

---

## Des leaders du secteur scrutent les structures de gouvernance « archaïques », en cette année marquée par la crise et par des appels à une plus grande inclusion

Title: Des leaders du secteur scrutent les structures de gouvernance « archaïques », en cette année marquée par la crise et par des appels à une plus grande inclusion

Author: Eva Salinas

Published in: *The Philanthropist*

ISSN: 2562-1491

Date: October 29, 2020

Original Link: <https://thephilanthropist.ca/2020/10/des-leaders-du-secteur-scrutent-les-structures-de-gouvernance-archaiques-en-cette-annee-marquee-par-la-crise-et-par-des-appels-a-une-plus-grande-inclusion/>

Date of PDF Download: November 21, 2020

L'an dernier, Beisan Zubi a reçu au moins dix invitations à siéger au CA d'organismes à but non lucratif (OBNL). Elle les a toutes déclinées. Cette entrepreneure de Waterloo est déjà membre de trois CA, et elle craignait d'être invitée parce qu'elle est une femme de couleur, pas nécessairement à cause de sa qualification.

« Je pense que je fais un bon travail en tant que membre du CA, mais je pense que les CA reconnaissent aussi qu'ils n'étaient pas diversifiés. Ils me regardaient et voyaient une représentante de la diversité », dit-elle.

L'afflux des demandes l'a incitée à lancer le service Get on Board, qui recrute pour des OBNL de la région de Kitchener-Waterloo des personnes autochtones, noires ou de couleur (PANDC) en mesure de siéger à leur CA. Ce service a été lancé en juin dernier.

M<sup>me</sup> Zubi soutient que le recrutement de PANDC pour un CA n'est qu'une mesure parmi d'autres pour améliorer l'inclusion au sein d'un organisme — il faudrait aussi une formation sur l'antiracisme, et l'évaluation de la participation d'un organisme à des « systèmes d'oppression ».

Selon elle, l'atteinte de la diversité dans les CA s'inscrit dans une plus vaste stratégie de changement systémique qui est essentielle à la gouvernance des OBNL. « Ce n'est qu'un des

---

nombreux outils qui doivent être mis en place et conservés, précise-t-elle. Il y a beaucoup de travail à faire à l'interne. Ce n'est jamais vraiment considéré comme une priorité, à cause des défis constants des OBNL. »

En cette année sans précédent pour les organismes à but non lucratif et de bienfaisance au Canada, en raison de l'impact désastreux de la COVID-19 sur les plans financier et opérationnel, tant la composition des CA que leur efficacité sont scrutées à la loupe. Ces derniers mois, les critiques les plus vives visaient notamment la structure de gouvernance du Mouvement UNIS (WE Charity), maintenant en disgrâce (en particulier, le [manque de surveillance](#) de la présidente du CA, et le [manque d'indépendance](#) de certains membres du CA par rapport à l'organisme), et appelaient à une plus grande diversité au sein des CA (un appel qui retentit bien au-delà des [frontières canadiennes](#) et du [secteur de la bienfaisance](#)).

« Les études menées par des instituts universitaires, tels que le Diversity Institute de l'Université Ryerson, dressent le portrait d'un secteur qui ne semble pas disposé à passer de la parole aux actes », a écrit la sénatrice Ratna Omidvar en juin, dans une [lettre ouverte](#) aux CA, aux DG et aux PDG.

En période de crise, tout manquement en matière de gouvernance est susceptible de se révéler au grand jour, affirme Susan Radwan, consultante du Michigan, qui a récemment lancé en ligne deux [cours exhaustifs de formation des membres du CA](#), pour Capacity Canada. Elle explique qu'il s'agit d'un nouveau rôle pour la majorité des membres d'un CA, qui peuvent ne pas bien comprendre leur tâche. De plus, des CA dysfonctionnels (p. ex., dont les responsabilités ou les communications ne sont pas bien définies) transmettent aux nouveaux membres une mentalité de statu quo.

« Lorsqu'on ne valorise pas la curiosité, l'exploration, ni même les questions... les CA ne peuvent pas s'améliorer, avoir un plus grand impact et vraiment remplir leur mandat », dit M<sup>me</sup> Radwan. Comme bien des gens, elle réclame une transformation plus radicale de la gouvernance, en commençant par apprendre comment mener une réflexion plus approfondie sur l'identité des personnes qui prennent les décisions et sur la façon de changer les structures de gouvernance.

