



# GOUVERNANCE ET CAPACITÉ DU RÉSEAU

---

Bienvenue !

# La relève dans nos organismes

**Un atelier présenté par :**

Le Conseil de la coopération de l'Ontario

223 rue Main, pièce 239

Ottawa, ON K1S 1C4

(613) 745-8619 | [info@cco.coop](mailto:info@cco.coop)

# Ordre du jour

Présentation

Remerciements

Introduction du sujet d'aujourd'hui

Module 1 : Le plan de relève : Comment attirer et maintenir la relève?

Module 2 : Comment intégrer et former les nouveaux administrateurs?

Module 3 : Gouvernance et relève : Bonnes pratiques.

Synthèse

Conclusion

Période de questions

# Remerciements

- Le Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO) aimerait remercier chaleureusement ...
  - L'Assemblée de la Francophonie de l'Ontario (AFO)
  - Le Gouvernement du Canada
  - La Fondation Trillium de l'Ontario

# Présentation

- Jean-François Parent, agent de développement, région de l'Est, Conseil de la coopération de l'Ontario
- Plusieurs années d'expériences dans le secteur communautaire Franco-Ontarien (Ottawa et Toronto)
- Maîtrise ès arts en Géographie, Université d'Ottawa



# Le Conseil de la coopération de l'Ontario

- Le **Conseil de la Coopération de l'Ontario** (CCO) a pour mission de contribuer à l'essor de l'économie sociale dans la collectivité francophone par la coopération. Il réalise cette mission en permettant aux coopératives et entreprises sociales de se concerter, de promouvoir leurs intérêts et de soutenir leur développement. Nous sommes établis dans les collectivités ontariennes depuis 1964.
- Développement des entreprises coopératives et sociales
- Développement économique communautaire
- Gestion organisationnelle
- Recherche et innovation sociale

# Introduction au sujet d'aujourd'hui

- La relève dans nos entreprises est une question épineuse à l'heure actuelle. Comment transmettre vos connaissances, former la jeunesse et assurer la pérennité des opérations tout en conservant de bonnes pratiques? Il n'y a pas une solution magique à ces questions, mais il existe des options sur le marché.

# Objectifs de la séance d'aujourd'hui

- Par la fin de cet atelier de formation, vous serez en mesure de répondre aux questions suivantes :
  - Qu'est-ce qu'un plan de relève?
  - Comment implémenter un plan de relève dans notre organisme?
  - Pourquoi s'attarder à la relève?
  - Pourquoi instaurer des bonnes pratiques en matière de gestion est essentiel au bon fonctionnement de nos organismes et de nos communautés?



# Une petite anecdote pour débiter

- Le dernier atelier que j'ai donné sur la notion de relève dans nos entreprises et organismes ... Une fin intéressante.
- Les leçons apprises ...

# Module 1

# Le plan de relève : Comment attirer et maintenir la relève?

# L'importance de la relève dans nos organismes

- Pourquoi se préoccuper de la relève?
  - Une question de lègue générationnel
  - Une question de développement et de saine croissance de nos communautés
  - Une question de préservation de la langue
  - Une question éthique et morale
  - Une question finalement, de bonnes pratiques

# État de la situation

- Plusieurs organismes, entreprises ou associations n'ont tout simplement pas de protocole ou de plan pour la relève au sein de leur structure.
- Pour une saine gestion de votre entreprise ou organisme, et pour créer des communautés prospères et dynamiques, il faut pouvoir se préoccuper des aspects de gouvernance et de relève.
- Par gouvernance, on entend ...
  - La façon de diriger une entreprise ou un organisme
  - Les méthodes et protocoles en place
  - Les ressources à la disposition des dirigeants et des administrateurs
  - Les moyens employés
  - Les pratiques quotidiennes
  - Les règles non écrites
  - ... Et comment tout ceci s'harmonise

