

LA GOUVERNANCE BÉNÉVOLE

Au-delà des règles, le bon casting !

En collaboration avec HEC Montréal, nous publions notre chronique hebdomadaire sur les défis auxquels font face les entreprises au plan de la gestion.

JOHANNE TURBIDE
COLLABORATION SPÉCIALE

La gouvernance des sociétés ne cesse de faire couler de l'encre. Évidemment, on en parle davantage dans les cas de fraudes ou de crises financières.

Les sociétés cotées en Bourse ont connu leurs cas de figure (Nortel, Enron etc.) et récemment, la gouvernance de sociétés qui relèvent des gouvernements a aussi été dénoncée publiquement. (hôpitaux, Université du Québec à Montréal, etc.). De nouvelles règles, des mécanismes plus rigoureux et systématiques ont été établis afin de mieux outiller les administrateurs.

Qu'en est-il pour les organismes à but non lucratif (OBNL), qui sont aussi sous la responsabilité d'un conseil d'administration... bénévole? Ont-ils besoin de plus de règles de gouvernance? Sont-ils à l'abri des scandales financiers ou des crises financières? Ces organismes du tiers secteur reposent-ils sur les mêmes prémisses que les sociétés cotées en Bourse ou les organismes gouvernementaux?

Les résultats de nos recherches sur la gouvernance dans le secteur bénévole nous permettent d'avancer que ceux-ci ne sont pas à l'abri de fraudes ou de crises (bien que ces dernières soient rarement publicisées) et

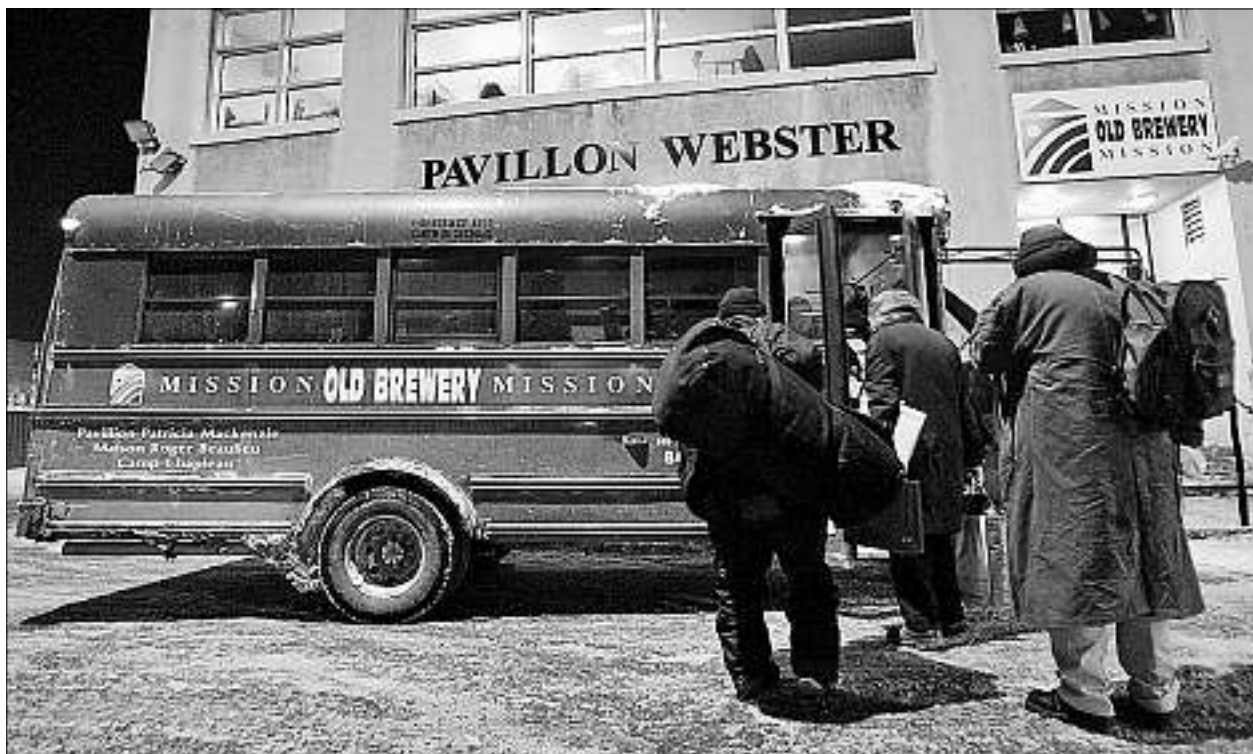


PHOTO ARCHIVES LA PRESSE

Les organismes à but non lucratif ont-ils besoin de plus de règles de gouvernance? Sont-ils à l'abri des scandales financiers ou des crises financières?

