaire de l'ordre du jour aux administrateurs.

Exemple d'ordre du jour

1. Revue du procès-verbal de la dernière réunion.
2. Adoption de l'ordre du jour (Y a-t-il des articles à ajouter? Les participants sont-ils d'accord avec l'ordre du jour?)
3. Affaires urgentes.
4. Rapports des comités. (De préférence en deux parties : rapports d'information à l'intention des administrateurs pour qu'ils demeurent au fait de l'activité de l'organisme, et décisions de politique nécessitant l'étude et la délibération du conseil d'administration en séance plénière.)
5. Nouvelles affaires.
6. Date de la prochaine réunion.
7. Levée de la séance.

DÉROULEMENT DE LA RÉUNION

Le conseil d'administration est libre de choisir les règles du déroulement de ses réunions. Une de ces règles devrait indiquer comment on peut modifier le règlement des réunions, et cette règle devrait être adoptée à l'unanimité. Une telle décision contribuera au processus de discussion et de prise de décisions.

Plusieurs conseils d'administration adoptent un ensemble de règles de procédures, par exemple le *code Robert* ou le *règlement Bourinot*. Avec le temps, ces règlements sont devenus extrêmement complexes et, bien qu'ils puissent être utiles, ils entravent parfois la communication puisqu'on peut y recourir pour décourager la discussion. Ils peuvent ne pas convenir aux organismes qui veulent prendre des décisions par consensus.

Le règlement ci-après peut guider utilement le déroulement des réunions où les décisions, sauf celles qui supposent un changement radical de politique, se prennent à la majorité.

Ordre du jour

1. Le DG devrait déterminer l'ordre du jour en consultation avec le président du conseil. L'ordre du jour devrait être approuvé par tous les participants. On peut ajouter des articles à l'ordre du jour ou en retirer.
2. Adoption du procès-verbal : le procès-verbal de la réunion précédente constitue un dossier officiel de la conduite des affaires du conseil. Les procès-verbaux sont souvent un document officiel qui dirige le personnel dans la mise en œuvre des politiques et sur lequel peuvent reposer toute action en justice ou autres formes de règlement de conflit mettant en cause le conseil. Chacun des membres du conseil devrait lire avec soin le procès-verbal, avant la réunion, et ne devrait l'approuver que si toutes les personnes présentes conviennent qu'il constitue une description précise des décisions qui ont été prises à la réunion précédente.
3. Prise de décisions :

   a) En général, les points ou articles dont discute le conseil lui sont soumis accompagnés d'une recommandation d'un membre du personnel ou d'un comité. Le président devrait inviter l'un des membres à proposer que le conseil adopte la recommandation. Les codes de procédures des réunions de *Robert* et de *Bourinot* précisent tous deux que cette proposition doit se faire avant la présentation. Nous croyons que les administrateurs devraient s'entendre sur le choix du moment où ils préfèrent procéder au vote et se tenir par la suite à ce choix.

   b) D'autres administrateurs peuvent vouloir commenter la présentation. Ils devraient le faire en indiquant s'ils sont d'accord ou pas avec la proposition présentée. Si leur intervention a pour unique but d'obtenir des renseignements additionnels, ils devraient le préciser.

   c) Quand chacun a posé les questions qu'il voulait ou a suffisamment d'information, le débat se termine. Le président de la réunion demande alors un vote à main levée afin de savoir qui appuie la proposition et qui s'y oppose. Selon la règle qui a été convenue, la proposition est adoptée si la majorité des membres, les deux tiers, ou tous les membres présents sont en faveur.

   d) Lorsqu'un administrateur est d'accord avec l'intention de la proposition, mais n'est pas à l'aise avec certains mots, il peut vouloir modifier la proposition. Le président lui demandera de proposer une formulation qui lui conviendrait. On demande par la suite à l'auteur de la proposition initiale d'indiquer s'il est d'avis que la proposition, telle qu'elle est modifiée, reflète encore l'intention originale. Si la réponse est «oui», le conseil d'administration passe au vote sur la modification, avant de voter sur la proposition entière. Par ailleurs, si l'auteur de la proposition initiale est d'avis que la modification n'est pas conforme à l'intention de la proposition initiale, celui ou celle qui propose une modification devra accepter la première formulation ou voter contre la première proposition et, si elle est rejetée, en présenter une autre.

   e) Si le conseil est d'avis qu'il a besoin de plus amples renseignements avant de prendre une décision, ou s'il souhaite remettre à plus tard sa décision pour quelque raison que ce soit, on peut laisser la question en suspens afin d'y revenir plus tard ou lors d'une autre réunion. On dit alors que la proposition est «déposée», ce qui peut se faire s'il y a accord à la majorité simple des personnes présentes. Il faut également un vote à la majorité simple pour reprendre la discussion une fois qu'une proposition a été «déposée».

   f) Si le président de la réunion souhaite un consensus sur une question donnée, mais se rend compte que cela est impossible pour le moment, il peut demander que le point soit «déposé» jusqu'à plus tard durant la réunion, ou jusqu'à une réunion ultérieure. Cela pourrait améliorer les chances de parvenir à un consensus.

   g) Les débats peuvent être abrégés si la plupart des membres du conseil trouvent qu'ils traînent en longueur. Pour ce faire, un administrateur indique qu'il veut que l'on «mette la question aux voix». Si la plupart des administrateurs sont d'accord, (il semblerait préférable d'atteindre une majorité des deux tiers avant d'interrompre le débat), alors le président peut demander un vote à main levée sur la proposition.

   h) Si un membre du conseil souhaite changer son vote et renverser la décision, c'est possible. Toutefois, il vaudrait mieux s'assurer que la plupart des membres acceptent de reprendre la discussion, afin d'éviter qu'une seule personne ne fasse perdre le temps de toutes les autres. On exige donc en général que les propositions de reprise d'un ancien débat et de renversement ou modification de l'intention de propositions déjà acceptées ne passent que si les deux tiers des membres alors présents, y compris une personne ayant voté en faveur de la proposition initiale, l'acceptent.

i) Les administrateurs représentent la communauté, il est donc souhaitable d'enregistrer leur vote. La communauté peut ainsi savoir comment ses représentants votent ou ont voté sur toute proposition.

j) Certaines décisions revêtent une telle importance pour l'organisme que plusieurs conseils d'administration prescrivent à leur endroit une majorité supérieure à la majorité simple; en voici quelques exemples :

- Adoption du budget (majorité des deux tiers)
- Adoption du plan stratégique (des deux tiers ou à l'unanimité)
- Sélection du DG (majorité des deux tiers)
- Critères de sélection des programmes ou des entreprises (majorité des deux tiers)
- Nouveaux membres du conseil (majorité des deux tiers)
- Modifications du règlement des réunions (majorité des deux tiers)

Le conseil d'administration peut aussi déterminer quelles autres règles peuvent l'aider à bien conduire ses affaires.

