



***Projet  
Gestion  
créative***



**TRAVAILLER AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION  
D'UN ORGANISME SANS BUT LUCRATIF :**

**CONSEILS ET OUTILS POUR LES GESTIONNAIRES  
D'ORGANISATIONS CULTURELLES**

***Janvier 2005***

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0 Introduction</b>	1
<b>2.0 Contexte</b>	
2.1 Le rôle du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif	2
2.2 Régie versus gestion	2
<b>3.0 Quand la relation va...</b>	
3.1 Aucune trousse à outils ne peut améliorer la relation	5
3.2 Principes sous-jacents à une relation positive	5
3.3 L'importance de la relation conseil-gestionnaire	6
a) Une relation spéciale : le président du conseil et le DG	6
<b>4.0 Défis et stratégies</b>	
4.1 Clarifier les rôles	7
4.2 L'équipe de gestion de deux personnes	10
4.3 Mener et suivre : trouver l'équilibre	11
4.4 Confiance et respect	12
4.5 Communications	13
4.6 Désaccords et conflits déclarés	15
4.7 Évaluation du rendement du conseil et du DG	16
4.8 Composition et relève du conseil	18
a) Cas spécial : la relève du fondateur	21
4.9 Croissance et changement	22
4.10 L'A b c d'un conseil efficace	24
a) Se concentrer sur la régie	24
b) Constitution et statuts	25
c) Orientation et formation du conseil	26
d) Le manuel du conseil	27
e) Réunions	27
f) Santé organisationnelle et renforcement des capacités	28
<b>5.0 Annexes</b>	
5.1 Annexe A : Modèles et outils	30
a) Modèles de descriptions de tâches des membres du conseil	30
b) Modèles de descriptions d'emploi de DG	30
c) Outils d'autoévaluation du conseil	31
d) Outils de gestion du rendement du DG	32
e) Autres ressources utiles	33
5.2 Annexe B : Bibliographie	35
5.3 Annexe C : Remerciements	38

## 1.0 INTRODUCTION

Le projet Gestion créative est une entreprise coopérative à laquelle la Conférence canadienne des arts, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Conseil des Arts du Canada et Patrimoine canadien travaillent depuis 2002. Ses objectifs sont de favoriser la revitalisation et le renouvellement professionnels des gestionnaires culturels expérimentés et d'attirer de nouvelles recrues vers le domaine de la gestion et de l'administration culturelle. *Travailler avec le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif : conseils et outils pour les gestionnaires d'organisations culturelles* a été préparé en vue de répondre à certaines des difficultés mentionnées par le secteur culturel dans le cours des travaux du projet Gestion créative.<sup>1</sup>

La relation entre le conseil d'administration d'une organisation culturelle et son gestionnaire est aussi fondamentale que complexe. Étant donné les changements continuels et profonds que subit le milieu dans lequel les organisations culturelles doivent survivre et prospérer, la qualité et la stabilité de la relation conseil-gestionnaire prennent encore plus d'importance. La présente trousse à outils a été conçue pour aider les gestionnaires d'organisations culturelles sans but lucratif à travailler efficacement avec leur conseil d'administration.<sup>2</sup>

Je me suis efforcée de trouver les recherches et ressources qui existent déjà<sup>3</sup> et d'en tirer parti, et de cibler les détails qui avaient trait à la relation conseil-gestionnaire. J'ai fait une synthèse et une analyse de l'information à la lumière de mes trente ans d'expérience au sein de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et de mes quinze ans dans l'édition et la consultation en gestion artistique. Vingt cadres supérieurs d'organisations culturelles ont révisé attentivement une ébauche précédente de cette trousse à outils et m'ont fait des commentaires utiles et perspicaces fondés sur leurs nombreuses années d'expérience; leurs contributions ont enrichi cet ouvrage et été grandement appréciées.

J'espère que les gestionnaires qui utiliseront cette trousse à outils y trouveront des conseils et des ressources utiles qui leur feront voir les choses sous des perspectives différentes ou découvrir de nouvelles approches. Ces conseils et outils sont applicables dans de nombreux contextes mais ils peuvent ne pas fonctionner pour tout le monde et doivent être adaptés davantage pour répondre aux besoins particuliers d'une organisation. Les gestionnaires qui ont une longue expérience dans le secteur et ceux qui travaillent pour une grande et très complexe organisation pourront trouver la vaste bibliographie utile. Les gestionnaires moins expérimentés voudront peut-être utiliser la trousse pour s'attaquer à une chose à la fois. Elle n'a pas été conçue pour être suivie du début à la fin, mais plutôt comme un ouvrage où puiser des idées pour régler des problèmes précis. Je me suis efforcée d'indiquer les liens web aux ressources citées, afin de donner un accès rapide aux outils pertinents et autres ressources selon les besoins.

Nous offrons cette trousse à outils comme ouvrage de référence pour l'ensemble du secteur culturel. Que la relation que vous cultivez avec votre conseil d'administration fleurisse!

*Sibyl Frei*

<sup>1</sup> Jocelyn Harvey, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle – Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables*, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2003.

<sup>2</sup> Dans la présente, l'abréviation DG englobe les directeurs généraux, gérants généraux, chefs de la direction et tous les autres cadres supérieurs non artistiques d'organisations culturelles, et le terme « conseil » englobe les conseils d'administration, de surveillance, de régie, etc. NDT : L'emploi général du masculin vise uniquement à alléger le texte.

<sup>3</sup> J'ai trouvé beaucoup moins de ressources en français, surtout en ligne; les gestionnaires francophones chevronnés doivent souvent se servir de ressources en anglais seulement pour appuyer leur travail de gestion.

## 2.0 CONTEXTE

### 2.1 Le rôle du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif

Le secteur culturel a commencé à se pencher sur ce qu'il doit faire pour survivre et prospérer en ces temps changeants, et l'ensemble du secteur bénévole aussi. La Table ronde sur la transparence et la saine gestion dans le secteur bénévole a fait une étude pancanadienne des meilleures pratiques dans le secteur bénévole (dont le rapport final est souvent appelé le « rapport Broadbent »). Ce rapport décrit huit éléments clés pour une régie efficace. Le conseil doit :

- veiller à la mission et orienter la planification stratégique de l'organisation;
- agir avec transparence, y compris dans ses communications aux membres, aux intervenants et au public, et en rendant l'information accessible sur demande;
- créer des structures appropriées;
- s'assurer qu'il est conscient de son rôle et évite les situations de conflits d'intérêts;
- assumer la responsabilité financière;
- s'assurer qu'une équipe de gestion efficace est en place et superviser ses activités;
- mettre en œuvre des systèmes d'évaluation et de contrôle;
- planifier la relève et la diversité du conseil d'administration.<sup>1</sup>

François Colbert, de l'École des hautes études commerciales (HEC Montréal), oriente la régie du conseil dans le contexte du secteur culturel : « Quel est le rôle premier d'un conseil d'administration dans le domaine de la culture? L'entreprise artistique étant une institution à vocation sociale et éducative et étant supportée financièrement par l'ensemble de la société, la première responsabilité des membres du conseil est de s'assurer que cette vocation est suivie ».<sup>2</sup> Cette orientation qui s'écarte du profit pour s'aligner plutôt sur une contribution artistique, sociale et éducative est l'essence même des organisations culturelles.

Le rôle et les responsabilités de base du conseil sont aussi décrits en termes utiles dans *Fundamentals of Effective Board Involvement* (p. 40) de la Canadienne Sherry Ferronato, sur le site web de l'Institute On Governance et sur le site américain BoardSource (voir « Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards »).

### 2.2 Régie versus gestion

Creative New Zealand définit la régie comme étant « les structures et les processus utilisés par un conseil pour assumer son rôle de leadership en déterminant l'orientation, les politiques, les priorités et le rendement attendu de la direction, en exerçant une surveillance et en veillant à la conformité, afin de s'acquitter de ses responsabilités envers les principaux intéressés ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Table ronde sur la transparence et la saine gestion dans le secteur bénévole, p. 27.

<sup>2</sup> Colbert, séminaire, « Foire aux questions, Question 5 ». [Citation française textuelle.]

<sup>3</sup> Creative New Zealand, p. 8. [À moins d'indication contraire, toutes les citations sont traductions libres de l'anglais.]

Selon nonprofits.org, « la règle générale est que dans un organisme sans but lucratif, le conseil s'occupe avant tout de la régie et le personnel s'occupe avant tout de la gestion ». <sup>1</sup> François Colbert le confirme : « ... pour que les relations entre le conseil et la direction soient harmonieuses, il est essentiel que le conseil laisse à sa direction le soin de gérer l'institution au jour le jour et qu'il ne s'immisce pas dans le quotidien de l'organisation ». <sup>2</sup> Creative New Zealand ajoute « que ce qu'il faut autour de la table du conseil n'est pas une équipe d'experts, mais une *équipe* experte. Le conseil d'une organisation artistique doit toujours prendre garde de ne pas devenir un comité opérationnel plutôt qu'une équipe d'administrateurs qui exercent une *surveillance* stratégique de l'objet et du rendement de l'organisation ». <sup>3</sup>

L'Association des musées canadiens et l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens, dans un document récemment révisé sur les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration, en résumant ainsi les responsabilités premières :

- *Le but* – établir et concrétiser la mission et la vision [de l'organisation].
- *La continuité* – assurer la continuité dans la gestion et l'implantation des affaires internes [de l'organisation].
- *La progression* – décider du rythme de progression [de l'organisation] dans l'accomplissement de sa mission et de sa vision.
- *L'identité* – obtenir l'appui et la compréhension de la collectivité pour la mission, la vision, le mandat, les convictions et l'orientation à long terme [de l'organisation]. <sup>4</sup>

Les responsabilités de gestion du DG ont été décrites ainsi : « orientation du programme, marketing, promotion et relations publiques, finances, collecte de fonds, administration et soutien du conseil d'administration ». <sup>5</sup> Il est important de reconnaître que la haute direction professionnelle d'une organisation est à bien des égards le moteur de l'organisation, travaillant avec le conseil, habituellement et dans l'idéal sur un pied d'égalité, pour déterminer la vision, la direction et les politiques de l'organisation. Souvent, le DG informe et façonne la vision de l'organisation, le conseil traduit ensuite la vision en un mandat et des politiques, et le DG met ces politiques en œuvre.

Il peut être utile d'examiner les attentes de chaque partie dans la relation conseil-gestionnaire. Elles sont décrites en détail dans un document de la Fondation Muttart.

#### Ce que le directeur général attend du conseil

Le directeur général a des attentes relativement aux activités du conseil. Il peut s'attendre, par exemple, à ce que le conseil :

- élabore des politiques qui guideront l'organisation;
- consulte et conseille le directeur général, lui faisant ainsi profiter du jugement du conseil, de son expertise et de sa familiarité avec la communauté;
- délègue au directeur général la responsabilité et l'autorité des fonctions de gestion;
- s'abstienne de s'occuper des détails de gestion et d'administration;

---

<sup>1</sup> Site web nonprofits.org.

<sup>2</sup> Colbert, séminaire, « Rôles et responsabilités d'un CA, Pour en savoir plus ».

<sup>3</sup> Creative New Zealand, p. 70.

<sup>4</sup> AMC et ODMAC, p. 4; ces responsabilités sont décrites plus en détail dans le document (pp. 4-5).

<sup>5</sup> Howe, p. 25.

- consulte le directeur général sur les affaires dont le conseil délibère;
- charge le directeur général de superviser l'ensemble du personnel;
- offre son appui au directeur général dans l'accomplissement de ses tâches professionnelles;
- appuie le directeur général dans toutes ses décisions et actions conformes aux politiques du conseil et aux normes de l'organisation;
- tient le directeur général responsable du rendement de l'organisation;
- fasse des évaluations périodiques et appropriées du rendement du directeur général.

#### Ce que le conseil attend du directeur général

Le conseil cède une partie de son pouvoir exécutif et de ses responsabilités au directeur général. Le conseil a lui aussi certaines attentes à l'égard du directeur général. Par exemple, le conseil s'attend à ce que le directeur général :

- serve de chef de la direction de l'organisation;
- gère le fonctionnement quotidien de l'organisation;
- serve de conseiller professionnel au conseil;
- soumette au conseil les questions de politique dont il doit délibérer;
- mette en œuvre toutes les politiques adoptées par le conseil;
- recrute, supervise et forme un personnel compétent, et congédie les employés incompetents;
- aide le conseil à concevoir et mettre en œuvre des programmes de revendication.<sup>1</sup>

Le secteur culturel a une autre dimension qu'il faut considérer dans la division des responsabilités : la place de la vision artistique dans la régie et la gestion. La vision artistique d'une organisation culturelle est au cœur de son objet et, à ce titre, peut servir de pivot à la régie et la gestion ou, en fait, créer un triumvirat de sphères de responsabilité séparées : vision artistique, régie et gestion. Dans bien des organisations culturelles, c'est le directeur artistique qui façonne la vision artistique de l'organisation, souvent avec l'assistance d'autres employés de l'organisation. Le directeur artistique énonce une vision et conçoit des programmes qui expriment cette vision, en tenant compte des besoins du conseil et de la communauté. Dans ces cas, le conseil est responsable de fixer certaines limites, telles que budget total, s'il y aura des tournées ou non, etc.; la vision et les décisions relatives aux programmes incombent au directeur artistique. Dans d'autres cas, le conseil peut participer de plus près à la formulation de la vision de l'organisation, mais avoir quand même besoin que le directeur artistique soit très présent pour éviter que la vision artistique ne soit perdue de vue ou éclipsée. (Voir aussi la section 4.2 sur la relation entre le directeur artistique et le DG.)

Nello McDaniel et George Thorn, deux consultants américains dans le domaine des arts de la scène qui ont beaucoup travaillé au Canada, soutiennent « que le processus créateur, le processus de création d'art, est le processus de planification, de résolution de problème et de prise de décision le plus efficace qui soit ».<sup>2</sup> Ils vont plus loin, recommandant « que les valeurs, les rôles, les relations et les modes de prise de décision employés dans le processus créateur servent de cadre à toutes les fonctions et relations dans une organisation artistique ».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fondation Muttart, pp. 19-20; reproduction autorisée.

<sup>2</sup> McDaniel et Thorn, *Arts Boards: Creating a New Community Equation*, p. 13.

<sup>3</sup> Ibid.

## 3.0 QUAND LA RELATION VA...

### 3.1 Aucune trousse à outils ne peut améliorer la relation

La présente trousse à outils a été préparée pour étayer et consolider la relation entre les gestionnaires culturels et leur conseil d'administration. Cette relation repose sur un engagement mutuel des parties et chacune doit être prête à faire le travail requis pour l'améliorer; ce sont les personnes qui font partie de la relation qui doivent le faire. La trousse vise à les aider dans leurs efforts, à leur servir d'ouvrage de référence, en leur proposant des moyens et des outils qui ont eu du succès ailleurs. Il peut toutefois y avoir des cas où, malgré les meilleurs efforts d'un gestionnaire, il faudra faire appel à une aide extérieure pour régler des difficultés persistantes dans la relation avec l'ensemble du conseil ou avec des membres particuliers de celui-ci.

