

SCÉNARIO

Le dilemme du directeur

Vous venez de terminer votre première année au sein du conseil d'administration de Harmony House, une organisation à but non lucratif de premier plan dont l'objectif est de fournir des ressources éducatives aux communautés défavorisées. Il y a trois réunions du conseil, celui-ci a reçu de la direction une proposition de plan stratégique transformateur et innovant visant à résoudre les problèmes qui doivent être résolus pour permettre à l'organisation de faire face aux menaces qui pèsent sur son modèle d'entreprise et d'atteindre ses ambitions à moyen et long terme. Les principales questions stratégiques concernant l'organisation furent déjà approuvées par le conseil d'administration. Le conseil a reconnu que le maintien du statu quo n'était pas viable, car la demande de services de l'organisation devrait continuer à augmenter et des ressources supplémentaires ainsi que des mesures d'efficacité seront nécessaires pour répondre à la demande. En outre, d'autres organisations augmentent leur offre de services pour concurrencer Harmony House. Le plan de la direction est d'investir de manière significative dans les outils numériques afin de gagner en efficacité grâce à une meilleure productivité et d'améliorer la qualité et la rapidité de la prestation de services. En outre, comme les nouvelles dimensions de la demande s'accroissent, le plan de la direction exige d'investir dès maintenant dans l'embauche et la formation pour les nouveaux ensembles de compétences nécessaires.



Au cours des deux réunions suivantes du conseil d'administration, les membres continuèrent à discuter des implications et des risques du plan stratégique proposé. Il est apparu clairement que tous les membres du conseil n'étaient pas à l'aise avec les implications du plan en matière de ressources. Certains membres plus anciens ont mis l'accent sur la maîtrise des coûts et le faible risque financier. D'une manière générale, les autres membres du conseil soutiennent les propositions de la direction, qui favorisent les investissements et les dépenses dans des initiatives novatrices à la poursuite des ambitions futures et de l'évolution nécessaire. Les divergences de vues entre les membres donnèrent lieu à quelques discussions animées et à des prises de position fortes au sein du conseil d'administration. L'organisation a toujours maintenu une approche à faible risque en matière d'investissements et de dépenses. Actuellement, l'organisation est en bonne santé financière, a un solide bilan en matière de prudence fiscale et jouit généralement d'une bonne image auprès du public.

Lors d'une promenade le week-end dernier, vous avez croisé une connaissance dont vous savez qu'elle a de bonnes relations grâce à son travail de consultante auprès de gouvernements, d'entreprises et d'organisations à but non lucratif. Au cours d'une brève conversation, elle vous a dit qu'elle avait compris que votre conseil d'administration avait des avis très partagés sur l'avenir de l'organisation. Elle se demande si elle peut vous aider à résoudre ces divergences. Elle ajoute que les injures entre les membres du conseil d'administration sont un signe certain qu'il sera difficile de parvenir à un consensus.

En tant que directeur :

- Identifiez le plus grand nombre possible de problèmes auxquels le conseil d'administration est confronté
- Quels sont les trois principaux risques et priorités ?
- Quelles options proposeriez-vous concernant la capacité du conseil d'administration à prendre une décision ?

Le dilemme du directeur



Pendant des siècles, les marins ont compté sur divers éléments d'assistance pour guider leurs voyages à travers des eaux parfois sombres et troublées, au-delà de leurs expériences formatrices. L'assistance a été fournie sous deux formes générales.

Lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes difficiles, les administrateurs peuvent faire appel à diverses aides à la navigation et à des aides à la navigation. Il est toujours utile, lorsqu'on aborde un dilemme, de commencer par comprendre quelles aides peuvent et doivent être utilisées pour décider pourquoi et comment faire face à une situation. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de guides qui peuvent être et seront importants, voire cruciaux, pour envisager des options et prendre des décisions. Ils vous aideront à trouver votre étoile polaire, à repérer le phare d'avertissement, à vous orienter au moyen de la boussole et à utiliser votre sextant avec habileté.



Aide à la navigation

Dispositif ou structure externe au navire, conçu pour aider à déterminer la position, à définir une route sûre ou à avertir de dangers ou d'obstructions.

GOUVERNANCE SIDA

- Rôles et devoirs du conseil d'administration et de ses membres
- Objectif, mission, ambitions et valeurs de l'organisation.
- Lois et règlements
- Statuts, codes d'éthique et conflits d'intérêts
- Précédents et principes appliqués
- Évaluation des risques, effets sur les tiers et conséquences involontaires possibles



Aide de bord

Instrument, dispositif, carte, méthode, etc. embarqués à bord du navire et destinés à faciliter la navigation.

En développant une logique pour examiner les options, faire des recommandations et prendre des décisions, un membre du conseil d'administration doit être convaincu qu'il existe une base solide et rationnelle pour recommander ou prendre une mesure. Il est important d'ancrer une décision sur des bases solides, fondées sur des aides solides, afin de s'assurer qu'une recommandation ou une décision est la bonne.

Devoirs des administrateurs et des dirigeants

Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif, partie 9, section 148(1).

« Dans l'exercice de leurs pouvoirs et de leurs fonctions, les administrateurs et les dirigeants d'une société doivent : a) agir honnêtement et de bonne foi dans l'intérêt de la société ; b) faire preuve du soin, de la diligence et de la compétence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances incomparables. »