

Cohésion : La gouvernance : un travail d'équipe

PARTIE 2 DE 2



**Cette formation a été développée
en partenariat par :**

Les Sentiers du Leadership

et le

*Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire
(CRRIDEC)*

pour

*l'Assemblée de la francophonie de
l'Ontario.*



**Les Sentiers
DU
Leadership**



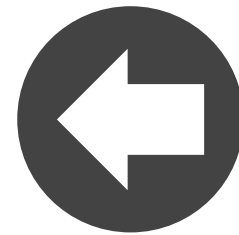
CRRIDEC

Centre régional de recherche et
d'intervention en développement
économique et communautaire

Assemblée
de la francophonie de l'Ontario



Utilisez les flèches **ci-bas** pour naviguer dans la formation. **N'utilisez pas** les flèches sur votre clavier.



Il existe **six principes directeurs** pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration.

①

Renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration

②

Protéger et accroître la **crédibilité** et la pertinence de l'organisme

③

Faire preuve de **cohérence** dans tout l'organisme

④

Assurer la **croissance** continue de l'organisme et de ses membres

⑤

Travailler efficacement en **collaboration** avec les autres instances communautaires

⑥

S'engager et être partie prenante de la coévolution de la **communauté**



Ce module se concentrera sur le **premier** principe directeur pour exercer le **leadership** dans la gouvernance du conseil d'administration :

1

Renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration

L'outil privilégié du conseil d'administration pour assurer la cohésion est :

La gouvernance : un travail d'équipe

Le module examinera donc l'importance du travail d'équipe dans les organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario (OSBLFO).



À noter que tout au long de cette formation, l'abréviation **OSBLFO** sera utilisée pour remplacer les « **organismes sans but lucratif francophones de l'Ontario** » afin d'alléger le texte.

Organismes sans but
lucratif francophones
de l'Ontario

The diagram consists of two chevron-shaped boxes pointing to the right. The first box is teal and contains the full name of the organization. The second box is maroon and contains the acronym OSBLFO. The two boxes are connected by a white arrow shape pointing from the first to the second, indicating a replacement or transition.

OSBLFO



Les **mots clés** pour le module de la cohésion sont les suivants :

Clarté

Complémentarité

Confiance

Synergie

Conseil
d'administration,
membres du C.A. et
direction générale



5

Les comités

Le conseil d'administration peut mettre sur pied des **comités** pour l'appuyer dans son travail.

Cependant, cette pratique **ne peut en rien diminuer les responsabilités légales ou morales du conseil d'administration** puisque ces comités sont entièrement **sous l'autorité du CA** qui doit assumer toutes les responsabilités pouvant en découler.



Il existe plusieurs types de **comités** et leur **nature** et **responsabilités** peuvent varier d'un organisme à l'autre :

Les comités **statutaires**

Les comités **permanents**

Les comités **ad hoc**

Les comités de **projets récurrents**

comité **exécutif** ou **directeur**

Lorsque le CA met sur pied un comité **statutaire** ou **permanent**, il encadre :

- le travail de ce comité dans une politique qui spécifie le **mandat** précis du comité;
- la **durée** du mandat;
- les **résultats** attendus;
- le **mécanisme** de rapport;
- les **échéanciers**.



Il existe plusieurs types de **comités** et leur **nature** et **responsabilités** peuvent varier d'un organisme à l'autre :

Les comités **statutaires**

Les comités **permanents**

Les comités **ad hoc**

Les comités de **projets récurrents**

comité de **gouvernance**,
comité de **finance**, comité de
vérification

Lorsque le CA met sur pied un comité **statutaire** ou **permanent**, il encadre :

- le travail de ce comité dans une politique qui spécifie le **mandat** précis du comité;
- la **durée** du mandat;
- les **résultats** attendus;
- le **mécanisme** de rapport;
- les **échéanciers**.



Il existe plusieurs types de **comités** et leur **nature** et **responsabilités** peuvent varier d'un organisme à l'autre :

Les comités **statutaires**

Les comités **permanents**

Les comités **ad hoc**

Les comités de **projets**
récurrents

comité **temporaire** qui est
appelé à étudier une
question ou une **politique**
dans le cadre d'un **mandat**
précis



Il existe plusieurs types de **comités** et leur **nature** et **responsabilités** peuvent varier d'un organisme à l'autre :

Les comités **statutaires**

Les comités **permanents**

Les comités **ad hoc**

Les comités de **projets récurrents**

par exemple, activités **annuelles**, comité de **prélèvement** de fonds.



Les règles à suivre en regard des comités

1

Les comités n'existent **que pour aider** le conseil d'administration à faire son travail et **non pas** pour faire le travail du CA.



Ceci signifie qu'aucun comité n'a de **pouvoir décisionnel**.



Les comités sont tous de **nature consultative**.



Les règles à suivre en regard des comités

2

Aucun comité du CA ne peut **interférer** avec le travail du personnel.



Les comités ne sont là que pour **aider le CA** à faire son travail.



Les règles à suivre en regard des comités

3

Le conseil d'administration désigne la **présidence du comité**.



Le CA s'assure que la personne désignée à la présidence possède les **qualités** nécessaires à la **bonne conduite** du comité.



Les règles à suivre en regard des comités

4

Le mandat des **comités** ad hoc ou de projets récurrents est prescrit dans une **résolution** du CA.



À la fin de son mandat, un **comité ad hoc** est automatiquement dissous.



Tout **comité de projets** ou **de travail** sous l'autorité de la **direction générale** doit être un **comité** de la **direction générale** et non pas du CA et le comité doit faire rapport à la direction générale.



Le comité exécutif

Certains organismes mettent sur pied un **comité exécutif** ou **comité directeur** pour s'occuper des **affaires courantes** entre les réunions du conseil.

Ce comité exerce les **pouvoirs** que les **statuts** lui confèrent ou que le CA lui **délègue**.

Cette pratique peut dans certains cas entraîner une **division** au sein du CA (entre membres et non membres du comité) ou encore créer une **confusion** entre le rôle du comité et celui de la direction générale.



Le comité exécutif (suite)

Les **administrateurs non membres** du comité directeur peuvent être tenus **responsables** des **décisions** ou des **actions** du comité, sur lesquelles ils ont peu d'influence ou de contrôle.



Les administrateurs devraient **toujours être tenus informés** des questions clés sur une **base continue** et être impliqués.

Le comité exécutif (suite)

La constitution d'un **comité directeur** n'est plus considéré comme une bonne pratique de gouvernance.



Il peut être jugé par les membres du conseil d'administration qu'il est **nécessaire** d'en avoir un.



Dans ce cas, le rôle et les pouvoirs du **comité directeur** à l'égard des **questions confidentielles** ou sensibles devraient être **limités**.