Selon l'universitaire américaine Martha Golensky, qui a fait des recherches sur les meilleures pratiques de régie des conseils d'administration, « les deux facteurs suivants sont critiques à l'établissement d'une association efficace entre les deux moitiés du centre de leadership : 1) le conseil doit estimer que les qualités personnelles et les capacités professionnelles du directeur sont assez fortes pour lui permettre de faire face à toute menace posée à l'organisation et 2) le conseil et le directeur doivent avoir une approche commune du leadership, tant du point de vue de la philosophie que du style ».<sup>1</sup>

### 3.2 Principes sous-jacents à une relation positive

L'Américain Fisher Howe, dans son excellent et pratique livre *The Nonprofit Leadership Team*, met en relief les points fondamentaux des relations entre le conseil et le DG dans une organisation sans but lucratif<sup>2</sup> :

1. Les relations sont bâties sur la confiance.
2. La confiance est bâtie sur le respect.
3. La confiance et le respect dépendent de la transparence.
4. Les conseils détestent les surprises.<sup>3</sup>
5. La confidentialité doit être respectée.
6. Il peut y avoir trop de secrets et d'à-côtés.<sup>4</sup>
7. Les problèmes de partenariat se règlent conjointement.

---

<sup>1</sup> Golensky, p. 14.

<sup>2</sup> Liste adaptée, de Howe, pp. 17-18.

<sup>3</sup> Les DG aussi!

<sup>4</sup> Il arrive souvent qu'un DG doive parler directement à un ou plusieurs membres du conseil avant ou après la discussion d'un point particulier par l'ensemble du conseil, ou pour demander conseil sur des questions opérationnelles. C'est particulièrement le cas pour les questions délicates ou fractionnelles qui risquent d'accaparer une grande partie des ressources du conseil et de l'organisation. Bien que ces à-côtés puissent contribuer au bon fonctionnement de l'organisation, il faut s'en servir avec prudence afin d'éviter de créer un climat de secret au sein du conseil ou de l'organisation.

### 3.3 L'importance de la relation conseil-gestionnaire

Martha Golensky a constaté que « pour qu'il y ait une relation positive entre le conseil et le DG, la qualité des interactions semble être aussi importante que les aspects plus tangibles de la gestion organisationnelle ».<sup>1</sup> Le DG doit consacrer du temps à sa relation avec l'ensemble du conseil, et avec chaque membre du conseil. Les activités sociales qui réunissent le conseil et le personnel sont aussi importantes.

Mel Gill, de l'organisme canadien Institute On Governance, a découvert qu'une clé du succès et pratique exemplaire des conseils d'organisations sans but lucratif était « une relation de travail positive entre le directeur général et le conseil caractérisée par respect mutuel, souplesse intellectuelle, disposition à poser des questions difficiles et à y répondre, bonne compréhension et respect des limites entre le personnel et le conseil, et établissement d'un processus constructif pour régler les cas où il y a empiétement ».<sup>2</sup>

#### 3.3a Une relation spéciale : le président du conseil et le DG

« Aucune autre relation au sein de l'organisation n'est aussi importante que celle qui existe entre le conseil et son chef de la direction. Il n'y a probablement aucune autre relation qui soit aussi facilement mal interprétée ou ait des conséquences aussi désastreuses. Cette relation, bien conçue, peut préparer la voie d'une régie et d'une gestion efficaces ». -- John Carver<sup>3</sup>

Dans «Are Two Heads Better Than One?», un article qui donne matière à réflexion sur le sujet de la relation entre le président du conseil et le DG, David Leighton et Peter Herrndorf, respectivement président du conseil et chef de la direction du Centre national des arts, offrent ces considérations :

- Le président du conseil a un rôle crucial à jouer dans la relation entre le conseil et le chef de la direction.
- La relation entre le président du conseil et le chef de la direction pourrait bien être le facteur le plus critique pour une régie efficace. C'est une relation remplie de possibilités de friction et de dissension : deux personnes d'expérience, habituellement hautement qualifiées, ayant chacune sa part d'ego, son image publique, son ambition, ses buts, ses tensions et points de vue personnels, qui sont fréquemment en contact l'une avec l'autre pour discuter de questions souvent difficiles qui requièrent des décisions stratégiques, impliquent de gros montants d'argent et peuvent avoir de sérieuses conséquences publiques.
- Comme la plupart des conseils fonctionnent par consensus plutôt que par votes formels,<sup>4</sup> le rôle du président du conseil exige d'excellentes capacités d'écoute et de leadership, comme savoir quand mettre fin à une discussion ou la reporter si les choses s'enveniment. En ce sens, le conseil est une équipe et le président l'entraîneur, qui sait

---

<sup>1</sup> Golensky, p. 14.

<sup>2</sup> Gill, *Governance Do's and Don'ts*, p. 26.

<sup>3</sup> Carver, 1990.

<sup>4</sup> Dans la prise de décision par consensus, une question est discutée jusqu'à ce que le groupe détermine si tous sont d'accord avec une décision particulière ou s'il y a deux (ou plus) perspectives différentes. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'une motion est faite qui reflète soit l'entente générale soit une des perspectives différentes, et que l'on passe au vote, pour les besoins du procès-verbal.

combiner les connaissances et les aptitudes de chaque membre pour parvenir à une conclusion réussie.<sup>1</sup>

Creative New Zealand déclare pour sa part, dans son guide de la régie, que « dans bien des organisations artistiques, particulièrement celles qui sont dans une large mesure des conseils gestionnaires, la séparation entre le conseil d'administration et le chef de la direction n'est pas aussi distincte qu'il serait souhaitable qu'elle le soit, et qu'il est donc important que le président du conseil, au moins, soit bien conscient de la séparation des pouvoirs et puisse intervenir au besoin, et peut-être même servir de 'bouclier' protecteur au chef de la direction quand il le faut ».<sup>2</sup>

Dans bien des organisations, une relation spéciale du même genre doit exister entre le président du conseil et le directeur artistique. Dans ces cas, il est essentiel de consacrer la même attention à cette autre relation pour que l'organisation fonctionne efficacement et sans accroc.

## 4.0 DÉFIS ET STRATÉGIES

### 4.1 Clarifier les rôles

Un des aspects les plus troublants de la relation entre le personnel et le conseil d'une organisation sans but lucratif est le manque de clarté relatif aux rôles et responsabilités du conseil, de ses membres, du DG et, parfois, des autres membres du personnel. Tom Reitz, dans son exposé à l'Association des musées de l'Ontario sur les normes de régie des musées, dit que « c'est cette responsabilité qui semble être la plus fréquente source de difficultés pour le conseil et le personnel. Ne pas savoir clairement qui fait quoi dans la détermination des programmes et des services semble être la cause de la plupart des conflits au sein des musées ».<sup>3</sup>

Selon Mel Gill, de l'Institute On Governance, « la clarté des rôles et les attentes et motivations que les membres du conseil apportent à leur rôle semblent être *au moins aussi importantes pour une bonne régie* [italiques ajoutés] et pour l'efficacité de l'organisation que le modèle particulier de régie employé ».<sup>4</sup> Il ajoute « qu'une division mal définie des rôles et responsabilités du chef de la direction et du conseil est le meilleur moyen de plonger l'organisation dans le chaos. Les chaînes de responsabilité deviennent si floues qu'on ne sait pas clairement qui est responsable des succès et des échecs... Des rôles séparés et définis avec des chaînes de responsabilité claires sont essentiels à la santé d'une organisation. Les nouveaux membres du conseil doivent être informés de leur rôle et de ce qui constitue un comportement approprié ».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Leighton et Herrndorf, pp. 5-7.

<sup>2</sup> Creative New Zealand, p. 49.

<sup>3</sup> Reitz, sur le site réservé aux membres de l'AMO.

<sup>4</sup> Gill, *Governance Do's and Don'ts*, p. 26.

<sup>5</sup> Site web du Institute On Governance : [www.iog.ca/boardgovernance/html/practice\\_key\\_ceo.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/practice_key_ceo.html).

Le conseil doit prendre soin de ne pas outrepasser son rôle et ses responsabilités et se mêler de la gestion des programmes, qui est la responsabilité du DG. Selon Fisher Howe, « un cliché souvent entendu est que les conseils, dans leur rôle de surveillance, doivent avoir ‘l’œil ouvert’, mais ne pas mettre ‘la main à la pâte’ ». <sup>1</sup> Le DG, de son côté, doit le mentionner quand il estime que le conseil a outrepassé ses responsabilités.

Un domaine de responsabilité, la collecte de fonds, est traité très différemment d’une organisation à une autre. Dans certaines organisations, le DG (ou un des employés qui relèvent directement du DG) est le premier responsable de la collecte de fonds. D’autres adoptent une approche radicalement différente, recrutant des gens haut placés dans la collectivité ou le milieu des affaires pour leur conseil spécialement à cause de l’argent qu’elles s’attendent à ce qu’ils soient capables de leur apporter. D’autres encore se situent quelque part entre les deux, les membres du conseil participant à la collecte de fonds mais fixant aussi des objectifs annuels de collecte de fonds que le DG doit atteindre. La plupart des organisations s’attendent à ce que tous les membres du conseil fassent au moins une contribution financière symbolique à l’organisation chaque année pour que celle-ci puisse dire qu’elle a l’appui financier de l’ensemble du conseil pour ses activités de collecte de fonds.

Un autre facteur qui complique les choses est la différence entre les petites et les grandes organisations. Dans *Fundamentals of Effective Board Involvement*, un document électronique accessible, rédigé en langage clair, Sherry Ferronato, une experte-conseil canadienne qui travaille auprès d’organisations sans but lucratif, décrit la gamme de rôles que les conseils d’organisations sans but lucratif peuvent avoir à remplir, selon la taille de l’organisation. « Le travail de nombreuses petites organisations sans but lucratif est fait entièrement par des bénévoles, ou peut-être par un conseil et un employé. Les grands organismes de bienfaisance peuvent avoir une main-d’œuvre formée de nombreux bénévoles et d’employés regroupés en divers services pour mener à bien leurs activités et leurs programmes. Dans les organisations qui n’ont pas de personnel, le conseil d’administration est l’équipe de gestion qui assume la responsabilité de surveiller les activités de l’organisation. Les conseils qui ont un personnel délèguent généralement la fonction de gestion à un cadre supérieur, habituellement un directeur général. Le conseil est responsable de surveiller le travail du directeur général, et le directeur général est habituellement responsable de gérer le reste du personnel ». <sup>2</sup>

## **CONSEILS ET OUTILS**

- Vous trouverez des modèles de descriptions de tâches des divers postes du conseil et du poste de DG dans les annexes (sections 5.1a et b). Le guide Creative New Zealand sur la régie contient des conseils pour le recrutement d’un DG. <sup>3</sup>
- Une fois les descriptions de tâches de toutes les parties établies, elles devraient servir de documents de référence et être mises à jour selon les besoins. Dans l’idéal, les premières descriptions de tâches devraient être rédigées quand une organisation se forme et se constitue, assurant ainsi la clarté des rôles dès le début. C’est particulièrement important pour les organisations créées par un fondateur, qui s’unissent autour de la vision d’une personne et

---

<sup>1</sup> Howe, p. 46.

<sup>2</sup> Ferronato, p. 57.

<sup>3</sup> Creative New Zealand, pp. 42-45.

ne forment un conseil que pour satisfaire aux conditions d'obtention de financement et autres raisons extérieures.

- Indiquer clairement les limites d'autorité ou de responsabilité, et les exigences de reddition de compte correspondantes, aide à circonscrire clairement le travail du DG. Un plan de travail qui décrit les objectifs et les délais, et qui a été négocié et convenu par le DG et le conseil, peut être un bon moyen de lier les priorités et responsabilités de l'organisation aux plans d'activité et d'indiquer clairement ce que le DG est responsable de réaliser. Ces mêmes objectifs et délais peuvent être utilisés pour l'évaluation du DG (voir la section 4.7). Creative New Zealand rappelle « qu'il est impératif que le chef de la direction sache ce qu'il peut faire sans avoir à consulter le conseil. Le chef de la direction ne devrait pas avoir à demander continuellement la permission du conseil pour exécuter les tâches opérationnelles ordinaires ».<sup>1</sup>
- La diversité des solutions à la responsabilité de collecte de fonds qui existe d'une organisation à une autre montre la nécessité de bien énoncer les différentes responsabilités du conseil et du DG. Certaines organisations trouvent très avantageux d'emplir leur conseil de gens qui peuvent attirer de l'argent ou de récompenser les donateurs généreux par un siège au conseil, alors que d'autres trouvent que se concentrer sur la collecte de fonds nuit à la régie générale de l'organisation. François Colbert est de ces derniers, « Comment le conseil d'administration accomplira-t-il son rôle? En choisissant avec précaution les nouveaux membres du conseil et en se dotant de règles de régie strictes. L'application de ces règles nous amène très loin de l'idée malheureusement fort répandue que le rôle d'un membre d'un conseil d'administration d'une entreprise culturelle se résume à '**donner** de l'argent, **trouver** de l'argent ou **se retirer**' (give, get or get out) ».<sup>2</sup> Quoiqu'il en soit, quand le conseil se mêle un peu ou beaucoup de la collecte de fonds, le DG ne peut pas être considéré comme le seul responsable du succès de la collecte de fonds de l'organisation.
- Il peut arriver que le DG se rende compte qu'on lui a donné plus de responsabilité que d'autorité dans un domaine particulier. Cela peut vouloir dire que le conseil a de la difficulté à rester dans son rôle de régie et s'ingère plutôt dans la gestion quotidienne. Ou cela peut vouloir dire que le conseil a des doutes au sujet d'un aspect particulier du travail du DG. Dans ces cas et d'autres semblables, la question devrait être abordée dans une discussion ouverte et honnête à la table du conseil.
- Le domaine de responsabilité dans lequel ce déséquilibre risque le plus de se manifester est celui de la gestion financière. Jan Masaoka, consultante américaine en gestion d'organisations sans but lucratif, recommande que « chaque organisation parvienne à une entente claire et explicite sur la façon dont la responsabilité financière sera assurée ».<sup>3</sup> Le conseil et le DG pourraient rédiger un « contrat »<sup>4</sup> stipulant la responsabilité financière de chaque partie.
- « L'administration, une des premières responsabilités du DG, comprend les activités de gestion qui appuient les programmes de fond ».<sup>5</sup> Il faut rappeler au conseil que, sauf dans les

---

<sup>1</sup> Creative New Zealand, p. 47.

<sup>2</sup> Colbert, « Rôles et responsabilités d'un CA, La régie d'entreprise : mode d'emploi ». [Citation française textuelle.]

<sup>3</sup> Masaoka, dans Howe, pp. 51-52.

<sup>4</sup> Masaoka propose un modèle de contrat dans Howe, pp. 163-168.

<sup>5</sup> Howe, p. 97.

toutes petites organisations qui n'ont aucun personnel ou presque, le conseil devrait avoir très peu à faire avec le travail de l'organisation au jour le jour. Le DG devrait se sentir libre de demander des conseils ou suggestions à des membres individuels du conseil, surtout dans leur domaine d'expertise, mais c'est à lui de décider de suivre ces conseils ou non, et comment les appliquer.