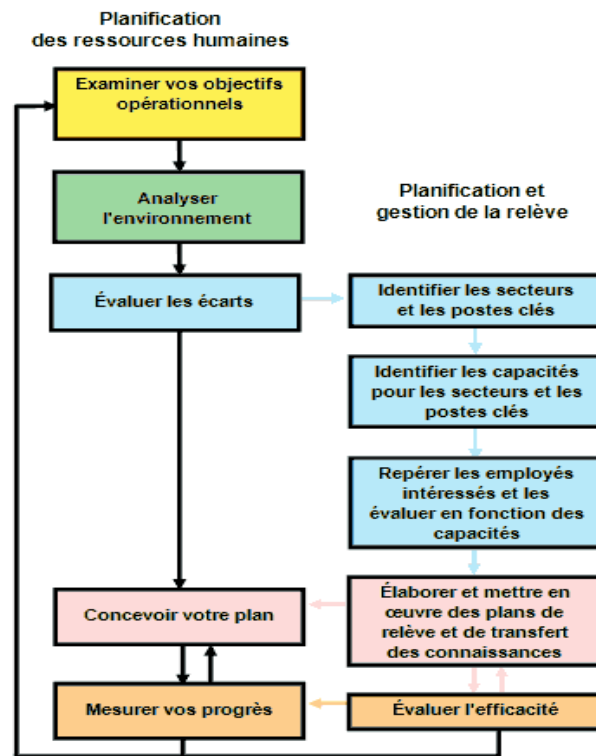
# Les questions à se poser

- Suis-je prêt à léguer ma place?
- Quelles ressources sont à ma disposition?
- Que faire lorsqu'un imprévu arrive?
- Quelle sera notre réaction?
- Avons-nous un inventaire complet en place?
- Doit-on en créer un?
- Avons-nous un cadre de gouvernance en place?
- Sinon, comment mettre un cadre de gouvernance en place? Quelles sont les exigences?
- Les rôles et les obligations de tous et chacun sont-ils bien définis?
- Doit-on mettre à jour les politiques du conseil?

# Comment y remédier?

- Qu'est-ce qu'un plan de relève?

Source : Secrétariat du conseil du trésor du Canada, <https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/spgr/spg-gpgr-fra.asp?for=hrps>, document archivé.



# Les éléments essentiels du plan de relève

## Qu'entend-on par « planification et gestion de la relève »?

- La planification et la gestion de la relève sous-entendent le recours à une approche intégrée et systématique visant à repérer, à perfectionner et à maintenir en fonction les employés et les cadres, conformément aux objectifs opérationnels actuels et futurs.
- Elles visent à créer des bassins de candidats talentueux en vue de combler les postes et les secteurs clés qui sont essentiels au fonctionnement de l'organisation et à ses objectifs à long terme. La planification de la relève permet aux employés et aux gestionnaires d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour poser leur candidature à ces postes clés à pourvoir. Elle n'offre cependant aucune garantie de promotion aux candidats.
- Les cadres supérieurs, les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines jouent tous un rôle important dans la planification et la gestion de la relève. Il en est de même pour les employés auxquels il revient d'exprimer leur intérêt envers l'avancement professionnel, d'avoir un plan d'apprentissage et de participer aux occasions qui leur sont offertes pour acquérir des compétences dans certains secteurs.



# Principes clés

- **La planification et la gestion de la relève s'harmonisent** avec un plan d'activités et avec le processus de planification et est reliée à la gestion du rendement; à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel; à la diversité et équité en emploi, etc.
- **La planification et la gestion de la relève s'appliquent à tous les niveaux.** Elles tiennent compte de tous les secteurs et les postes clés au sein d'une organisation. Elles ne se limitent pas aux postes de la haute direction.
- **La planification et la gestion de la relève sous-entendent la création d'un bassin de talents.** Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, la planification consiste à aider les employés à développer leurs compétences, ce qui permet à l'organisation de disposer des bassins de talents dans les secteurs clés. Il ne s'agit pas ici de repérer des candidats pour des postes particuliers.
- **La planification et la gestion de la relève sont axées sur des valeurs et bien connues du personnel.** Les joueurs clés collaborent; le processus est équitable, accessible et transparent et tous les employés le connaissent.
- **Les travaux de planification de la relève font l'objet d'un suivi et ils sont mesurés et évalués.** Des processus ont été établis afin de suivre le rendement et les progrès quant à la réalisation des objectifs énoncés dans le plan de la relève et dans le plan d'apprentissage de chaque employé.

