

# 2025

## FORUM QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition

## DU LOISIR

**Notre collectivité :**  
accessible, inclusive et multidimensionnelle

**Réseau sans fil :** Delta\_CONFERENCE

**Mot de passe :** delta123





ATELIER 5

# Professionnalisation des CA : Diversifier les compétences tout en préservant l'engagement bénévole

Perrine Gisselere / Myriam Michaud / Philippe Massé



# Intervenant.e.s



**Perrine Gisselere**

Étudiante en sciences de la  
gestion, spécialisation  
innovation sociale

**UQAM**



**Myriam Michaud**

Professeure en  
entrepreneuriat social

**TELUQ**



**Philippe Massé**

Conseiller à la concertation et à  
la gouvernance

**Concertation Montréal**



**Animation : Steve Ager, directeur général | Réseau des URLS**



2025


**FORUM  
QUÉBÉCOIS**



9<sup>e</sup> édition **DU LOISIR**



**Vie associative**

Québec 

# Méthodologie

## Revue de littérature scientifique et « grise »

- Articles francophones : Québec et Europe
- Documents d'associations, de fédérations, témoignages...
- En dehors du secteur du loisirs


Perrine Gisselere

2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS  
9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

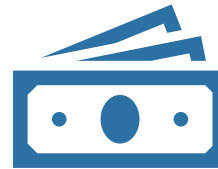
Québec 



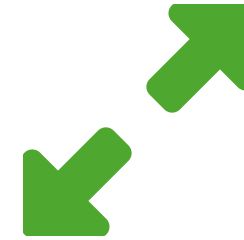
# Pourquoi les CA se professionnalisent ?



La complexification  
des responsabilités



Les exigences des  
bailleurs de fond



La mise à l'échelle

Perrine Gisselere

2025


FORUM  
QUÉBÉCOIS



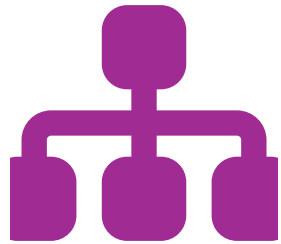
9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



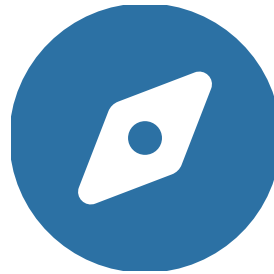
Vie associative

Québec 

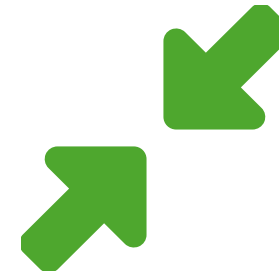
# Quel risque pour l'engagement bénévole ?



Risque de  
hiérarchisation



Affaiblissement du  
modèle participatif



Baisse de  
l'apprentissage collectif

Perrine Gisselere

2025


FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 

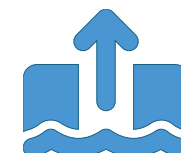
# Une conciliation possible ?



La formation des bénévoles



Rôle du CA : soutien, consultation, écoute



Modèle mixte



# Intervenante



- Recherche de doctorat: professionnalisation - gouvernance - organisations d'économie sociale
- Professeure à l'université de la TÉLUQ en entrepreneuriat social
- Administratrice, animation d'AG, accompagnement de plusieurs OES



**Myriam Michaud**

Professeure en entrepreneuriat social

**TELUQ**

2025


**FORUM**  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



**Vie associative**

Québec 



# La gouvernance et la démocratie

## Gouvernance

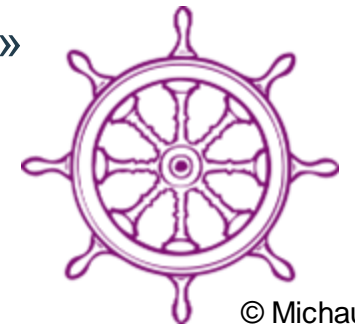
“structures, processus, et institutions, à l’intérieur et autour des organisations qui allouent le pouvoir et les ressources décisionnelles entre les différentes parties prenantes ” (Davis, 2005:143)

## Gouvernance démocratique – principes minimums

- CA élu par et parmi les membres
- AG constituée des membres
- 1 membre = 1 vote