Le comité de gouvernance

Dans un conseil d'administration qui vise à **améliorer** de façon continue sa **gouvernance**, la mise en place d'un **comité de gouvernance** peut s'avérer utile pour garder à l'avant-plan cette visée. Le rôle du comité de gouvernance consiste à **appuyer** le CA dans :

l'établissement de sa politique de gouvernance et l'application des six principes directeurs	l'instauration et le maintien de saines pratiques de gouvernance	l'évaluation de la performance du CA ainsi que de ses comités
les besoins en matière de formation au sein du CA	l'identification de la relève au sein du CA	l'évaluation du rendement de la direction générale



Le comité de finances

En général, le rôle du **comité de finances** consiste à appuyer le CA dans :

→ l'établissement de la politique de **gestion financière**;

→ l'évaluation de l'intégrité des **processus financiers**;

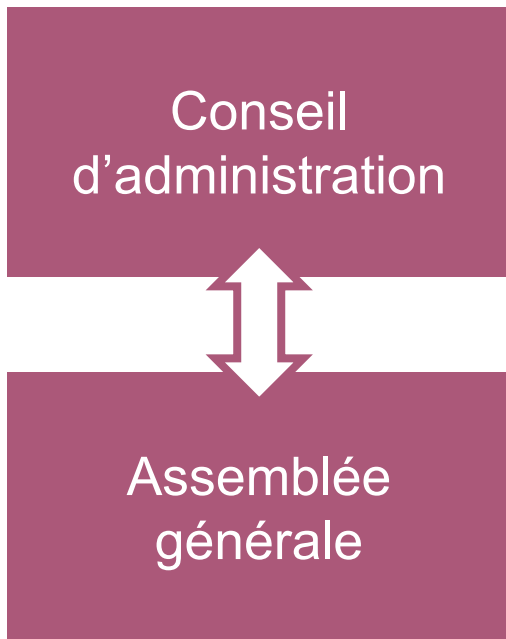
→ le **traitement** des questions relatives au **budget** et à la présentation de **rapports financiers** ainsi que les paramètres entourant les achats, le contrôle des coûts, les contrats et la gestion des actifs, etc.



6

Liens entre les acteurs de la gouvernance

Lien entre le **conseil d'administration** et l'**Assemblée générale** : l'imputabilité



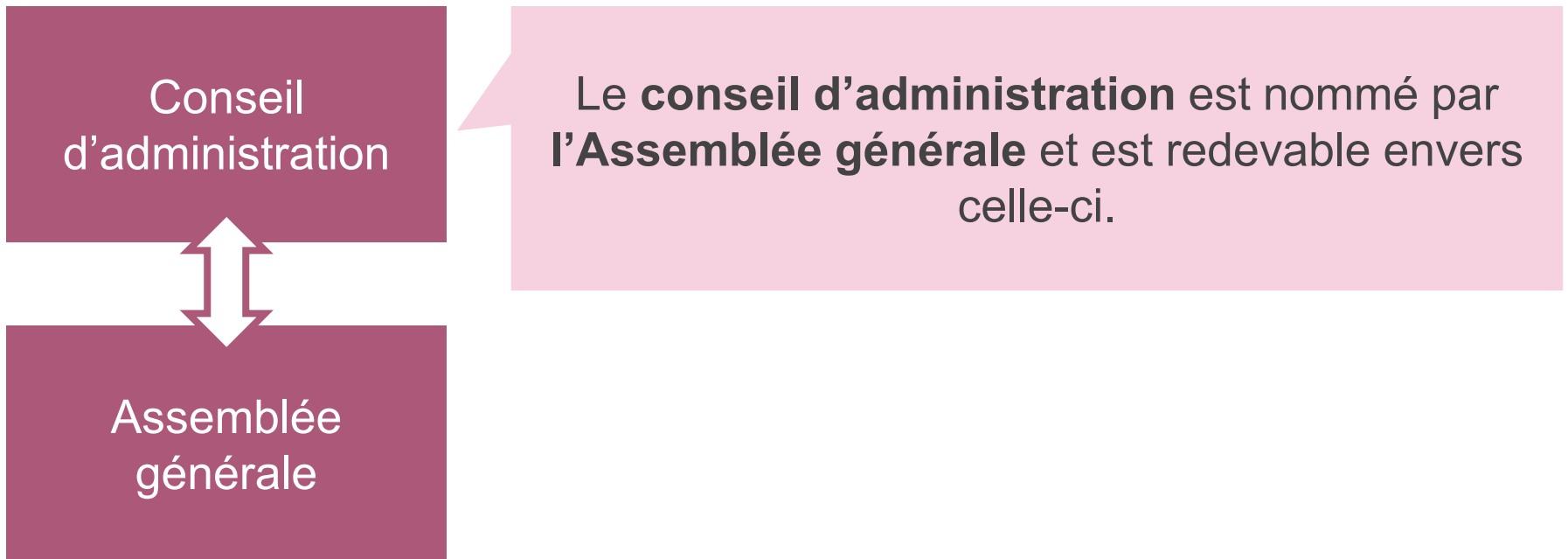
L'**Assemblée générale annuelle (AGA)** est l'instance suprême de toutes les organisations. Convoquée une fois l'an, l'AGA permet aux membres de se rencontrer, de se prononcer sur la mission de l'organisation, de recevoir des rapports d'activités et financiers, de débattre des grandes orientations et d'exprimer clairement leurs opinions.*



6

Liens entre les acteurs de la gouvernance

Lien entre le **conseil d'administration** et l'**Assemblée générale** : l'imputabilité



Lien entre le **conseil d'administration** et la **direction générale** : une **complicité**

Direction générale



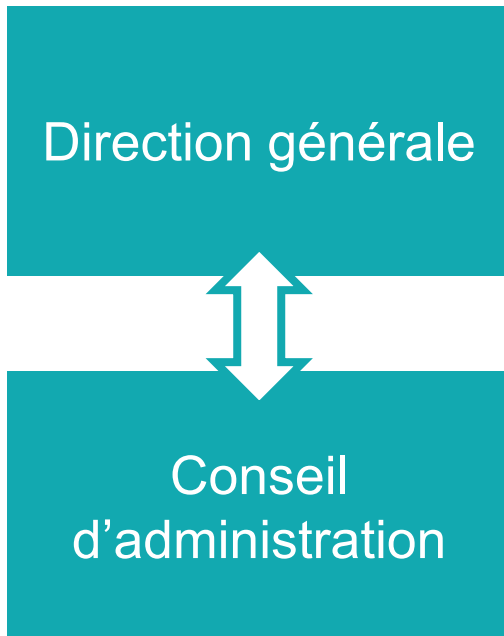
Conseil d'administration

La **relation** entre le conseil d'administration et la direction générale est un **élément essentiel** de la **bonne gouvernance** et de la **gestion efficace** de l'organisme.