# Avantages

Les avantages sont nombreux :

- Plus grande participation des employés et par conséquent, meilleur rapport coûts-avantages;
- Création d'un bassin de candidats qualifiés prêts à combler les postes et les secteurs clés;
- Meilleure connaissance des employés par les gestionnaires;
- Stratégies de transfert des connaissances organisationnelles;
- Progrès vers l'atteinte des objectifs de l'organisme
- Capacité accrue à atteindre les objectifs de l'organisation;
- Préservation de la langue française

# Étapes essentielles

- Les 7 étapes d'une bonne politique de gestion et de rétention
  - Recrutement
  - Filtrage des candidatures
  - Orientation et formation
  - Soutien et supervision
  - Gestion des dossiers
  - Reconnaissance et appréciation
  - Évaluation et suivi

# Analyse de la situation actuelle

## **Situation actuelle ... Posez vous les questions suivantes :**

- À l'heure actuelle, votre organisation ou entreprise planifie-t-elle la relève? Dans l'affirmative, comment?
- Pour évaluer la situation actuelle, pensez à initier des discussions entre les principaux décideurs et intéressés, à créer un comité ou à effectuer un sondage.
- Quels aspects de la planification pourraient être améliorés?
- La planification de la relève est-elle liée au processus élargi des ressources humaines et suit elle la planification des activités?

# Situation souhaitée

- Comment prévoyez-vous faire participer les membres de votre C.A, les directeurs, les gestionnaires et les employés?
- Comment peut-on assurer la transparence du processus?
- Quels seront les besoins en matière de données et de technologie?
- Quelles ressources (p. ex., des ressources financières, humaines et technologiques) sont nécessaires?
- Quels outils (p. ex., des procédures et des modèles) sont nécessaires pour appuyer le processus?
- L'organisation a-t-elle envisagé de mettre en œuvre un projet pilote?
- Comment assurera-t-on un suivi, une surveillance et un compte rendu de l'efficacité?

# Différentes approches sont possibles

- Le cadre de gouvernance
  - Modèle traditionnel
  - Modèle Carver
  - Modèle axé sur les résultats

# Le modèle traditionnel

- Ce modèle permet d'obtenir un cadre de gouvernance transitoire relativement peu structuré. Si les rôles du conseil et de la direction font l'objet d'une distinction formelle, celle-ci peut néanmoins devenir floue. Ainsi, il arrive parfois que la structure des comités du conseil soit calquée sur celle des fonctions de l'organisme (finances, exploitation, affaires publiques, etc.) et que certains administrateurs travaillent avec la direction pour faire avancer les projets de l'organisme.
- Pour que ce modèle fonctionne, les administrateurs doivent bien comprendre le fonctionnement de l'OSBL et offrir à la direction un accès direct à leur expertise opérationnelle et à leur assistance. Le conseil risque toutefois de miner sans le vouloir le sentiment de responsabilité et le leadership du directeur général en agissant, par exemple, comme si les autres membres du personnel relevaient de lui. De plus, un conseil qui se préoccupe principalement des activités, résultats et processus à court terme peut négliger les visées à long terme, et ainsi risquer de compromettre la pérennité de l'OSBL.

