

GUIDE SUR LA gouvernance des conseils d'administration



Canada 

Alberta
Government 

 Ontario

Cultivons l'avenir 

Pour obtenir plus de renseignements et des mises à jour, allez à l'adresse www.agriculture.alberta.ca/boardgovernance (en anglais seulement).

Le contenu de la présente ressource a été reproduit avec la permission du *Ministry of Alberta Agriculture and Rural Development* (ministère de l'Agriculture et du Développement rural de l'Alberta) ainsi que de la *Alberta Association of Agricultural Societies*, lesquels en ont élaboré la teneur. Les droits d'auteur restent la propriété du ministère de l'Agriculture et du Développement rural de l'Alberta (division de l'élargissement rural et du développement de l'industrie).

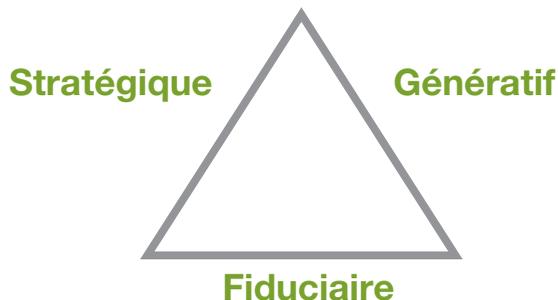
Avis de non-responsabilité

Bien que nous ayons déployé tous les efforts possibles pour assurer l'exactitude, aucun des organismes promoteurs ni des auteurs n'accepte de responsabilité quant aux erreurs ou aux omissions. La maison d'édition, les rédacteurs et tous les collaborateurs qui ont préparé la présente publication ne peuvent être tenus responsables d'erreurs de publication ni de toute conséquence découlant de l'utilisation de la présente publication.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE?	4
Trois domaines de responsabilité	4
Comprendre l'engagement exigé d'un administrateur	4
Distinguer entre divers modèles de gouvernance	6
Connaître les principes fondamentaux de la gouvernance	7
SECTION 2 : STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
Recenser divers genres d'organismes ayant un conseil d'administration	8
Reconnaître les composantes clés de la structure d'un conseil d'administration	8
La formule secrète de l'efficacité organisationnelle	9
Établir des règlements relatifs au conseil d'administration	10
SECTION 3 : RÔLES ET RESPONSABILITÉS	11
Travailler ensemble à titre de membres du conseil d'administration	11
Compétences d'un membre efficace du conseil d'administration	11
Liste de vérification des responsabilités d'un membre du conseil	12
Recenser les principaux domaines de responsabilité des administrateurs	13
Recenser les domaines de responsabilité du cadre supérieur	15
Président ou présidente du comité du conseil d'administration	16
Exemple de « cadre de référence » du comité	17
SECTION 4 : GESTION DES RISQUES	19
Recenser et aborder les risques	19
Déterminer les genres de risques auxquels s'exposent les conseils	19
Liste de vérification de gestion financière	21
SECTION 5 : PERFECTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	22
Reconnaître l'importance de l'apprentissage continu pour les membres du conseil	22
Décrire des stratégies de recrutement efficaces des membres du conseil d'administration	22
Reconnaître l'importance d'une bonne orientation	23
Manuel d'orientation des membres du conseil	24
SECTION 6 : PLANIFICATION ET ORIENTATION STRATÉGIQUE	25
Comprendre l'importance et les avantages d'avoir un plan stratégique	25
Déterminer les étapes du processus de planification et leur séquence	26
Comment utiliser des documents de planification pour prendre des décisions éclairées	27
SECTION 7 : COMMUNICATIONS	28
Sensibilisation envers les avantages d'une saine communication	28
Pratiques exemplaires favorisant une communication efficace	29
Éléments d'une saine communication entre le conseil et les propriétaires	30
Outil d'auto-évaluation en matière de politique publique	31
SECTION 8 : RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	34
Pourquoi certaines réunions sont des échecs	34
Comprendre comment la culture du conseil d'administration peut influencer sur une réunion	35

Trois domaines de responsabilité d'un corps administratif et leurs liens :



Responsabilité fiduciaire :	les responsabilités juridiques du conseil d'administration pour ce qui est de guider l'organisme.
Responsabilité stratégique :	les décisions relatives à l'utilisation des ressources, des programmes et des services
Responsabilité générative :	l'élaboration de nouvelles idées correspondant aux valeurs fondamentales.

Comprendre l'engagement exigé d'un administrateur :

(Source : programme de perfectionnement du conseil d'administration)

Loyauté

Vous devez appuyer les intérêts de l'organisme et de ses membres.

Conflit d'intérêts

Vous avez la responsabilité fiduciaire (vous détenez un poste qui jouit de la confiance du public) d'agir de bonne foi et dans l'intérêt supérieur de l'organisme.

Autorité individuelle

Vous ne devez pas, en tant que membre du conseil d'administration, tenter d'exercer une autorité individuelle sur les membres du personnel ni sur des secteurs de l'organisme. Votre conseil d'administration devrait parler d'une seule voix dans sa façon de traiter avec l'organisme et le public.