- La plupart des organisations trouvent que le mieux est de déléguer clairement la gestion du reste du personnel au DG. Cette division des responsabilités aide le conseil à continuer de se concentrer sur la régie, laissant les tâches opérationnelles au DG. Ceci dit, il peut être nécessaire d'établir des mécanismes pour permettre les communications entre des membres particuliers du conseil et du personnel dans certains domaines (par exemple une relation entre le trésorier et l'employé qui est responsable des finances de l'organisation).
- Un bon DG aide et appuie le conseil dans sa régie. Le DG doit « entretenir » le conseil, sans perdre de vue la fine ligne de démarcation entre les rôles : « le directeur général assiste en fournissant de l'information, en contribuant aux processus de régie, en conseillant et en faisant des recommandations, et en trouvant au conseil l'aide extérieure dont il a besoin. Il convient de demander au directeur général d'aider et cela est encouragé. Le conseil, cependant, ne doit jamais déléguer ses responsabilités de régie au directeur général. La régie est, et doit toujours demeurer, une fonction du conseil ».<sup>1</sup>

#### **4.2 L'équipe de gestion de deux personnes**

Dans certaines organisations artistiques, une équipe de gestion de deux personnes apporte une dynamique unique – et délicate – à la relation entre le conseil et le personnel. La division des responsabilités dans ces organisations se fait généralement ainsi : « le directeur artistique est le seul responsable du contenu artistique et de la vision artistique, et le directeur général est responsable de la gestion de la compagnie au jour le jour ».<sup>2</sup>

La structure de gestion dans ces organisations varie. Dans certains cas, les deux postes relèvent du conseil. Dans d'autres, un seul relève du conseil et l'autre est subalterne (c'est parfois le directeur artistique qui relève du conseil, parfois le directeur général). Bien que de nombreuses organisations artistiques aient adopté ce type de structure avec grand succès, n'importe lequel de ces scénarios complique encore davantage la régie et la structure.

Côté pour, selon Anders Brunn et Brian Oleson, qui écrivent sur les coopératives canadiennes à but lucratif, avoir deux personnes qui relèvent du conseil permet « à ce conseil de recevoir de l'information de deux canaux séparés, qui sont tous les deux directement responsables devant lui. Le chef de la direction s'oppose généralement à cette structure alors que de nombreux membres de conseils d'administration la considèrent essentielle. C'est là une différence ou tension naturelle qui ne devrait pas être évitée ou écartée simplement parce qu'il y a tension ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Thomas, p. 62.

<sup>2</sup> Fondation Muttart, p. 21.

<sup>3</sup> Brunn, p. 14.

L'Illinois Arts Alliance observe « que la relation est souvent comparée à un mariage, mais que cette métaphore introduit un aspect affectif qui peut être contre-productif. Il est préférable de considérer l'association comme un partenariat entre le domaine de l'art et le domaine des affaires. Dans l'idéal, les deux chefs ont une vision commune et chacun comprend le travail de l'autre, mais n'a aucun désir de le faire ».<sup>1</sup>

Il faut penser soigneusement à la hiérarchie de l'organisation : le DG et le directeur artistique seront-ils des pairs égaux, qui relèvent du conseil, ou l'un sera-t-il le subalterne de l'autre? Bien qu'elle soit prévalente dans de nombreuses organisations culturelles au Canada, il existe peu d'information sur les bonnes pratiques dans cette relation. Ce pourrait être un domaine important pour les futures recherches. L'Illinois Arts Alliance et la Fondation Muttart offrent toutefois quelques conseils.

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- « Dans les organisations artistiques qui ont à la fois un directeur artistique et un directeur administratif, les deux chefs doivent travailler de façon coopérative à titre de partenaires égaux. Ceci peut créer de nombreux problèmes, dont le moindre n'est pas de trouver deux chefs capables de bien travailler ensemble ».<sup>2</sup>
- « Certains membres du conseil et tiers disent que le partenariat est si important qu'au moment de pourvoir un des postes, l'autre partenaire devrait avoir droit de veto sur le choix du conseil ».<sup>3</sup> Cela ne veut pas dire que le directeur artistique ou le DG devraient avoir droit de veto sur les autres décisions du conseil, juste qu'ils pourraient avoir un droit de veto sur le choix de l'autre membre de l'équipe de gestion de deux personnes.
- Comme entre le conseil et le DG, la division des responsabilités entre les deux gestionnaires doit être clarifiée. En outre, la Fondation Muttart recommande de « veiller à définir l'autorité, les responsabilités, les chaînes de communication et les attentes de chaque poste. Et de mettre en place un processus de règlement des conflits et malentendus éventuels avant que tout problème ne survienne ».<sup>4</sup>
- « Un leadership double impose un fardeau particulier aux membres du conseil. Ils doivent définir clairement l'autorité et les responsabilités de chaque personne, ne jamais opposer un chef à l'autre, et ne jamais prendre partie dans un différend ».<sup>5</sup>

#### **4.3 Mener et suivre : trouver l'équilibre**

Comme nous l'avons signalé plus tôt, la relation entre le DG et le conseil d'administration est très importante. Mark Light, cadre d'une organisation artistique sans but lucratif américaine, observe dans son intéressant livre *The Strategic Board* qu'un des aspects épineux de cette relation est que « le directeur et le conseil doivent en même temps mener et suivre ».<sup>6</sup> *Effective Board Governance*, un document électronique très accessible, en langage clair, écrit par le

---

<sup>1</sup> Illinois Arts Alliance, p. 55.

<sup>2</sup> Ibid., p. 54.

<sup>3</sup> Ibid., p. 55.

<sup>4</sup> Fondation Muttart, p. 21.

<sup>5</sup> Illinois Arts Alliance, p. 54.

<sup>6</sup> Light, p. 4.

Canadien Larry Thomas, explique : « le conseil exerce son leadership par une régie efficace; le directeur général, par une gestion efficace ».<sup>1</sup>

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- « L'équilibre entre les forces de leadership du conseil et du personnel dépend des personnalités. Il n'y a pas de formule pour maintenir l'équilibre du leadership; cela dépend des compatibilités des individus et de leur volonté de faire des compromis et de s'adapter. Ensemble, ils doivent reconnaître le problème, s'arranger, et retourner aux dispositions fondamentales de régie et de gestion ».<sup>2</sup>
- Une liaison régulière, étroite, entre le président du conseil et le DG renforce le partenariat entre l'ensemble du conseil et le DG. « Considérez le chef de la direction comme le gardien du personnel et le président du conseil comme le gardien du reste du conseil. Cela prévient les erreurs de communication et permet aux deux chefs de demeurer conscients des besoins l'un de l'autre ».<sup>3</sup>
- L'ordre du jour des réunions du conseil devrait être dressé conjointement par le président du conseil et par le DG, ou par un comité désigné qui comprend le DG. Il faut veiller toutefois à ce que le président du conseil et le DG ne se rencontrent pas trop souvent, car cela peut entraîner une surveillance trop proche du DG, et encore plus de travail pour lui.
- Comme le président du conseil change à tous les deux ou trois ans dans bien des organisations, il est important de reconnaître que le DG doit établir de nouvelles relations – y compris souvent s'adapter à de nouvelles priorités, nouveaux besoins et nouvelles personnalités – chaque fois. C'est le cas même quand la direction et la vision artistiques n'ont pas changé. Le conseil doit appuyer le développement de cette relation et reconnaître qu'investir dans cette nouvelle relation est une importante priorité du DG. Peu après l'élection (sinon avant), le nouveau président du conseil et le DG devraient discuter spécialement de la façon dont ils feront équipe.
- Quand le DG et le président du conseil ont de la difficulté à travailler ensemble, il peut être utile de demander l'aide d'un comité du personnel (ce comité étant responsable des ressources humaines de l'organisation et les dirigeants des ressources clés) ou d'experts externes. Le DG devrait se sentir libre de dire qu'une aide est nécessaire, comme devrait l'être tout membre du conseil qui voit que cette importante relation est en difficulté.

#### **4.4 Confiance et respect**

La confiance et le respect commencent quand un conseil participe pleinement à la nomination et à l'orientation d'un nouveau DG. Les deux côtés doivent prendre leurs responsabilités au sérieux et s'engager à communiquer et résoudre ouvertement les conflits.

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- De nombreuses organisations culturelles invitent des personnes extérieures au secteur culturel à faire partie de leur conseil. Les personnes qui viennent d'en dehors du secteur

---

<sup>1</sup> Thomas, p. 61.

<sup>2</sup> Howe, p. 150.

<sup>3</sup> Site web BoardSource.org : [www.boardsource.org/QnA.asp?Category=4](http://www.boardsource.org/QnA.asp?Category=4).

doivent reconnaître le haut niveau de professionnalisme et la profonde expertise que de nombreux gestionnaires artistiques apportent à leur organisation, et accorder de la valeur à l'apport artistique au conseil.

- Prendre les décisions par consensus ou quasi-consensus plutôt que par règle de la majorité développe la confiance au sein d'un conseil<sup>1</sup> (si le conseil a mis en place de bons moyens de régler les conflits; pour plus d'information sur le règlement des conflits, voir la section 4.6).
- Élaborer un code de conduite pour le conseil et l'organisation peut être un puissant moyen d'encourager des relations positives au sein de l'organisation. Pour voir des exemples de codes de conduite, voir *Sample Governance Policies* de Mel Gill (pp. 5-6) et le code qui a été élaboré par Jane Marsland pour le plan stratégique du Textile Museum of Canada.
- François Colbert met en garde : « On doit avoir des membres en mesure de poser des questions pertinentes et qui ne se satisfont pas de demi-réponses, tout en ne cherchant pas à imposer à tout prix leurs préférences esthétiques ou leurs façons de faire ». <sup>2</sup> Brunn et Oleson ajoutent que « si les conseils réagissent négativement à chaque mauvaise nouvelle qu'ils reçoivent, ils découragent les comptes rendus honnêtes. S'ils acceptent sans critiquer les excuses pour l'inexécution d'une obligation, ils récompensent les faux-fuyants ». <sup>3</sup>
- Carter McNamara, qui a conçu, mis sur pied et administre la Free Management Library, un site américain offert comme ressource communautaire, encourage les organisations à « célébrer les réalisations, y compris en nommant les personnes clés qui ont contribué aux succès. Souvent, ces personnes comprennent le président du conseil et le chef de la direction ». <sup>4</sup> L'assemblée générale annuelle peut être une bonne occasion de reddition de compte et de célébration.

#### 4.5 Communications

Des communications ouvertes et franches entre le DG et le conseil, et entre les membres du conseil, sont essentielles à une bonne régie. Si le DG ne tient pas le conseil bien informé, le conseil ne peut pas bien régir. Et si le conseil cache des choses au DG, le DG ne peut pas gérer efficacement. Des communications ouvertes permettent à l'organisation d'être plus stratégique, de prendre de meilleures décisions et de régler les problèmes et conflits dès qu'ils se présentent.

##### CONSEILS ET OUTILS

- Leighton et Herrndorf disent que « les communications doivent être fréquentes, ouvertes et non défensives : il faut donner les mauvaises nouvelles comme les bonnes ». <sup>5</sup> Ils avertissent aussi « qu'il est crucial de maintenir le délicat équilibre entre fournir trop d'information au conseil et lui en fournir trop peu. Il est généralement préférable d'en donner trop que trop peu... Ceci dit, des masses de données complexes non triées nuiront sérieusement à la capacité des administrateurs de faire leur travail ». <sup>6</sup> Le DG contribue grandement à la

---

<sup>1</sup> Mel Gill mentionne aussi ce point comme une clé du succès, dans *Governance Do's and Don'ts*, p. 26.

<sup>2</sup> Colbert, séminaire, « Rôles et responsabilités d'un CA, Pour en savoir plus ». [Citation française textuelle.]

<sup>3</sup> Brunn, p. 14.

<sup>4</sup> McNamara, sur : [www.mapnp.org/library/chf\\_exec/ed.htm](http://www.mapnp.org/library/chf_exec/ed.htm).

<sup>5</sup> Leighton et Herrndorf, p. 6.

<sup>6</sup> Ibid., p. 7.

création d'un climat de transparence en veillant à tenir le conseil au courant des progrès, des problèmes et des réussites, et en appuyant le président du conseil quand il invite une diversité d'opinions autour de la table du conseil.

- Il faut établir des politiques claires pour éviter que les membres individuels du conseil n'adressent directement leurs demandes d'action au personnel. Le personnel ne doit s'attendre à devoir agir que sur les décisions de l'ensemble du conseil (ou du comité exécutif, si le conseil lui a délégué la responsabilité de ses activités entre ses réunions.) En outre, il faut habituer le personnel et les bénévoles à soumettre toutes les affaires qui impliquent un engagement de ressources humaines ou financières au DG.
- En règle générale, les communications entre le conseil et le personnel devraient passer par le DG sauf durant les réunions de comités ou quand un membre du personnel a été spécialement invité à parler à une réunion du conseil. Il faut néanmoins faire un effort délibéré pour tenir le conseil au courant des activités de l'organisation entre ses réunions et pour entretenir de bonnes communications entre les membres du conseil et le personnel. Voici quelques suggestions à cet égard :
  - publier un bulletin ou un bulletin électronique destiné aux membres du conseil et au personnel; y joindre des coupures de presse ou utiliser d'autres moyens de résumer toute couverture médiatique;
  - mettre en place un mécanisme par lequel les membres du personnel peuvent exprimer leurs préoccupations au conseil;
  - sonder le personnel sur les questions importantes qui les touchent, et transmettre cette information au conseil;<sup>1</sup>
  - faire participer les membres du conseil à des comités pour donner aux membres du conseil et au personnel des occasions de travailler ensemble; il ne faut pas oublier que les membres du conseil sont des bénévoles ordinaires dans ce rôle, pas des décideurs *de facto*;
  - organiser des activités sociales qui réunissent le conseil et le personnel, que ce soit des réceptions informelles lors de l'assemblée annuelle ou des retraites occasionnelles de tout le personnel portant sur des thèmes particuliers.

Les efforts de ce genre aident le conseil à se sentir impliqué et à appuyer le travail du personnel professionnel, et empêchent le personnel de considérer le conseil comme ignorant et déconnecté du « vrai travail » de l'organisation.

- Désignez clairement le porte-parole de l'organisation. Selon Leighton et Herrndorf, « la règle générale est que pour l'organisation dans son ensemble, c'est le chef de la direction, et pour le conseil, c'est le président du conseil. Pour cette raison parmi d'autres, le président du conseil se trouve souvent dans une position où il doit jouer un rôle plus effacé, restant derrière le chef de la direction et appuyant celui-ci dans les situations publiques. Ce n'est pas toujours facile, surtout si le président du conseil a récemment été le chef de la direction, mais c'est essentiel si la relation doit fonctionner ».<sup>2</sup> Les relations avec le gouvernement sont devenues une fonction de gestion de plus en plus importante pour les organisations culturelles; il est donc important que le président du conseil emboîte le pas au DG dans ces affaires.

---

<sup>1</sup> Les trois premiers points sont adaptés de l'article « preventing board staff conflict », sur askNCVO.org, site web du National Council for Voluntary Organizations, un organisme anglais.

<sup>2</sup> Leighton et Herrndorf, p. 6.