## Gouvernance démocratique – aspirations

- Diversité: de profils, parties prenantes, classes sociales, etc.
- Participation des usagers aux décisions
- Lieu de pouvoir proche des personnes, de leurs besoins
- « École de la démocratie »



© Michaud, 2024



# Professionnalisation de la gouvernance

## Des administrateurs et administratrices

- Formations et accréditation
- Réseaux formels
- Titres professionnels



Managerialisation

« Businessification »



Dérive de mission

## Des organisations

- Formalisées et structurées
- Bénévolat → salariat
- Vision commerciale

## Des structures de gouvernance

- Codes, normes et lois
- Consultants et experts
- Emprunts à la logique corporative

© Michaud, 2024

2025


FORUM  
QUÉBÉCOIS



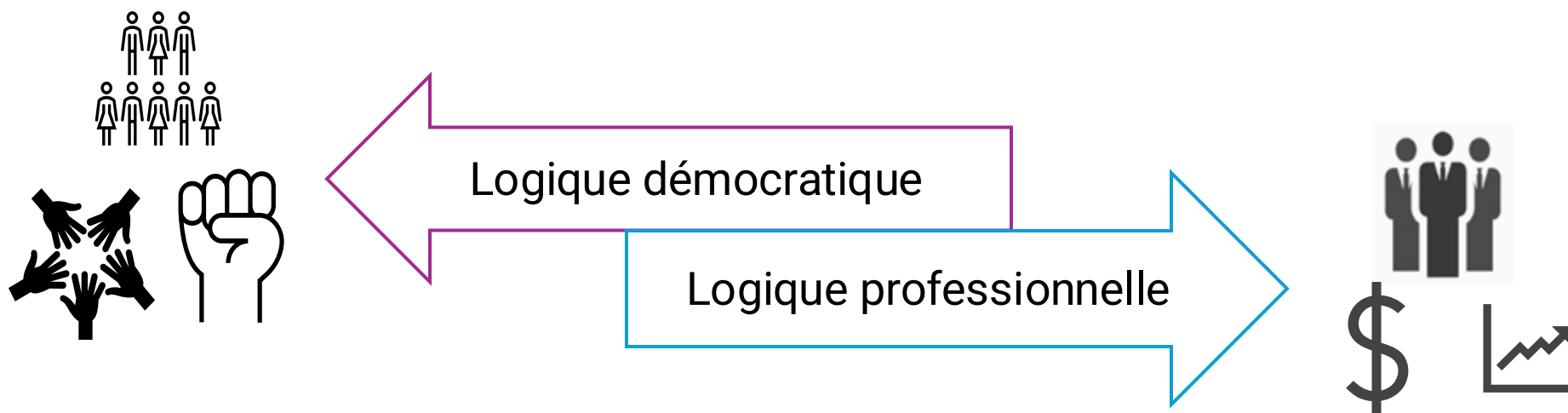
9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 

# Tensions et paradoxes dans la gouvernance



© Michaud, 2024

2025


FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 

# Tensions et paradoxes dans la gouvernance

## Représentation

Membres ou parties prenantes,  
élection ou nomination



## Expertise

Personnes de l'externe, sélection  
sur base de compétences

## Performance

Vision, stratégie, innovation,  
long terme / futur



## Conformité

Prudence, imputabilité,  
court terme / passé

## Collaboration

Partenariat DG-CA, valeur ajoutée,  
flexibilité



## Contrôle

Surveillance DG,  
indépendance, rigueur

## Professionalisme

Externe, reconnu  
(rémunéré?), détachement



## Bénévolat

Interne, libre et gratuit,  
engagement

Cornforth, 2004 © Michaud, 2024

2025


FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 



**Le défi : garder l'équilibre !**

Maintenir l'état de « tension » entre les deux pôles opposés



# Intervenant



**Philippe Massé**

Conseiller à la concertation et à la  
gouvernance

**Concertation Montréal**

[pmasse@concertationmtl.ca](mailto:pmasse@concertationmtl.ca)

**LinkedIn** : [linkedin.com/in/philippemasse](https://www.linkedin.com/in/philippemasse)

1. Situation actuelle
2. Quelques grands défis de gouvernance
3. Outils et pistes de solutions

2025


**FORUM  
QUÉBÉCOIS**



9<sup>e</sup> édition **DU LOISIR**



**Vie associative**

Québec 

# Situation actuelle (2022)

- Recruter des membres de C.A. : une tâche difficile pour **73 %** des organisations;
- **35 %** des organisations utilisent une matrice de compétences;
- Pour **66 %** des organisations, les nouveaux membres de C.A. sont souvent élus par acclamation (sans vote nécessaire);
- **22 %** des organisations disposent d'un plan de relève pour faciliter le recrutement des nouveaux membres de C.A.;
- **46 %** des répondant.e.s sont d'avis que certains membres de leur conseil d'administration ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.