Appendice 5

Grille d'évaluation type aux fins de sélection des nouveaux membres du conseil d'administration

Appendice 5

Grille d'évaluation type aux fins de sélection de nouveaux membres du conseil d'administration

CRITÈRES	Candidate A	Candidate B	Candidate C	Candidate D	Candidate
1. Représentativité de la communauté					
• Représentativité démographique					
• Représentativité sectorielle					
Exemples :					
• Dirigeants élus					
• Milieu des affaires					
• Fournisseurs de services sociaux					
• Anciens					
• Éducateurs					
2. Expérience souhaitable					
• Lancement et opérations de petites entreprises					
• Conception de programmes de formation					
• Financement commercial					
• Entreprises en participation					
• Agriculture					
• Foresterie					
• Transport et camionnage					
• Liaison avec les membres non autochtones du monde des affaires					
3. Qualités personnelles et valeurs					
• Intérêt dans le développement des affaires					
• Intérêt dans le développement à long terme de la communauté					
• Conscience de l'importance de l'opinion de la communauté pour la prise de décisions					
• Disponibilité (temps suffisant)					
• Volonté d'investir l'énergie nécessaire					

Appendice 6

Liste des attitudes et comportements d'un administrateur efficace

Appendice 6

Liste des attitudes et comportements d'un administrateur efficace

Êtes-vous un bon administrateur?

Certaines attitudes et certains types de comportement contribuent à l'efficacité d'un membre de conseil d'administration. La liste ci-après en indique un certain nombre.

Un bon administrateur

a) Veut aider les autres selon ses responsabilités en tant que membre du conseil.

b) Considère ses responsabilités comme celles d'un fiduciaire au nom des membres de la communauté locale, de ses bénéficiaires, et de la population en général.

c) Défend ses convictions, au risque même de susciter l'incompréhension ou la désapprobation de son milieu social ou d'affaires.

d) Soutient les autres membres du conseil ou le personnel et les défend lorsqu'ils sont injustement critiqués ou attaqués.

e) Traite les employés comme des partenaires d'une cause noble, tout en maintenant une supervision et un contrôle global.

f) Évite d'être figé d'admiration devant les autres membres du conseil, qu'ils soient cadres supérieurs, professionnels des affaires, dirigeants d'entreprise ou de groupement ouvrier dans les domaines du travail social, de l'éducation, de la médecine, etc.

g) Accueille les renseignements et cherche les meilleurs conseils possibles, mais se réserve le droit de décider selon son propre jugement.

h) Respecte le droit des autres membres du conseil ou des employés de ne pas être d'accord et d'être écoutés avec objectivité lorsqu'ils expriment leurs points de vue.

i) Accepte comme normal que les décisions se prennent à la majorité, et que les décisions ainsi prises ne soient pas toujours celles qu'il souhaiterait.

j) Critique s'il le faut, de façon constructive, et propose, au besoin, d'autres options.

k) Est conscient de ses limites en termes de temps et d'énergie.

l) Tente de promouvoir l'unité et de garder les désaccords et les controverses sur un plan impersonnel.

m) Demeure loyal à l'organisme, tout en étant encore plus loyal au bien-être de la communauté et à celui de l'humanité dans son ensemble.

La liste ci-avant a été élaborée au Centre de développement économique communautaire de Sydney (Nouvelle-Écosse).

Appendice 7

Guide d'élaboration d'un plan de formation du conseil d'administration

Appendice 7

Guide d'élaboration d'un plan de formation du conseil d'administration

Le guide ci-après aidera les administrateurs d'organisme de développement à cerner leurs besoins éventuels de formation. La liste des domaines de formation possibles concerne les responsabilités fonctionnelles et juridiques ainsi que des aptitudes décrites dans la présente publication. On demande à chaque membre du conseil :

1) de préciser l'ampleur de son besoin dans chaque domaine de formation (faible ou élevée);

2) de donner ses besoins par ordre de priorité, sur une échelle de 1 à 5. (Priorité élevée = 1, faible priorité = 5) (certains domaines peuvent avoir le même rang prioritaire.)

Ensuite, le DG ou les employés devraient compiler et analyser les résultats des besoins et priorités individuelles de formation. Puis, le DG devrait soumettre les résultats au conseil qui les analysera, en discutera et décidera des priorités de formation du conseil d'administration.

BESOIN ÉVENTUEL DE FORMATION	Ampleur du besoin des membres du conseil Faible Éléve	Rang global de priorité des membres (de 1 à 5)
A. Aptitudes et connaissances liées aux fonctions du conseil :		
1. Élaboration, compréhension et analyse des actes constitutifs et des règlements de l'organisme de développement		
2. Élaboration et compréhension des statuts constitutifs ou lettres patentes		
3. Planification		
• Comment élaborer un plan stratégique		
• Comment élaborer un plan financier		
4. Élaboration de politique		
• Comment élaborer diverses politiques du conseil		
5. Prise de décisions (entreprises et programmes)		
• Comment élaborer des critères de sélection d'entreprises		
• Comment prendre des décisions liées aux entreprises		
• Comment élaborer des programmes		
• Comment prendre des décisions sur les programmes et l'activité		
• Comment analyser les études de faisabilité et les plans d'affaires		
6. Liaison avec le DG		
• Comment choisir un DG		
• Comment élaborer un plan de travail avec le DG		
• Comment surveiller et évaluer le rendement du DG		
7. Surveillance et contrôle		
• Comment élaborer des systèmes et des mécanismes de surveillance en matière de finances, d'entreprises, de programmes et de ressources humaines		
• Quand les mécanismes de contrôle sont-ils pertinents?		

BESOIN ÉVENTUEL DE FORMATION	Ampleur du besoin des membres du conseil Faible Éléve	Rang global de priorité des membres (de 1 à 5)
8. Participation de la communauté		
• Comment assurer un degré approprié de participation communautaire au développement ou aux décisions de l'organisme		
• Comment établir un degré approprié de reddition de comptes		
9. Établissement en réseaux stratégiques		
• Comment élaborer une stratégie efficace de liaison avec les personnes clés et établir des réseaux utiles		
10. Travail avec les employés de l'organisme		
• Comment travailler convenablement avec les employés (autres que le DG) de l'organisme		
11. Financement et sources de financement		
• Comprendre les éléments clés de l'élaboration d'une entreprise de financement		
• Comprendre la gamme des sources de financement possibles pour l'organisme de développement		
12. Évaluation		
• Comment évaluer le rendement de l'organisme de développement		
• Comment évaluer le rendement du conseil d'administration		
13. Établissement de comités du conseil		
• Quels comités convient-il d'instituer?		
• Comment établir des comités et travailler avec ces derniers		
B. Aptitudes et connaissances liées aux responsabilités juridiques		
14. Compréhension des responsabilités juridiques :		
• Mandat selon la loi		
• Protection des intérêts de l'organisme		
• Exercice de tous les pouvoirs du conseil		
• Directives en matière de conflit d'intérêt		
• Comportement légal		
C. Aptitudes et connaissances liées à l'activité du conseil		
15. Tenue de réunions efficaces		
16. Résolution de problème		
17. Résolution de conflit		
18. Négociation		
D. Aptitudes et connaissances liées à d'autres domaines généraux		
19. Comprendre la gestion de projets		
20. Avoir recours aux experts techniques		
21. Comprendre les analyses générales des tendances économiques		

Appendice 8

Critères de sélection d'entreprises

Appendice 8

Critères de sélection d'entreprises : exemple n° 1

CRITÈRES DE SÉLECTION / OCCASIONS D'ENTREPRISE	Fait travailler les personnes à faible revenu de la communauté	Faibles coûts de lancement	Située dans la région	Seuil de rentabilité en moins d'un an	Ne nuit pas aux entreprises locales actuelles	Réduit la fuite des capitaux locaux	Se sert des biens actuels de l'organisme	A recours aux compétences actuelles de l'organisme	Procure des biens et des services nécessaires à la communauté	Total
Garderie										
Boulangerie										
Agence de placement										
Centre de recyclage										
Société de rénovation (construction)										
Souscription de subvention										
Société de climatisation										
Soins de santé à domicile										
Fabrication de doubles fenêtres										
Distribution d'artisanat										
Clé 0 = ne satisfait aucunement le critère 5 = satisfait pleinement le critère										