# Le modèle Carver

- Ce modèle permet d'obtenir un cadre de gouvernance formel, structuré et rigoureux. Les politiques du conseil y sont très importantes, car elles guident à la fois les travaux du conseil et de la direction. Il incombe au conseil de faire respecter ces politiques. Quant à la direction, elle est responsable du bon fonctionnement de l'OSBL. Autrement dit, le conseil doit voir à ce que l'OSBL remplisse la mission qu'il s'est fixée, mais c'est à la direction que revient la tâche de prendre les mesures concrètes pour atteindre ce résultat. Bon nombre des politiques et des décisions de l'OSBL se présentent sous forme de politiques du conseil intitulées « limites imposées à la direction ». Parce qu'il est responsable de l'orientation stratégique, le conseil porte une attention particulière aux tendances et autres facteurs externes émergents qui ont une incidence sur
- la capacité de l'OSBL à remplir sa mission, de même qu'aux retombées pour les bénéficiaires. La distinction très nette entre les fonctions relatives aux politiques et celles qui se rapportent aux activités donne souvent lieu à des interprétations erronées du modèle Carver. Certains pensent que ce cloisonnement empêche le conseil d'obtenir de l'information sur les activités et que les demandes d'information à la direction seront perçues comme de l'ingérence. Or, pour pouvoir assumer efficacement son rôle de surveillance et pour prévoir, reconnaître et atténuer les risques auxquels est exposé l'OSBL, le conseil doit absolument avoir accès à ces informations.
- Même si, dans ce modèle, le rôle de surveillance est principalement exercé par l'application de politiques, il faut se garder de sous-estimer l'importance du jugement des administrateurs si l'on souhaite que l'OSBL profite pleinement de l'expérience et des compétences du conseil



# Le modèle axé sur les résultats

- Lorsque l'on combine le modèle traditionnel et le modèle Carver, on obtient un modèle hybride qui donne un cadre de gouvernance formel, structuré et rigoureux dans lequel le conseil s'appuie aussi bien sur le jugement des administrateurs que sur les politiques pour effectuer son travail. Selon le modèle Carver, le conseil se concentre sur les politiques; selon le modèle axé sur les résultats, le conseil se soucie davantage des résultats et des objectifs de l'OSBL et de ses composantes. Les rôles du conseil et de la direction sont formellement distincts et sont tous deux axés sur les résultats. Comme dans le modèle Carver, les comités du conseil s'occupent des tâches relevant du conseil. Le conseil prend ses décisions en s'appuyant sur sa compréhension du fonctionnement de l'OSBL, sans toutefois s'immiscer dans les activités courantes, qui relèvent de la direction.
- Parce qu'il repose davantage sur la dynamique du conseil, sur le jugement des administrateurs et sur la surveillance exercée par le conseil à l'égard des risques, le modèle axé sur les résultats offre une souplesse accrue.
- Le conseil qui applique ce modèle peut toutefois être porté à valoriser l'action en négligeant quelque peu les processus et à prendre des mesures trop rapidement au goût des parties prenantes et des membres.

# Comment y parvenir?

- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient se poser ; CPA Canada, Don Taylor, Cahiers d'information à l'intention des administrateurs, 2014, Toronto, 68 pages.
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient se poser, CPA Canada, Cahiers d'information à l'intention des administrateurs, 2012, Toronto, 52 pages.
- 20 questions que les administrateurs devraient se poser sur la constitution d'un conseil d'administration, ; CPA Canada, Cahiers d'information à l'intention des administrateurs, 2014, Toronto.

# Module 2

# Comment intégrer et former les nouveaux administrateurs?

# État de la situation

- Plusieurs individus décident de s'engager dans leurs communautés en intégrant un conseil d'administration
  - Mécompréhension des rôles et responsabilités des administrateurs(trices) (légales surtout)
  - Taux de rétention demeure assez faible
  - Comment y remédier?

