

Cohésion : La gouvernance : un travail d'équipe

PARTIE 1 DE 2



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

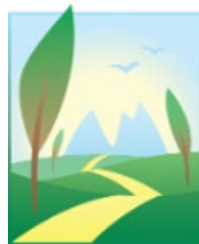
Les Sentiers du Leadership

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**



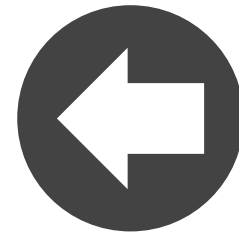
CRRIDEC

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 overlapping arrow-shaped boxes pointing to the right. The left box is teal and contains the full name of the organization. The right box is maroon and contains the acronym OSBLFO. The boxes overlap, with the maroon box partially covering the teal one.

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



Le **conseil d'administration** prend des moyens pour **renforcer** :

**la confiance
mutuelle**

la synergie

la cohésion

au sein du **conseil d'administration** lui-même.

Ce principe fait appel à l'exercice d'un type de **leadership**.

**leadership
mobilisateur**



Le conseil d'administration est responsable de :

de l'efficacité de la gouvernance :

- renforcer la **cohésion** au sein du CA;
- assurer une **compréhension commune** des rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance;
- mettre en place un **mécanisme d'évaluation** de sa propre efficacité dans une culture d'amélioration et d'apprentissage continu.

de l'embauche de la direction générale :

- **embaucher**, déléguer clairement le niveau d'**autorité** et de **pouvoir**, assurer le **soutien** et évaluer le **rendement** de la direction générale.



Le conseil d'administration assume le rôle de **gouverner** l'organisme. Essentiellement, **gouverner** c'est la façon dont le conseil d'administration :

prend ses
décisions

établit une
direction

encadre l'**action**

répartit les
ressources

suit l'**évolution**

rend des comptes
sur les **résultats**
atteints



Il n'est pas facile de bien **gouverner**. Cela requiert :

des **connaissances**

des **compétences**

de **l'expérience**

du **courage**

du **caractère**

travailler en équipe



Il faut **travailler en équipe**, en ce sens que chacun doit mettre à profit son **expérience** et ses **talents** personnels pour travailler en collaboration, dans l'intérêt supérieur de la clientèle ou des bénéficiaires de l'organisation.



Le conseil d'administration est composé de personnes qui doivent **travailler ensemble** avec cohésion pour que leur gouvernance soit **collaborative, saine et efficace**. Afin de renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration, il faut d'abord :

✓ Avoir une **compréhension commune** :

✓ des rôles et responsabilités du **conseil d'administration**;

✓ des rôles et responsabilités des **administrateurs**;

✓ des rôles et responsabilités de la **direction générale**;

✓ des **liens** entre ces acteurs de la gouvernance ainsi que de la **complémentarité et l'interdépendance** de ces rôles.



Afin de renforcer la **cohésion** au sein du conseil d'administration, il faut aussi :

✓ **Augmenter l'efficacité du travail d'équipe;**

✓ **pyramide d'une équipe efficace** (connexion, confiance, maîtrise des conflits, engagement, responsabilisation, accent sur les résultats).

✓ **Mettre en place des pratiques pour assurer une plus grande efficacité des réunions.**



Chaque organisation devrait veiller à ce que les **membres de son conseil** sachent et comprennent ce qui est **attendu d'eux** en tant qu'administrateurs d'un OSBL.



Il ne suffit pas de nommer des gens au conseil et **d'attendre d'eux** qu'ils posent les bons gestes. Même s'ils possèdent déjà de l'expérience en tant qu'administrateurs, ils doivent **apprendre le fonctionnement** de l'organisme en cause et savoir dans quelle mesure on **s'attend** à ce qu'ils participent aux activités de fonctionnement en plus d'exercer leur fonction de gouvernance.