#### 4.6 Désaccords et conflits déclarés

Selon Fisher Howe, « il est inévitable que des désaccords, voire des controverses, surviennent entre les membres du conseil et entre le conseil et le personnel; cela peut même être sain. L'important est de régler les désaccords promptement, ouvertement, et de façon constructive, de préférence sans perdre son sens de l'humour et en mettant les choses en perspective ».<sup>1</sup>

Devoir se débrouiller avec des ressources limitées, tant humaines que financières, crée beaucoup de tension dans une organisation. Dans le contexte des relations conseil-gestionnaire, Brunn et Oleson ont relevé d'autres domaines qui sont les susceptibles de causer des problèmes :

- la sélection des membres du conseil;
- contrôle plutôt que soutien de la gestion;
- les démarcations entre le conseil et la direction;
- la présence de multiples intéressés.<sup>2</sup>

Et ils ajoutent que « reconnaître ces paradoxes et accepter ces tensions est une tâche importante du conseil ».<sup>3</sup>

Larry Thomas partage ce point de vue, déclarant que « parfois, le conseil ne sera pas d'accord avec les décisions prises par le directeur général. De même, il n'est pas réaliste de supposer que le directeur général sera toujours d'accord avec les décisions du conseil. Chacun doit respecter le droit de l'autre de prendre des décisions dans son domaine de compétence ».<sup>4</sup>

#### CONSEILS ET OUTILS

- Il peut être difficile pour les membres du conseil de mentionner leurs préoccupations ou de poser des questions, surtout s'ils sont relativement nouveaux au conseil ou que l'organisation a peu d'expérience pour ce qui est d'entendre des préoccupations ou de résoudre des conflits. Le site web américain Nonprofit Genie affirme que « certaines des qualités que l'on doit rechercher et récompenser chez les membres de conseils d'administration sont pensée critique, discernement, attitude de mise en question. Quand quelqu'un soulève une objection ou une préoccupation, ou vote contre la majorité, le président du conseil ne devrait pas manquer d'aller parler à cette personne pour la remercier d'avoir eu le sérieux et le courage d'exprimer son point de vue ».<sup>5</sup>
- Carter McNamara recommande que le conseil discute des conflits et encourage les DG et les membres du conseil à reconnaître que « c'est faire preuve d'une grande maturité et d'une profonde connaissance de la dynamique interpersonnelle que d'admettre et cerner les conflits pour les régler mutuellement ».<sup>6</sup>
- Grant MacDonald, du Non-Profit Sector Leadership Program de l'Université Dalhousie, a mis au point une méthode utile de prévention et de résolution des conflits, résumée ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Howe, p. 21.

<sup>2</sup> Brunn, p. 13.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Thomas, p. 71.

<sup>5</sup> Site web genie.org.

<sup>6</sup> McNamara, sur : [www.mapnp.org/library/chf\\_exec/ed\\_chair.htm](http://www.mapnp.org/library/chf_exec/ed_chair.htm).

1. Clarifier les rôles et responsabilités.
  2. Chercher ou former un président de conseil qualifié.
  3. Encourager l'évaluation du travail.
  4. Mettre en place une procédure de plainte.
  5. Établir un code de conduite pour les administrateurs.
  6. Traiter les conflits ouvertement quand ils surviennent.
  7. Discuter des bonnes pratiques de communication interpersonnelle.
  8. Dépeindre le conflit comme un exercice de négociation à la satisfaction des parties.
  9. Célébrer les accords et nouvelles compréhensions.
  10. Considérer les différences sexuelles et culturelles comme un moyen de se sortir d'un gâchis.<sup>1</sup>
  11. Chercher de l'aide à l'extérieur sans tarder.<sup>2</sup>
- Si un DG a une relation difficile avec des membres particuliers du conseil d'administration, il peut être beaucoup plus productif de se concentrer sur les relations qui sont positives plutôt que de consacrer des quantités infinies d'énergie à tenter de régler les négatives. Il est important de reconnaître que certains conflits ne pourront pas être résolus avec les structures en place. Ce n'est pas un échec que de demander de l'aide en dehors de l'organisation.
  - Les risques inhérents aux entreprises artistiques, risques qui sont beaucoup plus élevés que dans d'autres secteurs, ajoutent une tension considérable dans les organisations culturelles. François Colbert explique, « De par sa mission et son orientation-produit, l'organisation culturelle constitue une opération risquée. Le risque concerne à la fois la qualité des œuvres présentées, l'équilibre des budgets et l'atteinte de la mission de l'organisation. Le conseil fonctionne en état d'incertitude constant, à cause de cette orientation-produit, mais aussi à cause de la nature immatérielle du produit offert au public ». <sup>3</sup> Les membres du conseil doivent apprendre à accorder de la valeur à la créativité artistique et à reconnaître les aptitudes et la crédibilité des artistes professionnels et des gestionnaires culturels, qui accomplissent beaucoup avec des ressources très limitées.

#### 4.7 Évaluation du rendement du conseil et du DG

Selon François Colbert, « La décision la plus importante du conseil réside dans le choix du directeur de l'institution; il devra ensuite évaluer la performance de ce dernier. Protection de la mission, choix et évaluation du directeur, voilà la tâche des membres du conseil pour une institution résolument tournée vers le produit et non le marché ». <sup>4</sup> En outre, de plus en plus d'organisations sans but lucratif commencent à faire l'autoévaluation du conseil et utilisent les résultats pour renforcer les activités et prises de décision du conseil. Il peut être difficile pour le conseil d'évaluer son propre travail, ou pour le conseil et le gestionnaire de s'entendre sur l'évaluation du rendement du DG; ces évaluations sont néanmoins les composantes de base de la

<sup>1</sup> Bien que ce soit plutôt mal exprimé, MacDonald veut dire ici que les perspectives différentes des personnes de culture ou de sexe différents peuvent donner lieu à des conflits. Il est important de respecter ces différences et de s'engager à mieux écouter les divers points de vue; il peut être nécessaire de faire appel à une aide extérieure à cet égard.

<sup>2</sup> MacDonald, pp. 6-8.

<sup>3</sup> Colbert, « Rôles et responsabilités d'un CA, La régie d'entreprise : mode d'emploi ». [Citation française textuelle.]

<sup>4</sup> Colbert, séminaire, « Management des arts et de la culture ». [Citation française textuelle.]

santé d'une organisation. Mel Gill, de l'Institute On Governance, observe qu'une clé du succès et pratique exemplaire du conseil d'une organisation sans but lucratif est « l'évaluation régulière de l'efficacité des pratiques [de perfectionnement du conseil], du rendement du conseil, de ses membres individuels et du chef de la direction ».<sup>1</sup>

#### CONSEILS ET OUTILS

- Vous trouverez des modèles d'outils d'autoévaluation du conseil dans les annexes (section 5.1c).
- Sherry Ferronato fait un résumé concis du « pourquoi » et du « quoi » de l'autoévaluation du conseil dans *The Fundamentals of Effective Board Involvement*.<sup>2</sup>
- Creative New Zealand déclare que « l'évaluation du conseil et, dans l'idéal, de chacun de ses membres, devrait être faite d'après des critères objectifs, convenus d'avance, de préférence tirés de la propre description de travail du conseil et de ses autres politiques de régie ».<sup>3</sup>
- Il est important que l'autoévaluation du conseil aborde les obligations non remplies par les membres du conseil, surtout quand le travail de ces membres a une incidence sur la capacité du DG de respecter les objectifs et délais qui ont été fixés pour son rendement. Ceci risque davantage de se produire dans les petites organisations où les membres du conseil assument certaines des tâches opérationnelles, mais cela peut avoir un effet sur le rendement du DG même quand le conseil se concentre uniquement sur son rôle de régie.
- Vous trouverez des modèles d'outils d'évaluation du DG dans les annexes (section 5.1d).
- Il est critique que le conseil et le DG s'entendent sur la méthode d'évaluation, les objectifs de rendement et délais précis, etc. pour que l'évaluation du rendement du DG soit réussie et bénéfique. Une fois établis pour l'année, les objectifs et délais donnés au DG devraient être réexaminés régulièrement, plutôt que d'être mis de côté jusqu'à la prochaine évaluation annuelle.
- Creative New Zealand signale que « le chef de la direction ne doit pas être tenu responsable du rendement du personnel et des groupes qu'il n'a pas personnellement choisis ou sur lesquels il n'avait pas pleine autorité de gestion. Ceci peut s'appliquer particulièrement dans les situations où les affaires artistiques sont déterminées indépendamment du chef de la direction ».<sup>4</sup>
- Les conseils qui ne communiquent pas ouvertement leurs attentes et leurs préoccupations au DG sont un problème récurrent dans le secteur culturel. La plupart des cadres supérieurs du secteur peuvent raconter une histoire d'horreur ou deux sur le DG complètement pris par surprise par son congédiement ou l'organisation qui s'est effondrée parce que le conseil et le DG ne s'occupaient pas des problèmes et points en litige. Carter McNamara recommande « d'avoir des procédures clairement rédigées et approuvées pour évaluer le chef de la direction et une méthode qui garantit une participation vigoureuse de celui-ci ».<sup>5</sup> Le site web

---

<sup>1</sup> Gill, *Governance Do's & Don'ts*, p. 21.

<sup>2</sup> Ferronato, pp. 84-85.

<sup>3</sup> Creative New Zealand, p. 80.

<sup>4</sup> Ibid., p. 50.

<sup>5</sup> McNamara, sur : [www.mapnp.org/library/chf\\_exec/ed\\_chair.htm](http://www.mapnp.org/library/chf_exec/ed_chair.htm).

BoardSource.org décrit clairement les raisons et avantages de faire l'évaluation du rendement du DG.

- Si le conseil se compose majoritairement ou exclusivement de gens du monde des affaires, il est essentiel de trouver des moyens d'incorporer un point de vue artistique à l'évaluation du DG. Autrement, l'organisation court le risque d'évaluer le DG d'une manière qui contredit sa vision artistique.
- Pour ce qui de la méthode d'évaluation même, une possibilité est de demander au DG de faire sa propre évaluation d'abord (soit en fonction des objectifs et délais convenus précédemment, soit simplement en réfléchissant à l'année précédente), puis de demander au(x) membre(s) du conseil chargé(s) de l'évaluation d'examiner cette autoévaluation, et de rencontrer ensuite le DG pour discuter et s'entendre sur le résultat final. Une autre possibilité est de demander au conseil et au DG de remplir séparément une évaluation du DG, puis de se rencontrer pour en discuter et s'entendre sur l'évaluation résultante. Il est utile de reconnaître que le conseil peut se sentir obligé de trouver des choses à redire sur le DG dans un processus d'évaluation structuré; pour compenser cette tendance, il est essentiel que les réalisations et aptitudes du DG soient reconnues (et mentionnées en premier, cela crée une atmosphère positive au moment de discuter des domaines à améliorer). Creative New Zealand signale que « bien que l'évaluation initiale de l'efficacité du chef de la direction puisse être déléguée, la responsabilité finale de l'évaluation du rendement incombe à *l'ensemble* du conseil ». <sup>1</sup>

#### 4.8 Composition et relève du conseil

La composition du conseil varie considérablement d'une organisation à une autre. Certains conseils sont formés entièrement ou presque entièrement d'artistes, d'autres de dirigeants de la collectivité ou du monde des affaires. D'autres encore sont formés uniquement de représentants d'autres organisations. Dans tous les cas, prêter attention à la composition du conseil est une tâche organisationnelle continue, à tout le moins avant chaque changement prévu des membres du conseil. Les organisations stratégiques utilisent les mécanismes de roulement des membres du conseil comme outil pour remédier aux lacunes dans les compétences du conseil et répondre aux priorités changeantes.

Selon l'Illinois Arts Alliance, « la planification de la relève paraît rarement en tête de liste, si encore elle y figure, des principaux facteurs de succès à long terme d'une organisation, mais elle mérite d'y être. En fait, la planification de la relève est une clé du succès de l'organisation au fil des ans ». <sup>2</sup> Il est certain qu'un conseil faible et de fréquentes crises de leadership nuisent à la mission de l'organisation et sapent la capacité du DG de faire son travail. Fisher Howe ajoute « qu'un des véritables tests du leadership du président du conseil ou du comité exécutif est d'arranger une relève ordonnée ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Creative New Zealand, p. 50.

<sup>2</sup> Site web de l'Illinois Arts Alliance.

<sup>3</sup> Howe, p. 151.

## CONSEILS ET OUTILS

- Les lignes directrices des administrateurs de musées recommandent : « Le conseil devrait adopter un processus de recrutement annuel afin de pouvoir remplacer les membres dont le mandat est échu ou qui n'auraient pas assumé leurs responsabilités. Le comité des candidatures devrait évaluer les qualités des membres qui restent en fonction et déterminer les antécédents, compétences, connaissances et expérience requis des nouveaux administrateurs, eu égard aux défis qu'ils devront relever ». <sup>1</sup> Dans ce processus, il faut prêter une attention particulière aux nouvelles directions ou priorités de l'organisation, aux lacunes dans les compétences du conseil et à la relève du leadership. Ces évaluations devraient être un élément continu du renouvellement du conseil.
- François Colbert insiste sur le fait que « Pour être en mesure d'accomplir sa tâche convenablement, le conseil doit être composé d'un ensemble de personnes capable de comprendre les différentes dimensions des opérations de l'institution. Tous ne doivent et ne peuvent pas être experts dans chacune de ces dimensions à la fois, d'où l'importance d'avoir un conseil équilibré. On doit pouvoir compter sur un ensemble de compétences différentes, comme cela se fait pour les entreprises à but lucratif des autres secteurs de l'économie. On doit certes trouver des gens susceptibles de juger de la performance financière de l'organisation, d'autres ayant une bonne connaissance des marchés auxquels elle s'adresse, *mais surtout, on doit s'assurer la présence de personnes en mesure de poser un regard critique et compétent sur l'atteinte des objectifs fondamentaux liés à la mission de l'institution* [italiques ajoutés] ». <sup>2</sup>
- Johanne Turbide met en relief les compétences clés des membres de conseils d'administration : « Ils doivent posséder entre autres :
  - Une vision à long terme.
  - Des connaissances techniques.
  - Des habiletés en gestion des ressources humaines.
  - Un esprit d'entrepreneurship.
  - Une certaine expérience en négociation.
  - Un certain sens de la planification ». <sup>3</sup>
- Les lignes directrices des administrateurs de musées traitent aussi des questions de diversité : « Les musées devraient reconnaître la nécessité pour le conseil d'être représentatif des collectivités qu'ils servent, dans le cadre de leur stratégie axée sur la pertinence dans une société de plus en plus multiculturelle et diversifiée ». <sup>4</sup> C'est vrai pour toutes les organisations culturelles, et les organismes de financement gouvernementaux encouragent indubitablement cette pratique. Recruter plus qu'un seul membre d'une communauté ethnoculturelle particulière ainsi que des membres de plus d'une communauté ethnoculturelle accroît la probabilité que ces nouveaux membres trouveront une place au sein de l'organisation et y resteront pour aider à la bâtir. Faire de la place aux jeunes au sein du conseil peut accroître la diversité et former les futurs chefs et gestionnaires d'organisations culturelles. Donner au conseil une orientation et une formation sur différentes perspectives et

---

<sup>1</sup> AMC et ODMAC, p. 6.