Nota : Ces deux exemples proviennent du National Economic Development and Law Centre, 1950 Addison St., Berkeley, Californie, É.-U., 94704

Appendice 8

Critères de sélection d'entreprises : exemple n° 2
Community Action of Marin

La société Community Action of Marin a établi les critères de sélection d'entreprise selon trois phases, ces critères évoluant en rapport avec la croissance de la capacité et de la crédibilité de l'organisme. Pour chaque phase ou stade, les critères se répartissent en trois catégories : aspect social, aspect organisationnel et aspect commercial. Une fois qu'il a atteint les objectifs de la première phase, l'organisme passe à la deuxième puis à la troisième, soit en lançant une nouvelle entreprise ou en assurant l'expansion de l'entreprise initiale.

PHASE UN

Critères des retombées sociales	Critères organisationnels	Critères commerciaux
Aucune retombée négative sur les clients à faible revenu	Possible à réaliser avec les ressources humaines actuelles	Faible risque financier
	Gains de crédibilité en DÉC	Possibilité élevée de réussite
	Gains en matière d'expérience et de connaissances pratiques	Petite envergure, faible risque de gestion
	Modération	Dans les moyens de l'entreprise, faible mise de fonds
		Répond à un besoin actuel du marché
		Potentiel élevé de diversification
		Sous l'étroite régie de l'organisme
		Faible marge de profit

PHASE DEUX

Critères de retombées sociales	Critères organisationnels	Critères commerciaux
Retombées positives : commencent à toucher les groupes cibles	Possible à réaliser avec les ressources humaines actuelles	Réussite
	Rapportent des fonds à l'organisme	Potentiel de diversification élevée
	Meilleure image de marque : on commence à être perçus comme des dirigeants en développement économique communautaire	Besoin d'une mise de fonds plus grande (recours possible au levier financier)
		Acceptabilité d'un risque plus grand aux plans des finances et de la gestion
		Attire des capitaux externes
		Bonne marge de profit

PHASE TROIS

Critères des retombées sociales	Critères organisationnels	Critères commerciaux
Retombées positives	Possible à réaliser avec les ressources humaines actuelles	Potentiel élevé de diversification
Création d'emplois	Rapporte des fonds à l'organisme	Acceptabilité d'un risque élevé
Commence à cibler les pauvres	Rôle de leadership	Acceptabilité d'une régie moins immédiate par l'organisme propriétaire (p. ex. : entreprises en participation)

Appendice 9

Liste de vérification en matière de protection de l'environnement

Appendice 9

Liste de vérification en matière de protection de l'environnement

Lorsqu'il prend une décision en matière de création d'entreprise, le conseil d'administration est souvent appelé à équilibrer le besoin de croissance économique et celui de la protection de l'environnement. Un grand nombre de conseils d'administration ont maintenant conscience qu'on ne peut réaliser une économie saine à long terme que si l'on assure un environnement sain et durable.

Il n'est donc pas rare que les administrateurs recherchent les moyens d'éliminer ou de minimiser les incidences nuisibles possibles de l'exploitation d'une entreprise sur les employés, sur la population en général ou sur l'environnement.

La liste de vérification ci-après aidera le conseil d'administration à déterminer les mesures de protection de l'environnement qu'il est possible d'appliquer dans le cadre de l'élaboration de toute entreprise.

Le conseil d'administration a-t-il vérifié si...

		Oui	Non
1.	l'évaluation, la planification, la construction et le fonctionnement des entreprises sont conformes à toutes les dispositions législatives pertinentes en matière de protection de l'environnement, des employés et de la population?	☐	☐
2.	les retombées environnementales néfastes de toutes les activités ont été réduites le plus possible?	☐	☐
3.	tous les règlements gouvernementaux pertinents ont été respectés? En l'absence de réglementation gouvernementale, le conseil a-t-il établi des normes par des lignes directrices?	☐	☐
4.	les considérations environnementales ont été intégrées à la conception et à la planification à long terme?	☐	☐
5.	des programmes de surveillance active et continue évaluent les risques opérationnels pour la sécurité et la santé des personnes et de l'environnement? A-t-on appliqué de bons principes de gestion du risque pour assurer le respect des exigences du gouvernement et de l'organisme?	☐	☐
6.	des stratégies de communication avec les gouvernements, les employés et la population sont en place dans le but de promouvoir la compréhension des activités de l'entreprise et de tout risque lié à son exploitation ou à ses produits?	☐	☐
7.	l'on répondra immédiatement aux urgences, et que toutes les mesures raisonnables ont été prises dans le but de protéger la santé et la sécurité des employés, de la population et de l'environnement?	☐	☐
8.	le conseil d'administration recevra un rapport annuel sur les questions d'environnement, d'hygiène, de sécurité, ainsi que sur l'aptitude à faire face aux urgences liées aux activités de l'entreprise?	☐	☐
9.	des vérifications périodiques seront effectuées en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité, et d'aptitude à faire face aux urgences?	☐	☐
10.	les employés, les clients, les gouvernements et la population recevront en temps opportun les renseignements sur les incidences environnementales des opérations de l'entreprise et de ses produits?	☐	☐

Le conseil d'administration a-t-il vérifié si...	Oui	Non
11. la gestion de tous les aspects de la production, de l'entreposage, du transport et de la disposition des déchets se fera de façon responsable, et que la santé publique, la sécurité et l'environnement seront adéquatement protégés?	☐	☐
12. l'on œuvrera (au besoin) avec les associations d'entreprises, les organismes gouvernementaux et les groupes publics dans le but de déterminer les priorités en matière d'environnement et d'élaborer des lois valables aux plans pratique et scientifique?	☐	☐
13. dans la mesure du possible, on soutiendra les recherches visant à accroître la connaissance scientifique de l'environnement et à améliorer les méthodes de protection du milieu?	☐	☐

Appendice 10

Responsabilités du conseil d'administration, du directeur général (DG) et des employés

Appendice 10

Responsabilités du Conseil, du DG et des employés

CONSEIL	DG	EMPLOYÉS
1. PLANIFICATION STRATÉGIQUE		
• Dirige le processus de planification • Choisit les facilitateurs externes • Fait savoir à tout l'organisme que le conseil parraine cette initiative • S'assure de l'enga-gement à tous les paliers de l'organisme • Participe à tous les aspects du processus	• Fait en sorte que le processus de planification se déroule sans problem • Procure au conseil des options en matière d'animation • S'assure que le processus de consultation avec les membres de l'organisme fonctionne bien • Participe à tous les aspects du processus	• Participent au processus de planification • Comprennent que la participation est un élément indespensable à la réussite du processus • Peuvent participer à un ou à tous les aspects du processus
PLANIFICATION FINANCIÈRE		
• Établit le budget en conformément au plan stratégique et s'assure de la disponibilité d'un financement suffisant pour le mettre en œuvre	• Prépare les recommandations budgétaires qu'il soumet à l'analyse et à l'approbation du conseil • Gère les biens et les finances	• Précisent les besoins financiers et rendent compte des dépenses
2. ÉLABORATION DE POLITIQUES		
• Établit les politiques • S'assure que les méthodes de mise en œuvre des politiques sont en place	• Soumet des options de politiques à l'approbation du conseil, de concert avec des membres du conseil ou de comités pertinents • Dirige la mise en œuvre des politiques • Détermine avec conseil si un décision est de nature politique ou administrative	• Mettent les politiques en œuvre et recommandent des modifications au besoin