Conduite

Votre comportement devrait refléter les principes du franc-jeu, de l'éthique et de la communication honnête lorsque vous interagissez avec vos collègues, des membres du personnel, des clients ou avec des organismes externes de votre collectivité.

Préparation aux réunions

Cela inclut lire le procès-verbal de la réunion précédente et cerner toute question ou préoccupation.

Participation active

Vous devriez assister à toutes les réunions du conseil et de tout comité auquel vous aurez été affecté. Posez des questions et acquérez une connaissance pratique des marches à suivre lors des réunions.

Relations entre le conseil d'administration et les membres du personnel

Vous devriez favoriser une relation de travail amicale avec les membres du conseil, les membres du personnel et les bénévoles. Chez la plupart des organismes, le conseil n'a qu'un employé (le directeur général ou la directrice générale) et le conseil demande typiquement à une personne (le président ou la présidente) de s'occuper des communications officielles avec cet employé.

Confidentialité

Vous devriez garder confidentielles les affaires du conseil et les questions de nature délicate, telles que les définit le conseil.

Image

Vous devriez donner, au public, une impression favorable de l'organisme.

Le saviez-vous?

Les membres du conseil qui participent aux activités d'exploitation jouent deux rôles : un « rôle de gouvernance » et un « rôle de bénévole ». Apprendre à équilibrer ces deux rôles constitue un aspect important du travail d'un membre du conseil.

Un membre du conseil peut jouer son « rôle de bénévole » en rendant compte, au conseil, des activités d'un comité de bénévoles auquel il siège. Les autres membres du conseil jouent alors leur « rôle de gouvernance », en examinant des questions ou en débattant de motions soulevées dans ce rapport.

Distinguer entre divers modèles de gouvernance

Les trois modèles de gouvernance les plus courants sont les conseils consultatifs, les conseils d'établissement en matière de politiques et les commissions administratives.

Un **conseil consultatif** n'a pas officiellement l'autorité de gouverner un organisme. C'est un ensemble de personnes, comme d'anciens membres du conseil et des leaders de la collectivité, dont les connaissances et les compétences particulières leur permettent de travailler en compagnie du conseil officiel, pour aider ce dernier à gouverner plus efficacement.

Un **conseil d'établissement en matière de politiques** est chargé de fonctions de gouvernance. Il établit des politiques de gestion et délègue la responsabilité de les mettre en œuvre à un directeur général.

Une **commission administrative** est chargée de fonctions de gouvernance. Elle établit des politiques de gestion et assigne la responsabilité de la mise en œuvre de ces politiques à des comités du conseil d'administration et à leurs membres.



Connaître les principes fondamentaux de la gouvernance

Les principes clés suivants sont essentiels à un système de gouvernance sain.

Principe n° 1 : clarté du mandat

L'existence d'un mandat clair qui est établi par la loi et par des règlements administratifs locaux.

Principe n° 2 : clarté de l'autorité

Le degré d'autorité doit être établi clairement à l'intention du conseil d'administration et du personnel supérieur.

Principe n° 3 : responsabilité publique et sensibilité

Le mandat doit reposer sur l'appui du public.

Principe n° 4 : un but clair et précis

Un organisme doit avoir un but clair et précis à énoncer dans son mandat, dans ses buts, dans ses objectifs et dans ses stratégies.

Principe n° 5 : divulgation complète

Le corps administratif doit avoir accès à l'information dont il a besoin pour prendre les décisions.

Principe n° 6 : sentiment d'intégration

Le conseil et ses entités associées doivent être perçus comme étant tous en accord.

Principe n° 7 : une saine relation entre le corps administratif et un cadre supérieur

La relation qui existe entre le conseil et ses comités, d'une part, et le cadre supérieur, d'autre part, joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement du système dans son ensemble.

Principe n° 8 : autonomie du corps administratif

Bien que le corps administratif puisse recevoir des conseils de plusieurs sources, c'est uniquement à lui qu'incombe la responsabilité de la gouvernance.

Principe n° 9 : orientation et planification de succession

Le conseil devrait veiller à avoir un plan de succession à jour et à ce que les nouveaux membres et ceux qui reviennent reçoivent un breffage d'orientation, au début de chaque mandat.

Principe n° 10 : évaluation continue du rendement

Tout modèle de gouvernance doit inclure un système de mesures permettant de veiller à ce qu'il fonctionne comme prévu.

Recenser divers genres d'organismes ayant un conseil d'administration

Les organismes du secteur à but lucratif, du secteur sans but lucratif et du secteur public ont tous un conseil d'administration. Les entreprises constituées en société et certaines coopératives sont des exemples d'organismes à but lucratif. Certaines autres coopératives, les œuvres de bienfaisance et les bibliothèques sont des exemples d'organismes sans but lucratif.

Le secteur public inclut typiquement les conseils scolaires, les services policiers et les sociétés de la Couronne.