qu'il faut d'abord comprendre les caractéristiques de ce secteur avant d'importer tous les mécanismes en place au sein des deux autres secteurs. D'abord, le tiers secteur crée des organismes pour combler un besoin laissé pour compte par des intérêts privés ou par l'ensemble des intérêts d'une communauté. Les refuges pour jeunes, les popotes roulantes pour aînés, les centres d'artistes sont tous des OBNL qui ont pour mission d'aider un groupe de personnes ayant des besoins précis et non comblés autrement.

Ainsi caractérisé, un OBNL n'a pas de propriétaires définis. L'organisme du tiers secteur ne rend pas compte à un seul groupe d'individus: l'actionnaire

ou le gouvernement. En fait, l'OBNL est redevable à plusieurs parties prenantes qui n'ont pas nécessairement les mêmes attentes en termes de performance organisationnelle.

La mission d'une OBNL

De plus, la mission d'un OBNL n'est pas de faire fructifier les investissements ou de rendre un service à l'ensemble de la communauté. Son objectif est d'abord de répondre aux besoins pour lesquels l'OBNL est constitué. Or, en ce qui a trait à la gouvernance, quels sont éléments qui peuvent aider ce type d'organismes à mieux atteindre leur mission et à mieux répondre aux attentes des différentes parties prenantes?

D'abord, il faut rechercher des gens de cœur et engagés qui ont au temps de qualité à consacrer à l'OBNL. Ce sont d'abord, les personnes, qui exercent la gouvernance avec diligence, compétence et transparence. Sans nier l'importance à accorder aux devoirs des administrateurs, aux règlements généraux ou aux assurances-responsabilités, il faut d'abord prioriser la mission et les besoins criants que comble cette mission.

Une joujouthèque dans un quartier défavorisé permet à des familles de bénéficier de jeux ludiques et éducatifs, elle aide à tisser des liens et incite au recyclage de jouets. Le futur membre de ce CA doit endosser profondément cette mission. Autrement, il pourrait être moins

diligent. Il doit aussi avoir le profil de l'emploi, c'est-à-dire être compétent pour le poste. Idéalement, l'OBNL visera deux types de profils. Des experts de la mission et des gens du monde des affaires pour aider aux fonctions administratives qui soutiennent la mission.

Dans nos recherches, l'équilibre entre les deux profils tend à démontrer une saine gouvernance. Finalement, un conseil d'administration sera davantage à l'abri des fraudes et des crises si son mode de fonctionnement est rigoureux. Il recrutera des gens engagés si les réunions sont planifiées un an à l'avance, comportent un ordre du jour respecté et des procès-verbaux approuvés.

Règlements à jour

Une saine gouvernance bénévole impliquera aussi des règlements généraux à jour, un respect des rôles du CA et de la permanence, une planification de la relève et une évaluation formelle de la direction générale. Finalement, des mécanismes de surveillance de l'atteinte de la mission (par exemple, combien de familles dessert la Joujouthèque) et de saine gestion financière (par exemple, l'approbation des budgets et un suivi régulier de ceux-ci) ajouteront la touche finale pour un conseil d'administration doté de mécanismes de gouvernance adaptés à la réalité du secteur bénévole.

Mais ne l'oubliez pas! La gouvernance bénévole implique... du bénévolat, soit du temps, de l'écoute, de la passion et de l'engagement. Le reste s'organisera!

Johanne Turbide, Ph.D., M.Sc., CA, est responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels, www.hec.ca/profs/johanne.turbide.html

L'euro fait une percée à Manhattan

AGENCE FRANCE-PRESSE

NEW YORK—Payer son t-shirt «I love NY» en euros et non en dollars américains: certains commerçants de New York commencent à ouvrir leur tiroir-caisse à la monnaie européenne, s'adaptant bon gré mal gré à la chute vertigineuse du billet vert.

«Je ne veux pas rater des affaires, c'est pour ça que j'accepte les euros» depuis l'année dernière, explique Abdur Rahman, responsable de MITA Inc, petit magasin d'électronique grand public et de montres au cœur de Manhattan.

Il assure recevoir des billets, autres que ceux ornés d'un président américain, «presque tous les jours. Je les prends et je les change à la banque». «Ce n'est

pas étonnant avec tous les touristes européens qui viennent que certains magasins commencent à accepter les euros», juge Ernesto Freire, responsable communications de NYC & Company, organisation de la ville qui promeut le tourisme.