Appendice 10 (suite)

CONSEIL	DG	EMPLOYÉS
3. SURVEILLANCE ET CONTRÔLE DES FINANCES		
• Reçoit les rapports des comités et du DG en matière de budget et de gestion des biens • Assure la viabilité de l'organisme	• Fait en sorte que le conseil soit pleinement renseigné en tout temps sur la situation financière de l'organisme • Gère et surveille le rendement financier • Met en œuvre les méthodes nécessaires pour que le conseil dispose de tous les renseignements financiers	• Rendent compte des dépenses • Fournissent des renseignements sur les conséquences des dépenses
4. ACTIVITÉ DES ENTREPRISES OU DES PROGRAMMES		
• Détermine les critères de sélection des entreprises ou des programmes à la lumière des plans stratégiques et financiers • S'assure de la mise en place de méthodes d'application efficace des critères • S'assure de la mise en place de méthodes et de politiques en vue de la gestion efficace des entreprises et des programmes • Surveille le rendement • Prend les décisions qui s'imposent	• Soumet ses recommandations au conseil, ainsi que toute l'information relative à la sélection ou aux critères de sélection des entreprises ou des programmes • Soumet des recommandations à la demande du conseil • Assure la surveillance générale de la mise en œuvre des choix • Contrôle la gestion des entreprises ou des programmes • Fait en sorte qu'il existe des méthodes de production des données nécessaires pour permettre au Conseil de mener à bien sa fonction de surveillance du rendement	• Appliquent les décisions en matière de programmes et d'entreprises • Fournissent des renseignements sur les incidences des décisions du conseil

Appendice 10 (suite)

CONSEIL	DG	EMPLOYÉS
5. RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS		
• Embauche, dirige et évalue le DG	• En consultation avec le conseil et les employés, établit les méthodes et élabore un plan de travail afin d'assurer l'embauche, la consultation, l'orientation et l'évaluation d'employés compétents	• Travaillent en tant que membres d'une équipe • Sont consultés et donnent des renseignements sur les incidences du plan de travail et des méthodes
6. PARTICIPATION DE LA COLLECTIVITÉ		
• S'assure que l'organisme véhicule les valeurs et la vision de la communauté et fonctionne conformément à son mandat afin d'assumer son rôle dans la réalisation des objectifs que la communauté a établiz pour l'organisme • Encourage la participation communautaire • Sollicite les opinions de la communauté	• Cerne les besoins auxquels la communauté peut répondre • Précise les réseaux de communication • Informe le conseil d'administration • Applique les directives du conseil en matière de participation de la communauté	• Comprennent les clients et les membres de la communauté • Appliquent les directives du conseil et du DG dans ce domaine
7. ÉTABLISSEMENT EN RÉSEAUX STRATÉGIQUES		
• Définit les secteurs où il serait avantageux pour l'organisme d'accroître l'efficacité des réseaux stratégiques • Étudie la possibilité pour les membres du conseil de participer à l'établissement de liaisons stratégiques • Peut jouer un rôle en constituant un élément de l'initiative d'établissement de réseaux	• S'assure que l'organisme comprend suffisamment les environnements externes, notamment les gouvernements, les autres organismes de développement, les partenaires actuels et possibles, les entreprises en participation, les fournisseurs, les clients, la population en général • Applique les directives du conseil en matière d'établissement de réseaux	• Comprennent la nécessité des réseaux stratégiques • S'assurent qu'ils offrent à l'environnement externe une bonne image de l'organisme au palier où ils œuvrent • Appliquent les directives du conseil et du DG en matière de réseaux stratégique

Appendice 10 (suite)

CONSEIL	DG	EMPLOYÉS
8. ÉVALUATION		
• Surveille son propre rendement, celui du DG et celui de l'organisme • Évalue en fonction de critères objectifs établis à la lumière du plan stratégique • Élabore des plans d'action afin de miser sur les forces et de pallier les faiblesses de l'organisme dans le but d'accomplir sa mission	• Surveille et évalue le rendement des employés en fonction de critères objectifs, souvent élaborés de concert avec les membres du conseil dans le but de favoriser l'atteinte des buts et objectifs de l'organisme • Élabore un plan de travail qui permettra à l'organisme de progresser dans le sens de sa mission	• Comprennent les buts et objectifs de leur champ de responsabilités et savent comment ils s'intègrent à la mission globale de l'organisme. Participent à l'évaluation, constituont un élément important de la réussite en matière de réalisation des buts et objectifs globaux de l'organisme • Fournissent des renseignements sur les incidences

Appendice 11

Analyse des états financiers

Appendice 11

Analyse des états financiers

Un conseil d'administration doit pouvoir comprendre et analyser les états financiers. Cela inclut les états financiers de son propre organisme de développement, de ses filiales ou entreprises en participation ainsi que des états financiers des sociétés qui pourraient faire l'objet d'un investissement ou devenir une entreprise en participation. Le présent appendice décrit les principes de base de la compréhension et de l'analyse d'un état financier. Il s'inspire d'un article de Henry L. Taylor Sr, publié dans le numéro du printemps 1989 de la revue *Economic Development Review*.

Éléments de base d'un état financier

Les états financiers sont la source la plus importante de renseignements financiers sur une société. Ils constituent la partie statistique du rapport annuel, la plus difficile à interpréter pour les profanes. En plus du bilan et de l'état des résultats, des états financiers complets présentent un état de l'évolution de la situation financière, des notes afférentes et des renvois, ainsi que parfois d'autres états financiers qui décrivent l'activité de la société. Pour bien comprendre la situation financière d'une société, il faut savoir interpréter ces documents.

Il faudrait porter une attention particulière à toutes les notes explicatives et renseignements afférents aux états financiers. Il faut les lire avec soin et se rendre compte que ces notes font partie intégrante des états. Elles peuvent révéler des renseignements importants trop longs pour les aborder dans le corps des états financiers. Ces notes explicatives sont parfois complexes et difficiles à lire, mais l'analyse des états financiers demeure incomplète si l'on n'en tient pas compte intégralement.

Les deux états financiers les plus importants sont le *bilan* et *l'état des résultats*. Il s'agit des états financiers les plus faciles à obtenir et leur importance ainsi que leur utilisation en analyse financière est telle qu'il faut savoir très bien les interpréter. Toutes les sociétés devraient préparer au moins ces deux états financiers.

Bilan

Le bilan fait ressortir la situation financière d'une société à une date précise et indique ce qu'elle possède et ce qui lui est dû. L'état des résultats indique le rendement de la société au cours de l'exercice, c'est-à-dire l'ampleur de ses profits ou de ses pertes.

L'élément fondamental de toute analyse d'une société commerciale touche la vérification de sa *liquidité* et de sa *solvabilité*. La liquidité mesure la capacité de convertir les biens de la société en espèces. La solvabilité mesure la capacité de l'entreprise de régler ses dettes au moment où elles deviennent exigibles. Le bilan, qui indique les fonds investis en biens et en immobilisations ainsi que la source de ces fonds, constitue un bon indicateur tant de la liquidité que de la solvabilité de l'entreprise. Puisqu'il révèle la capacité de l'entreprise à réaliser des gains, l'état des résultats est, lui aussi, un outil utile pour déterminer la solvabilité.