C | MTL

2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS   
9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



**Vie associative**

Québec 

# Situation actuelle (2022)

- 60 % des organisations ne font jamais d'évaluation au sein de leur conseil d'administration;
- Les organisations accordent plus d'importance à la formation en gouvernance des candidat.e.s potentiel.le.s (57 %) qu'à l'expérience préalable (36 %);
- Les femmes sont beaucoup nombreuses à ressentir un sentiment d'imposture (55 %) que les hommes (30 %) dans leurs fonctions au sein d'un C.A. Ce sentiment diminue avec l'âge chez les personnes répondantes (2024);
- La mission de l'organisation, le fait de se sentir en mesure de contribuer, l'existence d'une assurance et le nombre d'heures d'engagement demandées sont les 4 principaux critères de choix d'un C.A. (2024).


C | MTL

2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS  
9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec 

# Quelques grands défis de gouvernance



Comment attirer de bonnes candidatures ? Donner l'heure juste tout en restant attractifs;



Attention à la micro-gestion ! : comment recentrer son C.A. sur ses fonctions stratégiques ?



La formation continue : un investissement rentable et un moyen de clarifier les rôles et responsabilités;



Diversification des conseils d'administration : le besoin d'élargir le bassin de recrutement;



Développer, connaître, appliquer et mettre à jour les politiques.


C | MTL

2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS   
9<sup>e</sup> édition **DU LOISIR**