Idéalement, le conseil d'administration et la direction générale visent à instaurer une **véritable complicité** qui est axée sur une **vision commune**, un **leadership partagé** et l'atteinte des **résultats visés**.



Lien entre le **conseil d'administration** et la **direction générale** : une **complicité**

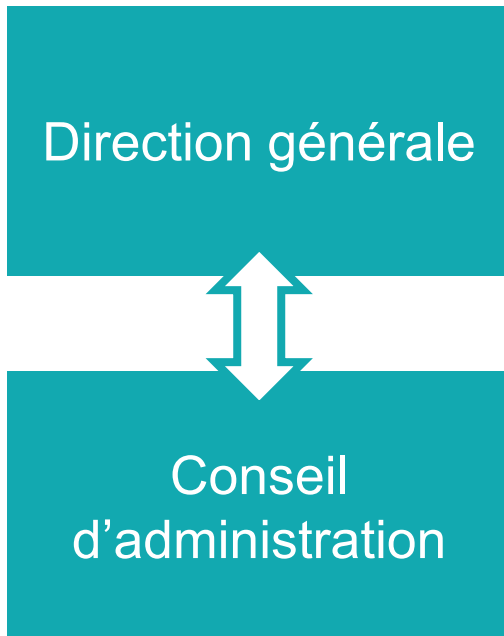


Le conseil d'administration et la direction générale ont des rôles spécifiques à jouer, mais ces **rôles** sont **interdépendants**.

La **capacité de gouverner** du **CA** a un effet direct sur le **rendement de la direction générale** et la **capacité de gestion** de la **direction générale** a un effet direct sur l'**efficacité de la gouvernance** du CA.



Lien entre le **conseil d'administration** et la **direction générale** : une **complicité**

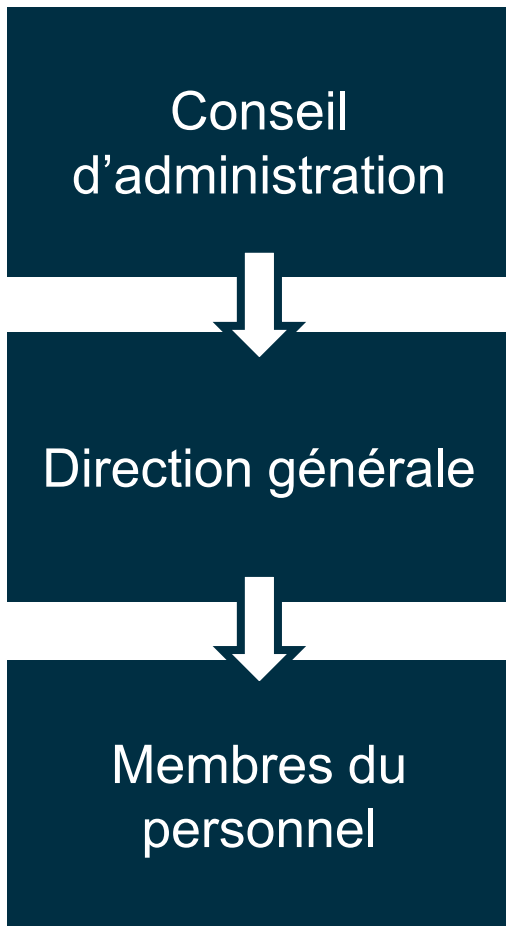


Idéalement, les deux parties travaillent en étroite **collaboration** et développent une réelle complicité pour assurer l'avancement et l'impact de l'organisme. Un haut niveau de **confiance mutuelle** et un sens approfondi du **travail d'équipe** sont des conditions essentielles à la réussite.

La direction générale est redevable envers le **conseil d'administration comme entité** et non envers ses membres pris individuellement.



Lien entre le **conseil d'administration** et les **membres du personnel** : une **complicité**




Le **conseil d'administration** embauche la **direction générale** pour gérer les opérations et notamment les ressources humaines.

La direction générale est **sous l'autorité** du CA comme entité et les **membres du personnel** sont sous l'autorité de la **direction générale**.




Lien entre les **membres du conseil d'administration** : une **équipe**



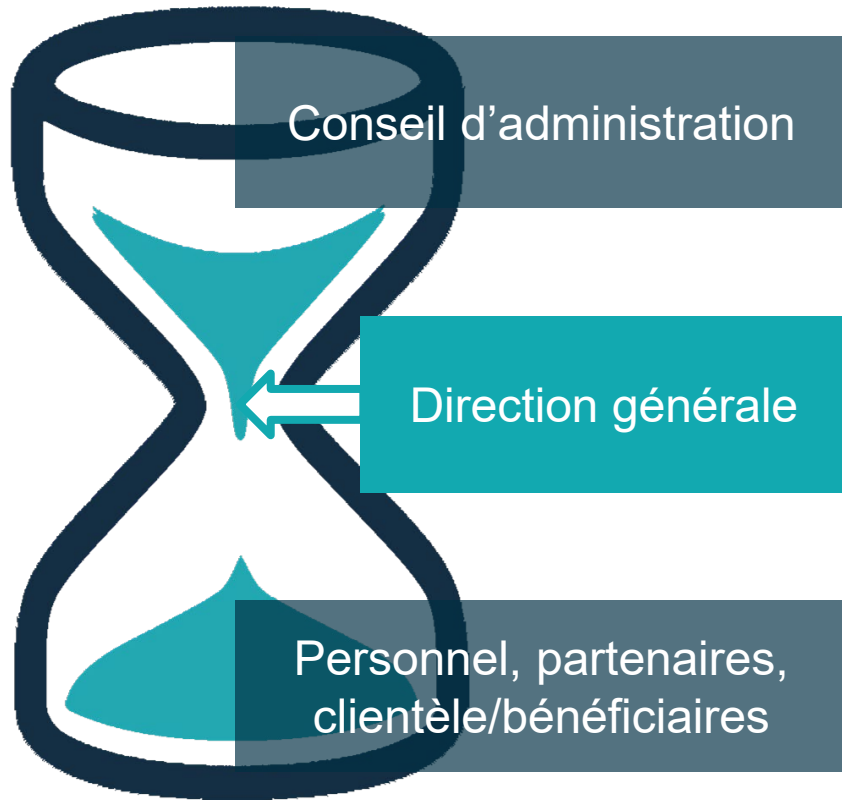
Membres du
conseil
d'administration

Les **membres du conseil d'administration** tout entier doivent assumer la responsabilité de **renforcer la cohésion** au sein du CA. Ils s'efforceront d'adopter une dynamique d'équipe où chacun des membres du CA s'engage à :

- 
- Bien se préparer et partager les **responsabilités**;
 - Participer activement aux **réunions**;
 - Privilégier les **intérêts supérieurs** de l'organisme;
 - Accueillir et être à l'écoute des **points de vue** de leurs collègues;
 - Se doter d'un **code de conduite** ou d'une charte d'équipe;
 - Prendre les **décisions en collaboration**.