## **Nouveaux modèles**

« Si vous n'avez pas une bonne gouvernance, tout se dégrade », souligne Alia Ahmed qui travaille comme procureure de la Couronne auprès du ministère du Procureur Général, à Toronto. « Et quand vient le temps de gérer les crises, ou tout autre défi auquel un organisme est confronté, c'est encore plus difficile, n'est-ce pas? »

Elle a siégé au CA de Médecins Sans Frontières Canada et de Rapport Credit Union. Selon elle, le réexamen de l'identité des personnes impliquées dans les processus décisionnels est directement associé au réexamen de l'intégralité des structures de gouvernance :

« Les modèles actuels de gouvernance des organismes sont archaïques... et je pense que le plus grand problème des CA, la crise la plus importante après les difficultés financières entraînées par la COVID, c'est le défi d'atteindre une inclusion adéquate sur ces CA. Ils sont typiquement blancs et masculins. Si vous ne prêtez pas attention à votre modèle de gouvernance, cela ne changera pas. Vous devez faire preuve d'ouverture pour le

---

développement de ces nouveaux modèles. »

Mais le réexamen de la gouvernance n'est peut-être pas une priorité pour les organismes, cette année. « En toute honnêteté, dans un contexte de COVID, c'est vraiment difficile », reconnaît-elle. « Les organismes perdent de l'argent; ils se demandent même s'ils seront en mesure de continuer. Je comprends donc tout à fait que la réflexion sur la gouvernance ne soit pas une priorité. Cela étant dit, comment pouvez-vous, sans cela, apporter des améliorations? »

Linda Mollenhauer partage cet avis. Elle travaille dans le secteur depuis près de 40 ans, a déjà été PDG d'Imagine Canada, et a plus récemment mis sur pied la fondation Ignite NPS afin de « bousculer le statu quo » et de promouvoir de [nouvelles façons de concevoir](#) la gouvernance.

D'après elle, des efforts sont faits depuis un certain temps pour améliorer les pratiques de gouvernance et la diversité des CA, mais pour susciter un réel changement, les organismes doivent cesser d'assimiler CA et gouvernance. Elle croit plutôt que les organismes doivent décentraliser et élargir les structures décisionnelles afin que plus de personnes aient voix au chapitre. Elle précise :

« La question n'est pas “comment augmenter la diversité de nos CA”, mais “comment favoriser une plus grande diversité dans nos décisions de gouvernance”. Si vous commencez à insérer la gouvernance dans un système plus vaste qui englobe PDG, bailleurs de fonds, partenaires collaborateurs, etc., alors tout se clarifie : “très bien, voici toutes les façons d'améliorer la diversité dans nos décisions de gouvernance”. »

Ces dernières années, M<sup>me</sup> Mollenhauer et quelques autres personnes ont étudié l'innovation en matière de gouvernance. Cette recherche a permis de publier en 2018 le rapport [Peering into the Future](#), qui faisait cette mise en garde : « en mettant uniquement l'accent sur les CA comme structure centrale de gouvernance, on peut limiter les possibilités de transformation ».

Le rapport suggérait que « de nouvelles approches adaptatives de gouvernance sont nécessaires pour mieux répondre aux enjeux sociaux, produire un impact systémique et s'adapter à un contexte évolutif ». Ainsi, on dit que les organismes peuvent souhaiter revoir leurs mécanismes décisionnels, p. ex., « conseils citoyens, comités consultatifs jeunesse, sièges réservés au CA, séances communautaires de planification stratégique ».

L'Ontario Nonprofit Network (ONN) a dernièrement lancé [une initiative](#) qui, à compter de janvier, invitera des organismes à participer à un « processus de conception transformatif ». L'objectif est de fournir des exemples d'innovation en ce qui a trait à la gouvernance, et de s'en servir afin de créer des outils et des ressources pour une plus large utilisation dans le secteur.

Cela ne veut pas dire que les CA ne remplissent pas une mission cruciale, ainsi que l'attestent les nombreux programmes de renforcement des CA au Canada — tels que les cours de Susan Radwan pour Capacity Canada, ou l'initiative [Girls on Boards](#) de la [Indigenous Perspectives Society](#) (IPS) qui offre un programme de formation au CA à Victoria (BC) depuis près de vingt ans.