# Techniques

- Plan d'intégration
- Trousse d'accueil
- Phase pré-entrée en fonction
  - Rencontres individuelles
  - Témoignages
- Blue book
- Arborescence
- Divulgence des règles non-écrites

# Disposez vous d'un blue book?

- Les termes **livre bleu** ou **blue book** désignent un rapport annuel ou quinquennal ou toute autre compilation de statistiques et données chiffrées. Le terme date du xv<sup>e</sup> siècle, époque où de grands livres de velours [bleu](#) étaient utilisés pour tenir les archives du parlement du Royaume-Uni.
- Utile afin de donner un portrait d'ensemble au nouvel administrateur
  - Des activités encourues
  - Des projets passés et présents
  - De l'historique de l'organisme, du mouvement, du projet
  - De l'état de la situation actuelle

# Arborescence

- Permet de garder une tracabilité des rôles et responsabilités, et surtout de la fréquentation du C.A
- Permet de représenter visuellement le taux de rétention des administrateurs
- Permet de vérifier si la stratégie doit être revue
- Permet de donner un portrait d'ensemble de la santé du C.A.



# Module 3

# Gouvernance et relève : Bonnes pratiques.

# Quelques notions de base

- Un conseil d'administration dirige un organisme et est responsable auprès de ses membres d'abord et avant tout.
- Son rôle est de gérer ou d'administrer l'organisme selon la loi, les règlements gouvernementaux, et les statuts et les règlements de l'organisme ... SUR LE LONG TERME (ceci est très important).
- Le C.A. n'a pas le mandat spécifique de pallier aux activités quotidiennes de la coopérative. Ceci est la responsabilité de la direction générale et des employés. Le C.A. est là pour conseiller, pour orienter la coopérative sur le long terme, et assurer la pérennité des opérations. Ceci est important à mentionner car il est important de comprendre le clivage des fonctions de la gouvernance et de la direction (il faut pouvoir éviter un surcroît d'ingérence dans les opérations). Autrement, ceci pourrait nuire à long terme à la coopérative.
- La direction générale est le seul employé à siéger sur le C.A. En temps normal, il ne devrait pas y avoir de contact permanent entre les employés et le CA car la direction générale est la personne désignée pour faire le lien entre les deux.
- Chaque administrateur en poste doit :
  - agir honnêtement et de bonne foi.
  - agir avec prudence, diligence en utilisant les compétences qu'une personne prudente utiliserait pour sa propre entreprise.
  - toujours agir dans les meilleurs intérêts de la coopérative
  - soutenir et promouvoir la coopérative au mieux de sa capacité.
- Bien que le but principal du CA soit d'établir la politique et de conseiller les gestionnaires, le CA est ultimement responsable de toutes les décisions et les actions de l'organisme. À noter : La loi est toujours supérieure aux règlements administratifs !
- Le conseil d'administration est responsable de voir à ce que l'organisme remplisse ses obligations légales et fiscales. Sans quoi, les administrateurs pourraient être tenus responsables des actions commises au nom de la coopérative.

# Considérations utiles

- Les administrateurs gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion
  - A le devoir légal de s'assurer que les affaires de l'entreprise sociale respectent les lois en vigueur, et doit être gérée de bonne foi.
  - Pour ce faire, les pratiques de bonne gouvernance qui régissent les activités du CA devraient être inscrites dans les règlements administratifs. Si cela n'est pas fait, une révision des règlements doit être encouragée.
- Élu par l'Assemblée générale selon le principe d'un membre, un vote
- Nota Bene : Un conseil d'administration n'est pas un endroit pour socialiser et jouer aux cartes, il s'agit d'un espace sérieux de prise de décision sur l'avenir d'une entreprise ou d'un organisme pour le bien de la communauté. (À ce propos, une petite anecdote ...)