Le tableau 1 présente un exemple typique de bilan d'une entreprise de fabrication. Normalement, le bilan figure sur une seule page; s'il faut le diviser, on indiquera sur une page les éléments de l'actif et sur une autre les éléments du passif. Le bilan présente tous les biens de l'entreprise (ce qu'elle possède) et ses créances (ce qu'elle doit) en date du dernier jour de l'exercice. Les créances comprennent celles des créanciers, appelées éléments de *passifs*, et celles des propriétaires, appelées *avoirs des actionnaires* ou *valeurs nettes*.

Le bilan énonce l'équation comptable fondamentale : actifs = passifs + avoirs des actionnaires (propriétaires). À partir de cette équation, il est facile de se rendre compte que l'actif total de la société est égal à la somme de son passif et de l'avoir des actionnaires. On peut exprimer cette équation différemment : l'avoir des actionnaires représente l'excédent de l'actif de la société sur son passif.

Avant de considérer les éléments particuliers du bilan, il est bon de préciser la terminologie. «Court terme» signifie normalement dans un délai d'un an; «long terme» signifie dans un délai supérieur à un an. Ainsi, l'actif à court terme et le passif à court terme se reportent à l'actif/au passif qui seront convertis en argent dans l'année qui suit, par opposition à l'actif et au passif à long terme.

La disposition du bilan du tableau 1 présente l'actif, le passif, et l'avoir des actionnaires. La société Hi-Tech étant une société incorporée, l'avoir des actionnaires comprend le capital-actions émis et les bénéfices non répartis. Les postes de l'actif comprennent l'actif à court terme, les immobilisations et l'actif incorporel. Les postes du passif comprennent le passif à court terme et le passif à long terme.

Deux notions importantes ressortent du bilan et nous en parlerons dans le cadre d'analyses ultérieures. Il s'agit du *fonds de roulement*, ou l'actif net à court terme, c'est-à-dire la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme. En théorie, le fonds de roulement représente les fonds dont dispose la société pour payer ses frais d'exploitation dans les 30 ou 90 jours suivants. La valeur nette ou capitaux propres est égale à la différence entre le total de l'actif et le total des dettes. La valeur nette représente la part de la société que détiennent les propriétaires suite à leur investissement. Étant donné que ces termes servent souvent dans le monde des affaires, il est important d'en comprendre précisément la signification.

Tableau 1
Hi-Tech Inc.
Bilan consolidé
au 31 décembre 1988

ACTIF		
Actif à court terme :		
Encaisse	450 000 $	
Comptes clients	2 000 000 $	
Stocks	2 700 000 $	
Total de l'actif à court terme		5 150 000 $
Immobilisations :		
Terrains	450 000 $	
Édifices	3 800 000 $	
Matériel	1 000 000 $	
Total des immobilisations		5 250 000 $
Actif incorporel		50 000 $
Total de l'actif		10 450 000 $
PASSIF		
Passif à court terme :		
Comptes fournisseurs	1 000 000 $	
Salaires à payer	200 000 $	
Impôts sur le revenu à payer	400 000 $	
Intérêts à payer	300 000 $	
Total du passif à court terme		1 900 000 $
Dette à long terme		3 000 000 $
Total du passif		4 900 000 $
AVOIRS DES ACTIONNAIRES		
Actions ordinaires	4 000 000 $	
Bénéfices non répartis	1 550 000 $	
Total de l'avoir des actionnaires		5 550 000 $
Total du passif et de l'avoir des actionnaires		10 450 000 $

État des résultats

Alors qu'on peut comparer le bilan à une image immobile — l'image financière de l'entreprise à la fermeture de l'activité le dernier jour de l'exercice financier —, l'état des résultats est une image en mouvement qui indique les recettes et les dépenses de l'exercice. On appelle parfois l'état des résultats *l'état des profits et pertes* ou *l'état des revenus*.

L'état des résultats de la société Hi-Tech Inc. pour l'exercice se terminant le 31 décembre 1988 figure au tableau 2. Notez que le premier poste indique toujours la source principale de revenus et que le dernier est réservé aux revenus ou bénéfices après toutes les dépenses et tous les coûts. Les formulaires normalisés séparent habituellement les revenus et dépenses liés à l'exploitation, des revenus et dépenses non liés à l'exploitation.

Tableau 2
Société Hi-Tech Inc.
État consolidé des résultats
pour l'exercice clos le 31 décembre 1988

Ventes	11 000 000 $	
moins : coût des marchandises vendues	8 000 000 $	
Revenu brut d'exploitation	3 000 000 $	
moins : frais d'exploitation	1 000 000 $	
Revenu net d'exploitation		2 000 000 $
moins : dépenses en intérêts	300 000 $	
Revenu net avant impôts		1 700 000 $
moins : impôt sur le revenu	700 000 $	
Revenu net après impôt		1 000 000 $

Analyse

Types d'analyse

Lorsqu'il comprend les états financiers pertinents, le membre d'un conseil d'administration est en mesure d'aborder l'analyse des états financiers et d'en tirer des conclusions sur la situation financière de l'entreprise.

On distingue trois types d'analyse d'états financiers, selon la perspective de l'analyste. Le banquier recourt à *l'analyse de crédit* puisqu'il s'intéresse à la situation de l'entreprise en matière de liquidités, ou à sa capacité de rembourser ses dettes à court terme. Un actionnaire peut recourir à *l'analyse d'investissement* afin de déterminer la solvabilité et la capacité de gain (rentabilité) de l'entreprise. Le membre d'un conseil d'administration ou un gestionnaire se sert des techniques *d'analyse de gestion financière* afin de mesurer les coûts et l'efficience et de rassembler les renseignements utiles à la prise de décisions.

L'analyse de crédit place l'accent sur l'examen du bilan, vérifie la liquidité et la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Le prêteur s'intéresse d'abord à la relation entre l'actif à court terme et le passif à court terme ainsi qu'à la taille du fonds de roulement.

L'objectif premier de l'analyse d'investissement est d'évaluer la rentabilité possible de l'entreprise et se fait par l'examen de l'état des résultats. On tente surtout dans ce cas de prévoir les tendances des bénéfices à court et à long terme. L'analyse comporte l'étude du secteur industriel et la qualité de la gestion de l'entreprise. La situation en matière de fonds de roulement (actif à court terme) indique la solvabilité de l'entreprise, ainsi que sa capacité à payer ses dettes si les recettes diminuent et à financer son amélioration et son expansion sans devoir recourir à de lourds emprunts.

En analyse de gestion financière, le membre du conseil ou le gestionnaire s'intéresse à promouvoir l'efficience, à accroître les profits, et à disposer des renseignements nécessaires à la prise de bonnes décisions d'entreprise. Il analyse le bilan afin de mesurer avec quel degré d'efficience on utilise les biens. Une des techniques importantes à cet égard est l'analyse comparative. L'administrateur mesure alors l'efficience relative en comparant les états financiers de son entreprise à ceux d'autres entreprises du même secteur industriel. Le membre du conseil d'administration tente de déterminer les tendances des ventes, des coûts et des profits en comparant des mois semblables lors de différents exercices financiers et le rapport annuel courant avec des rapports annuels antérieurs.