1

Rôles et responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration applique les **six principes** directeurs proposés dans le cadre. De façon générale, les **fonctions du conseil d'administration** se résument ainsi :

✓ respecter ses **obligations fiduciaires** : aspects légal, financier et moral;

✓ établir la direction de l'organisme dans un **plan stratégique** : mission, vision, valeurs, objectifs et résultats visés;

✓ orienter et encadrer l'action dans toute l'organisme par l'établissement de **politiques**;



✓ répartir les **ressources** nécessaires : veiller à avoir les ressources nécessaires à la réalisation de ses programmes, services et activités, et les répartir de manière équitable et responsable;

✓ **recruter, embaucher et superviser la direction générale;**

✓ assurer la **responsabilisation** : déléguer clairement le pouvoir à la direction générale et évaluer la performance de l'organisme, le rendement de la direction générale ainsi que son propre rendement comme CA;

✓ **suivre l'évolution et rendre compte des résultats** : faire rapport sur la santé financière de l'organisme et sur les résultats atteints à l'assemblée générale, aux bailleurs de fonds et au grand public.



Pour l'**efficacité** de son **propre fonctionnement**, le conseil d'administration doit :

- mettre en place la **structure** du conseil d'administration;

- définir le rôle :
 - de la **présidence**
 - de la **vice-présidence**
 - de la **trésorerie**
 - du **secrétariat**
 - des **comités**



Pour l'**efficacité** de son **propre fonctionnement**, le conseil d'administration doit (suite) :

- déléguer clairement dans une politique le **pouvoir** et l'**autorité** à la direction générale;

- adopter un **code de conduite**;

- définir la **relation** entre le conseil d'administration et la direction générale;

- préciser le **rapport** entre le conseil d'administration et les membres de l'organisme;



Pour l'**efficacité** de son **propre fonctionnement**, le conseil d'administration doit (suite) :

- tenir une **assemblée générale annuelle**;

- assurer la **succession** des administrateurs;

- assurer l'**accueil** et l'**orientation** des nouveaux administrateurs;

- assurer le **développement professionnel** continu des administrateurs.



2

Rôles et responsabilités des administrateurs

Accepter un rôle d'administrateur au sein d'un conseil d'administration comporte :

un certain nombre d'obligations

qu'il importe d'accomplir avec :

compétence

loyauté

diligence

En siégeant au sein d'un conseil d'administration, l'administrateur doit **s'engager** à faire preuve :

d'intégrité

de responsabilité

d'imputabilité



L'administrateur doit être en mesure d'effectuer les **tâches habituelles exigées d'un administrateur** telles que :

- comprendre le **mandat** ou la **raison d'être** de l'organisme;
- maîtriser le genre **d'information** et **de documentation** requises pour la **gouvernance** de l'organisme;
- travailler efficacement en **équipe**.

Le niveau de compétence exigé est celui d'un citoyen ordinaire et responsable.



Les membres doivent :

- ❖ être **présents** aux réunions;
- ❖ être bien **préparés**;
- ❖ **participer** activement aux discussions;
- ❖ travailler efficacement en **équipe**;
- ❖ respecter le **code d'éthique** ou de **déontologie** adopté par le conseil d'administration;
- ❖ éviter de se placer en situation de **conflit d'intérêts** potentiel ou réel.



Pour s'acquitter de leurs **obligations**, les administrateurs doivent :

- bien **connaitre** et être **engagé** envers la **mission** de l'organisme;
- être de **bonne foi** et agir de manière raisonnable et prudente en se concentrant sur les **intérêts fondamentaux** de l'organisme;
- connaitre le **mandat statutaire**, la **mission** de l'organisme ainsi que ses **objectifs**;

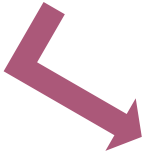


Pour s'acquitter de leurs **obligations**, les administrateurs doivent :

- se préparer en vue des **réunions du conseil** d'administration et y participer activement;
- éviter et signaler les **conflits d'intérêts** potentiels;
- respecter les **lois**, les **politiques** et les **règlements** (devoir de conformité);
- établir des **liens positifs** avec ses collègues et avec les membres de la communauté.