Reconnaître les composantes clés de la structure d'un conseil d'administration

Tout conseil d'administration qui réussit compte plusieurs composantes clés.

Distinguer entre les propriétaires (membres, intervenants) et les clients

- Les membres du conseil doivent comprendre les points de vue des propriétaires et savoir comment les représenter pour prendre de bonnes décisions en matière de politiques. C'est le conseil, et non le personnel, qui devrait transmettre les décisions en matière de politiques aux propriétaires.

Comités

Le conseil organise et achève son travail en recourant efficacement à des comités.

Les comités assument diverses fonctions au sein d'un organisme.

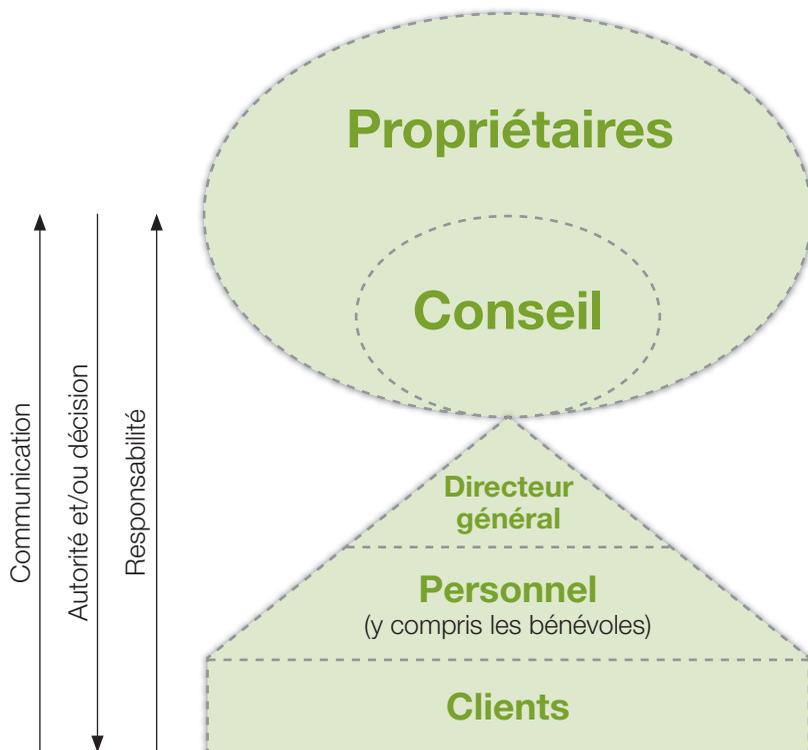
- Les comités du conseil d'administration rendent compte au conseil et fournissent de l'aide quant aux fonctions de gouvernance. Ils effectuent des tâches comme l'élaboration et la révision de politiques, mènent des travaux de recherche et favorisent l'amélioration de la gouvernance.
- Les comités qui s'occupent des activités organisationnelles sont formés et dirigés par des membres du personnel ou par des bénévoles.

On devrait nommer les membres des comités en tenant compte des objectifs du groupe et des compétences qu'exigent les comités. On peut en nommer les membres à partir des membres du conseil, des membres de l'organisme et de la collectivité en général, ce qui permet d'amener du sang nouveau au sein du conseil. Ces nominations peuvent aider à promouvoir l'organisme au sein de la collectivité ainsi qu'accroître l'efficacité du conseil. Le fait de laisser des membres de l'extérieur siéger à des comités peut aussi servir d'outil de recrutement pour le conseil, permettant à de nouveaux membres de « faire l'essai » du conseil pendant que des membres plus anciens évaluent le potentiel des nouvelles recrues.

La formule secrète de l'efficacité organisationnelle (The Secret Formula for Organizational Effectiveness^{MC})

Source : STRIVE!^{MD}, *Foundation for Governance*, droits réservés 2005-2011

Les organismes efficaces ont une structure claire comprenant des voies claires en matière de communication, d'autorité, d'orientation et de responsabilité.



Genres de comités

Comité permanent : un comité continu du conseil.

Sous-comité : une unité de travail; rend compte à un comité permanent.

Comité ad hoc : un comité temporaire et de courte durée qu'on a chargé d'accomplir une tâche précise.

Établir des règlements relatifs au conseil d'administration

Les objets et les règlements administratifs, ou la constitution, sont l'acte constitutif d'un organisme. Ils établissent le mandat juridique de l'organisme.

Objets : Pourquoi a-t-on créé l'organisme? La théorie, la mission et les objectifs de l'organisme.

Les règlements administratifs et/ou la constitution : Comment l'organisme sera-t-il gouverné? Les règles fondamentales de l'organisme, les règlements administratifs et/ou la constitution fournissent des énoncés clairs que tous les membres devraient comprendre.

Une fois les règlements administratifs mis en place, les politiques et les marches à suivre viennent naturellement. Un manuel des politiques et procédures donne à votre organisme un outil qui permet de tenir les programmes, d'exploiter des installations et d'offrir des événements qui apportent une contribution à la collectivité. Ce manuel exprime la volonté du conseil d'administration et procure le cadre, les conditions et les marches à suivre qui permettent d'orienter les gestes des comités, du personnel et des bénévoles.

