

Conseil d'administration, direction générale et assemblée des membres :

Qui gouverne?

Le fonctionnement des entreprises d'économie sociale repose sur trois instances principales : l'assemblée des membres, le conseil d'administration et la direction générale soutenue de son équipe de permanents.

Le fonctionnement des entreprises d'économie sociale repose sur trois instances principales : l'assemblée des membres, le conseil d'administration et la direction générale soutenue de son équipe de permanents. Les membres sont les propriétaires de l'entreprise. Ils peuvent être des usagers, des travailleurs ou de simples citoyens intéressés par les buts de l'organisation. C'est réunis en assemblée générale qu'ils peuvent exercer leurs pouvoirs. Le conseil d'administration est formé de membres choisis parmi eux pour administrer les affaires de l'organisation. C'est à cette instance que la loi donne les pouvoirs les plus étendus pour administrer les affaires de l'organisation. L'assemblée générale et le conseil d'administration ont des pouvoirs et devoirs qui sont précisés dans la loi. Les pouvoirs et devoirs de la direction ne sont pas encadrés dans la loi, car elle est en fait le mandataire désigné, c'est-à-dire qu'elle assume au quotidien les responsabilités du conseil d'administration. À ce titre, il revient au conseil d'administration de s'assurer que la personne à la direction agira en son nom comme il le souhaite.

Dans les OBNL et les coopératives de l'économie sociale, on s'attend à ce que les stratégies de l'entreprise s'appuient sur les besoins de ses propriétaires (les membres). C'est au conseil d'administration que revient la responsabilité d'interpréter les besoins de ses membres (propriétaires) et de voir à ce qu'ils soient répondus à travers les orientations et les choix stratégiques qui seront effectués. Le véhicule prévu par la loi afin que le conseil d'administration prenne acte de ces besoins est l'assemblée des membres. Cependant, le pouvoir donné aux membres réunis en assemblée générale se limite à des points très précis et c'est souvent par le point « questions des membres » que ces derniers peuvent interagir sur ce qui leur est présenté. Mais comme il revient au C.A. de décider par la suite comment il en tiendra compte dans les choix stratégiques, rien ne garantit aux membres qu'ils auront une influence réelle. Évidemment, en cas d'insatisfaction notoire, l'assemblée générale peut nommer un nouveau conseil d'administration dans l'espoir qu'il tienne mieux compte des volontés de ses propriétaires.



VALÉRIE
JACOB
M.Sc.

Dans notre recherche portant sur les interactions entre la gouvernance des entreprises d'économie sociale et leur statut juridique¹, on s'est intéressé au rôle joué par les différentes instances en matière de gouvernance. Nous voulions savoir si chaque instance jouait effectivement le rôle qui lui était dévolu par la loi, et de quelle manière ce rôle était joué.

Nous avons observé que, malgré la volonté des dirigeants, l'assemblée générale n'est pas en pratique le lieu d'expression des ayants droit auquel on pourrait s'attendre. En effet, cet événement est d'abord considéré comme une occasion de diffuser ou de recevoir de l'information. En outre, les points sur lesquels les membres peuvent véritablement donner leur avis sont très restreints, et quand une opinion est donnée, rien ne dit que le conseil d'administration en tiendra compte. Aussi, dès la seconde phase de vie de l'entreprise (croissance), la participation des membres chute drastiquement, peut-être une conséquence du peu de pouvoir dont les membres disposent vraiment.

Nous avons aussi constaté que la personne assumant la direction générale était au cœur de l'organisation, et que la préparation des échanges, que ce soit en conseil d'administration ou à l'assemblée générale, reposait en grande partie sur ses épaules. Ce rôle central est attendu par le conseil, mais ce dernier ne dispose pas toujours de mécanismes pour s'assurer qu'il est joué consciencieusement, ni même en fonction des spécificités de l'entreprise d'économie sociale (dualité entre la finalité sociale et économique, dynamisme de la vie associative et démocratie).