Assemblée générale



Conseil d'administration

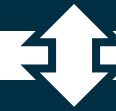
Direction générale

Personnel, partenaires,
clientèle/bénéficiaires

Communauté

Responsabilités du CA :

- Définir le **plan stratégique**
- Élaborer les **politiques**
- Répartir les **ressources**
- Assurer la **responsabilisation**
- Rendre compte au **public**



Responsabilités du DG :

- Mobiliser le **personnel** et les **partenaires**
- Mettre en œuvre le **plan stratégique** et les **politiques**
- Gérer les **opérations**
- **Évaluer** et faire le **rapport** au CA



7

Le conseil d'administration : une équipe

Équipe : une définition



Conseil d'administration : une équipe

Selon cette définition, un **conseil d'administration** est donc assurément une **équipe** !

Pour renforcer l'**efficacité** du **travail d'équipe**, il faut :

1 **ÉTABLIR** un climat de confiance mutuelle

2 **MAITRISER** les conflits

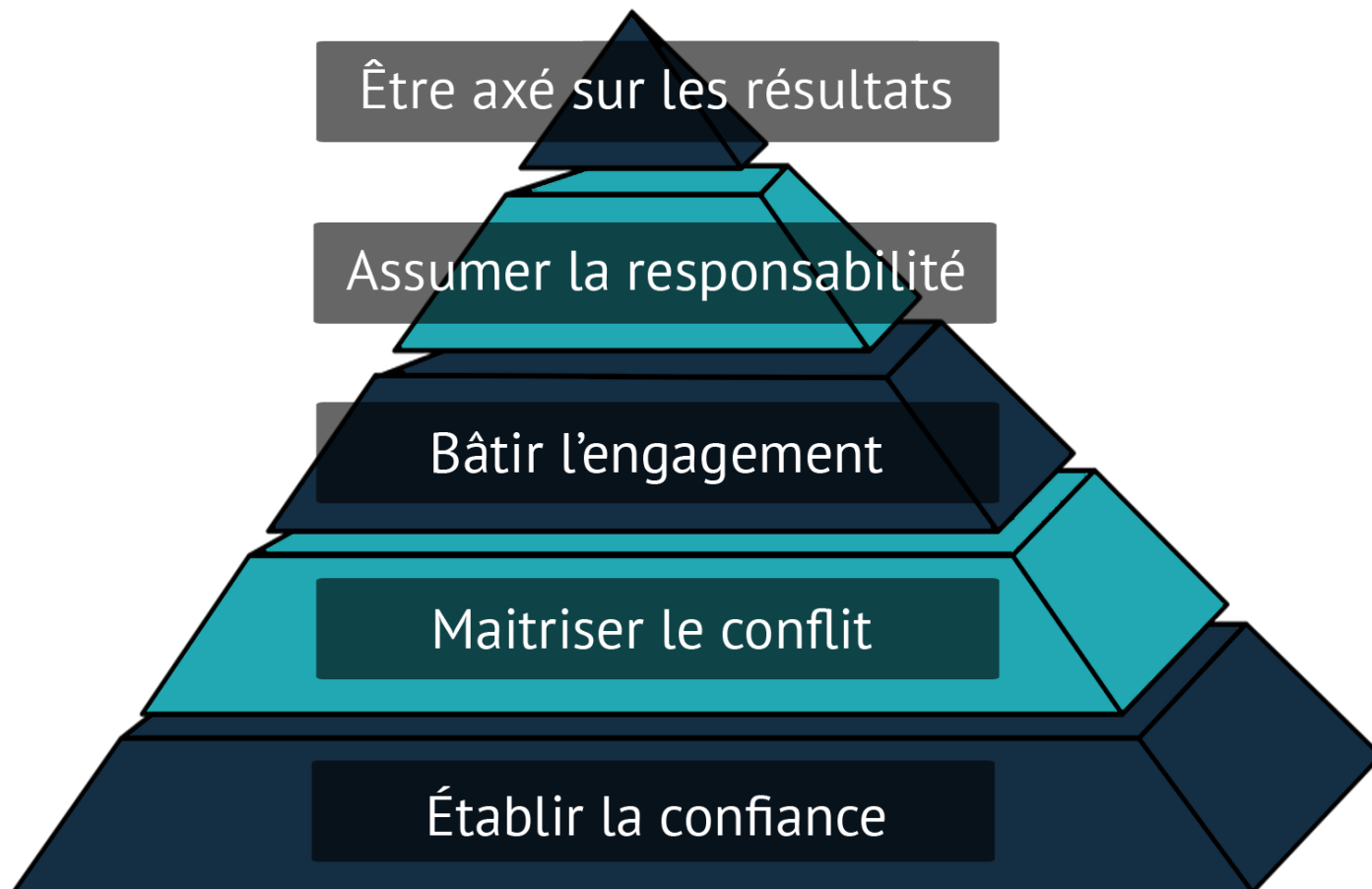
3 **CONSTRUIRE** l'engagement

4 **SUSCITER** la responsabilisation

5 **METTRE L'ACCENT** sur les résultats communs à atteindre



Le schéma suivant, inspiré de *Optimisez votre équipe*, présente les **conditions gagnantes d'un conseil d'administration** selon Patrick Lencioni.



Plusieurs facteurs nuisent à la cohésion et au travail d'équipe du conseil d'administration.