# À prendre en considération

- L'administrateur doit représenter les intérêts de l'organisation en tout premier lieu
- *Les administrateurs et dirigeants d'une organisation doivent exercer leurs pouvoirs et fonctions avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de la coopérative et apporter de ce fait le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, dans des circonstances semblables, une personne d'une prudence raisonnable (Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif, L.O. 2010, chap. 15, Art. 43 (1))*
- Obligation de consulter un expert si le C.A. n'a pas l'expertise pour prendre une décision stratégique
- Importance de poser des questions, de bien se préparer aux réunions et d'être présent autant que possible

# De plus ...

- L'administrateur ou le dirigeant (incluant la Direction générale) doit divulguer et faire consigner ses intérêts dans tout contrat, toute opération ou toute décision – en cours ou projeté(e) – d'importance avec l'organisation
  - S'il est partie à ce contrat ou cette opération
  - S'il est administrateur, dirigeant ou a un intérêt d'une partie à un tel contrat ou une telle opération
- L'Administrateur ou le dirigeant doit alors s'abstenir de participer à la ou les réunion(s) du Conseil d'administration durant laquelle (lesquelles) la décision est débattue et/ou prise, ni au(x) vote(s) qui en résulte(nt)

# Les trois devoirs d'un(e) administrateur(trice)

- **Devoir de diligence** : il concerne l'obligation d'agir d'une manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisme et de ses membres;
- **Devoir de loyauté** : il concerne l'obligation de faire primer les intérêts de l'organisme et de ne pas se servir de son poste d'administrateur pour poursuivre des intérêts personnels;
- **Devoir d'obéissance** : il concerne l'obligation d'agir conformément aux politiques administratives de l'organisme et aux autres lois et règlements qui régissent l'organisme.

# Les obligations

- S'étendent :
  - à l'ensemble de l'organisme;
  - aux membres, participants, clients, employés et bénévoles de l'organisme;
  - aux autres administrateurs;
  - à toute personne susceptible d'être touchée par les décisions du conseil et par les activités de l'organisme, y compris le public.

\*Source: Bénévoles Canada, Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif : 1re édition 2002.



# Les outils

Le certificat de conformité :

- Aussi appelé Déclaration de la Direction, il s'agit d'un document où la Direction (et parfois le contrôleur ou comptable) déclare que tous les paiements requis par la loi et pour lesquels le CA pourrait être tenu responsable conjointement ont été affectés et déclare s'il y a poursuite ou non face à l'organisation.
- Ce document permet aux administrateurs de s'assurer, au mieux de leur connaissance et sans ingérence, que leur devoir face aux paiements requis par la loi et aux conditions des employés sont respectés.
- Le CA peut toujours être poursuivi pour non-respect des obligations; toutefois, il risque d'être déclaré non responsable, et pourra retourner le recours envers les signataires du certificat de conformité
- Le Certificat doit absolument être signé par la Direction, et doit être daté. Il doit inclure toutes les informations nécessaires et une copie papier devrait être remise à chaque administrateur

# Les outils ... suite

L'assurance administrateurs :

- L'assurance administrateurs est une assurance contractée par l'organisation, au nom du Conseil d'administration, qui vise à couvrir les administrateurs en cas de poursuite pour faute, non respect de la loi, ou toute responsabilité individuelle ou conjointe résultant d'une décision prise en C.A.
- Toutefois, les décisions doivent être légitimes et leur cadre d'adoption légal. Le ou les administrateur(s) devront également démontré que les décisions ont été prises avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'organisation et apporter de ce fait le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, dans des circonstances semblables, une personne d'une prudence raisonnable (Ibid, Art. 43 (1))
- Les administrateurs devraient veiller à ce que leur assurance soit toujours en vigueur et que les paiements sont effectués auprès de leur Direction générale. Cela peut être inclut à la Déclaration de la direction.

# Les outils ... suite

Les états financiers et le rapport d'audit/de vérification :

- Les états financiers constituent le portrait financier de l'organisation
- Un budget doit être présenté en début d'année financière pour adoption par le C.A. et les états financiers doivent généralement être présentés en fin d'année pour approbation par le C.A.
- Certaines organisations ne sont pas tenues de produire des audits ou rapport de vérification financière; toutefois, cela est largement suggéré puisque le tout permet au C.A. d'avoir toute l'information et renforce la transparence de l'organisation.
- Les C.A. révisent en général les états financiers **au moins 5 fois par année**. La Direction présente les chiffres à jour, avec un comparatif au budget initial et aux chiffres réels de l'an passé.
- Les administrateurs doivent prendre le temps de consulter les documents (de préférence à l'avance) et de poser toutes leurs questions.
- La consultation des états financiers prend généralement 1 heure dans une réunion.