<sup>2</sup> François Colbert, séminaire, « Rôles et responsabilités d'un CA, Pour en savoir plus ». [Citation française textuelle.]

<sup>3</sup> Johanne Turbide, séminaire, « Fonctions d'un CA ». [Citation française textuelle.]

<sup>4</sup> AMC et ODMAC, p. 6.

expériences culturelles, y compris l'expérience de femmes au sein de conseils en majorité masculins, peut beaucoup aider les nouvelles voix à se sentir bienvenues et respectées.

- Tandis qu'on accueille les nouveaux membres, il faut aussi reconnaître et célébrer les contributions des membres sortants du conseil. Certains anciens membres du conseil pourront trouver d'autres rôles au sein de l'organisation, d'autres passeront simplement leur chemin. Quoiqu'il en soit, il faut s'efforcer de veiller à ce que chaque membre sortant du conseil d'administration ait de bonnes choses à dire à propos de l'organisation (ou, à tout le moins, ne critique pas l'organisation auprès de ses partenaires clés et principaux intéressés).
- Un membre du conseil qui connaît l'organisation à fond (habituellement après de longues années de service) et qui appuie passionnément sa mission actuelle devrait mener le processus de mise en candidature. À moins qu'un autre membre de l'organisation n'ait des liens étroits avec une personne considérée pour le conseil, c'est le président du comité des candidatures qui devrait solliciter les membres potentiels. Bien qu'il s'agisse d'une responsabilité de régie, donc d'une responsabilité du conseil, la composition du conseil est si importante que le DG doit lui apporter tout le soutien nécessaire pour que l'on pense délibérément à appuyer les orientations stratégiques de l'organisation par l'entremise du recrutement au conseil. Le DG devrait également être consulté dans le processus de mise en candidature; en fait, certaines organisations culturelles intègrent complètement le DG dans ce processus.
- Bien que de nombreuses organisations nomment le président sortant à la présidence du comité des candidatures, cette méthode est lourde de risques : un président sortant peut acquérir une influence malsaine sur l'organisation, surtout s'il demeure à ce poste plus d'un an ou deux; et il peut activement entraver les tentatives d'accroître la diversité du conseil ou de changer la direction stratégique de l'organisation. Si une organisation se heurte à ces difficultés, il faudrait changer les statuts de façon à limiter la durée du mandat du président sortant ou éliminer complètement ce poste; en même temps, on pourrait enlever des statuts toute mention relative à la présidence du comité des candidatures par le président sortant.
- Limiter la durée des mandats des membres du conseil (dans les statuts de l'organisation, habituellement) et prêter diligence attention au recrutement stratégique des membres du conseil sont des moyens très efficaces de changer la composition du conseil. Dans les conseils représentatifs, certains ou tous les membres du conseil sont nommés par d'autres organisations. Dans ce cas, adopter un code de conduite clair et donner aux membres du conseil une formation sur leurs responsabilités envers l'organisation dont ils forment le conseil, pas seulement envers l'organisation qu'ils représentent, peut les aider à adopter le point de vue de l'organisation centrale plutôt que seulement porter « l'étendard » de l'organisation qu'ils représentent. Si ces mécanismes ne sont pas en place ou ne fonctionnent pas, il peut être nécessaire de faire une revue et une réorganisation complètes du modèle et de la structure de régie de l'organisation. Ce genre de revue ne se fait généralement pas rapidement (il faut habituellement au moins deux ans pour faire un changement substantiel de régie). C'est souvent une bonne idée de faire appel à une expertise externe lors de changements majeurs de régie.
- Il est important, quand on sollicite des membres potentiels du conseil, d'indiquer très clairement le temps que la personne devra consacrer à la tâche, le(s) domaine(s) d'expertise recherché(s) et la contribution financière personnelle que l'on attendra d'elle chaque année.

« Il ne faut jamais supposer que la façon dont un membre potentiel du conseil voit notre mission et les exigences du poste correspond à notre réalité. S'en rendre compte à la séance d'orientation au conseil, c'est trop tard ».<sup>1</sup>

- Que le DG parte soudainement ou prévienne l'organisation longtemps d'avance, il est extrêmement important de prendre le temps qu'il faut pour recruter un nouveau DG. La description d'emploi du DG devrait être mise à jour afin de refléter autant les réalités actuelles que les futures priorités. Le processus de sélection peut être conçu de manière à ce que le conseil cherche quelqu'un qui a la plupart des connaissances, compétences et aptitudes requises pour les quelques prochaines années (ou plus).
- Un DG de longue date peut se sentir très partagé à l'idée de quitter l'organisation et peut avoir besoin de temps et d'aide professionnelle, telle qu'encadrement ou planification de carrière ou de retraite, pour l'aider à faire la transition. Un DG qui sait qu'il part peut vouloir transmettre ou consigner le savoir organisationnel qu'il a accumulé pendant son service. Il devrait aussi prendre le temps de faire ses adieux aux membres individuels du conseil et du personnel et à ses autres collègues.
- Merianne Liteman, de l'Illinois Arts Alliance, a préparé une trousse à outils détaillée, avec listes de vérification, meilleures pratiques et FAQ, sur la planification de la relève (pp. 79-87 et 100-118). Sherry Ferronato aussi a compilé de bons renseignements sur la relève (pp. 61-64).

#### **4.8a Cas spécial : le relève du fondateur**

De nombreuses organisations culturelles canadiennes ont été fondées dans les années 1960 et 1970 par une personne ou un petit groupe de personnes qui voulaient passionnément travailler dans une discipline particulière ou appuyer la création artistique d'une œuvre culturelle particulière. Quand l'organisation avait les moyens d'embaucher du personnel, le fondateur assumait souvent le rôle de directeur artistique. Ces personnes ont bâti ces organisations à partir de rien, travaillant habituellement de longues heures à un salaire insuffisant. Non seulement les fondateurs répugnent-ils souvent à abandonner leur rêve, mais ils ont aussi souvent probablement mis très peu de côté pour leur retraite. Le National Council for Voluntary Organisations, un organisme anglais, observe que « les fondateurs traitent naturellement l'organisation comme leur et pensent qu'ils sont les seuls vrais gardiens de ses valeurs et de sa mission. Par conséquent, ils tendent à vouloir la tenir bien en main ».<sup>2</sup> Souvent, la demande des services de l'organisation s'est étendue bien au-delà de la vision originelle, la « communauté » même a changé et la plupart des organisations ont beaucoup plus de responsabilités et de comptes à rendre qu'au début. En outre, comme le prévient Creative New Zealand, « un danger se pose quand l'organisation commence à trop dépendre de cette personne et que son engagement ou sa capacité d'inspirer commencent à décliner ».<sup>3</sup>

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- « La relève du fondateur peut être faite avec doigté si le conseil se concentre sur ce qui est le mieux pour l'organisation, tenant compte des sentiments du fondateur, mais forçant les

<sup>1</sup> McDaniel et Thorn, *Arts Boards: Creating a New Community Equation*, p. 68.

<sup>2</sup> Site web askNCVO.org.uk, « Board conflicts with founders ».

<sup>3</sup> Creative New Zealand, p. 14.

choses si nécessaire. Les conseils trouvent cela difficile, mais si la culture de l'organisation a été de penser stratégiquement, un plan de relève fera partie du plan à long terme du groupe ». <sup>1</sup> Voici quelques suggestions précises :

- Écouter attentivement et discuter peut aider le fondateur à passer à autre chose. Cela peut aider la personne à voir que le changement est nécessaire et aussi l'aider à voir comment son rêve continue.
  - Les valeurs de l'organisation, la constitution et les obligations juridiques des administrateurs d'organismes de bienfaisance doivent toujours prévaloir. Il faut s'assurer que le fondateur comprend les limites de son rôle.
  - La situation est particulièrement épineuse quand le président du conseil et fondateur est difficile. Le chef de la direction ferait bien alors de sonder l'opinion des autres administrateurs pour déterminer lesquels sont sympathiques à son point de vue.
  - Questions à poser : Y a-t-il une autre façon pour le fondateur de s'impliquer sans être membre du conseil? <sup>2</sup>
- « Bien traiter les gens quand ils partent est important et conforme aux valeurs du secteur bénévole. C'est aussi un bon investissement pour l'organisation. Les membres qui ont joué un rôle clé peuvent avoir l'impression que les autres leur en veulent quand ils partent. Ils peuvent même être accusés d'abandonner l'organisation. Les deux côtés doivent reconnaître que tant les personnes que les organisations peuvent perdre intérêt, et faire preuve de compréhension ». <sup>3</sup>
- Carter McNamara a préparé un guide approfondi et utile, avec processus et conseils, pour s'attaquer au « syndrome du fondateur ». Le site web [askNCVO.org.uk](http://askNCVO.org.uk) contient des idées pour maintenir de bons rapports avec les personnes qui partent.

#### 4.9 Croissance et changement

À mesure que les organisations grandissent et que l'environnement change, le conseil et le DG doivent réagir à ces changements tout en continuant d'assurer la régie et la gestion quotidienne de l'organisation. Comme le disent McDaniel et Thorn, « les arts, toujours sous-financés, sont animés par le capital humain et créatif, et c'est ce capital, si nécessaire à la transformation de l'organisation, qui est sur-sollicité quand une organisation fait face à une crise ». <sup>4</sup>

Mel Gill, de l'Institute On Governance, saisit une des réalités et tensions à laquelle tant d'organisations se sont heurtées en grandissant, la décrivant ainsi : « le plus difficile quand nous avons tenté de sortir des pratiques passées a été pour les membres du conseil de cesser de participer aussi étroitement au fonctionnement de l'organisation, comme dans les premiers temps... Ces pratiques, qui pouvaient avoir été appropriées à un moment donné, n'aidaient plus l'organisation dans ce nouveau contexte... L'immobilisme inhérent aux organisations où les choses vont relativement bien, le « *c'est toujours comme ça qu'on a fait* », est un réel ennemi de l'innovation, de la flexibilité et de l'adaptation à un environnement qui change continuellement. « *Le mieux est l'ennemi du bien* » est un adage qui décourage de la même façon l'introspection et

---

<sup>1</sup> Illinois Arts Alliance, p. 54.

<sup>2</sup> Site web [askNCVO.org.uk](http://askNCVO.org.uk), « Board conflicts with founders ».

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> McDaniel et Thorn, *Toward a New Arts Order*, p. 33.

l'examen périodique de l'environnement ainsi que les bonnes pratiques d'entretien organisationnel ».<sup>1</sup>

Bien d'autres transitions posent des défis particulièrement difficiles aux organisations. Jane Condon, dans sa recherche pour la Conférence canadienne des arts il y a près de dix ans, avait relevé divers domaines dans lesquels le secteur culturel faisait face à des changements appréciables : les auditorios mêmes, les nouvelles technologies, crise financière et autres faits externes imprévisibles.<sup>2</sup> Tous ces changements se répercutent encore sur les organisations culturelles du Canada et ont dans certains cas mené à la perte du statut d'organisme de bienfaisance ou à la dissolution complète d'une organisation. Il va sans dire que ces transitions peuvent être très difficiles pour le conseil et le DG, et pour leur relation. Prêter soigneusement attention à la composition du conseil non seulement durant les transitions mais en tout temps (voir la section 4.8) et s'occuper des questions de relève (voir la section 4.9) aide à survivre à bon nombre de ces transitions. Quelques autres stratégies sont décrites ci-dessous.

### **CONSEILS ET OUTILS**

- L'Institute On Governance propose des processus réfléchis pour régler les conflits d'intérêts, décrivant par exemple comment un membre du conseil peut assumer le rôle de DG pendant une période de transition ou se charger d'un projet rémunéré au nom de l'organisation.<sup>3</sup>
- Jane Condon propose des stratégies pour divers problèmes de transition :
  - « La mise en œuvre réussie de changements importants requiert que tous les membres de l'organisation – conseil, direction et personnel – soient d'accord sur la nature des changements et s'engagent à appuyer le processus de changement ».<sup>4</sup>
  - « Planifier n'a peut-être jamais été si difficile, ni si important. Le mieux est de commencer à planifier quand les choses vont bien, mais ce domaine en est un où mieux vaut tard que jamais ».<sup>5</sup>
  - « S'il faut changer de point de mire, il est souvent utile de revenir au début. Notre raison d'être est-elle encore valable? Remplissons-nous encore notre objet? (Si ce n'est pas le cas, que faisons-nous à la place? Est-ce que quelqu'un d'autre fait la même chose?) Est-ce que nous nous acquittons de notre mandat aussi bien que nous le pouvons? (Sinon, pourquoi pas?) Si la réponse à ces trois questions est oui, alors l'organisation sait clairement ce qu'elle fait; si, par contre, la réponse à l'une ou l'autre est non, alors la première priorité de l'organisation est de clarifier son objectif et de se réaligner ».<sup>6</sup>
  - « Une nouvelle mission peut fort bien avoir des implications pour la taille, la composition, la sélection, le rôle et les responsabilités de l'organe de régie de l'organisation... Ou il peut être simplement bon en soi d'apporter de légers changements au conseil ».<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Gill, *Governance Do's & Don'ts*, pp. 18-19.

<sup>2</sup> Condon, pp. 5-7.

<sup>3</sup> Gill, *Governance Do's & Don'ts*, p. 21 et site web de l'Institute On Governance.

<sup>4</sup> Condon, p. 12.

<sup>5</sup> Ibid., p. 12 et 17.

<sup>6</sup> Ibid., p. 13.

<sup>7</sup> Ibid., p. 15.

- « Décider de cesser ses activités et de dissoudre une société ou association est loin d’être aussi simple que mettre le verrou sur la porte et jeter la clé. Il faut d’abord satisfaire à plusieurs obligations [juridiques] ». <sup>1</sup>
- « Les organismes nationaux en particulier tendent à consacrer une portion fort substantielle de leur budget aux coûts de régie... Ces coûts ne peuvent être réduits que si le conseil diminue en nombre, se réunit moins souvent ou, peut-être, se réunit par voie technologique plutôt qu’en personne ». <sup>2</sup>
- « Même si la [restructuration] harmonieusement, il est probable que le roulement du personnel augmentera durant la transition. Il se peut aussi qu’il y ait un roulement accru au sein du conseil d’administration. Le changement a un effet perturbateur. Le changement est également grisant et excitant et plein de possibilités inattendues. L’attitude avec laquelle on aborde le changement aura une influence critique sur le résultat ». <sup>3</sup>

#### **4.10 L’A b c d’un conseil efficace**

Le DG peut mieux s’acquitter de ses responsabilités quand il travaille avec un conseil qui fonctionne bien. Le DG a d’ailleurs la responsabilité de soutenir son conseil dans sa poursuite de l’efficacité, en partie en lui fournissant bon nombre des outils de base dont il a besoin pour remplir son rôle.