Politiques : Que fera l'organisme? Le plan d'action que l'organisme doit suivre.

Marches à suivre : Comment mettre en œuvre les politiques que vous créez. Les détails qui permettent de passer des politiques aux gestes.

Le conseil est le « quoi » et le « pourquoi » des politiques de l'organisme : le personnel ou les comités sont le « comment ».



SECTION 3 : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Travailler ensemble à titre de membres du conseil d'administration

Un membre du conseil doit être partenaire à part entière du président ou de la présidente du conseil et pouvoir travailler en compagnie du reste du conseil comme un tout.

Les membres du conseil n'ont pas à être d'accord avec chaque geste du conseil. À titre de membre, vous devriez fonctionner en conseiller intelligent pour aider le conseil à répondre aux besoins de la collectivité et des intervenants. Une fois les décisions prises, les membres doivent appuyer les décisions rendues à la majorité, à l'extérieur de la salle du conseil, même si leurs points de vue personnels diffèrent.

Les membres du conseil devraient pouvoir poser des questions en cas d'incertitude et pouvoir contester toute décision qui ne leur semble pas bonne.

Compétences d'un membre efficace du conseil d'administration

- Assiste régulièrement aux réunions.
- Est prêt à servir au sein de comités.
- S'exprime pendant la réunion, pas après qu'une décision n'ait été prise.
- S'en tient à des commentaires pertinents.
- Demande l'opinion des autres.
- Sait comment faire des compromis.
- Offre des éloges quand elles sont méritées.
- Accepte le vote de la majorité lors des motions.
- Lit la documentation générale et les procès-verbaux.
- Organise ses pensées avant de les présenter.
- Écoute quand d'autres parlent.
- Garde confidentielles les discussions.
- Accepte et donne des critiques constructives.
- Sait négocier.
- Tient les membres au courant.
- Parle d'une voix unifiée à l'extérieur de la salle du conseil.

Les membres du conseil peuvent devoir répondre personnellement des points suivants :

- **manquement à la gestion** : si un membre du conseil n'assume pas ses responsabilités personnelles et/ou au sein du conseil;
- **négligence ou mauvaise gestion délibérée** : si un membre du conseil s'acquitte de ses tâches de façon médiocre, inconvenante ou malhonnête;
- **conflit d'intérêts ou délit d'initié** : si un membre du conseil a personnellement à gagner d'une transaction que l'organisme est en train de conclure.

Liste de vérification des responsabilités d'un membre du conseil

Passez en revue la présente liste de vérification en compagnie de votre conseil pour minimiser vos responsabilités.

Pour réduire au minimum sa responsabilité, chaque membre du conseil doit :

connaître et appuyer les énoncés quant aux croyances, à la vision, à la mission, à l'objectif et aux ambitions de l'organisme;	<input type="checkbox"/>
assister à toutes les réunions du conseil et aux réunions des comités auxquels il a été affecté;	<input type="checkbox"/>
lire la documentation préparatoire avant chaque réunion;	<input type="checkbox"/>
se familiariser avec les politiques du conseil;	<input type="checkbox"/>
se familiariser avec les procès-verbaux du conseil et des comités auxquels il a été affecté;	<input type="checkbox"/>
connaître les responsabilités et les fonctions du conseil et de ses comités;	<input type="checkbox"/>
savoir qui est autorisé à signer les chèques et de quels montants;	<input type="checkbox"/>
surveiller comment la collectivité réagit aux programmes et aux services de l'organisme;	<input type="checkbox"/>
participer à l'approbation du budget annuel, de la vérification, du rapport financier annuel et des états financiers périodiques.	<input type="checkbox"/>

Recenser les principaux domaines de responsabilité des administrateurs

Exemples de ce qu'un président ou une présidente peut faire :

- assume la direction du conseil d'administration;
- veille à ce que le conseil suive ses règlements administratifs et sa constitution;
- prépare l'ordre du jour du conseil à l'aide des observations des membres du conseil et du personnel supérieur;
- préside les réunions;
- encourage la participation aux réunions et aux activités;
- fait en sorte que les discussions du conseil s'en tiennent au sujet;
- fait en sorte que les activités du conseil restent axées sur la mission de l'organisme;
- évalue l'efficacité du processus décisionnel du conseil;
- préside les réunions du personnel supérieur;
- veille à ce que des présidents ou présidentes de comités soient nommés;
- oriente les membres du conseil d'administration et les présidents des comités du conseil;
- est membre d'office des comités et assiste à leurs réunions, au besoin;
- élabore un processus d'évaluation de l'efficacité des membres du conseil, en utilisant des critères mesurables;
- reconnaît la contribution que les membres du conseil apportent au travail de ce dernier;
- agit comme l'un des signataires autorisés des chèques et d'autres documents importants;
- joue un rôle prépondérant dans le soutien des activités de collecte de fonds;
- fait la promotion de l'organisme au sein de la collectivité et auprès des médias;
- prépare un rapport en vue de l'assemblée générale annuelle;
- oriente le nouveau président ou la nouvelle présidente.