La façon dont le membre d'un conseil d'administration devrait aborder l'analyse des états financiers dépend de la quantité des renseignements fournis par l'entreprise. Le bilan et l'état des résultats du plus récent exercice financier constituent à cet égard le minimum requis. Un état additionnel, qui compare l'exercice courant avec l'exercice précédent, n'est que de peu d'utilité. L'analyse comparative qui porte sur trois années de rapports financiers est déjà plus significative. Des renseignements qui portent sur cinq ans, voilà ce que le banquier aimerait voir et ce qu'exigent les rapports annuels. Certains rapports annuels présentent le sommaire sur dix ans et plus, ce qui permet une étude très précise des résultats grâce à l'analyse des tendances. Toutefois, comme pour bien d'autres choses, le membre du conseil d'administration doit se débrouiller le mieux possible à partir des seuls renseignements disponibles.

À partir du bilan, le calcul du capital de roulement (l'actif à court terme moins le passif à court terme) est de première importance pour l'analyste de crédit. Ce calcul révèle si l'entreprise dispose des fonds nécessaires à son exploitation. La taille du fonds de roulement indique le «coussin» des créanciers à court terme en cas de difficultés imprévues. En comparaison avec le passif à court terme et possiblement le passif total (le passif à court terme et à long terme), le fonds de roulement devrait être substantiel. *L'indice des liquidités* (l'encaisse et l'argent en banque ainsi que les comptes clients) devrait révéler une marge amplement suffisante pour qu'il soit possible de payer le passif à court terme sans avoir à vendre de stocks. La comparaison de l'actif net (total de l'actif moins total du passif) avec le total du passif indique la part des intérêts du propriétaire dans l'entreprise, par rapport à celle des créanciers. Les intérêts du propriétaire devraient être aussi importants, sinon plus, que ceux des créanciers. Si les intérêts des propriétaires dans l'entreprise sont sensiblement inférieurs à ceux des créanciers, les propriétaires peuvent être moins enclins à supporter l'entreprise et davantage tentés de la «laisser aller».

On peut effectuer cette analyse à partir du bilan d'un seul exercice, mais elle pourrait alors ne permettre qu'une évaluation imprécise. Par ailleurs, l'analyse des tendances devient possible si l'on dispose des renseignements de plusieurs exercices financiers. La croissance régulière du fonds de roulement et de la valeur nette est un élément encourageant alors qu'une baisse continue pourrait bien présager la catastrophe. De même, on tirerait des conclusions favorables d'une analyse qui révèle une tendance à la hausse en matière de ventes et de bénéfices nets.

L'examen d'un seul poste d'un état financier n'a en soi qu'une valeur très limitée. Cette valeur ne prend un sens que lorsqu'on analyse ce poste en relation avec les autres. Pour cette raison, *l'analyse des ratios* — le processus de détermination et d'interprétation des relations numériques à partir des états financiers — est un instrument très important qui est utilisé en analyse financière. Les ratios établissent un rapport entre divers postes d'un même état des résultats ou d'un même bilan, et entre des postes d'un état financier et des postes d'un autre état financier.

Calcul des ratios

Le calcul des ratios vise trois objectifs importants : 1) il constitue une deuxième vérification dans l'étude des postes importants des énoncés financiers; 2) il permet d'établir la comparaison d'une entreprise avec une entreprise similaire ou les normes du secteur industriel; et 3) il procure des indices qui déterminent si la situation financière de l'entreprise est satisfaisante ou non.

L'analyse des ratios tire son utilité de la comparaison qu'elle permet avec une norme. Quatre normes sont d'un usage répandu : la valeur *absolue*, les antécédents ou les *expériences passées*, la *moyenne de la société ou du secteur industriel*, ou la valeur *prévue au budget*. La norme absolue est une valeur «subjective» que l'on retient indépendamment de l'entreprise, du temps, ou de l'évolution d'une société en regard du cycle d'une entreprise. Rarement appliquée, la norme liée à l'expérience passée n'est utile que s'il est vrai que le passé livre des indices sur l'avenir. La comparaison avec une norme établie en fonction d'autres sociétés ou du secteur industriel représente la technique la plus répandue en analyse financière. Une norme fondée sur les valeurs prévues au budget peut servir à l'interne pour déterminer la mesure de réalisation des objectifs à la lumière des prévisions. En analyse financière, il importe de bien choisir la norme appropriée.

Les ratios financiers ont pris une telle importance que de plus en plus de sociétés les incluent dans leur rapport annuel. De nombreuses publications font périodiquement état des ratios moyens de toutes les entreprises de fabrication des États-Unis. Il s'agit là de repères utiles à l'évaluation d'une entreprise ou d'une industrie donnée, pour peu que l'on n'oublie pas que des circonstances particulières peuvent entraîner des écarts par rapport aux moyennes du secteur industriel.

Puisque l'analyse des ratios est tellement importante en analyse financière d'entreprise, l'administrateur doit savoir quel ratio répond le mieux à ses besoins. Étant donné les multiples renseignements que l'on peut tirer du bilan et de l'état des résultats, le nombre de rapports ou de relations que l'on peut établir est presque infini. Toutefois, la plupart des experts recommandent sept ratios clés. Ces ratios sont : 1) le ratio du fonds de roulement ou ratio de solvabilité à court terme, 2) le ratio de trésorerie ou indice de liquidité, 3) le ratio d'endettement, ou ratio de solvabilité à long terme, 4) le ratio des ventes aux comptes clients, 5) le ratio des ventes aux stocks, 6) le ratio des bénéfices nets aux ventes nettes, et 7) le ratio du bénéfice net à l'avoir des actionnaires, aussi appelé rendement net de l'avoir des actionnaires ordinaires.

Ces sept ratios permettent de dégager une bonne vision de la situation financière de l'entreprise et conviennent bien à l'analyste inexpérimenté. Ils constituent un test approprié de la liquidité (capacité de convertir les biens en argent), de la solvabilité (capacité de payer les dettes en temps opportun), et de la rentabilité. L'information nécessaire à leur calcul est aisément tirée des deux états financiers primaires. On peut obtenir la moyenne du secteur industriel pour chaque ratio, mais même en l'absence de la moyenne, la plupart des ratios clés peuvent être jugés à la lumière de la valeur estimative généralement reconnue.

Les ratios du fonds de roulement et de trésorerie sont de bons indicateurs des liquidités de l'entreprise. Le *ratio du fonds de roulement* est égal à l'actif à court terme divisé par le passif à court terme, et constitue l'une des meilleures mesures de la force financière d'une entreprise. Il indique la relation entre le passif à court terme et la capacité de l'entreprise à payer cette dette. La norme généralement acceptée de 2:1 signifie que l'actif à court terme est suffisant pour répondre au passif à court terme, tout en laissant une marge de manœuvre.

Le *ratio de trésorerie* est un test plus rigoureux que le test précédent; le ratio est égal aux actifs rapidement convertibles (encaisse et comptes clients) divisé par le passif à court terme. Il s'agit d'un meilleur indice de liquidité puisqu'il omet les stocks et ne retient que les autres éléments de l'actif qui sont déjà sous forme d'argent ou à une transaction près de l'être. Convertir les stocks exige deux transactions : d'abord la conversion en comptes clients, puis la conversion en argent. Un indice de liquidité (ratio de trésorerie) d'au moins 1:1 est recommandé. Tout ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise pourrait éprouver des difficultés à régler ses engagements à court terme, ce qui peut présager des problèmes.