En principe, il revient au conseil d'administration d'encadrer son principal employé et de lui fournir les attentes à cet égard. Toutefois, puisque la personne à la direction est celle qui connaît le mieux l'organisation, le conseil d'administration se repose clairement sur elle pour lui dire quoi encadrer. En raison de la place qu'il occupe, le directeur est en position d'aider le conseil à mieux connaître et jouer son rôle, mais encore faut-il qu'il le connaisse lui-même! Un cercle vicieux s'installe où l'on se demande qui encadre qui!

Dans cette perspective, la personne à la barre de l'organisation supporte un lourd fardeau puisqu'elle doit amener le conseil d'administration à jouer son propre rôle d'encadrement. En même temps, cette personne détient un immense pouvoir, qui peut soit être bénéfique pour l'organisation, ou au contraire, favoriser l'hégémonie du gestionnaire. En effet, selon la nature et la qualité de l'information qu'il soumettra lors des échanges, le gestionnaire peut influencer l'issue des débats, laquelle peut favoriser davantage son intérêt personnel plutôt que ceux de l'organisation et de ses membres.



**L'ÉCONOMIE SOCIALE.
ÇA PARLE D'ARGENT
ET DE VALEURS HUMAINES.**

Alors qui gouverne?

La réponse à cette question n'est pas simple. Il faut retenir que c'est le conseil d'administration qui détient les pouvoirs les plus étendus pour administrer les affaires de l'entreprise d'économie sociale. À cette affirmation on pourrait croire que c'est lui qui gouverne.

Mais le conseil d'administration confie une large partie de ses pouvoirs à la direction générale, qui assurera le quotidien de l'organisation. Le gestionnaire devient vite la personne qui en sait le plus sur l'organisation et on s'attend de lui qu'il prépare le contenu des échanges des conseils d'administration et contribue à préparer l'assemblée générale des membres. En raison des responsabilités qui lui sont confiées, le conseil d'administration s'attend souvent à ce que le gestionnaire soit plus compétent que lui-même pour gérer l'organisation. Cependant, il revient au conseil d'administration de dire au gestionnaire ce qu'il attend de lui. Si le conseil d'administration n'est pas en mesure de formuler ses attentes clairement, le gestionnaire, même de façon involontaire, pourrait amener l'organisation dans une direction non prévue, direction découlant simplement de ce que sa compréhension des enjeux l'amènera à prendre comme décision. Dans cette perspective, c'est plutôt le gestionnaire qui gouverne!

EN TANT QUE MEMBRE, AVEZ-VOUS L'IMPRESSION
D'AVOIR VOTRE MOT À DIRE DANS LES ORIENTATIONS?

EN TANT QU'ADMINISTRATEUR, ÊTES-VOUS CONVAINCUS
QUE VOS CHOIX REPOSENT SUR UNE BONNE CONNAISSANCE
DES BESOINS DE VOS MEMBRES?

EN TANT QUE CONSEIL D'ADMINISTRATION, AVEZ-VOUS
IDENTIFIÉ LES ÉLÉMENTS VOUS PERMETTANT DE VÉRIFIER
SI LE GESTIONNAIRE RÉPOND À VOS ATTENTES?

EN TANT QUE GESTIONNAIRE, AVEZ-VOUS L'IMPRESSION
QUE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST EN MESURE
D'ENCADRER VOTRE TRAVAIL?

LA RÉPONSE À LA QUESTION

« QUI GOUVERNE? »

DÉPEND DONC DE LA COMPÉTENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À:

1. s'assurer que les processus de consultation des membres (en AGA ou en d'autres circonstances) permettent vraiment d'être au fait de leurs besoins et opinions;
2. voir à ce que les choix stratégiques et priorités soient toujours faits de manière à répondre aux besoins des membres;
3. mettre en place des processus d'encadrement qui permettent de s'assurer que les actions quotidiennes entreprises par le gestionnaire et son équipe soient cohérentes avec les choix stratégiques qui ont été faits.