##### **4.10a Se concentrer sur la régie**

L’efficacité du conseil est la clé de l’efficacité de l’organisation. « Un conseil efficace veille délibérément et minutieusement à son propre rendement dans l’exécution de ses responsabilités de régie, et veille aussi à se doter d’une organisation et de procédures solides et à les maintenir ». <sup>4</sup>

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- Tenez le conseil aligné sur le plan stratégique. <sup>5</sup> Le plan stratégique est élaboré de concert par le conseil, le personnel et les membres d’une organisation; parfois, d’autres intéressés clés participent aussi. Faites participer le conseil à l’élaboration du plan stratégique pour que les membres du conseil se sentent assez intimement liés au produit fini. Le plan stratégique doit être facilement accessible (peut-être sous forme imprimée; certainement dans le manuel du conseil). Référez-vous au plan stratégique pour toutes les décisions clés du conseil afin de l’aider à rester dans la bonne voie, et dans son rôle de régie. Réexaminez régulièrement le plan stratégique, surtout quand de nouveaux membres du conseil se joignent à l’organisation, et mettez-le à jour avant son expiration ou quand surviennent des changements profonds qui ont un effet sur la mission ou les programmes de base de l’organisation.

---

<sup>1</sup> Condon, p. 11.

<sup>2</sup> Ibid., p. 26.

<sup>3</sup> Ibid., p. 36.

<sup>4</sup> Howe, p. 81.

<sup>5</sup> Si votre organisation n’a pas de plan stratégique, il serait bon que cela devienne une priorité. Un plan stratégique est un outil important pour la santé et la capacité d’une organisation. Les bailleurs de fonds mentionnés à la section 4.10f sont des sources possibles d’aide financière pour l’élaboration d’un plan stratégique.

- Quand l'organisation a déjà adopté une politique sur une question dont le conseil doit discuter (que ce soit une limite fixée en vertu du modèle de régie de Carver<sup>1</sup> ou toute autre politique du conseil), ayez-en des copies à portée de main pour référence. Ceci fait gagner du temps au conseil et évite que les politiques ne deviennent un méli-mélo de décisions difficiles à appliquer.
- Les membres efficaces d'un conseil savent quand dire leur mot, sont prêts à se porter volontaires quand un poste est vacant et ont les compétences requises par l'organisation au moment voulu.

#### **4.10b Constitution et statuts**

La constitution ou les statuts d'une organisation sans but lucratif articulent la structure ou le cadre général de régie. Au minimum, les statuts décrivent la composition du conseil et de l'organisation, la durée des mandats et les tâches, la procédure d'élection et le moyen de modifier les statuts. Selon Tim Plumptre et Barbara Laskin de l'Institute On Governance, « de nombreuses organisations sans but lucratif ne font pas beaucoup de cas de leurs statuts; il s'agit pourtant d'un outil de régie clé ».<sup>2</sup>

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- Les statuts d'une organisation peuvent être utilisés stratégiquement pour régler les questions telles que composition, relève et diversité du conseil. (Voir la section 4.8 pour plus d'information sur la composition et la relève du conseil.)
- Si les statuts d'une organisation sont très anciens ou n'ont pas été révisés depuis longtemps, c'est une bonne idée de prendre le temps de les mettre à jour. Ceci est particulièrement important si l'organisation a des problèmes avec la composition ou la relève du conseil. Les employés ou bénévoles qui ont une certaine connaissance des questions de régie et règles de procédure pourraient faire les premiers pas en passant les statuts en revue et en relevant les articles qui devraient être examinés de plus près. Vu la complexité des lois qui régissent les organismes de bienfaisance et leur perpétuel devenir, il est sage de soumettre les changements proposés à un avocat avant de les adopter ou d'embaucher un avocat ou un autre expert pour proposer des révisions aux statuts à l'organisation.
- Les statuts n'ont pas besoin d'être longs. Les changements aux statuts requièrent généralement un vote à la majorité des deux tiers de tous les membres et l'enregistrement auprès du gouvernement. Il peut être stratégique de ne mettre que les éléments exigés et essentiels dans les statuts d'une organisation; les autres questions peuvent être traitées au moyen de politiques, ce qui donne plus de flexibilité et facilite les changements lorsque les circonstances changent.

---

<sup>1</sup> À la fin des années 1980, John Carver a conçu et peaufiné un modèle de régie fondé sur le principe que le conseil devrait gouverner exclusivement en élaborant des politiques, y compris des politiques qui fixent des limites ou « fins » à l'autorité du DG; ce modèle de régie est appelé le « policy governance model », modèle de régie par politique.

<sup>2</sup> Plumptre et Laskin, p. 5.

#### **4.10c Orientation et formation du conseil**

L'orientation des nouveaux membres lorsqu'ils se joignent au conseil les aide à savoir ce qu'on attend d'eux et comment participer constructivement au conseil.

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- Voici quelques points clés à traiter durant l'orientation du conseil :
  - l'histoire, les buts et le mandat de l'organisation;
  - la constitution et les statuts de l'organisation;
  - le plan stratégique de l'organisation (le cas échéant; si vous n'en avez pas, toute information pertinente sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation);
  - les politiques de régie;
  - le rôle et les responsabilités du conseil;<sup>1</sup>
  - le code de conduite;
  - les descriptions de tâches du conseil;
  - les comités et leurs tâches;<sup>2</sup>
  - de l'information sur les partenaires clés de l'organisation et ses principaux intéressés.
- Il peut être très utile d'apparier les nouveaux membres du conseil à des membres du conseil de plus longue date qui peuvent leur servir de mentors.
- Il est aussi important d'investir dans des séances régulières de formation et de renforcement de la solidarité du conseil. Ces séances peuvent être des occasions d'en apprendre davantage sur l'organisation, sur les nouveaux développements et bonnes pratiques dans le domaine de la régie, et sur la discipline ou le secteur même.
- Les nombreuses organisations artistiques qui recrutent des gens d'affaires pour leur conseil doivent prendre particulièrement soin de les orienter au service dans le milieu très différent qu'est le conseil d'administration d'un organisme culturel sans but lucratif. Selon François Colbert, « Une personne venant du milieu des affaires et siégeant pour la première fois au conseil d'administration d'une OSBL peut avoir de la difficulté à définir son rôle, ignorant quelle question poser, quel critère d'évaluation utiliser, comment savoir si l'entreprise a du succès ou non et même, de quelle façon remplir sa fonction par rapport au directeur de l'institution; elle peut se sentir 'perdue'! ». <sup>3</sup> McDaniel et Thorn disent « qu'on accuse souvent les professionnels des arts de ne pas gérer leur organisation 'comme une entreprise', de ne pas comprendre que c'est le résultat net qui compte, la 'bottom line'. En fait, le processus artistique est une série infinie de résultats nets qui ne pardonnent pas. Un rideau à 20 h est à n'en pas douter un résultat net... Les professionnels des arts comprennent et respectent les exigences du résultat net autant ou plus que les professionnels de tout autre secteur de la société ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Y compris les obligations fiduciaires : respecter toute la législation et la réglementation pertinentes, les contrats, les rapports extérieurs à soumettre. Une organisation culturelle utilise une formule pour rendre compte de sa conformité à toutes ses responsabilités fiduciaires; le DG signe cette formule et la remet au conseil qui peut ainsi exercer sa surveillance en peu de temps.

<sup>2</sup> Les comités peuvent comprendre des comités permanents (du conseil ou de l'organisation), des comités ad hoc et des groupes de travail (ces deux derniers types de comités sont généralement constitués par le conseil pour s'occuper d'une question particulière, puis dissous une fois leur tâche accomplie).

<sup>3</sup> Colbert, séminaire, « Management des arts et de la culture ». [Citation française textuelle.]

<sup>4</sup> McDaniel et Thorn, *Arts Boards: Creating a New Community Equation*, p. 14.

#### 4.10d Le manuel du conseil

Le manuel du conseil est un outil essentiel pour l'orientation et la formation des membres du conseil.

##### CONSEILS ET OUTILS

- Tous les documents clés liés à la régie devraient être compris dans le manuel du conseil (voir la liste à la section 4.10c, Orientation et formation du conseil).
- Des renseignements additionnels sur le fonctionnement de l'organisation, un glossaire des termes et sigles couramment utilisés, et une explication de ce qu'on attend des membres du conseil pour ce qui est de leur participation aux comités et de leur présence aux réunions devraient être inclus, de même qu'une liste des membres actuels du conseil et leurs coordonnées.
- Comme la composition du conseil change souvent d'une année à l'autre, il faut trouver un équilibre entre l'orientation et la formation du conseil et le besoin pour le conseil de se concentrer sur sa tâche primordiale de régie. Tenir le manuel du conseil à jour et en remettre un exemplaire à chaque nouveau membre du conseil peut réduire la quantité de temps requise pour l'orientation du conseil.
- Pour plus d'information sur le manuel du conseil, voir la description des documents à inclure offerte par Johanne Turbide, de HEC Montréal<sup>1</sup>, l'exposé fait par Tom Reitz en 2002 aux ateliers de l'Association des musées de l'Ontario sur les normes de régie des musées (vers la fin de l'article), ou l'article approfondi et détaillé de BoardSource.org, « What Goes in a Board Manual ».

#### 4.10e Réunions

« Les réunions du conseil *devraient* porter sur les questions de régie, telles que l'objet de l'organisation, l'élaboration de politiques et l'évaluation du rendement, plutôt que sur les questions qui ont trait à l'exploitation et autres qui n'ont pas d'importance *pertinente*. En réalité, il n'est que trop facile pour un conseil de se laisser distraire par les questions d'exploitation et divers détails auxquels il ne peut apporter aucune valeur ou presque. L'ordre du jour de la réunion est le point de départ critique. C'est le plan de travail du conseil, son énoncé de ce qu'il considère assez important pour justifier la consommation de son précieux temps ».<sup>2</sup>

##### CONSEILS ET OUTILS

- Une des clés du succès et une pratique exemplaire d'un organisme sans but lucratif, selon Mel Gill de l'Institute On Governance, est « la gestion efficace des réunions et du travail du conseil (un plan de travail pour le conseil, des ordres du jour distribués suffisamment d'avance, des membres du conseil bien préparés, une présidence efficace de la réunion, le respect des règles de procédure, et une prise de décision par consensus ou « quasi-consensus » fondée sur les faits ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Turbide, « Règles de base ».

<sup>2</sup> Creative New Zealand, p. 72.

<sup>3</sup> Gill, *Governance Do's and Don'ts*, p. 26.

- Une bonne façon de tenir la régie au cœur des choses est d'en faire un point explicite de toutes les réunions du conseil. L'ordre du jour peut être divisé en points intitulés « Régie » (placés près du début de l'ordre du jour, pour que le conseil consacre plus de son temps et de son énergie créative aux décisions primordiales) et « Soutien ». Une autre méthode mise à l'essai est d'utiliser un « bloc de résolutions », point où le conseil prend simplement acte des questions de routine non controversées pour les besoins du procès-verbal et pour satisfaire à ses responsabilités de surveillance, ce qui laisse plus de temps pour les discussions stratégiques.
- Creative New Zealand recommande que « les réunions soient généralement axées sur l'avenir, plutôt que sur le passé. Il est facile de passer la plus grande partie de la réunion du conseil à analyser les données sur le rendement passé et plusieurs le font. Bien qu'il soit important d'observer les tendances et de comprendre les leçons qui peuvent être tirées des efforts passés, le conseil ne devrait pas guider l'organisation en regardant dans le rétroviseur ».<sup>1</sup>
- Johanne Turbide et autres à HEC Montréal offrent des conseils pour la tenue de réunions efficaces : bonne préparation; attention à la conduite, l'animation et la gestion de la réunion; résolution délibérée des conflits; prise de décisions réfléchie; suivi par procès-verbal; et planification de la prochaine réunion.<sup>2</sup>
- À la fin de chaque réunion du conseil, les membres pourraient évaluer la réunion : combien de temps a été consacré à la régie, s'ils estiment que la réunion a été bien organisée et productive, et ce qui pourrait être fait pour améliorer les choses.
- Le président du conseil doit avoir des aptitudes en présidence et animation de réunion, et en gestion générale de réunion. Il est important de prévoir une formation ou un mentorat pour l'acquisition de ces aptitudes dans le budget si nécessaire.

#### **4.10f Santé organisationnelle et renforcement des capacités**

Plusieurs programmes d'assistance technique et de renforcement des capacités offrent un financement permettant de recourir à un expert-conseil pour les questions liées à la formation du conseil, à la relève, etc. En outre, les divers programmes de stabilisation mis sur pied à travers le Canada visent souvent le renforcement de la régie organisationnelle.

#### **CONSEILS ET OUTILS**

- Deux programmes de financement nationaux qui subventionnent ce genre de travail sont le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens de Patrimoine canadien (voir [www.pch.gc.ca/progs/pcapc-cahsp/02\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/pcapc-cahsp/02_f.cfm)) et les brigades volantes du Conseil des Arts (qui existent actuellement pour le théâtre et la danse; le Conseil fait présentement des plans en vue d'étendre les brigades volantes à d'autres disciplines; voir [www.conseildesarts.ca/subventions](http://www.conseildesarts.ca/subventions)).
- Bien des provinces et territoires et quelques municipalités ont leurs propres programmes de renforcement des capacités. Deux d'entre eux sont le programme ArtsPOD, en Colombie-

<sup>1</sup> Creative New Zealand, p. 72.

<sup>2</sup> Turbide, « Efficacité d'une réunion ».

Britannique (voir [www.artspod.ca/program-details.html](http://www.artspod.ca/program-details.html)), et le programme Compas du Conseil des arts de l'Ontario (voir [www.arts.on.ca/Français/page-1-509-2.html](http://www.arts.on.ca/Français/page-1-509-2.html)).

- Community Arts Ontario a récemment fini de préparer une série d'ateliers avec l'Institute On Governance intitulée « Leadership in the Arts: Building Effective Governance Practice ». Les animateurs locaux formés par l'organisme sont à la disposition d'autres organisations à travers l'Ontario (pour renseignements : [www.artsonline.ca](http://www.artsonline.ca)). La Community Foundation of Nova Scotia [autrefois la Federation for Heritage and the Arts] a entrepris un projet de consolidation qui s'intéresse particulièrement aux questions de régie et qui mettra probablement à jour de bonnes pratiques et autres enseignements. Le Banff Centre for Management teste présentement un atelier sur la régie à l'intention des conseils d'administration (voir [www.banffmanagement.com](http://www.banffmanagement.com)).

## 5.0 ANNEXES

### 5.1 Annexe A : Modèles et outils

Afin qu'elle soit elle-même un bon outil, presque toutes les ressources indiquées dans la présente section sont accessibles sur le web. Il est important de respecter les droits d'auteur de ces œuvres et d'obtenir la permission s'il y a lieu pour utiliser les outils. Note : Les organisations pourraient intégrer les autres ressources pertinentes qu'elles trouvent à la présente annexe; une section a été laissée en blanc à la fin de l'annexe expressément à cette fin.

#### 5.1a Modèles de descriptions de tâches des membres d'un conseil

Centraide : le site web de Formation des membres des conseils d'administration contient des exemples de descriptions de tâches des membres du conseil d'administration, à l'adresse [www.formationca.org/display\\_document.cfm?document\\_id=35](http://www.formationca.org/display_document.cfm?document_id=35).

Envision.ca [centre de ressources virtuel du Community Services Council of Newfoundland and Labrador] : le site web offre des descriptions de tâches des membres d'un conseil d'administration, à l'adresse [www.envision.ca/templates/resources.asp?ID=4409](http://www.envision.ca/templates/resources.asp?ID=4409).