Le *ratio d'endettement ou ratio de solvabilité à long terme* est le plus important des tests de solvabilité et se calcule en divisant l'encours de la dette totale (à court et à long terme) par l'avoir des actionnaires (l'actif moins le passif). Ce ratio fait ressortir dans quelle mesure la société fonctionne à partir d'emprunts. Il représente le rapport entre le total des fonds empruntés et le total des fonds investis par les propriétaires. La valeur conservatrice généralement reconnue comme indiquant une situation satisfaisante à la lumière de ce ratio est de 2:3 ou 66 p. 100; toute valeur supérieure à cette norme indique une moins bonne solvabilité. Un ratio de 1:1 indiquerait que les créanciers possèdent maintenant autant l'entreprise que les propriétaires. La faillite n'est pas bien loin, lorsque la dette s'accroît au point où les créanciers deviennent les principaux propriétaires d'une entreprise; en effet, dans presque toutes les faillites, le total du passif dépasse sensiblement l'avoir net des actionnaires.

Le *ratio des ventes aux comptes clients* (aussi appelé *vitesse de rotation des comptes clients*) se calcule en divisant le coût des ventes par la valeur des comptes clients. Un ratio de 4:1, par exemple, indique que la valeur des paiements est de quatre fois celle des comptes clients, ou qu'il y a rotation quatre fois par année. Il indique également que le quart des ventes annuelles n'a pas été recouvré à la fin de l'exercice financier. La période de recouvrement moyenne se calcule en divisant 360 jours par le ratio des ventes aux comptes clients. On peut comparer la période moyenne de recouvrement aux conditions de ventes de l'entreprise. Par exemple, si ce ratio est de 4:1, la période de recouvrement moyenne est de 360 divisé par 4, soit 90 jours. Si l'entreprise indique dans ses conditions de ventes un prix net dans un délai moindre de 30 jours, on peut croire que la gestion manque de vigueur dans son effort de recouvrement des comptes clients, ce qui réduit les fonds de roulement.

Le *ratio des ventes aux stocks* (également appelé *vitesse de rotation des stocks*) se calcule en divisant le coût des ventes par la valeur des stocks et indique le nombre de rotations des stocks, ou le nombre de fois qu'on vend la valeur des stocks moyens, durant l'exercice financier. Il s'agit là d'une mesure d'efficience; un ratio élevé indique une bonne mise en marché et des profits supérieurs. La rotation des stocks varie selon le secteur industriel et on compare en général ce ratio à celui de la norme du secteur.

Les deux autres ratios recommandés sont des mesures de rentabilité et peuvent servir aux administrateurs pour mesurer l'efficience. Le *ratio des bénéfices nets aux ventes nettes* est égal aux bénéfices nets après impôt divisés par les ventes nettes. Il indique le nombre de cents de profit réalisé par la société pour chaque dollar de marchandises ou services vendus. On le compare souvent au ratio d'autres entreprises ou au ratio d'années antérieures.

Le *ratio des bénéfices nets à l'avoir des actionnaires* (souvent appelé *rendement net*) se calcule en divisant les bénéfices nets après impôt par la valeur de l'avoir des actionnaires. Il représente les profits produits par l'investissement des propriétaires dans la société, et indique les cents de profit par dollar d'investissement. Les dirigeants d'entreprises étudient ce ratio avant de prendre des décisions de grande importance en matière de nouvelles installations et d'équipement. Si la

société emprunte de l'argent pour son expansion, le ratio devrait dépasser celui du taux d'intérêt. Si elle se sert de ses surplus financiers, ce ratio, le rendement sur l'investissement, devrait dépasser le taux d'intérêt qu'il est possible d'obtenir pour des investissements de nature plus prudente.

L'importance des sept ratios clés dans l'analyse des états financiers d'une entreprise ne devrait laisser aucun doute. Ces ratios ou rapports permettent de vérifier la liquidité, la solvabilité et la rentabilité. Ils sont faciles à calculer et à comparer avec des normes. Enfin, ils servent à vérifier que l'analyste a examiné les postes importants des états financiers.

Exemple de cas

Les Entreprises Dupont et frères, petite entreprise de fabrication, ont présenté une demande au conseil d'administration d'une société de développement en vue d'acquérir un emplacement et des installations dans un parc industriel. Afin d'étudier la demande, le conseil d'administration s'est d'abord procuré les états financiers de l'entreprise et les a évalués. Le rapport d'une firme indépendante d'experts-comptables devrait indiquer que les dossiers ont fait l'objet de vérification, et dans quelle mesure. Si les états financiers ont été préparés à l'interne, il faut chercher la signature d'un cadre corporatif et déterminer si ces états sont provisoires, de fin d'exercice, ou estimatifs.

Le conseil d'administration a par la suite examiné le bilan et l'état des résultats. À partir du bilan, les administrateurs ont calculé le fonds de roulement, l'actif à court terme moins les stocks, et l'avoir des actionnaires puis les ont comparés au passif à court terme et au passif total selon le cas. Ils ont également étudié les états des résultats afin de savoir si l'entreprise faisait des profits ou des pertes, la mesure ultime d'une entreprise commerciale. Les états financiers de plusieurs années étant disponibles, le conseil a pu analyser les tendances afin de déterminer s'il y avait une croissance soutenue du fonds de roulement, de l'avoir des propriétaires (capitaux propres), des ventes et des profits, sur une longue période.

Une analyse de base des ratios vint compléter l'étude du dossier. À partir des données des états financiers les plus récents, les sept ratios clés furent calculés puis comparés avec les normes estimatives généralement reconnues et avec ratios de ce secteur industriel tels qu'ils figuraient dans les publications pertinentes. Le tableau 3 présente un sommaire des états financiers soumis par les Entreprises Dupont et frères, ainsi que les ratios de base pour une période de trois ans dégagée lors de l'analyse du conseil. Le sommaire adopte la technique de présentation que la communauté bancaire appelle «étalement des énoncés». Dans ce cas, seuls les chiffres des états financiers nécessaires à l'analyse du conseil paraissent. Les huit postes du premier groupe proviennent des états financiers des années en question. Les postes des deux autres groupes sont calculés à partir des huit premiers. Le deuxième groupe indique les principales composantes du bilan. Le dernier groupe indique les sept ratios clés servant à vérifier la liquidité, la solvabilité et la rentabilité.

TABLEAU 3
Sommaire des états financiers
des Entreprises Dupont et frères,
de 1986 à 1988

Poste de l'état financier	1988	1987	1986
Selon les états financiers			
Actif à court terme	65 554 $	58 593 $	52 207 $
Passif à court terme	11 112 $	20 054 $	5 751 $
Total de l'actif	151 759 $	129 220 $	114 948 $
Total du passif	29 612 $	46 054 $	32 151 $
Stocks	38 985 $	25 829 $	27 322 $
Comptes clients	14 048 $	14 704 $	12 731 $
Ventes	333 743 $	173 049 $	162 867 $
Bénéfice net	39 837 $	367 $	19 906 $
Composantes à partir du bilan			
Fonds de roulement	54 442 $	38 539 $	46 456 $
Actif à court terme moins les stocks	25 164 $	32 764 $	24 885 $
Avoir des actionnaires	122 147 $	83 166 $	82 797 $
Ratios clés			
Fonds de roulement (solvabilité à court terme)	5,9	2,9	9,1
Trésorerie (indice de liquidité)	2,3	1,6	4,3
Passif/avoir des actionnaires	0,24	0,55	0,39
Ventes/comptes clients	23,8	11,8	12,8
Ventes/stocks	8,6	6,7	6,0
Bénéfices nets/ventes nettes	0,119	0,002	0,122
Bénéfices nets/avoir des actionnaires	0,326	0,004	0,240

Après avoir calculé les données et les avoir disposées selon cette présentation, le conseil était à même d'évaluer facilement la situation financière du candidat. Il pouvait participer à la discussion financière en faisant preuve d'autorité, prendre des décisions éclairées et, par voie de conséquence, mieux servir la communauté (et le candidat).