Britanniques, Canadiens et Allemands en tête, 8,5 millions de visiteurs étrangers – ont arpenté la Grosse Pomme en 2007.

Le huard aussi

Du coup, l'euro, qui atteint des sommets depuis sa création, au-delà de 1,52\$, n'est pas la seule devise à gagner en attrait. Livres sterling et dollars canadiens, aussi à des plus hauts face au billet vert, ont également le

vent en poupe. Les paiements en euros restent toutefois minimes. Certaines boutiques, dans les points névralgiques du tourisme new-yorkais, les acceptent, mais ne l'affichent pas. «On préfère prendre des dollars, on perd de l'argent quand on change», s'énerve le gérant d'un magasin d'électronique sur Times Square.

D'autres fixent clairement les règles. «Aujourd'hui, 1 euro = 1,26\$», précise, sur le comptoir d'une boutique d'alcools de l'East Village, le petit tableau noir, où est écrit «euros acceptés».

«Euros seulement»

Et il y a ceux qui ont opté pour l'humour, quitte à froisser le patriotisme américain. Une pancarte «Euros only» («Euros

seulement») trône en évidence chez un antiquaire du sud-est de Manhattan.

Le propriétaire, William Leroy, a récolté environ 2000 euros en billets multicolores depuis qu'il l'a posée en novembre, au retour d'un séjour à Paris.

«Le week-end dernier, 50% des gens qui sont rentrés dans le magasin étaient Européens», se réjouit le commerçant franco-américain, qui compte utiliser ses euros pour faire des achats lors de son prochain voyage.

«Il y a trois ans, je ne l'aurais pas fait, mais maintenant c'est impossible d'acheter en dollars» en Europe, raconte le commerçant franco-américain, qui attire la curiosité des journalistes.

Dans la capitale américaine

des affaires, toute stratégie favorable aux affaires est bonne à prendre.

Pas de problème

«Cela ne nous pose pas de problème que des magasins new-yorkais trouvent de nouveaux moyens pour amener les Européens à dépenser plus d'argent ici, à condition qu'ils ne soient pas arnaqués sur le taux et qu'ils paient toujours les taxes», déclarait récemment au *Washington Post* le porte-parole du maire Michael Bloomberg.

De toute façon, «dans beaucoup des grands magasins, les clients, en particulier les touristes, paient principalement par carte de crédit», souligne Bruce Brodoff, de Downtown Alliance.

Avis aux créanciers d'Athletes World Limited

OBJET : AVIS DU PROCESSUS DE RÉCLAMATIONS LIÉES À LA RESTRUCTURATION POUR ATHLETES WORLD LIMITED («ATHLETES WORLD») EN VERTU DE LA LOI SUR LES ARRANGEMENTS AVEC LES CRÉANCIERS DES COMPAGNIES

AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ que le présent avis est publié conformément à une ordonnance de la Cour supérieure de justice de l'Ontario en date du 6 mars 2008 (l'«ordonnance») établissant un processus pour la détermination du montant des réclamations liées à la restructuration [Restructuring Claims] (telles qu'elles sont définies dans l'ordonnance) contre Athletes World. Le tribunal a ordonné que le contrôleur envoie des formulaires de preuve de réclamation à certains créanciers d'Athletes World et des formulaires sur les modalités du bail à certains locataires d'Athletes World, dans les cas où le contrôleur a été informé que des avis de répudiation, de résiliation ou de cessation avaient été envoyés par Athletes World et pouvaient donner lieu à une réclamation liée à la restructuration. Une réclamation liée à la restructuration comprend la réclamation d'un employé ou ancien employé d'Athletes World découlant de la réception après le 20 décembre 2007 d'un avis de cessation de son emploi auprès d'Athletes World, sans égard à la date de prise d'effet de ladite cessation.

Toute personne qui n'a pas reçu de formulaire de preuve de réclamation ou de formulaire sur les modalités du bail, selon le cas, et qui croit avoir contre Athletes World une réclamation ayant pris naissance après le 30 octobre 2007 et se rapportant à la restructuration d'Athletes World doit envoyer, selon le cas, un formulaire de preuve de réclamation ou un formulaire sur les modalités du bail dûment rempli au contrôleur, de manière à ce qu'il lui parvienne au plus tard à 17 h 00 (heure de Toronto) le 25 mars, 2008 ou le quinzième (15e) jour civil suivant la date d'un avis de répudiation, de résiliation ou de cessation, selon l'échéance la plus tardive (la «date limite pour les réclamations liées à la restructuration»).