Fondation Muttart : le site web contient un document qui explique comment établir les descriptions de tâches des membres du conseil d'administration d'une organisation sans but lucratif, à l'adresse [www.muttart.org/workbooks.htm](http://www.muttart.org/workbooks.htm).

Mentorat Canada : le document *Fundamentals of Effective Board Involvement* comprend des descriptions de tâches pour le conseil d'administration, à l'adresse [www.mentoringcanada.ca/training/Boards/modules/4\\_executive\\_officers.html](http://www.mentoringcanada.ca/training/Boards/modules/4_executive_officers.html).

Université Dalhousie, Non-Profit Sector Leadership Program : la partie du site web qui traite de régie et de formation du conseil d'administration comprend des descriptions de tâches du président du conseil et des autres membres du conseil, à l'adresse [www.dal.ca/~henson/nonprofit/governanceAndBoardDevelopment.html](http://www.dal.ca/~henson/nonprofit/governanceAndBoardDevelopment.html).

Pour ceux qui veulent plus de ressources :

BoardSource.org : « What goes in the job description of a board chair / vice-chair / secretary / treasurer? », à l'adresse [www.boardsource.org/QnA.asp?Class=BoardEssential](http://www.boardsource.org/QnA.asp?Class=BoardEssential).

Conseil des Arts du Canada : la politique de régie, à l'adresse [www.canadacouncil.ca/aproposdenous/organisation/default.htm](http://www.canadacouncil.ca/aproposdenous/organisation/default.htm).

Carter McNamara : « Free Complete Toolkit for Boards », à l'adresse [www.mapnp.org/library/boards/brdjobs.htm](http://www.mapnp.org/library/boards/brdjobs.htm).

#### 5.1b Modèles de descriptions d'emploi de DG

Association des musées de l'Ontario : *Recruiting and Hiring Museum Curators and Directors: A Human Resource Tool for Local Government, Museum Trustees and Cultural Managers* comprend des descriptions d'emploi pour les gestionnaires de musées de petite et moyenne taille (p. 7 et p. 13 respectivement), pour commander [www.museumsontario.com/resources/publications.shtml#recruit](http://www.museumsontario.com/resources/publications.shtml#recruit) (gratuit pour les membres de l'AMO).

Conseil des ressources humaines du secteur culturel et du Cultural Careers Council Ontario : Le livret *Descriptions d'emploi des Outils de RH* explique comment rédiger une description d'emploi et

propose un outil pour préparer une description d'emploi de DG, à l'adresse [www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp](http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp).

Conseil des ressources humaines du secteur culturel : *La passion de l'art et l'art de l'organisation : La carrière en gestion culturelle* comprend une description d'emploi de DG préparée d'après une ancienne description d'emploi d'administrateur artistique établie par le processus DACUM, à l'adresse [www.culturalhrc.ca](http://www.culturalhrc.ca) [doit être affiché sur le site en mars 2005].

Ontario Association of Art Galleries : *Human Resources Package: For the Recruitment, Hiring, and Management of the Executive Director in a Public Art Gallery* comprend des descriptions d'emploi; répertorié sous « Backlist » [bas de la page], pour commander [www.oaag.org/publications/index.html](http://www.oaag.org/publications/index.html).

Professional Association of Canadian Theatres (PACT) : *Human Resources in Canadian Theatre: A Guide to Hiring, Contracts, Positions, Compensation, Benefits & Policies* comprend des renseignements approfondis sur les descriptions d'emploi dans la gestion de théâtres; pour commander, allez à [www.pact.ca](http://www.pact.ca), cliquez sur « Services » [dans la barre en haut de la page] → « Communications/Publications » [dans la barre de navigation à gauche] → trouvez le document dans la liste « Downloads » [à droite].

Pour ceux qui veulent plus de ressources :

Conseil des Arts du Canada : la politique de régie du, à l'adresse [www.canadacouncil.ca/aproposdenous/organisation/default.htm](http://www.canadacouncil.ca/aproposdenous/organisation/default.htm)

Creative New Zealand propose un outil d'évaluation du conseil, à l'adresse [www.creativenz.govt.nz/our-work/organisations/publications.html](http://www.creativenz.govt.nz/our-work/organisations/publications.html) (p. 81).

Fondation Muttart : *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*, à l'adresse : [www.muttart.org/workbooks.htm](http://www.muttart.org/workbooks.htm).

Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire : *Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire : Outils en matière de ressources humaines*, à l'adresse : [www.hrvs.ca/initiatives/pg002\\_f.cfm](http://www.hrvs.ca/initiatives/pg002_f.cfm).

Institute on Governance : *Sample Governance Policies*, à l'adresse : [www.iog.ca/publications/sample\\_policies.pdf](http://www.iog.ca/publications/sample_policies.pdf).

Volunteer BC : *The A - Z Directory for Board Governance*, à l'adresse <http://www.vcn.bc.ca/volbc/resources/governance/e.html>.

### **5.1c Outils d'autoévaluation du conseil**

Centraide : Le site web de Formation des membres des conseils d'administration comprend une liste de vérification organisationnelle, à l'adresse [www.boarddevelopment.org/display\\_document.cfm?document\\_id=137](http://www.boarddevelopment.org/display_document.cfm?document_id=137).

First Nations Education Steering Committee : *Effective Board Governance: A Handbook for Board Members and Administrators of First Nations' Boards* est un document accessible en langage clair qui comprend une liste de vérification pour l'autoévaluation du conseil, pp. 150-154, à l'adresse [www.fnesc.ca/publications/pdf/Governance\\_Handbook\\_FN.pdf](http://www.fnesc.ca/publications/pdf/Governance_Handbook_FN.pdf).

Massachusetts Cultural Council offre un outil complet d'autoévaluation d'une organisation (voir p. 12, Governance/Board Management self-assessment), à l'adresse [www.massculturalcouncil.org/services/self\\_assessment.html](http://www.massculturalcouncil.org/services/self_assessment.html).

Mentorat Canada : *Fundamentals of Effective Board Involvement*, par Sherry Ferronato, comprend des outils d'autoévaluation personnelle, à l'adresse [www.mentoringcanada.ca/Boards/modules/index.html](http://www.mentoringcanada.ca/Boards/modules/index.html), vous pouvez télécharger une copie complète du document à l'adresse [www.mentoringcanada.ca/training/Boards/fulltext.html](http://www.mentoringcanada.ca/training/Boards/fulltext.html).

Vancouver Arts Stabilization Team (VAST) et Arts Partners in Organizational Development (ArtsPOD) ont préparé un guide exhaustif intitulé *Organizational Assessment Guide* qui comprend un outil d'autoévaluation du conseil à la page 11, le document protégé par droit d'auteur peut être visualisé à l'adresse [www.artspod.ca/assessment-guide.html](http://www.artspod.ca/assessment-guide.html), vous devez avoir la permission de VAST pour le reproduire, en totalité ou en partie.

Pour ceux qui veulent plus de ressources :

Alberta Foundation for the Arts : *Diligence Questionnaire*, à l'adresse [www.cd.gov.ab.ca/all\\_about\\_us/commissions/arts/](http://www.cd.gov.ab.ca/all_about_us/commissions/arts/).

Brown Governance : *Board Evaluation: A Guide to Board, Committee and Director Evaluation* offert pour utilisation non commerciale au sein d'une organisation, à l'adresse [www.browngovernance.com/Board%20Evaluation.html](http://www.browngovernance.com/Board%20Evaluation.html).

Institute on Governance : le site web :

Vérification rapide de l'efficacité du conseil : [www.iog.ca/boardgovernance/html/ass.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/ass.html).

Signes qu'un conseil est en difficulté : [www.iog.ca/boardgovernance/html/prasig.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/prasig.html).

Jan Masaoka : *All Hands on Board: The Board of Directors in an All-Volunteer Organization* (p. 14), à l'adresse [www.boardsource.org/LandingPage.asp?ID=122](http://www.boardsource.org/LandingPage.asp?ID=122).

Carter McNamara : le « Free Complete Toolkit for Boards » comprend un outil d'autoévaluation du conseil d'administration, à l'adresse [www.mapnp.org/library/boards/brd\\_eval.htm](http://www.mapnp.org/library/boards/brd_eval.htm)

Pappas Consulting, entreprise américaine qui travaille avec les organismes sans but lucratif et les établissements d'enseignement, a préparé une feuille de travail pour l'autoévaluation du conseil d'administration, que vous trouverez à l'adresse [www.pappas-consulting.com/bulletin.mgi](http://www.pappas-consulting.com/bulletin.mgi) [voir dans la partie « Self Assessment »].

Marion A. Paquet : *Developing Cultural Boards That Work*, à l'adresse [http://ccm.uwaterloo.ca/cdpd/ilms/dcb/doc\\_list1.html](http://ccm.uwaterloo.ca/cdpd/ilms/dcb/doc_list1.html); elle parle aussi de la nécessité d'évaluer le conseil, et des avantages que cela apporte, à l'adresse <http://ccm.uwaterloo.ca/cdpd/ilms/dcb/subsection1.cfm?SubIdx=57>.

### **5.1d Outils de gestion du rendement du DG**

Brown Governance, un cabinet d'experts-conseils d'Ottawa qui s'occupe de questions de régie dans tous les secteurs, a préparé *Board Evaluation: A Guide to Board, Committee and Director Evaluation*, à l'adresse <http://www.browngovernance.com/Board%20Evaluation.html>.

Conseil des ressources humaines du secteur culturel et du Cultural Careers Council Ontario : les outils de RH comprennent le livret *Gérer le rendement des employés*, à l'adresse [www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp](http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp).

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire : le site web offre « Gestion du rendement des employés » [sous « La gestion des personnes » dans la barre de navigation à gauche], à l'adresse [www.hrvs.ca/people/pg002\\_f.cfm](http://www.hrvs.ca/people/pg002_f.cfm).

Fondation Muttart : *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director: A Self-Guided Workbook*, à l'adresse [www.muttart.org/workbooks.htm](http://www.muttart.org/workbooks.htm).

Impact Factory (UK) : *Performance Management and Appraisals*, à l'adresse [www.impactfactory.com/gate\\_articles.shtml](http://www.impactfactory.com/gate_articles.shtml) [inscription gratuite; inscription obligatoire pour accéder aux publications].

Initiative pancanadienne d'apprentissage pour le secteur bénévole et communautaire : *Le leadership au sein du secteur bénévole et communautaire : Outils en matière de ressources humaines* comprend des outils d'évaluation du rendement du DG (pp. 46-63), à l'adresse [www.hrvs.ca/initiatives/pg002\\_f.cfm](http://www.hrvs.ca/initiatives/pg002_f.cfm) [fichier téléchargeable au bas de la page].

Institute on Governance a préparé *Sample Governance Policies*, qui comprend une évaluation du rendement du DG (pp. 19-20), à l'adresse [www.iog.ca/publications/sample\\_policies.pdf](http://www.iog.ca/publications/sample_policies.pdf).

Voluntary Sector Knowledge Network (Colombie-Britannique) donne de bons ouvrages de référence sur la gestion et l'évaluation du rendement du personnel, à l'adresse [www.vskn.ca/hrm/strainr.htm](http://www.vskn.ca/hrm/strainr.htm).

### **5.1e Autres ressources utiles**

Formationca.org site web [Centraide Canada], à l'adresse [www.formationca.org/index.cfm](http://www.formationca.org/index.cfm).

Association des musées canadiens : « Les Gardiens » (2002) [vidéo de 15 minutes] explique la régie d'un musée d'une manière claire et facile à comprendre, qui peut s'appliquer à d'autres secteurs culturels. Vous pouvez l'emprunter de l'Association des musées canadiens ou de l'Association des musées de l'Ontario, ou la commander à l'adresse [www.museums.ca/Cma1/publications/Bookstore/Subjects/governance.htm](http://www.museums.ca/Cma1/publications/Bookstore/Subjects/governance.htm).

Debra Chandler et Jennifer Ginder, *Soundings, Phase 3: Part 1 – Recommendations in the Short Term* (Toronto : Orchestres Canada, 2003).

Line Côté et Denis Samson, *Guide de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur muséal* (Montréal : Société des musées québécois, 1995), pour commander [www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33600294](http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33600294) [bas de page].

Line Côté, Dominique Gagnon et Denis Samson, *Guide de recrutement des ressources humaines dans le secteur muséal / Guide de gestion de la performance des ressources humaines dans le secteur muséal* (Montréal : Société des musées québécois, 1996), pour commander [www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33501494](http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33501494) [bas de page].

Council for Business and the Arts in Canada, *Developing Effective Arts Boards* (Toronto : The Council for Business and the Arts in Canada, 1984), pour commander [www.businessforarts.org/publications/pub\\_developing.asp](http://www.businessforarts.org/publications/pub_developing.asp).

Margaret Genovese et Dory Vanderhoof, *How to Get the Board You Need: The Recruitment and Nominating Process* (Toronto : Orchestres Canada et Orchestras Ontario, 1997), pour commander [www.oc.ca/english/frame.htm](http://www.oc.ca/english/frame.htm).

Mel Gill, « Governance Dos and Don'ts » sur le site web de l'Institute on Governance, offre un bref aperçu de solutions pratiques aux principaux problèmes de régie, à l'adresse [www.iog.ca/boardgovernance/html/prg\\_gov.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/prg_gov.html).

Francine Harel Giasson, « Le conseil d'administration : derrière les portes closes », dans la revue *Gestion* 23, 3 (1998), p. 99, pour commander : [www.hec.ca](http://www.hec.ca) [cliquez sur Recherche et Publications → Revue Gestion → recherche par auteur].

KSAM [Knowledge Services for Arts Management, UK] prépare un nouvel outil pour aider les gestionnaires artistiques et culturels, qu'il appelle « the Knowledge Bank » (la banque du savoir), et dans lequel il a l'intention d'inclure des renseignements de base sur le domaine et une vaste gamme de renseignements et outils, à l'adresse [www.ksam.org.uk](http://www.ksam.org.uk). Un de ses partenaires, SAM's Books, offre une liste phénoménale de ressources pour les gestionnaires artistiques par l'entremise de ce site.

David Leighton et Donald Thain, *Making Boards Work: What Directors Must Do To Make Canadian Boards Effective* (Toronto : McGraw Hill Ryerson, 1997).

Roméo Malenfant, « Les pratiques efficaces d'un conseil d'administration performant », dans la revue *Gestion* 23, 3 (1998), p. 51, pour commander : [www.hec.ca](http://www.hec.ca) [cliquez sur Recherche et Publications → Revue Gestion → Recherche par auteur].

Paul Martel, *Administrateurs de corporations sans but lucratif: Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 2<sup>e</sup> édition, (Montréal : Éditions Wilson & Lafleur, Martel, 2000).

Jan Masaoka, *All Hands on Board: The Board of Directors in an All-Volunteer Organization*, série de livres électroniques de BoardSource (1999), à l'adresse [www.boardsource.org/LandingPage.asp?ID=122](http://www.boardsource.org/LandingPage.asp?ID=122).