La **confidentialité** représente un autre aspect important du devoir de loyauté.



Il s'agit de **ne pas divulguer** les **affaires confidentielles** concernant l'organisme ou, par exemple, les **renseignements privés** sur les membres et le personnel.

L'administrateur doit faire preuve de **solidarité** envers les **décisions du conseil**, même lorsqu'il n'est pas d'accord ou qu'il a voté contre ces décisions lors des réunions du CA.



C'est une question de **loyauté** et **d'intégrité**.



3

Rôles et responsabilités des dirigeants de l'organisme

Dans de nombreux cas, des OSBLFO sont tenus par leurs documents constitutifs **d'assigner des fonctions particulières à certains membres du conseil d'administration.**

Ces fonctions sont généralement celles de :

présidence

vice-présidence

trésorerie

secrétariat



Rôles et responsabilités de la présidence

La présidence de l'organisme représente l'organisme et agit souvent à titre de **porte-parole**.



La présidence **préside** les réunions des membres (Assemblée générale annuelle) et du conseil d'administration.

La présidence est appelée à assumer un rôle de **leadership** particulier.



La présidence prépare les **ordres du jour** en collaboration avec la direction générale et assure le bon **déroulement** des réunions.



La **présidence** est responsable de :

✓ préparer l'**ordre du jour** des réunions et de l'assemblée générale annuelle en **collaboration avec la direction générale**;

✓ veiller à ce que les membres du CA et de l'AGA disposent de l'**information** voulue pour avoir des **discussions éclairées** sur les points à l'ordre du jour;

✓ donner le **ton** aux réunions du CA afin de favoriser le **respect** et un **examen attentif des questions** à l'étude;



La **présidence** est responsable de (suite) :

✓ garder le cap sur la **mission**, la **vision**, le **plan stratégique** et les **politiques** et faire preuve de **leadership** pour leur mise en œuvre et leur évaluation;

✓ faire en sorte que les **réunions** se déroulent efficacement et que tous les **points de vue** se fassent entendre;

✓ faire preuve **d'impartialité** dans le traitement des affaires du CA et dans ses relations avec tous ses collègues;



La **présidence** est responsable de (suite) :

✓ **communiquer les décisions** du CA à la direction générale;

✓ veiller à conserver la **confiance** de tous ses collègues;

✓ exercer un **leadership** pour ce qui est de favoriser des **relations positives** entre les membres du CA;



La **présidence** est responsable de (suite) :

✓ partager sans délai avec les membres tout **renseignement pertinent** sur les nouveaux enjeux concernant l'organisme et la communauté;

✓ faire preuve de **leadership** relativement au **perfectionnement professionnel** des membres du CA et de la direction générale;

✓ veiller à ce que **l'efficacité** du CA fasse l'objet **d'examens réguliers**.



Rôles et responsabilités de la vice-présidence

La personne élue au poste de vice-présidence **appuie la présidence** dans ses fonctions et fait preuve de **leadership** relativement au **bon fonctionnement** et à **l'amélioration continue** du conseil d'administration.

La vice-présidence :

✓ assume les **rôles et responsabilités** de la **présidence** en son absence;

✓ assume toute **autre fonction assignée** par la présidence.



Rôles et responsabilités du secrétariat et de la trésorerie

Le **secrétariat** est chargé de :

- tenir certains **livres** et **registres corporatifs** de l'organisme (lettres patentes et règlements, liste des membres et administrateurs);
- s'assurer également que les procès-verbaux sont **conformes** et être en mesure **d'authentifier** les procès-verbaux des assemblées des membres et des administrateurs;
- s'assurer que le **sceau corporatif** ainsi que tous les **documents légaux**, incluant les procès-verbaux, soient bien **sécurisés** et **conservés**.