Exemples de ce qu'un secrétaire ou une secrétaire du conseil peut faire :

Le ou la secrétaire sert au sein du comité exécutif :

- garde des copies des règlements administratifs de l'organisme et des énoncés de politique du conseil;
- garde une liste des dirigeants, des membres du conseil, des membres des comités et de l'ensemble des membres;
- avise les membres du conseil des réunions à venir;
- apporte le registre officiel des procès-verbaux aux réunions;
- garde un registre des présences aux réunions du conseil;
- s'assure qu'il y ait quorum aux réunions du conseil;
- garde des procès-verbaux exacts et inscrit toutes les corrections;
- signe les procès-verbaux du conseil pour attester de leur exactitude;
- garde des copies des procès-verbaux des réunions tant du conseil que des comités;
- distribue une copie du procès-verbal promptement, après une réunion;
- s'occupe de la correspondance générale du conseil et conserve tous les dossiers;
- signe les procès-verbaux du conseil et les corrections pour en confirmer l'exactitude;
- signe les documents officiels de l'organisme, le cas échéant;
- soumet la déclaration annuelle, les modifications apportées aux règlements administratifs et autres actes constitutifs aux autorités appropriées;
- s'assure que les membres soient avisés des réunions générales;
- en l'absence du président et du vice-président, préside les réunions du conseil jusqu'à ce qu'on élise un autre président ou une autre présidente;
- oriente le nouveau secrétaire ou la nouvelle secrétaire.

Exemples de ce que peut faire un trésorier ou une trésorière du conseil :

Siège au comité exécutif :

- soumet régulièrement des rapports au conseil quant à la situation financière de l'organisme;
- conserve les rapports financiers en dossier;
- préside le comité des finances;
- oriente le nouveau trésorier ou la nouvelle trésorière;
- agit comme signataire autorisé des chèques et d'autres documents, en compagnie d'un autre dirigeant ou d'un cadre supérieur.

Recenser les domaines de responsabilité du cadre supérieur

Il y a trois niveaux d'autorité quant aux fonctions d'un organisme : mise en oeuvre, gestion et gouvernance.

Not translated

Types of committees



Le conseil détient l'autorité, en matière de gouvernance, qu'il s'agisse de politique ou d'administration. L'autorité, en matière de gestion, dépend du genre de conseil. Un conseil de formulation des politiques confère cette autorité au cadre supérieur, tandis qu'une commission administrative la donne à un comité exécutif.

L'autorité de mise en œuvre dépend également du genre de conseil. Un conseil d'établissement en matière de politiques donne l'autorité de mise en œuvre à du personnel rémunéré et/ou à des bénévoles, par l'entremise du cadre supérieur. Une commission administrative confère l'autorité de la mise en œuvre à du personnel rémunéré et/ou à des bénévoles, par l'entremise du comité exécutif.

Dix responsabilités clés du cadre supérieur :

1. gestion des politiques;
2. planification stratégique;
3. établissement de la vision;
4. leadership;
5. gestion des programmes;
6. gestion du personnel;
7. gestion financière;
8. analyse des risques;
9. gestion de l'intervention;
10. processus d'évaluation du rendement du personnel supérieur.

Président ou présidente d'un comité du conseil d'administration

Un comité efficace exige un président ou une présidente efficace.

Vous devez décider des comités dont votre organisme a besoin. Le nombre et les cadres de référence des comités du conseil d'administration varient. Les comités des finances et des mises en candidature sont des comités courants d'un conseil d'administration.

Le président ou la présidente d'un comité du conseil d'administration :

- examine le cadre de référence et le mandat du comité, conformément aux grandes lignes exposées par le conseil;
- recrute un nombre approprié de membres qui permettront au comité de s'acquitter de son mandat;
- oriente les membres quant au mandat du comité et à la position de ce dernier au sein de l'organisme;
- convoque les réunions du comité et élabore les ordres du jour à l'aide des commentaires des membres;
- préside les réunions du comité;
- encourage les membres à participer;
- fait en sorte que les discussions s'en tiennent au sujet;
- guide le comité durant ses réunions;
- reconnaît la contribution apportée par chaque membre;
- délègue les tâches appropriées;
- connaît les rôles des membres du personnel au sein des comités et veille à ce que ces membres soient entendus, avant que les recommandations ne soient transmises au conseil;
- planifie et évalue le travail du comité, avec l'aide des membres;
- s'assure que les procès-verbaux des réunions et autres renseignements pertinents soient inscrits et conservés en dossier;
- rend régulièrement compte des progrès du comité au conseil d'administration et aux membres de l'organisme;
- oriente le nouveau président ou la nouvelle présidente du comité du conseil d'administration.