# Le conseil consultatif

- Une pratique de plus en plus répandue
  - Formé d'experts, de professeurs, de professionnels du milieu, de représentants de la communauté et des divers groupes, de jeunes, etc.
  - Le but : Recommander aux administrateurs(trices) et au conseil exécutif des propositions sur des thématiques de l'heure
  - Rencontres régulières mais espacées dans le temps

# Gestion et bonnes pratiques

- Le CA peut déléguer des responsabilités à un gestionnaire si nécessaire
- Il est très important pour un organisme sain de bien décrire les rôles, responsabilités et attentes du CA et du gestionnaire pour permettre de construire une base solide pour les relations de travail
- Il est recommandé de mettre ces rôles, responsabilités et attentes sur papier qui permettra au gestionnaire de développer un plan d'action
- Un Gestionnaire :
  - Gère les opérations de l'organisme selon la loi et le CA
  - Conseille le CA sur le développement des objectifs et des politiques de l'organisme
  - Étudie les tendances et offre l'information pour la planification du CA
  - Se rapporte directement au CA par l'entremise du président et non aux membres individuels
  - Consulte régulièrement le président
  - Engage, forme, supervise et, si nécessaire, renvoie les employés
  - Supervise la préparation de rapports au CA
  - Supervise et est responsable des opérations quotidiennes de l'organisme
  - Maintient de bonnes relations avec les membres, le public et les autres associations

Source: Basé sur Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director

# Ressources humaines, contrats, règles et procédures

- Combien parmi vous jouez au hockey avec un ballon de foot?
- Vous ne serez pas surpris d'apprendre que les outils et les règles du foot diffèrent de ceux du hockey. Il en va de même dans les activités humaines (contrats, règles, procédures, protocoles, etc.) !
- Dans les pays démocratiques, les citoyens ont droit à la liberté d'expression et à la liberté d'association. Quand des gens réunis au sein d'une même organisation se rencontrent pour discuter et débattre d'intérêts communs, il devient essentiel d'avoir certaines règles qui guident leur assemblée. C'est ce qu'on appelle les règles de procédures. Ces règles permettent à tous de se faire entendre et de se prononcer dans le respect et l'ordre.

# Les règles d'or pour une assemblée délibérante

- Annoncer la réunion ... publiquement
- Avoir le quorum... (nombre suffisant de participants)
- Avoir un président d'assemblée (neutre)
- Présenter des propositions (motions visant la réalisation de choses précises)
- Débattre des propositions
- Voter
- Donner le droit de parole, mais rester ferme sur le temps alloué

Pour plus de renseignements, voir le code Morin !

[http://secretariatgeneral.umontreal.ca/fileadmin/user\\_upload/secretariat/doc\\_officiels/autres\\_documents/Guide\\_procedure\\_assemblees\\_deliberantes.pdf](http://secretariatgeneral.umontreal.ca/fileadmin/user_upload/secretariat/doc_officiels/autres_documents/Guide_procedure_assemblees_deliberantes.pdf)

Déroger de ces pratiques, c'est faire preuve de mauvaise gouvernance !