La trésorerie a la responsabilité de s'assurer que :

- les **registres comptables**, les **états financiers** et les **comptes bancaires** de l'organisme sont tenus conformément à la loi;
- les **états financiers** en bonne et due forme sont **produits** et **soumis** au conseil d'administration;
- les **comptes** de l'organisme sont **vérifiés** tel qu'il est requis par le **vérificateur** nommé par les administrateurs et présentés aux membres à l'assemblée générale annuelle;
- un **budget annuel** est préparé et soumis pour approbation au conseil d'administration.



4

Rôles et responsabilités de la direction générale

La **direction générale** est choisie par le conseil d'administration pour l'aider à mieux atteindre les objectifs de l'organisme.



En générale, la **direction générale** est responsable de :

✓ **faciliter** le travail de **gouvernance** en appuyant le **conseil d'administration** dans l'application des six principes directeurs et des responsabilités qui en découlent;

✓ maitriser les **principes** de la **bonne gouvernance**;

✓ agir comme **conseiller principal** du CA;

✓ dans certains cas, agir comme **secrétaire** ou **trésorier**;



La **direction générale** est responsable de (suite):

✓ **exécuter** les **décisions** prises par le conseil d'administration;

✓ **mettre en œuvre** le **plan stratégique** et les **politiques**;

✓ mobiliser le **personnel** et les **partenaires**;

✓ **gérer** avec prudence, éthique, efficacité et efficacité les **opérations quotidiennes** de l'organisme en matière de ressources humaines, financières, immobilières et matérielles;



La **direction générale** est responsable de (suite):

✓ établir une stratégie de **collecte de données** et de **rapport** pour le suivi et la reddition de compte;

✓ informer le CA sur les **enjeux**, les **défis**, les **menaces** et les **opportunités** qui pourraient influencer l'évolution de l'organisme;

✓ faire rapport au conseil d'administration sur **l'évolution** du plan stratégique, **l'efficacité** des politiques et la **santé** financière de l'organisme;



La **direction générale** est responsable de (suite):

✓ respecter les exigences relativement à la **reddition de compte** envers les bailleurs de fonds et les demandes de subvention;

✓ établir un mécanisme interne et externe de **communication efficace et transparent**;

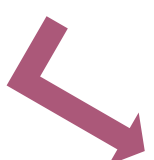
✓ faciliter le **travail de collaboration** au sein de l'organisme et au sein de la communauté.



Poste de président directeur général (PDG)

Lorsqu'une personne occupe à la fois le poste de présidence et de direction générale (PDG) d'un organisme, elle :

- joue le rôle de **direction générale** tel décrit précédemment;
- assume le rôle de **présidence du conseil d'administration**.




Elle doit **promouvoir** et **faciliter** la pleine participation des **administrateurs** et ne pas se substituer à ceux-ci.



Conseil d'administration sans direction générale (CA exécutant)

Lorsqu'un organisme n'a **pas** accès aux services d'une direction générale ou à une équipe de permanents, il est possible que **le conseil d'administration soit décideur et exécutant à tous les niveaux.**



Dans ce cas, les **administrateurs bénévoles se répartissent les tâches et les responsabilités** pour mettre en œuvre les projets qui soutiendront le plan stratégique.



On parle ici d'un **conseil d'administration exécutant.**



Conseil d'administration exécutant

Cette responsabilité peut être **lourde** et **onéreuse** pour les membres individuels du conseil. Dans ces circonstances, le conseil peut créer une **structure de comités** au sein desquels les membres partagent les **tâches** et les **responsabilités** et, où d'autres bénévoles sont invités à contribuer.



Par exemple :

comité de **finances**

comité de **stratégie**

comité d'**évaluation**

comité de **projet**



Conseil d'administration exécutant

Il importe alors de bien
clarifier :

les rôles de chacun

les responsabilités de chacun

par exemple dans une **politique de
fonctionnement**

Il importe aussi de se donner un processus de **suivis rigoureux**
entre les **réunions**.



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.



**Vous pouvez accéder à la deuxième partie
du module de « Cohésion : La
gouvernance : un travail d'équipe » pour
en savoir plus.**