Marion A. Paquet, Rory Ralston et Donna Cardinal, *A Handbook for Cultural Trustees: A Guide to the Role, Responsibilities and Functions of Boards of Trustees of Cultural Organizations in Canada* (Waterloo, Ontario : University of Waterloo Press, 1987); dans le module d'apprentissage en ligne du Centre for Cultural Management de l'Université de Waterloo, à l'adresse [http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/dcb/dcb\\_home1.html](http://ccm.uwaterloo.ca/cpdp/ilms/dcb/dcb_home1.html).

Emily Redington et Donn Vickers, *Following the Leader: A Guide for Planning Founding Director Transition* (Columbus, Ohio : The Academy for Leadership and Governance, 2001), pour commander [www.thejeffersoncenter.org/alg/publications.htm](http://www.thejeffersoncenter.org/alg/publications.htm).

Ron Saunders, *Passion and Commitment Under Stress: Human Resource Issues in Canada's Non-profit Sector: A Synthesis Report*, dans la collection d'études de pointe des RCRPP sur les ressources humaines dans le secteur à but non lucratif (Ottawa, Ontario : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2004), à l'adresse [www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=504](http://www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=504).

Société canadienne des directeurs d'associations offre des ressources à ses membres dans sa section « Executive Boardroom », y compris des renseignements sur les meilleures pratiques, un outil d'autoévaluation du conseil d'administration et d'autres outils, à l'adresse [www.csae.com](http://www.csae.com).

Société des musées québécois, « Réflexion sur les conseils d'administration » [vidéo de 27 minutes], de la Société des musées québécois et le Service de l'Audiovisuel de l'Université du Québec à Montréal (2001), à l'adresse [www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33502063](http://www.smq.qc.ca/publicsspec/smq/publications/fiches/index.phtml?RECNO=33502063) [lien pour commander au bas de la page].

**Mes modèles et outils**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 5.2 Annexe B : Bibliographie

askNCVO.org.uk [National Council for Voluntary Organisations, UK], site web, « Preventing board staff conflict », à l'adresse

[www.askncvo.org.uk/render.aspx?siteID=2&SID=15&documentID=271&catID=128](http://www.askncvo.org.uk/render.aspx?siteID=2&SID=15&documentID=271&catID=128); « Board conflicts with founders », à l'adresse

[www.askncvo.org.uk/Asp/search/docViewer.aspx?siteID=2&SID=15&documentID=181&catID=128](http://www.askncvo.org.uk/Asp/search/docViewer.aspx?siteID=2&SID=15&documentID=181&catID=128) et « When trustees leave the board »; à l'adresse

[www.askncvo.org.uk/asp/search/docviewer.aspx?siteID=2&subSID=&SID=15&documentID=157&catID=11](http://www.askncvo.org.uk/asp/search/docviewer.aspx?siteID=2&subSID=&SID=15&documentID=157&catID=11).

Association des musées canadiens et Organisation des directeurs des musées d'art canadiens (2004).

*Rôles et responsabilités des Conseils d'administration des musées*, à l'adresse

[www.museums.ca/Cma1/français/publications/RapTele/principesdirecteurs.pdf](http://www.museums.ca/Cma1/français/publications/RapTele/principesdirecteurs.pdf).

BoardSource.org [autrefois le National Center for Nonprofit Boards, USA], site web, à l'adresse

[www.boardsource.org](http://www.boardsource.org) [voir le lien Board Essentials au bas de la page]; les articles cités sont : « Ten

Basic Responsibilities of Nonprofit Boards », à l'adresse

[www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=102](http://www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=102); « How can the chair and the chief executive work together productively? » et « Why is chief executive performance evaluation necessary? », à l'adresse

[www.boardsource.org/QnA.asp?Category=4](http://www.boardsource.org/QnA.asp?Category=4); « What goes in the job description of a board chair / vice-chair / secretary / treasurer? », à l'adresse

[www.boardsource.org/QnA.asp?Class=BoardEssential](http://www.boardsource.org/QnA.asp?Class=BoardEssential); et « What goes in a Board manual? », à l'adresse [www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=98](http://www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=98).

Anders Brunn et Brian Oleson, *Contemporary Co-operative Governance* (Kelowna, Colombie-Britannique : Institute of Co-operative Studies, Canadian Co-operative Association, 2002).

John Carver, *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, 2<sup>e</sup> édition (San Francisco : Jossey-Bass, 1997).

François Colbert, « Introduction au management des arts et de la culture », séminaire, à l'adresse

<http://www.managementculturel.com/seminaire.asp?page=1&section=9&seminaire=colbert5> [trouvez

l'article dans la barre de navigation à gauche]; les articles cités sont : « Foire aux questions, Question 5 »; « Management des arts et de la culture »; « Rôles et responsabilités d'un CA, La régie d'entreprise : mode d'emploi », et « Rôles et responsabilités d'un CA, Pour en savoir plus ».

Jane Condon, *Arts Organizations in Transition: A Handbook Prepared by the Canadian Conference of the Arts* (1996).

Creative New Zealand, *Getting on Board: A Governance Resource Guide for Arts Organizations* (2003),

à l'adresse [www.creativenz.govt.nz/our-work/organisations/publications.html](http://www.creativenz.govt.nz/our-work/organisations/publications.html).

Sherry Ferronato, *The Fundamentals of Effective Board Involvement* (Burlington, Ontario : Mentorat Canada et Grands Frères Grandes Sœurs du Canada sans date), à l'adresse

[www.mentoringcanada.ca/training/Boards/fulltext.html](http://www.mentoringcanada.ca/training/Boards/fulltext.html).

genie.org [Nonprofit Genie, du C"alifornia Management Assistance Partnership], site web, « Board Development FAQ#06: What Are Some Practical Ways to Strengthen Governance? », à l'adresse

[http://search.genie.org/genie/ans\\_result.lasso?cat=Board+Development](http://search.genie.org/genie/ans_result.lasso?cat=Board+Development).

Mel Gill, *Governance Do's and Don'ts : Lessons from Case Studies on Twenty Canadian Non-profits* (Ottawa : Institute on Governance, 2001), à l'adresse

[www.iog.ca/view\\_publication\\_section.asp?area=5&sideNav=31#pub\\_108](http://www.iog.ca/view_publication_section.asp?area=5&sideNav=31#pub_108).

- Martha Golensky, *“Best Practices” in Board Governance: Implementing Changes that Make a Difference* (Allendale, Michigan : Grand Valley State University, 2002), à l’adresse [www.nonprofitbasics.org/PDF/Article15.pdf](http://www.nonprofitbasics.org/PDF/Article15.pdf).
- Fisher Howe, *The Nonprofit Leadership Team: Building the Board-Executive Director Relationship* (San Francisco : Jossey-Bass, 2004).
- Illinois Arts Alliance, *Succession: Arts Leadership for the 21st Century* (Chicago : Illinois Arts Alliance, sans date), à l’adresse [www.artsalliance.org/leadership.shtml](http://www.artsalliance.org/leadership.shtml) → “Publications” [à droite; cliquez sur le titre].
- Institute on Governance, site web, « Functions [of a Board] », à l’adresse [www.iog.ca/boardgovernance/html/mod\\_elm\\_fun.html](http://www.iog.ca/boardgovernance/html/mod_elm_fun.html) sous Models → Elements of a model → Functions.
- David S. R. Leighton et Peter A. Herrndorf, « Are Two Heads Better Than One? », *International Journal of Arts Management* 4, 2 (hiver 2002), pp. 4-8; pour commander [www.hec.ca/ijam/issues.htm](http://www.hec.ca/ijam/issues.htm).
- Henry D. Lewis, « Founder’s Syndrome: An Affliction for Which There is Rarely Immunity », *Nonprofit Boards and Governance Review*, 26 juin 2002, à l’adresse <http://charitychannel.com/publish/templates/?a=615&z=19>.
- Mark Light, *The Strategic Board: The Step-by-step Guide to High-impact Governance* (New York : John Wiley and Sons, 2001).
- Merianne Liteman, *Planning for Succession: A Toolkit for Board members and Staff of Non Profit Arts Organizations* (Chicago : Illinois Arts Alliance, 2003); pour commander [www.artsalliance.org/l\\_toolkit.shtml](http://www.artsalliance.org/l_toolkit.shtml).
- Grant MacDonald, *Managing Board Conflict* (Halifax, Nouvelle-Écosse : Dalhousie University Non-Profit Sector Leadership Program, 2003), à l’adresse [www.dal.ca/~henson/nonprofit/governanceAndBoardDevelopment.html](http://www.dal.ca/~henson/nonprofit/governanceAndBoardDevelopment.html) [allez au milieu de la page].
- Jane Marsland, « How We Work Together », dans *The Textile Museum of Canada: A Repositioning and Strategic Planning Document* (Toronto : Textile Museum of Canada, 2003); communiquer directement avec Nataley Nagy, éd., à l’adresse [nnagy@textilemuseum.ca](mailto:nnagy@textilemuseum.ca).
- Nello McDaniel et George Thorn, *Arts Boards: Creating a New Community Equation* (New York : Arts Action Issues, 1994); pour commander [www.artsaction.com/Pages/AAI.html](http://www.artsaction.com/Pages/AAI.html).
- Nello McDaniel et George Thorn, *Toward a New Arts Order: Process, Power, Change* (New York : Arts Action Issues, 1993); pour commander [www.artsaction.com/Pages/AAI.html](http://www.artsaction.com/Pages/AAI.html).
- Carter McNamara, « Founder's Syndrome: How Corporations Suffer -- and Can Recover (for nonprofit or for-profit organizations) » (1999), site web Management Assistance Program for Nonprofits, à l’adresse [www.managementhelp.org/misc/founders.htm](http://www.managementhelp.org/misc/founders.htm).
- Carter McNamara, « Suggestions to Enhance Working Relationship Between Board Chair and Chief Executive » (1999), site web Management Assistance Program for Nonprofits, à l’adresse [www.mapnp.org/library/chf\\_exec/ed\\_chair.htm](http://www.mapnp.org/library/chf_exec/ed_chair.htm).
- Muttart Foundation, *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director: A Self-Guided Workbook* (Edmonton, Alberta : Muttart Foundation, 1998), à l’adresse [www.muttart.org/workbooks.htm](http://www.muttart.org/workbooks.htm).
- nonprofits.org [centre internet pour les organismes sans but lucratif du Minnesota Council of Nonprofits], site web, « Nonprofit FAQ [Frequently Asked Questions] », à l’adresse [www.nonprofits.org/npofaq](http://www.nonprofits.org/npofaq) → Organization → Board-Staff Relations; y compris « What should be the relationship between the board and the executive director », à l’adresse [www.nonprofits.org/npofaq/03/16.html](http://www.nonprofits.org/npofaq/03/16.html).

Tim Plumptre et Barbara Laskin, *From Jeans to Jackets: Navigating the Transition to more Systematic Governance in the Voluntary Sector* (Ottawa : Institute on Governance, 2003), à l'adresse [www.iog.ca/view\\_publication\\_section.asp?area=5&sideNav=31](http://www.iog.ca/view_publication_section.asp?area=5&sideNav=31).

Tom Reitz, « Governance is Governance », exposé présenté aux ateliers sur les normes muséales organisés par l'Association des musées de l'Ontario et le ministère provincial de la Culture, novembre 2002; sur la page réservée aux membres de l'Association des musées de l'Ontario, à l'adresse [www.museumsontario.com/members/standards\\_main.shtml](http://www.museumsontario.com/members/standards_main.shtml).

Table ronde sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada* [souvent appelé le rapport Broadbent] (Ottawa : Table ronde sur la transparence et la saine gestion dans le secteur bénévole, 1999), à l'adresse [www.vsr-trsb.net/pagvs/homepagef.htm](http://www.vsr-trsb.net/pagvs/homepagef.htm).

Larry Thomas, *Effective Board Governance: A Handbook for Board Members and Administrators of First Nations' Boards* (First Nations Education Steering Committee, sans date), à l'adresse [www.fnesc.ca/publications/pdf/Governance\\_Handbook\\_FN.pdf](http://www.fnesc.ca/publications/pdf/Governance_Handbook_FN.pdf).

Johanne Turbide et autres, « Constitution d'un OBNL [organisme à but non lucratif] à vocation culturelle ou artistique », séminaire, à l'adresse <http://www.managementculturel.com/seminaire.asp?page=5&section=1&seminaire=turbide2> [trouvez l'article dans le menu de navigation à gauche]; les articles cités sont : « Efficacité d'une réunion »; « Fonctions d'un CA »; et « Règles de base », sous « Constitution - Responsabilités du CA » [conseil d'administration].

Vancouver Arts Stabilization Team (VAST) / Arts Partners in Organizational Development (ArtsPOD), *Organizational Assessment Guide* (1999), à l'adresse [www.artspod.ca/assessment-guide.html](http://www.artspod.ca/assessment-guide.html).

## Annexe C : Remerciements

Les contributions de nombreux particuliers et groupes ont rendu cette publication possible. Les principales organisations du projet Gestion créative, c'est-à-dire la Conférence canadienne des arts, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada, tiennent à exprimer leur gratitude et leurs remerciements pour tout l'appui qu'elles ont reçu. Nous remercions aussi l'Association des musées de l'Ontario de nous avoir donné accès à l'excellent site web réservé à ses membres.

### Équipe de gestion du projet Gestion créative

Jean Malavoy, Conférence canadienne des arts  
Susan Annis, Conseil des ressources humaines du secteur culturel  
Robert Hunter, Patrimoine canadien  
Jocelyn Harvey, experte-conseil auprès du Conseil des Arts du Canada

### Experte-conseil

Sibyl Frei, directrice non associée de DeGros Marsh Consulting, a fait la recherche et rédigé ce document. Consultante en arts, elle est coordonnatrice du projet Gestion créative.

### Collaborateurs réviseurs

Tammy Adkin, London Regional Children's Museum  
Deborah Andrews, Association canadienne de production de films et de télévision  
Paulette Gagnon, Fédération culturelle canadienne-française  
Michael Jones, School of Toronto Dance Theatre  
Kay Kanbayashi, Centre de musique canadienne  
Marie Lalonde, Association des musées de l'Ontario  
Micheline Mckay, Opera.ca  
Christine Moynihan, Dance Umbrella of Ontario  
Nataley Nagy, Textile Museum of Canada  
Francine Périnet, Oakville Galleries  
Joysanne Sidimus, Centre de Ressources et Transition pour Danseurs  
Catherine Smalley, George Cedric Metcalf Foundation  
Lucy White, Professional Association of Canadian Theatres  
Alexa White-Hawley, Nathaniel Dett Chorale  
Megan Davis Williams, Galerie d'art d'Ottawa  
Deborah Windsor, The Writers Union of Canada

### Partenaires financiers

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux organismes suivants pour leur soutien :

#### The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation



Canadian  
Heritage

Patrimoine  
canadien

THE ONTARIO  
TRILLIUM  
FOUNDATION



LA FONDATION  
TRILLIUM  
DE L'ONTARIO



Canada Council  
for the Arts

Conseil des Arts  
du Canada

© 2005, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

Les organisations sans but lucratif sont autorisées à photocopier cette publication en partie ou en totalité pour l'utiliser au sein de leur organisation. Prière d'indiquer comme source « Projet Gestion créative, un projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada. »