Exemple de « cadre de référence » d'un comité

Source : Food, Beverage and Entertainment Committee, ABC Conference; Terms of reference (mai 2007)

Nom du comité : comité de la nourriture, des boissons et du divertissement

Objectif général : répondre aux besoins de 300 personnes en matière de nourriture, de boissons et de divertissements.

Principales tâches et responsabilités :

- faire des arrangements quant à tous les repas auprès d'un service traiteur;
- trouver des commanditaires quant aux pauses cafés, en mettant l'accent sur des aliments ethniques locaux;
- prendre des dispositions quant à deux soirées de divertissements.

Composition du comité : de trois à cinq membres bénévoles, exclusion faite du président.

Rémunération :

toutes les personnes s'occupant de la conférence doivent être des bénévoles qui ne recevront pas d'argent quant aux dépenses personnelles, comme pour le déplacement et les repas permettant d'assister aux réunions, ni d'honoraires pour avoir siégé au comité.

Réunions : les réunions régulières se tiendront en personne ou par conférences téléphoniques.

Ressources : Budget de fonctionnement :

- nourriture : 20 000 \$ (varie selon le nombre de participants aux conférences);
- divertissement : 1 000 \$;
- autobus : 2 500 \$;
- décorations : 300 \$.

Autorité et responsabilité :

le comité de la nourriture, des boissons et du divertissement doit approuver tous les nombres et tous les montants quant aux repas, confirmer les contrats des services d'alimentation et de divertissement, recevoir et examiner les factures de nourriture et de divertissement ainsi que transmettre, au comité directeur, toutes les décisions prises par le comité.

- Obtenir l'approbation du comité directeur quant aux dépenses qui vont au-delà des montants établis dans le budget.
- Offrir un rapport écrit lors de toutes les réunions du comité directeur.

Échéancier :

- juin : choix du thème de la conférence;
- le 1^{er} septembre : réception des estimations des services traiteurs;
- le 15 septembre : confirmation des grandes lignes des activités de la soirée;
- le 10 octobre : fournir des descriptions à inclure dans le programme imprimé;
- le 30 janvier : garantir les nombres et les quantités quant à la conférence, auprès des traiteurs.

Façons d'évaluer le rendement du conseil, des administrateurs, de postes particuliers au sein du conseil et du personnel supérieur.

L'évaluation du conseil vise à fournir des moyens crédibles d'habiliter le conseil à évaluer son propre leadership, à permettre à chaque membre du conseil d'améliorer sa capacité de servir et à accroître la confiance chez tous les membres du conseil.

Façons d'évaluer le rendement du conseil :

- évaluation par tous les membres du conseil, au moyen d'un sondage anonyme;
- évaluation par un comité exécutif du conseil;
- évaluation par une tierce partie externe et crédible;
- évaluation anonyme par les pairs, les résultats étant colligés par le président et une rétroaction individuelle étant fournie;
- réunions tournantes des pairs, guidées à l'aide d'un instrument de discussion.



Recenser et aborder les risques

Le saviez-vous?

Dans le cas d'un organisme sans but lucratif, le conseil d'administration est chargé, et potentiellement responsable, des services offerts par l'organisme. Pour réduire les risques, le conseil doit connaître ses responsabilités et élaborer des politiques pour veiller à s'acquitter de ces responsabilités.

Déterminer les genres de risques auxquels s'exposent les conseils

Les risques peuvent exister dans des domaines comme les suivants :

- **les gens** : les préoccupations en matière de santé et de sécurité, les poursuites pour cause de congédiement injustifié, les conflits d'intérêts, la qualité des services, etc.;
- **les finances** : perte matérielle, perte d'éléments d'actif, dommage ou vol, détournement de fonds, accidents lors d'événements;
- **réputation et clientèle** : la perte de réputation peut influencer sur la capacité de recueillir des fonds et d'attirer du personnel, des bénévoles et des clients;
- **technologie et propriété intellectuelle** : la perte de données par suite de la perte d'un ordinateur, de vol de données de nature délicate;
- **questions de réglementation** : engagements non respectés à l'égard du gouvernement (ex. : documents financiers; les changements quant aux politiques du gouvernement peuvent influencer sur la situation de tout l'organisme).

La différence entre la gestion des risques et l'assurance

Une assurance est une forme de gestion des risques. Le fait d'avoir une police d'assurance fait passer la responsabilité de certains genres de risques à une tierce partie. Cependant, il ne suffit pas de s'assurer pour gérer les risques : il y a beaucoup de risques, comme les dommages à la réputation d'un organisme, contre lesquels on ne peut pas s'assurer.

L'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants offre une protection financière personnelle aux administrateurs et aux dirigeants contre les responsabilités qui leur sont imposées pendant qu'ils s'acquittent de leurs tâches. Cela est particulièrement utile quand vient le temps de défrayer les coûts juridiques si une poursuite frivole est intentée contre le conseil ou ses membres. Cela ne protège pas contre de la fraude ou de la négligence délibérée de la part des administrateurs. Les membres du conseil doivent quand même agir prudemment et sans négligence, au sein de leur sphère d'autorité, pour réduire au minimum leur responsabilité personnelle.