# Les différents types de comités

- Exécutif
- Gouvernance
- Finances et audit
- Ressources humaines
- Planification stratégique
- Philantropie et commandites
- Programmation et activités
- Candidatures et élections
- Communications
- Résolutions
- Ad hoc



# Gouvernance et prise de décision stratégique

- S'assurer de bien recevoir les documents à l'avance
  - Délais normal de convocation d'un C.A. **de dix (10) jours**, mais aucune prescription légale
  - Le C.A. peut renoncer à l'avis de convocation si tous sont d'accord
- Les 3 questions essentielles à la prise de décision stratégique
  - Est-ce concordant à notre mission et/ou notre planification stratégique?
  - Avons-nous les capacités humaines et matérielles pour accomplir le projet?
  - Est-ce le moment opportun pour un tel projet/une telle décision?
- Ne pas hésiter à demander l'information pertinente
- Mieux vaut poser trop de questions que de n'en poser pas assez
- Se référer également aux valeurs et principes des entreprises sociales
- Inviter des experts à la réunion pour prendre part aux discussions (experts en radiophonie, chercheurs, analystes, etc.)
- Parfois, l'idéal est de reporter la décision

# Gouvernance et planification de la relève

- Bien identifier, lorsque possible, la relève au sein de vos organisations membres
- Inviter les futurs administrateurs à l'AGA ou à des réunions du C.A.
- Préparer un cartable des administrateurs
  - Règlements administratifs, politiques en place et petite formation sur papier
  - PV des réunions de C.A. et de comités de l'année précédente
  - Outils en ligne
- Faire un accompagnement/mentorat entre les administrateurs
- Organiser une activité de réseautage en début d'année
- Faire de la formation continue
  - CCO – Formation en gestion d'entreprises collectives
  - Cours en ligne gratuit (MOOC) – De plus en plus populaires
    - Coursera
    - HEC – EduLib
    - Fun – Portail Universitaire de France
    - Lynda.com
    - MasterClass

# Synthèse

# Ce que nous avons appris au cours de la formation

- Les concepts rattachés aux bonnes pratiques en matière de gestion
- L'importance de la relève dans nos organismes et entreprises
- L'importance de disposer des outils et modèles adéquats afin d'assurer la pérennité de nos activités
- Où aller chercher de l'aide.

# Ressources essentielles

- CPA Canada
  - Guide sur les politiques de gouvernance
  - Gouvernance des organismes sans buts lucratifs : Questions que les administrateurs devraient se poser
  - Gouvernance des organismes sans buts lucratifs : Guide sommaire sur les ressources

Tout ces documents sont téléchargeables gratuitement en format PDF

# Ressources supplémentaires

- Conseil de la coopération de l'Ontario <http://www.cco.coop>
- Table ronde sur l'économie sociale de l'Ontario <https://esontario.org/accueil/au-sujet-es-ontario/table-ronde-de-economie-sociale-ontario/>
- Banque de développement du Canada (BDC) : <http://www.bdc.ca>
- Service Canada : <http://www.servicecanada.gc.ca>
- Services aux jeunes : <http://www.jeunesse.gc.ca/fra/sujets/emplois/entreprise.shtml>
- Réseau Entreprises Canada : <http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2692/>
- Travailler au Canada : [http://www.travailleraucanada.gc.ca/pièces\\_jointes-fra.do?cid=206](http://www.travailleraucanada.gc.ca/pièces_jointes-fra.do?cid=206)
- Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs : [http://www.fcje.ca/cybf\\_resources/starting-my-business-plan/how-to-start-a-social-purpose-business/](http://www.fcje.ca/cybf_resources/starting-my-business-plan/how-to-start-a-social-purpose-business/)
- Fondation de l'entrepreneurship : <http://www.entrepreneurship.gc.ca/tags/entrepreneuriat-canadien>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) : <http://www.cfib-fcei.ca/francais/recherche/canada/110-developpement-economique.html>
- Liaison Entreprise : <http://www.entreprisescanada.ab.ca/index.php/start-up/35-starting-a-consulting-business>
- Ressources Entreprises : <http://www.ressourcesentreprises.org/infoconseil/creer-son-entreprise/installer-votre-entreprise/>
- Industrie Canada : [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)
- OECD : <http://www.oecd.org/fr/canada/>

# Conclusion

# Période de questions





*Assemblée*  
de la francophonie de l'Ontario



[monassemblee.ca](http://monassemblee.ca)