**Vue associative**

Québec 

# Outils et pistes de solution



Les  
règlements  
généraux



La matrice de  
compétences



Le plan de  
relève



L'organisation  
de rencontres  
efficaces



Questionner et connaître  
les motivations des  
personnes candidates

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



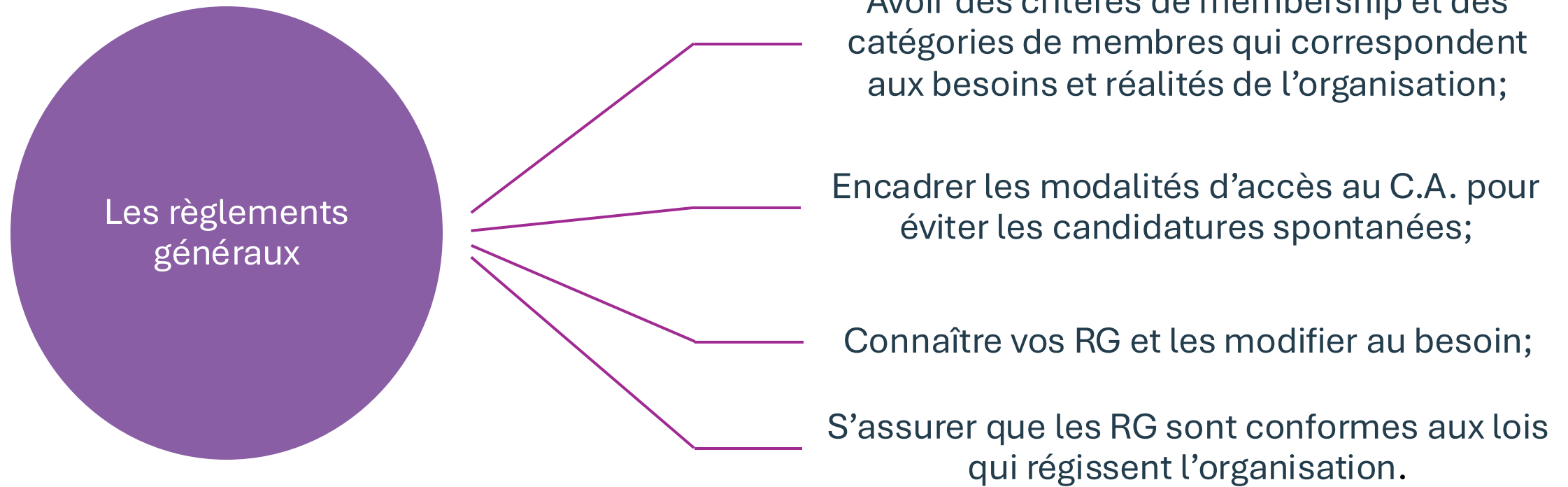
Vie associative

C | MTL

Québec



# Outils et pistes de solution



# Outils et pistes de solution

## La matrice de compétences

- Elle permet d'identifier les compétences nécessaires et celles qui existent au sein du C.A.;
- Des critères socio-démographiques peuvent y être intégrés;
- Elle oriente le recrutement et la formation continue;
- Elle tient compte des besoins futurs (plan stratégique) et des changements à venir (changement de DG, croissance, réalignement de la mission, etc.).

C | MTL

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec

# Outils et pistes de solution

## Le plan de relève

- Le recrutement doit se faire à l'année;
- Le conseil d'administration est responsable d'assurer sa relève;
- Le temps : un facteur clé pour rejoindre les candidat.e.s potentiel.le.s;
- Qui fait quoi ? Partager les rôles pour recruter plus efficacement;
- Anticiper les départs : clarifier les intentions des administratrices et administrateurs en poste;
- Sonder l'intérêt des membres du C.A. pour les postes de dirigeant.e.s.

C | MTL

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec

# Outils et pistes de solutions

## L'organisation de rencontres efficaces

Préparer un ordre du jour réaliste et équilibré (stratégie vs conformité);

Faire des huis clos de façon statutaire;

Travailler en comités pour faire des recommandations au C.A.;

Bien gérer les temps de parole;

Attention à la micro-gestion !!

Évaluer les rencontres du C.A.

C | MTL

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec

# Outils et pistes de solutions

## Questionner et connaître les motivations des personnes candidates

- Pourquoi devrait-on siéger au sein de votre C.A. ?
- Identifier les facteurs de motivation que vous pouvez influencer;
- Importance de la vérification diligente pour une décision éclairée;
- « Choisir » les membres de son C.A. ne devrait pas être un luxe...

C | MTL

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR

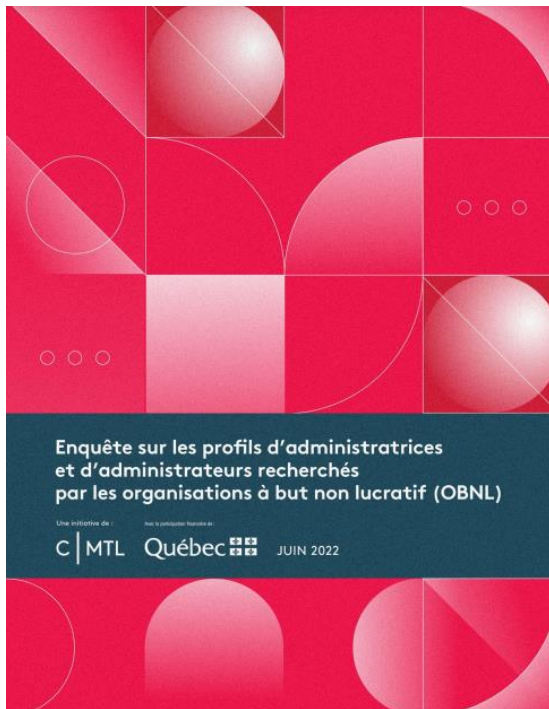


Vie associative

Québec



# Deux enquêtes réalisées par CMTL



<https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/2022/06/Rapport-Enquete-OBNL.pdf>

[https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Rapport\\_La\\_mission\\_avant\\_tout\\_web.pdf](https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Rapport_La_mission_avant_tout_web.pdf)

2025

FORUM  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition DU LOISIR



Vie associative

Québec

CMTL



# Merci de votre participation!

**Nous aimerions connaître votre opinion!**

Utiliser le code QR pour participer au sondage de satisfaction du Forum 2025.



# 2025

**FORUM**  
QUÉBÉCOIS



9<sup>e</sup> édition

**DU LOISIR**

# MERCI!