Sensibilisation à diverses stratégies permettant de minimiser les risques

Des risques différents exigent le recours à des stratégies différentes. Certains risques peuvent nécessiter une combinaison de stratégies.

- **Éviter le risque** : cessez l'activité ou réglez le problème.
- **Réduire le risque** : changez l'activité ou créez des marches à suivre pour réduire le risque.
- **Transférer la responsabilité** : l'achat d'une police d'assurance et l'impartition sont des façons de faire passer la responsabilité d'un risque à quelqu'un d'autre. Ce ne sont pas toutes les responsabilités qui peuvent être transférées.
- **Accepter le risque** : certaines activités présentent des risques inévitables. Prévoyez en conséquence et passez à autre chose.

Évaluation des risques

Le rôle du conseil, dans la gestion des risques, compte trois aspects.

- **L'incidence des risques** : comprendre quels risques pourraient empêcher l'organisme d'atteindre ses objectifs. Le conseil ou un comité des risques désigné sont les mieux placés pour faire cela.
- **Surveillance des risques** : surveiller le système de gestion des risques pour en assurer l'efficacité. La meilleure façon de faire cela se situe aux niveaux tant du conseil que des comités.
- **Limite des risques** : s'assurer que l'organisme est sur la bonne voie. Un comité de vérification est le mieux en mesure de s'occuper de cela.

Liste de vérification de gestion financière

La liste suivante peut servir de guide à la révision ou à la mise à jour des politiques.

Le conseil a-t-il adopté une politique écrite qui énonce les responsabilités et l'autorité qu'il a déléguées?	<input type="checkbox"/>
Le conseil examine-t-il périodiquement le travail de la ou des personnes à qui l'on a assigné les tâches financières, pour s'assurer que ces personnes n'outrepassent pas la portée de leur autorité?	<input type="checkbox"/>
Le conseil examine-t-il régulièrement les états financiers de l'organisme?	<input type="checkbox"/>
Votre organisme doit-il soumettre une déclaration annuelle à Revenu Canada ou à tout autre organisme du gouvernement? Dans l'affirmative, ces déclarations sont-elles soumises au moment opportun?	<input type="checkbox"/>
Le conseil d'administration a-t-il remis à toutes les banques avec lesquelles l'organisme fait affaire des résolutions autorisant l'utilisation de comptes de banque et indiquant les signataires de chèques désignés?	<input type="checkbox"/>
Le conseil vérifie-t-il si les activités de l'organisme sont conformes à celles indiquées dans son budget de fonctionnement?	<input type="checkbox"/>
Votre budget actuel est-il en harmonie avec les objectifs et les plans de votre organisme?	<input type="checkbox"/>
Effectuez-vous des révisions mensuelles ou trimestrielles de votre revenu et de vos dépenses réels en comparant ces derniers à votre budget actuel?	<input type="checkbox"/>
Le conseil approuve-t-il le budget de fonctionnement et les dépenses en capital de l'organisme?	<input type="checkbox"/>
Le conseil doit-il autoriser les dépassements de budget?	<input type="checkbox"/>

Reconnaître l'importance de l'apprentissage continu pour les membres du conseil

Des exercices de formation aident à procurer des occasions de perfectionnement dont les membres du conseil ont besoin pour soutenir leur intérêt et leur participation et, dans bien des cas, pour accroître leur efficacité.

Les exercices de formation peuvent inclure :

- **des séances d'information lors des réunions du conseil :** de brèves séances peuvent égayer les réunions et permettre d'amener de nouvelles ressources externes;
- **de la formation sur le tas et des ateliers :** des séances spéciales peuvent aider à examiner certaines questions en profondeur;
- **des retraites :** ces dernières peuvent permettre aux gens d'examiner davantage d'options, d'examiner l'orientation de l'organisme, de trouver de nouvelles idées et de mieux se connaître;
- **des ateliers et des conférences externes :** des services externes peuvent offrir des points de vue différents; le conseil pourrait engager des fonds visant à trouver une fondation ou une société commanditaire qui offrirait des bourses;
- **des livres, de la documentation audiovisuelle et des ressources électroniques :** ces ressources devraient toujours être accessibles à tous les membres du conseil;
- **de l'éducation à distance :** les membres du conseil qui sont isolés au point de vue géographique peuvent quand même participer par le biais d'apprentissage autodirigé, de téléconférences et d'autres méthodes.

Décrire des stratégies de recrutement efficaces des membres du conseil d'administration

Qu'est-ce qui motive les membres potentiels du conseil?

Les gens peuvent choisir de se joindre à votre conseil pour de nombreuses raisons, dont les suivantes :

- une occasion d'apporter une contribution à la collectivité;
- une utilisation efficace du temps et des compétences du membre;
- une occasion d'acquérir de nouvelles compétences, de vivre de nouvelles possibilités et de recevoir de la formation;
- un calendrier de réunions commode;
- des possibilités de réseautage.