Pour l'exercice financier de 1988, tant l'actif à court terme que l'actif de trésorerie de la société dépassaient de beaucoup le passif à court terme et pouvaient même soutenir favorablement la comparaison avec le total du passif. Le fonds de roulement permet une importante marge de manœuvre advenant des situations imprévisibles. L'avoir des actionnaires indique des intérêts des propriétaires bien supérieurs à ceux des créanciers. La société fait de bons profits et ses ventes sont vigoureuses.

L'analyse des tendances, fondée sur les trois dernières années, révèle une croissance globale régulière, caractérisée par une fluctuation en 1987 et un redressement l'année suivante. Si ce n'était du redressement ultérieur, la chute des profits en 1987 pourrait signaler des problèmes graves. La baisse des fonds de roulement résulte, à n'en pas douter, du fait que le passif à court terme avait alors quadruplé, avant de diminuer l'année suivante. Toutefois, la vigueur du rendement de l'entreprise à la fin 1988 témoigne éloquemment de la capacité des dirigeants à redresser la situation après les fluctuations précédentes.

L'analyse des ratios confirme ces conclusions initiales. La société bénéficie d'une situation extrêmement liquide, et peut facilement payer son passif à court terme sans vendre de stocks. Les intérêts des propriétaires sont de 4:1 comparés à ceux des créanciers. Une grande vitesse de rotation des comptes clients est évidente et la période moyenne de recouvrement (360 divisé par les ventes/comptes clients) est d'environ 15 jours. La vitesse de rotation des stocks est également élevée, ce qui entraîne des profits accrus. La société réalise presque 12 cents de profit pour chaque dollar de ventes. Le taux de rendement des investissements (bénéfice net/avoir des actionnaires) était suffisant pour justifier l'expansion des immobilisations même en période de taux d'intérêts élevés.

Il fut conseillé à l'entreprise de combler ses besoins d'expansion par un contrat de location-acquisition d'installations (plutôt qu'un achat), étant donné la petite taille de l'entreprise et de l'avoir net des actionnaires. L'emprunt nécessaire à l'achat d'un édifice aurait entraîné une dette trop lourde pour l'entreprise et le ratio passif/avoir des actionnaires se serait trop rapproché de son seuil critique. Il était préférable de s'en tenir à des dépenses moindres pour des articles tels que le matériel.

La philosophie de l'entreprise à l'époque était de réinvestir tous les profits dans l'entreprise plutôt que d'acquérir des biens immobiliers. Le nouveau ratio bénéfice/avoir des actionnaires confirme la sagesse de cette option, puisque chaque dollar additionnel investi produit 32,6 cents de profit.

En somme, cette société constituait une petite entreprise de fabrication très saine, en pleine croissance et dotée de dirigeants prudents qui méritaient une bonne recommandation. À la lumière des états financiers et de l'engagement de l'entreprise à procéder par location-acquisition, la société de développement obtint le financement bancaire nécessaire à la construction. Les installations furent construites, l'entreprise les occupe aujourd'hui et ses affaires sont florissantes.

Il est possible d'obtenir de bons renseignements sur les ratios des divers secteurs de l'industrie et de l'entreprise en consultant les *Statement Studies*, de Robert Morris Associates, les *Key Business Ratios* de Dun et Bradstreet Inc. et les *Almanac of Business and Industrial Financial Ratios*, de Prentice-Hall, Inc. Ils sont disponibles dans la plupart des grandes librairies et beaucoup de banques disposent d'un exemplaire des *Statement Studies*.

Appendice 12

Liste de vérification type du rendement du conseil d'administration

Appendice 12

Liste de vérification type du rendement du conseil d'administration

A. Inventaire personnel

	Oui	Non
1. Vous préparez-vous aux réunions du conseil en lisant à l'avance les procès-verbaux, les rapports, les contrats et les documents qu'on vous a fait parvenir?	☐	☐
2. Êtes-vous habituellement présents aux réunions du conseil d'administration (au moins 3 fois sur 4)?	☐	☐
3. Participez-vous aux discussions?	☐	☐
4. Écoutez-vous attentivement quand les autres parlent?	☐	☐
5. Connaissez-vous les statuts constitutifs de votre organisme?	☐	☐
6. Lisez-vous à l'occasion des articles, des revues, des livres sur les affaires et le développement économique des communautés?	☐	☐
7. Assistez-vous parfois à des conférences, des séminaires, des ateliers de travail ou des cours sur des questions propres aux organismes de développement?	☐	☐
8. Connaissez-vous bien les divers contrats et ententes d'investissement qu'a passés l'organisme de développement dont vous faites partie?	☐	☐
9. Connaissez-vous bien les conditions spéciales de vos ententes de subvention?	☐	☐
10. Connaissez-vous bien le contrat passé entre l'organisme de développement dont vous faites partie et son DG (ou président)?	☐	☐

DIAND / MAINC
1000533957

B. Inventaire du conseil d'administration

	Oui	Non
1. Y a-t-il un ordre du jour pour les réunions du conseil?	☐	☐
2. Fait-on parvenir des avis de convocation?	☐	☐
3. Les réunions se déroulent-elles dans l'ordre, à la façon des gens d'affaires?	☐	☐
4. Remet-on aux nouveaux membres du conseil une trousse des documents pertinents (statuts constitutifs, règlement, ententes contractuelles)?	☐	☐
5. Y a-t-il un dossier à jour des modifications, des politiques et des propositions du conseil?	☐	☐
6. Prend-on le procès-verbal, est-il revu, déposé aux archives, distribué à la direction (employés clés)?	☐	☐
7. Y a-t-il à toutes les réunions du conseil une période prévue pour les rapports de la direction de l'entreprise?	☐	☐
8. Est-il prévu, dans le cadre de certaines réunions, que des membres de la collectivité ou des résidents locaux pourront, au début de la réunion, soumettre des rapports périodiques? Tient-on au moins quelques réunions à des heures qui permettent aux gens qui travaillent d'y assister sans inconvénient?	☐	☐
9. Les membres du conseil ont-ils l'occasion de discuter des problèmes de gestion en l'absence de la direction?	☐	☐
10. Les membres du conseil d'administration connaissent-ils leurs obligations et leurs responsabilités devant la loi?	☐	☐
11. Les membres du conseil comprennent-ils les limites de leur pouvoir individuel et évitent-ils d'agir unilatéralement lorsqu'ils traitent avec la direction de l'organisme?	☐	☐
12. Les nouveaux membres du conseil bénéficient-ils de la formation adéquate leur permettant d'assumer leurs nouvelles fonctions?	☐	☐