

CHRONIQUE GOUVERNANCE

Janvier 2010

En collaboration avec l'équipe d'experts en gouvernance de Roméo Malenfant, Ph.D., le Centre québécois de services aux associations présente une série de chroniques portant sur les différents aspects de la gestion et de la gouvernance touchant les organismes sans but lucratif. Les opinions émises dans ces chroniques sont celles des auteurs ; leurs participations dans le cadre de ces chroniques rejoignent les valeurs d'Échange, Partage et Entraide du Centre et nous les en remercions.

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LE RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL : LA THÉORIE DU 49/51

Première partie

Roméo Malenfant, Ph.D.

Le directeur général est appelé à jouer de nombreux rôles dans le cadre de ses fonctions. Il est le funambule qui se maintient en équilibre entre les différentes tendances; il est le chef d'orchestre qui dirige le ton et la communication; il est le chef de file qui motive et donne l'erre d'aller; il est le souffleur qui prépare dans l'ombre les discours, les mémoires et autres; il est l'expert qui fournit ses conseils en gestion, en finance, en programmation, en marketing; il est le jongleur qui joue avec de multiples dossiers simultanément; il est le maître de scène qui donne et laisse à chacun le rôle qui lui convient; il est l'accessoiriste qui fournit les outils adéquats et nécessaires aux personnages centraux de la pièce; ou encore, il est l'horloger qui réactive la machine après chaque assemblée générale.

Le directeur général est un réalisateur de rêves, celui des membres, et un faiseur de rêves, ceux des présidents qui se succèdent... et ces rêves peuvent parfois coïncider avec les siens. Pourquoi est-ce ainsi? Parce qu'il représente à lui seul les motivations et les désirs de centaines de bénévoles qui, pour quelque raison que ce soit, rêvent d'une société meilleure. Et leur appartenance à une association permet la concrétisation de cette aspiration. De là naît la trajectoire que suivra le directeur général. Il agira dans bien des champs.

Ses fonctions l'amènent à assumer le passé, à gérer le présent et à préparer l'avenir. Il lui arrive souvent de porter sur ses épaules le destin de toute l'association. Il est celui qui est le mieux placé pour assurer la continuité d'un président à l'autre.

Dans une association, tout est relation de pouvoir. L'existence même de l'association représente un pouvoir dans la société. Des centaines, voire des milliers de bénévoles membres ou militants qui ne peuvent que bien peu de choses, pris individuellement, représentent un véritable pouvoir lorsque considérés collectivement. Ce pouvoir se répartit entre différents acteurs à l'intérieur même de l'association.

Le Conseil d'administration, qui détient le pouvoir formel, est élu par l'assemblée générale des membres, c'est-à-dire par ceux qui daignent se présenter à cette réunion annuelle. Ce Conseil d'administration est pratiquement tributaire du directeur général pour prendre les bonnes décisions parce que c'est le directeur général qui est au carrefour de toute l'information circulant dans l'association. Point de jonction entre le Conseil d'administration et la permanence, le directeur général est également le point de mire des membres puisqu'il est en fonction 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Les membres se reconnaissent en lui et font appel à lui beaucoup plus qu'aux administrateurs. Déjà cette situation peut engendrer un certain ressentiment de la part du président du Conseil

Groupe Gouvernance Stratégique®

CONSULTANTS D.P.R.M. inc.
2506, route Marie-Victorin
St-Nicolas, QC G7A 4H7
Tél.: 418 836-9940

Roméo Malenfant, Ph.D.
rmalenfant@dprm.ca
www.dprm.ca

SOCIÉTÉ DE CONSEIL OSBL + inc.
378, rue Margaux
Mascouche, QC J7K 0E9
Tél.: 450 722-9000
www.osblplus.com

Monique Gagné, CAÉ
Monique Dansereau, CAÉ
Marco Baron, BAA
Fraser Scantlebury, BAA

mgagne@osblplus.com
mdansereau@osblplus.com
mbaron@osblplus.com
fscantlebury@npoplus.com

envers le directeur général. Celui-ci doit donc gérer judicieusement cette relation par des mécanismes entendus entre eux, la plupart du temps officieusement, mais non moins nécessaires. À ces trois paliers, il faut ajouter les autres pouvoirs souvent informels qui permettent un partage, pour ne pas dire un mariage, des pouvoirs : les leaders naturels de l'association, les membres de comités, le personnel et, plus invisibles, les propagateurs de rumeurs. Les liens entre ces personnes, au-delà de la formalité, fluctuent continuellement et varient d'une élection à l'autre. Le directeur général représente en quelque sorte un îlot de stabilité. Et, phénomène étrange, l'augmentation récente des prérogatives et du rôle du Conseil d'administration entraîne une augmentation également des prérogatives et du rôle du directeur général. Au lieu de changer les forces de ces deux pouvoirs, les récents développements en matière de gouvernance ne font qu'en modifier l'équilibre. Cependant, l'un ne peut se passer de l'autre. Un Conseil d'administration ne peut, de par sa nature, gérer directement une association. Et un directeur général ne tire sa légitimité que de sa nomination par le Conseil d'administration. L'harmonisation des desiderata de chacun des administrateurs devient la tâche du président du Conseil comme il lui appartient d'assurer une relation adéquate avec le directeur général. Celui-ci, pour sa part, doit veiller à conserver cette relation de bons termes avec le président tout en assurant une gestion de leader de son personnel et des bénévoles opérationnels de l'association.

Comme dans une pièce de monnaie, cette double réalité fait partie d'une même situation, inséparable et donc inéluctable. Cependant, la présence des individus de l'une et de l'autre partie est une autre chose. Le plus vulnérable des deux est le directeur général, au point que nous pouvons dire que son poste est constamment en jeu, à chacune des décisions qui se prennent. Un vote peut faire toute la différence. D'où notre théorie du 49/51. Tant qu'il est en poste, le directeur général obtient 51 % des votes de confiance psychologique de ses administrateurs. Mais que survienne un petit événement qui déplaît aux administrateurs, il peut très rapidement se retrouver avec seulement 49 % du vote de confiance des administrateurs et... il se retrouve au chômage.

Que doit-il donc faire pour conserver les 51 % des votes dont il a besoin pour rester en poste?

C'est ce que nous allons analyser dans notre prochaine chronique.

Pour en savoir plus sur la direction générale, consultez le **Guide no 3 : Le directeur général en action** publié dans la série **Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique**[®] aux Éditions D.P.R.M. par Roméo Malenfant, Ph.D.

Pour commander ce Guide et les autres de la série, visitez la **Boutique** en ligne du Centre québécois de services aux associations à l'adresse suivante : <http://www.associationsquebec.qc.ca/boutique/index.php?language=fr>.