L'absence de
responsabilité

Le manque
d'**attention aux**
résultats

Le manque
de **confiance**

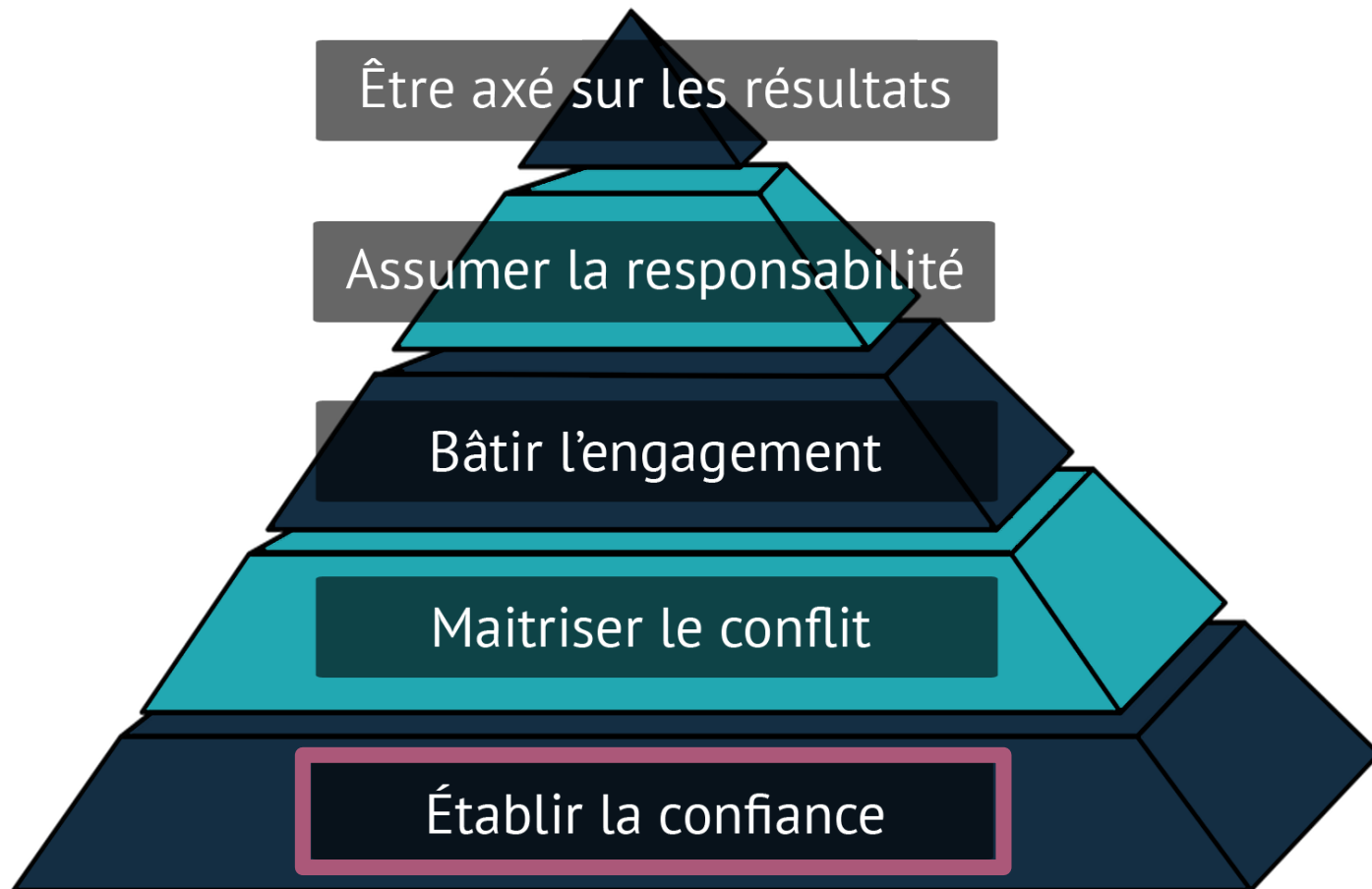
La peur
du **conflit** ou de la
confrontation

le **désengagement**



1

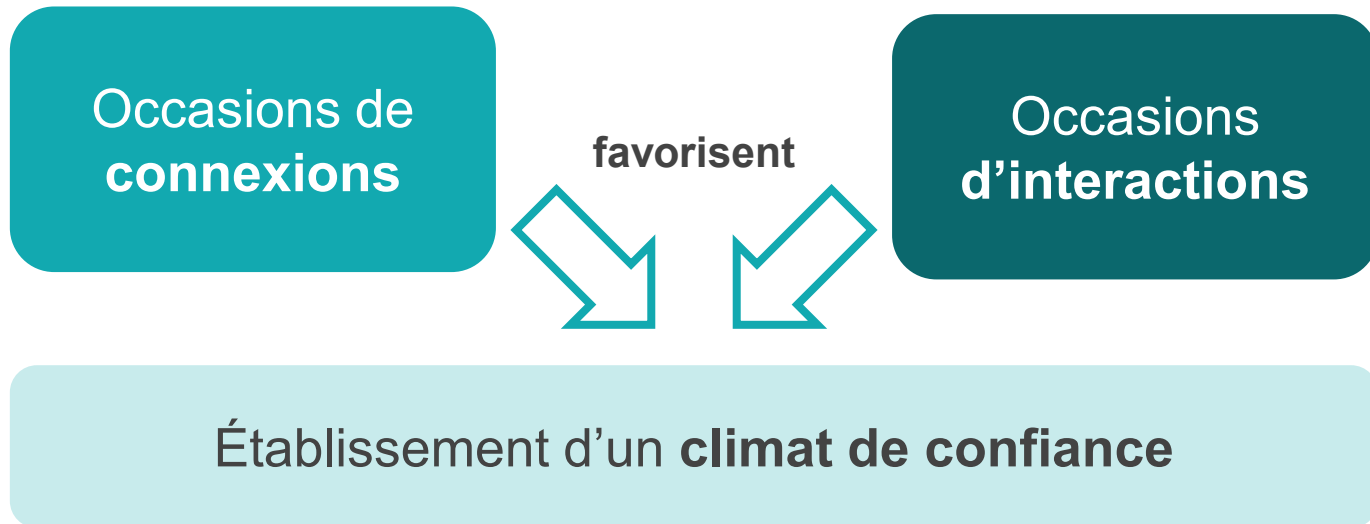
Établir la confiance



1

Établir la confiance

La **confiance** est fondamentale à la **cohésion** au sein d'un conseil d'administration. Les occasions de **connexions** et **d'interactions** favorisent l'établissement d'un climat de confiance.



1

Établir la confiance

*On dit que « pour bien gouverner, un conseil d'administration doit d'abord se connecter »**

Lorsque les membres se font **confiance**, ils sont plus à l'aise de :

donner leur **point de vue**

d'admettre une **erreur**

d'admettre une **faiblesse**

d'admettre une **crainte**



1

Établir la confiance

Il est essentiel que les membres du CA aient l'occasion de se **connaître** sur un **plan plus personnel**.



Cela permet aux membres du CA de comprendre **d'où viennent les autres**.

Cela permet aux membres du CA de comprendre **quels enjeux préoccupent les autres**.

Ceci est essentiel parce que cela permet de « **maitriser les conflits** ».