Rachelle Dallaire est directrice générale de l'IPS dont le programme de formation s'adresse surtout aux organismes autochtones de la Colombie-Britannique qui offrent des services à l'enfance et à la famille. « Ce qui manque le plus dans les structures de gouvernance, c'est la

---

participation active et significative des membres du CA, soutient-elle. Il n'y a rien de pire qu'un CA bien intentionné, mais qui n'a pas les compétences nécessaires pour orienter la planification stratégique de l'organisme. Et je pense que, très souvent, les membres du CA n'ont pas une bonne connaissance pratique de ce qu'on attend d'eux. »

Elle ajoute que beaucoup d'organismes ont besoin d'une formation pour la gouvernance afin que les membres du CA comprennent bien leurs rôles et responsabilités, les aspects financiers, les modèles de gouvernance et la planification stratégique. Après cela, il revient à chaque organisme de trouver la structure qui convient à son équipe.

L'IPS, par exemple, fait assister un aîné aux réunions de son CA pour préparer le groupe à écouter et à faire un travail respectueux, en « reconnaissant les talents des autres ». L'organisme fait également siéger deux jeunes adultes au CA, ce qui reflète l'importance qu'il accorde à la voix des jeunes.

Mais ces façons de faire peuvent ne pas convenir à tous les CA. M<sup>me</sup> Dallaire précise : « Nous usons d'une grande prudence concernant nos recommandations à d'autres organismes autochtones. » Le programme de formation aborde plutôt des détails pratiques, en y intégrant certaines valeurs fondamentales. Elle ajoute : « Quand je pense à ce qui constitue une bonne gouvernance, du point de vue autochtone, je pense aux valeurs qui sous-tendent les structures de gouvernance autochtones — c'est une question de transparence, de respect, d'honnêteté, de vérité. C'est la combinaison de tous ces principes. »

### **Innovation en période de pandémie**

Niamh Leonard a réfléchi pendant un bon moment à ce qui constitue une gouvernance innovante. Âgée de 27 ans, elle est présidente du CA de l'Apathie c'est plate, un organisme montréalais qui fait la promotion de [l'engagement politique des jeunes du Canada](#). Elle n'avait que 21 ans lorsqu'elle s'est jointe au CA en 2014, et elle en est devenue la présidente en 2015. Cet organisme de bienfaisance a connu une croissance exponentielle, dit-elle, son budget annuel passant d'environ 250 000 \$ à plus de 2 M\$.

En naviguant au fur et à mesure de cette croissance, elle a appris l'importance de discuter de l'approche organisationnelle en matière de gouvernance, avant de prendre des décisions. Ainsi, lorsque l'organisme a changé son image de marque, le CA ne s'est pas enlisé dans des débats au sujet des fontes ou des couleurs à utiliser. « Notre rôle était de veiller à ce qu'un bon processus soit en place pour nous assurer que l'image de marque plairait à la clientèle cible. En fait, pour la prise de décision, il faut faire participer les bonnes personnes : est-ce que nous avons mené des tests avec des jeunes, qui sont la cible démographique de l'organisme? », demande-t-elle.

« Parfois, je vois des CA qui tombent dans le piège de croire qu'ils doivent prendre toutes les décisions, alors qu'en réalité, selon moi, ils peuvent être un point central du système quant à la façon dont les décisions sont prises dans l'organisation, et à la façon d'intégrer la responsabilité dans nos processus. »

Niamh Leonard dit qu'au début de l'année, quand la COVID-19 a forcé son groupe à décider s'il lui fallait mettre en ligne la programmation en personne ou la suspendre temporairement, la solide philosophie organisationnelle de gouvernance a permis de tenir le coup. Des parties

---

prenantes avaient déjà confiance au système de prise de décision. « Nous avons pu réagir assez rapidement, d'une façon agile et souple, dit-elle. Je crois que c'est parce qu'une grande confiance règne entre le CA et le personnel, entre la DG et le personnel, entre nous et notre communauté. »