LES RÉCLAMATIONS QUI NE PARVIENNENT PAS AU CONTRÔLEUR AVANT LA DATE LIMITE POUR LES RÉCLAMATIONS LIÉES À LA RESTRUCTURATION SERONT ÉTEINTES ET DÉFINITIVEMENT PRESCRITES.

Les créanciers qui n'ont pas reçu de formulaire de preuve de réclamation ou de formulaire sur les modalités du bail, selon le cas, d'Athletes World ou du contrôleur doivent communiquer avec Sandra Bava, Ernst & Young Inc., contrôleur nommé par le tribunal d'Athletes World, (téléphone : 1-866-828-0086 et télécopieur : 416-943-3300) pour obtenir une trousse de preuve de réclamation ou une trousse à l'intention des locataires.

FAIT à Toronto ce 10 jour de mars 2008.

ERNST & YOUNG

© 2008 ERNST & YOUNG INC. TOUS DROITS RÉSERVÉS.



Domtar
DOMTAR INC.

AVIS DE REMBOURSEMENT PAR ANTICIPATION
DES DÉBENTURES 10 % ÉCHÉANT EN 2011
ET DES DÉBENTURES 10,85 %
ÉCHÉANT EN 2017

AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ que Domtar Inc. remboursera par anticipation, le 26 mars 2008 (« date de remboursement »), i) la totalité de ses débentures 10 % échéant en 2011 en circulation (« débentures 2011 ») émises aux termes de la convention de fiducie datée du 15 avril 1987 et intervenue entre Domtar Inc. et la Compagnie Montréal Trust (maintenant appelée la Société de fiducie Computershare du Canada), en qualité de fiduciaire (« fiduciaire »), telle qu'elle a été modifiée et complétée par des suppléments avant la date des présentes, qui sont en circulation à la date de remboursement au prix de 1 175,51 \$ par tranche de 1 000 \$ de capital des débentures 2011, avec les intérêts courus et impayés sur le capital des débentures 2011 ainsi remboursées par anticipation à la date de remboursement (collectivement, « prix de remboursement 2011 ») et ii) la totalité de ses débentures 10,85 % échéant en 2017 en circulation (« débentures 2017 ») émises aux termes de la convention de fiducie datée du 5 août 1987 et intervenue entre Domtar Inc. et le fiduciaire, telle qu'elle a été modifiée et complétée par des suppléments avant la date des présentes, qui sont en circulation à la date de remboursement au prix de 1 487,55 \$ par tranche de 1 000 \$ de capital des débentures 2017, avec les intérêts courus et impayés sur le capital des débentures 2017 ainsi remboursées par anticipation à la date de remboursement (collectivement, « prix de remboursement 2017 »).

À la date de remboursement, les débentures 2011 et les débentures 2017 (collectivement, « débentures ») deviendront exigibles et payables au prix de remboursement 2011 et au prix de remboursement 2017, selon le cas, et les intérêts cesseront de courir sur celles-ci à compter de la date de remboursement. Le paiement du prix de remboursement 2011 et du prix de remboursement 2017 applicables à l'égard des débentures sera effectué aux porteurs de celles-ci à compter de la date de remboursement, sur remise de ces débentures et de tout coupon en circulation s'y rapportant échéant après la date de remboursement, à toute succursale au Canada de la Banque Royale du Canada, au gré du porteur. Pour obtenir le paiement, les porteurs peuvent présenter leurs débentures (avec une copie du présent avis) à la banque ou à l'institution financière avec laquelle ils font normalement affaire, laquelle sera remboursée par la Banque Royale du Canada. Les intérêts courus jusqu'à la date de remboursement sur les débentures seront transmis et payés aux porteurs des débentures de la façon habituelle.

Les porteurs des débentures peuvent communiquer avec le fiduciaire (par téléphone : 1 800-245-4053) pour obtenir des renseignements relatifs à la remise de leurs débentures contre paiement.

ET AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ qu'à compter de la date de remboursement, pourvu que les sommes nécessaires au remboursement par anticipation des débentures aient été déposées et mises de côté conformément aux dispositions des conventions de fiducie applicables, les débentures ne seront plus considérées comme étant en circulation, et les porteurs des débentures n'auront que le droit de recevoir le prix de remboursement 2011 et le prix de remboursement 2017 applicables à l'égard de leurs débentures (moins les impôts et taxes devant être déduits et retenus sur ce prix) sans intérêts y afférents sur remise de ces débentures.

354414