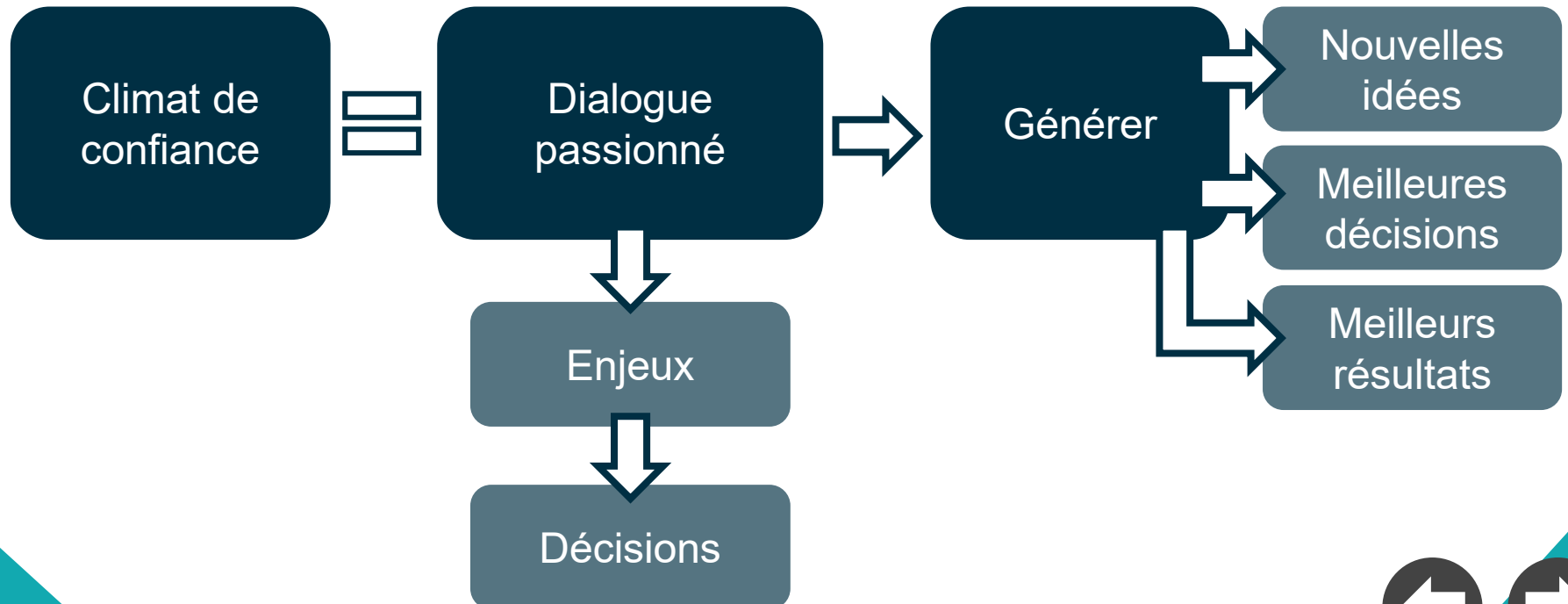


2

Maitriser le conflit



Dans un **climat de confiance**, les membres d'un CA se sentent à l'aise de s'engager dans un **dialogue passionné** autour d'enjeux et de décisions pour générer de nouvelles idées, de meilleures décisions et de meilleurs résultats.



Lorsqu'on adopte une approche axée sur :

l'enquête

la pensée critique

l'apprentissage
continu

le **conflit d'idées** représente une réelle **opportunité**, car il génère une **tension créative** qu'on peut définir comme étant une situation où le **désaccord** mène à de **meilleures idées** ou **décisions**. C'est souvent la source de **créativité** et **d'innovation**.

Conflit d'idées



Tension
créative



Créativité et
innovation

Si les membres ne **s'engagent pas** dans un véritable **dialogue** où il y a un **choc des idées** de manière respectueuse et constructive :

→ les réunions peuvent être **ennuyantes**;

→ il y a une **perte d'intérêt**;

→ les membres **n'écoutent pas** vraiment;

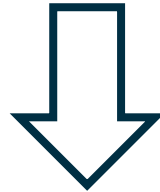
→ les membres **ne parlent pas** des vrais enjeux;

→ les membres sont plus intéressés à ce que la réunion **finisse** au plus tôt.



*« Si les membres ne sortent jamais en dehors de leurs zones de confort affectif au cours des échanges, il est très probable qu'ils ne prennent pas les meilleures décisions. »**