Certains OBNL, tels que la Légion royale canadienne qui compte 1400 filiales au pays, emploient différents modèles de gouvernance que d'autres organismes de bienfaisance gagneraient à connaître. La Légion a souffert de la pandémie. Cette année, 21 filiales ont fermé leurs portes ou sont sur le point de fermer, surtout en Ontario et au Québec, et des centaines de filiales vivent une situation financière difficile. En avril et mai, la Légion a écrit au gouvernement fédéral pour lui demander une aide financière — une première en 95 ans d'existence. La décision était appuyée par tous les niveaux de gouvernance, précise le président national, Thomas Irvine. (La Légion a finalement reçu une réponse au début du mois, les organismes des vétérans devant se partager une [enveloppe de 20 M\\$.](#))

Mais si une filiale décide de fermer, les conseils exécutifs supérieurs, au niveau provincial et national (p. ex., les CA), n'interviennent pas dans le processus décisionnel. « Notre organisme est constitué selon un modèle ascendant, aussi c'est plus difficile d'exercer un contrôle », souligne M. Irvine. « Mais tant que [les filiales] respectent les règlements de l'organisme et ce en quoi nous croyons, elles peuvent pratiquement gérer leurs affaires comme bon leur semble, d'une manière prudente. »

La [structure de gouvernance](#) unique de la Légion peut toutefois être source de conflits. Il y a près de dix ans, lorsqu'il a été décidé de réduire le nombre de représentants provinciaux aux réunions du conseil exécutif national, cela a soulevé un « débat très animé », se rappelle M. Irvine.

« Il nous est permis de discuter lors des réunions ou autour de la table. Mais une fois que tout est dit et fait, lorsque nous nous quittons, nous sommes d'accord. Ça ne nous plaît peut-être pas, mais nous apportons notre appui », affirme-t-il.

Lisa Lalande, auteure du rapport *Peering into the Future* publié en 2018, et PDG de l'Initiative du Siècle, dit qu'il n'est peut-être pas possible en ce moment, pour d'autres organismes, de songer à changer leurs structures de gouvernance, mais que c'est un point à considérer dans un proche avenir.

« La réalité c'est que, dans le contexte actuel, nous sommes en mode de crise, [ce qui pose des obstacles] même si ces organismes avaient à l'interne les penseurs et les expérimentateurs les plus innovants, disposés à essayer de nouvelles approches, dit-elle. Avec tous les problèmes de financement, ce sera difficile d'avoir cette conversation avec les CA. Par contre, pour les organismes de bienfaisance et les OBNL, cela représente une occasion d'explorer, de rassembler, de tester et de réitérer, afin de trouver des solutions à leurs défis. »

Elle s'emploie à mettre en place des changements à l'Initiative du Siècle, et encourage les leaders d'autres organismes à considérer le changement sous l'angle des résultats, non de la gouvernance. Elle trouve également diverses façons d'« attirer des voix nouvelles », en introduisant un conseil pour « la création d'un réseau d'envergure », un panel de spécialistes, et de nouveaux outils numériques pouvant recueillir les points de vue d'un vaste éventail de parties prenantes.

---

« Les gens vous disent “nous avons déjà 20 comités, nous n’avons pas besoin d’autres comités”, dit-elle. Mais pour moi, ce n’est pas une question de structures, c’est une question de voir comment ces approches peuvent se compléter pour orienter la stratégie. »

Dans le fond, dit M<sup>me</sup> Lalande, il n’y a pas de « remède miracle » qui pourrait tout transformer. Les organismes pourraient plutôt penser à partager le pouvoir, garder le cap sur la stratégie (au lieu de se limiter à faire des collectes de fonds), et miser sur de nouvelles technologies afin de forger un « engagement plus significatif et direct de la part des bénéficiaires et des parties prenantes ».

Ses recommandations font écho à celles qui préconisent une plus grande inclusion — un rappel des efforts menés parallèlement pour accroître l’innovation et la diversité des OBNL.

« Les CA doivent être beaucoup plus sensibilisés », dit Beisan Zubi de Get on Board, à Waterloo. « Je comprends que lorsque vous avez besoin de financement, vous ne savez pas ce que sera votre croissance à long terme, et vous vous concentrez sur des enjeux à plus court terme... Mais je crois que cela a rendu beaucoup de CA complaisants à l’égard des systèmes qu’ils maintiennent, et des systèmes qu’ils changent. »

Alia Ahmed est d’accord. « Nous excluons des personnes par nos systèmes et nos processus. Nous devons repenser la façon dont ces systèmes et ces processus fonctionnent. Et cela inclut la gouvernance du CA — aussi, je pense vraiment que tout cela est complémentaire. »