

## Le dilemme du directeur

Compassionate Community Services (CCS) est un organisme provincial à but non lucratif chargé de fournir des appareils d'assistance et des services de conseil aux personnes souffrant d'un handicap temporaire. CCS est à l'avant-garde des services offerts à un segment vulnérable de la population. Ses sources de financement sont diverses, allant des subventions gouvernementales aux dons de fondations philanthropiques et du secteur privé.



En tant que membre du conseil de CCS et membre actif de son comité des programmes, vous avez joué un rôle déterminant dans l'orientation des décisions stratégiques et des évaluations de programmes de l'organisme.

Le comité des programmes joue un rôle important en affinant les propositions de la direction par un examen rigoureux, en tirant parti de l'expertise collective de ses membres pour s'assurer que les initiatives sont conformes aux stratégies à long terme et aux objectifs de service.

La direction de CCS a fait part de la nécessité pour l'organisme d'adopter des programmes plus progressifs pour rester à la hauteur des besoins changeants de sa clientèle et des changements sociétaux plus larges.

Une proposition de programme audacieuse et innovante, qui absorberait près de 20 % du budget annuel actuel, a récemment fait l'objet de discussions. Ce programme, considéré comme une avancée significative pour le CCS, vise à intégrer les technologies de pointe dans les dispositifs d'assistance et à étendre les services de conseil offerts.

Au cours de la dernière réunion du comité des programmes avant l'approbation du conseil, un risque réglementaire important a été soulevé.

Les changements de réglementation envisagés au sein du gouvernement pourraient rendre le nouveau programme non viable, menaçant ainsi l'impact escompté et entraînant éventuellement un revers financier substantiel. Malgré cette découverte, la proposition soumise à l'approbation du conseil d'administration ne mentionnait pas le risque réglementaire. Les documents d'information fournis étaient complets à tous les autres égards, mais n'abordaient pas cette question essentielle, ce qui a soulevé des questions quant à la transparence du flux d'informations entre la direction et le conseil d'administration.

En tant qu'administrateur et membre du comité des programmes :

- Qu'est-ce qui vous préoccupe à propos de cette omission?
- Estimant que la collaboration entre le conseil et la direction, la confiance et la transparence sont importantes, comment et quand recommandez-vous de remédier à cette situation ?
- Quels sont les problèmes ou les risques que vous entrevoyez en abordant la situation et comment devraient-ils être traités ?

# Le dilemme du directeur



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



### Aide à la navigation

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



### Aide nautique

Instrument de bord, dispositif, carte, méthode, etc., destiné à faciliter la navigation.

Pour faire face à des dilemmes difficiles, les administrateurs peuvent faire appel à diverses aides à la navigation et à des aides nautiques. 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 définir la direction de votre boussole et à utiliser votre sextant avec habileté.

### AIDES À LA GOUVERNANCE

- Rôles et devoirs du conseil et de ses membres
- La raison d'être, la mission, les ambitions et les valeurs de l'organisation.
- Lois et réglementation
- Règlements administratifs, codes d'éthique et conflits d'intérêt
- Précédents et principes pratiques
- Évaluations de risques, effets sur les tiers et éventuelles conséquences involontaires

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 une base solide, fondée sur des aides solides, afin de garantir un niveau élevé de confiance dans la justesse d'une recommandation ou d'une décision.

## Devoirs des administrateurs et des dirigeants

Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif, partie 9, article 148(1)

« Les administrateurs et les dirigeants sont tenus, dans l'exercice de leurs fonctions, d'agir avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'organisation, ainsi qu'avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances une personne prudente. »