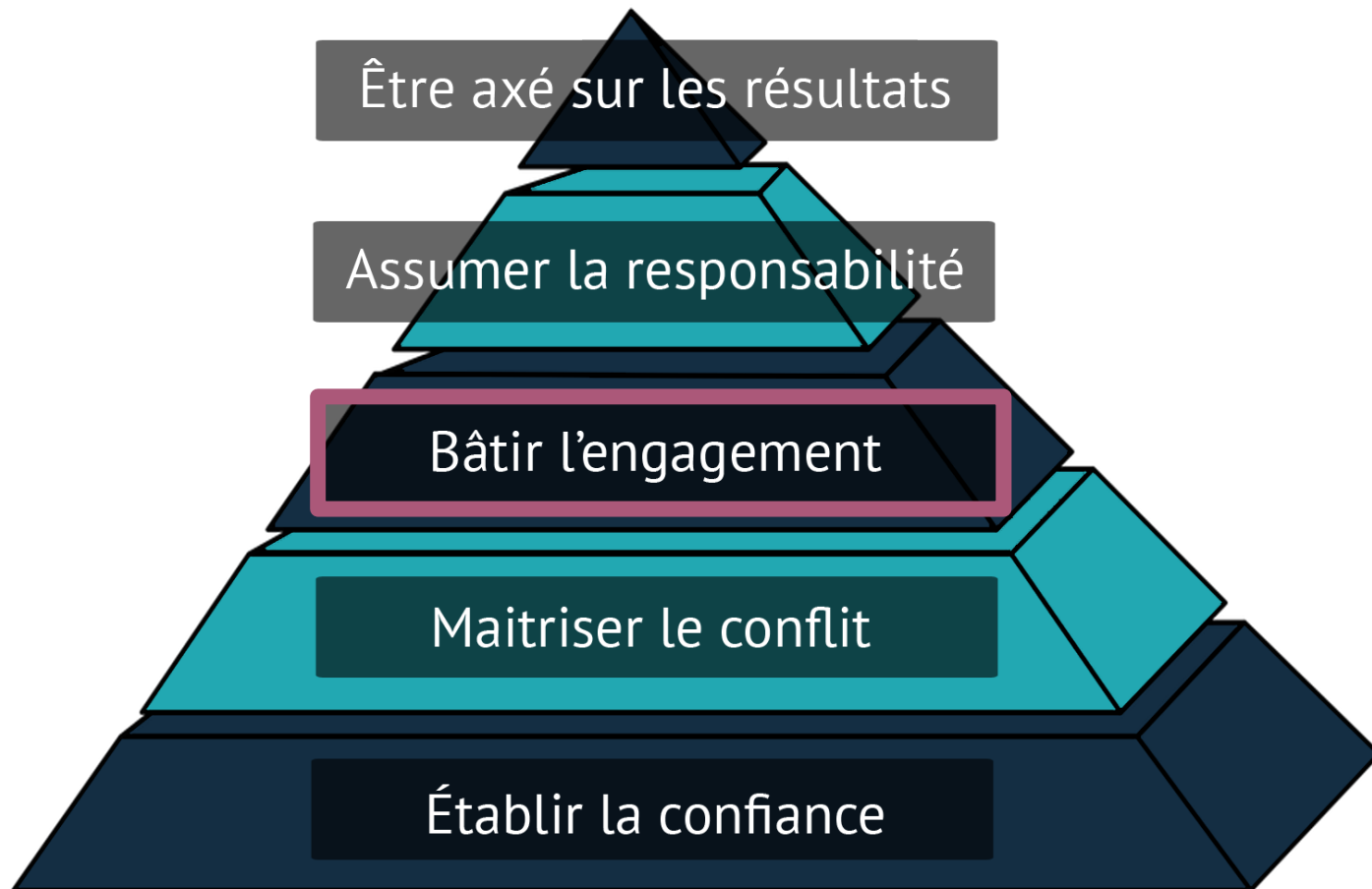
Maitriser les conflits



permet de

« construire l'engagement » des membres du CA.





3

Bâtir l'engagement

Les membres qui n'ont pas peur de s'engager dans un dialogue passionné sont plus en mesure de **parvenir à une véritable adhésion autour des décisions importantes**, même si plusieurs membres étaient initialement en désaccord.

Il est essentiel d'**aller au fond des questions** et que chaque membre s'exprime.

Les membres ont souvent un plus grand besoin d'être **entendus** que **d'avoir raison**.



L'engagement exige :

de la clarté

de l'adhésion

« Il est incroyable de voir comment **un groupe d'adultes intelligents**, qui parlent tous la même langue, peuvent s'asseoir dans une pièce pendant deux heures de discussion, puis quitter la salle sous la **fausse impression que tout le monde est sur la même page.** »



Il est important de terminer une réunion en se posant la question :



Qu'est-ce qu'on vient de décider ensemble et comment va-t-on le **communiquer**, comment va-t-on **donner suite**?

D'où l'importance de se doter :

de **normes claires**

et de **processus efficaces et rigoureux**

car l'engagement des membres mène à « **assumer la responsabilité** ».



4

Assumer la responsabilité



Les membres d'un conseil d'administration qui :



se font **mutuellement**
confiance

qui ont tenu un **dialogue**
animé

sont prêts à **s'engager dans une voie** et **adhérer à une**
décision.

Ils se **responsabilisent** et deviennent **parties prenantes** de la décision ou de la **direction choisie** et par conséquent, voudront connaître les **suivis** et les **effets** de celle-ci.

La responsabilité exige :



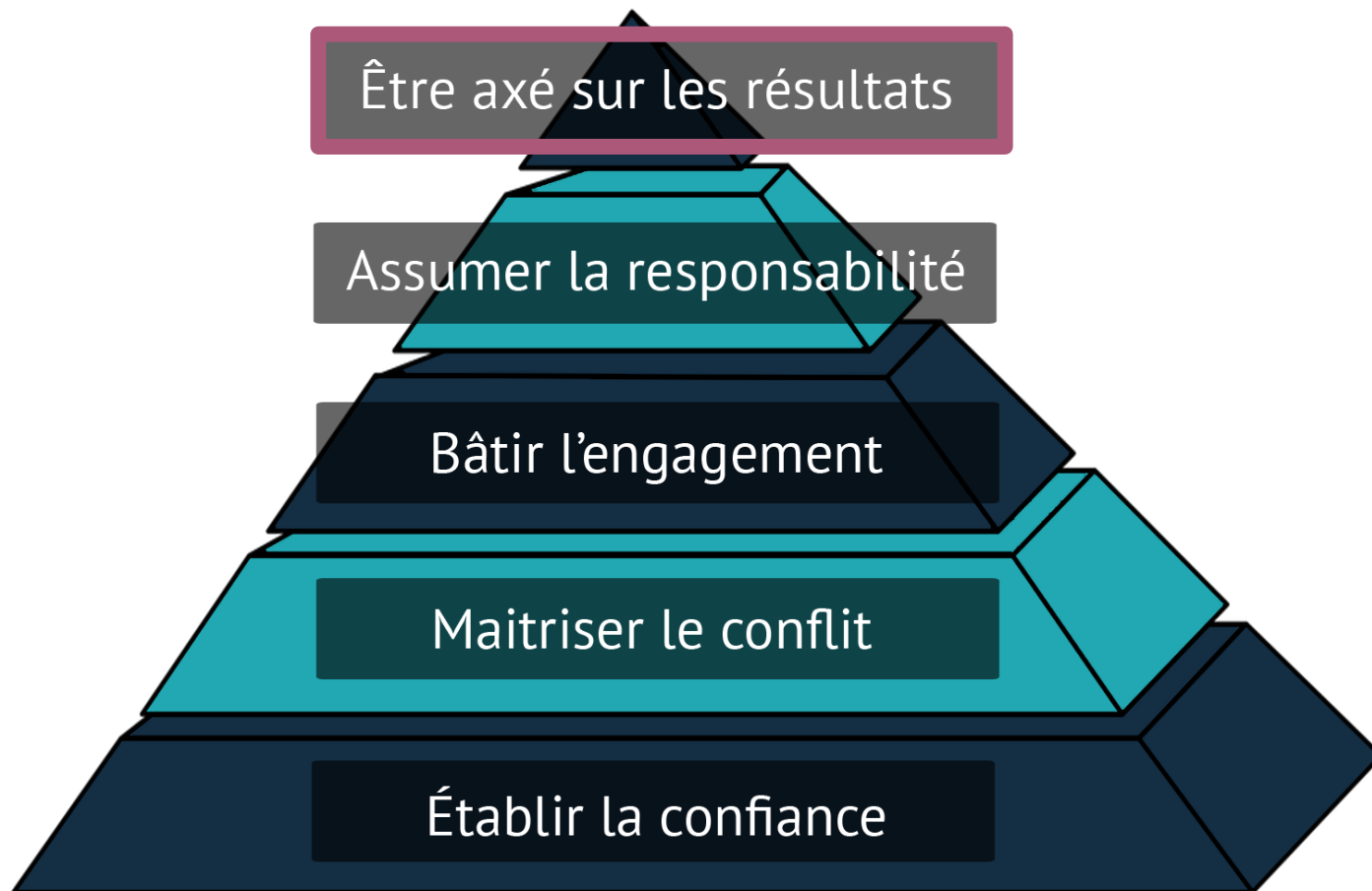
des mécanismes
de suivis

des mécanismes
d'évaluation



ce qui permet au CA de rester « **axé sur les résultats** ».

5 Être axé sur les résultats



5

Être axé sur les résultats

Les membres d'un conseil d'administration qui :



se sont engagés

se tiennent mutuellement responsables

sont très susceptibles de se concentrer davantage sur **l'atteinte des résultats** qu'ils ont définis ensemble



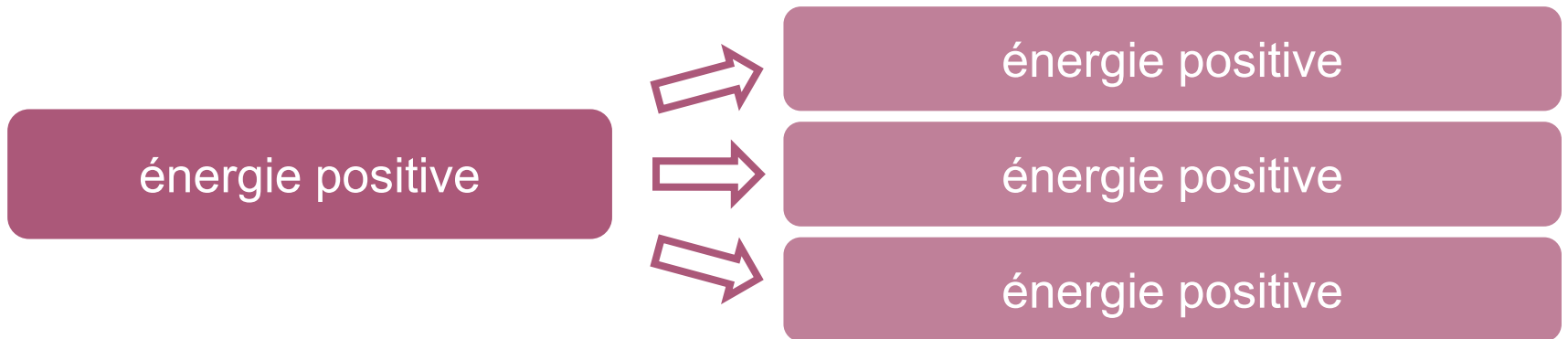
Cela génère une plus grande **cohésion** au sein du groupe, une plus grande **synergie** et une **satisfaction partagée** du travail accompli.



5

Être axé sur les résultats

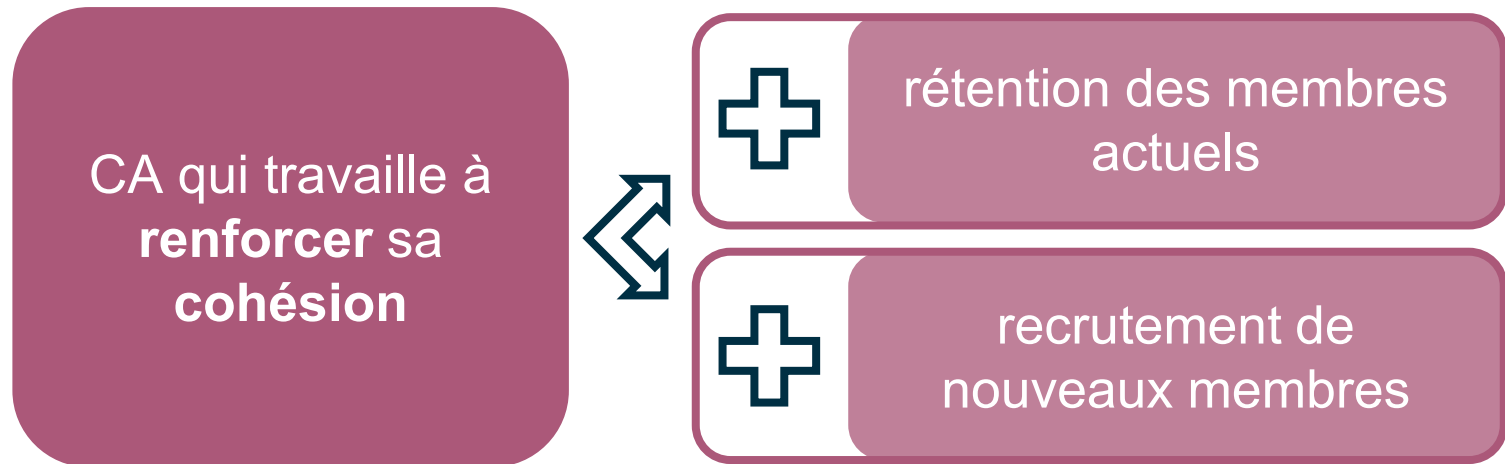
La cohésion au sein d'un groupe de travail dégage énormément **d'énergie positive** qui peut être ressentie de l'externe et elle devient **contagieuse**.



5

Être axé sur les résultats

Les conseils d'administration qui travaillent à **renforcer** de façon continue leur **cohésion** verront des effets dans leurs efforts de **réten**tion de leurs **membres actuels** et de **recrutement** de **nouveaux membres**.



Liste de vérification en matière de cohésion

De manière générale :

→ Les membres de notre CA ont une bonne **compréhension des rôles et responsabilités** :

- ❖ du **CA** comme entité de gouvernance;
- ❖ des **administrateurs** de façon individuelle;
- ❖ de la **direction générale**;
- ❖ de l'**Assemblée générale annuelle (AGA)**.



Liste de vérification en matière de cohésion

De manière générale :

→ Les membres de notre CA ont une bonne compréhension des **liens** et de la **complémentarité** entre les acteurs de la gouvernance :

❖ entre le **CA** et la **direction générale**;

❖ entre la **présidence** et la **direction générale**;

❖ entre la **présidence** et les **membres du CA**;

❖ entre les **membres du CA**;

❖ entre les **membres du CA** et le **personnel**.



Liste de vérification en matière de cohésion

De manière générale :

→ Les membres de notre **conseil d'administration (CA)** :

- ❖ se présentent **assidument** aux réunions;
- ❖ se présentent **bien préparés** aux réunions;
- ❖ échangent de façon **passionnée et sans réserve** pendant les réunions;
- ❖ se connaissent sur le **plan personnel**;
- ❖ sont **solidaires des décisions** prises.



Liste de vérification en matière de cohésion

De manière générale :

→ Le CA a développé et utilise une **trousse d'orientation** des nouveaux membres;

→ Le **taux de roulement** des membres du CA est sain pour l'organisme;

→ Les **postes vacants** au sein du CA sont facilement **comblés**;

→ Notre CA a mis en place un mécanisme **d'évaluation continue** de l'efficiency et de l'efficacité de ses réunions;

→ Notre CA prend le temps annuellement de **revoir ses rôles et responsabilités**.