- Élaborer et maintenir des dossiers sur les membres du conseil d'administration et des comités du conseil, y compris des renseignements sur les compétences, les intérêts, l'expérience, l'orientation et la formation relative au conseil et les mandats de service.
- Travailler en collaboration avec le président ou la présidente du conseil pour recenser de futurs besoins du conseil.
- Analyser les points forts et les points faibles du conseil actuel.
- Établir les critères de sélection nécessaires quant au recrutement de nouveaux membres du conseil.
- Recueillir et susciter des noms de membres potentiels du conseil.
- Effectuer des recherches sur des membres potentiels du conseil et présélectionner ces derniers.
- Soumettre une liste de candidats possibles au conseil.
- Travailler en collaboration avec le président ou la présidente du conseil pour s'assurer de respecter les marches à suivre quant à la mise en candidature et aux élections.
- Revoir les règlements administratifs, les politiques et les marches à suivre quant au recrutement, à la sélection, à l'évaluation et à la formation et soumettre des recommandations de changement au conseil, tous les ans.
- Veiller à ce que l'orientation, la formation et d'autres occasions de perfectionnement soient accessibles au conseil et aux membres particuliers du conseil.
- S'assurer d'évaluer régulièrement l'efficacité du conseil et des membres particuliers de ce dernier.

Reconnaître l'importance d'une bonne orientation

Pour apporter une contribution significative au conseil et à l'organisme, les nouveaux membres du conseil ont besoin de renseignements pertinents qui répondent à leurs besoins aux points de vue du temps et de l'apprentissage. Le recours à diverses méthodes d'orientation des membres du conseil accroît l'intérêt et l'enthousiasme. Voici quelques suggestions.

- **Séance d'orientation de groupe** : se tenant généralement durant le premier mois du mandat, cette séance inclut tous les membres du groupe. Le format peut être axé sur des discussions, des présentations ou des visites guidées.
- **Manuel d'orientation des membres du conseil** : tous les membres du conseil devraient détenir un exemplaire du manuel et s'assurer de le garder à jour.
- **Système de mentorat** : le fait de jumeler de nouveaux membres à des membres ayant plus d'expérience permet d'échanger des connaissances et des compétences.
- **Vérification après trois mois** : le président ou la présidente du conseil devrait surveiller le perfectionnement et les préoccupations de chaque membre, au moyen de réunions périodiques.

Manuel d'orientation des membres du conseil

Le manuel de votre conseil devrait comprendre les éléments suivants :

- Table des matières**
- Énoncé de mission**
 - Vision, valeurs, croyances.
- Historique et/ou antécédents**
 - Procès-verbaux, rapport annuel, rapports de vérification (états financiers).
 - Brochures, documentation promotionnelle
- Structure et activités du conseil**
 - Dates, heures et lieux des réunions.
 - Structure du conseil et des comités.
 - Format des ordres du jour du conseil.
 - Description de tâches des membres du conseil.
- Les règlements administratifs**
 - Objets et règlements administratifs.
- Manuel des politiques**
 - Politiques actuelles.
 - Stratégies à long terme.
- Résumé financier**
 - Budget annuel.
 - Assurance.
 - Résumé des sources de financement et des avoirs.
- Comités du conseil d'administration**
 - Le cadre de référence, le rapport de fin d'année, les buts et les objectifs de chaque comité, pour l'exercice en cours.
- Liste des membres du conseil**
 - Nom, poste, durée de service, adresse et numéros de téléphone, biographie.

Comprendre l'importance et les avantages d'avoir un plan stratégique

La planification stratégique est un outil de gouvernance qui vise à aider un organisme à restreindre ses domaines d'intérêt et à travailler régulièrement vers l'atteinte de ses objectifs.

Une bonne planification :

- donne une orientation claire à votre organisme;
- aide le conseil, les cadres supérieurs et les membres du personnel à voir les choses du même point de vue et à parler le même langage;
- peut améliorer le moral à mesure que les leaders communiquent, aux membres du personnel et aux bénévoles, leurs intentions pour ce qui est de respecter leur mandat et à mesure que le travail des gens est reconnu comme contribuant à l'intérêt commun;
- peut permettre de faire connaître votre domaine d'intérêt particulier et vos besoins à divers intervenants;
- peut permettre de mesurer les progrès et la réussite;
- peut éliminer des décisions répétitives;
- fait partie d'un cycle, en tenant compte des périodes occupées, des périodes de financement, des exigences saisonnières, des besoins de la collectivité, etc.;
- met en cause tous les intervenants recensés et leur donne des occasions d'accepter et d'appuyer les initiatives;
- tient compte de la capacité de l'organisme, de façon à ce que les gens travaillent selon leurs moyens;
- reflète les besoins et les désirs de la collectivité, y compris les réalités et le caractère particulier;
- s'harmonise avec les mandats financés ou imposés par la loi et montre comment votre organisme contribue à la situation dans son ensemble.

Différences entre la planification stratégique et la planification d'entreprise

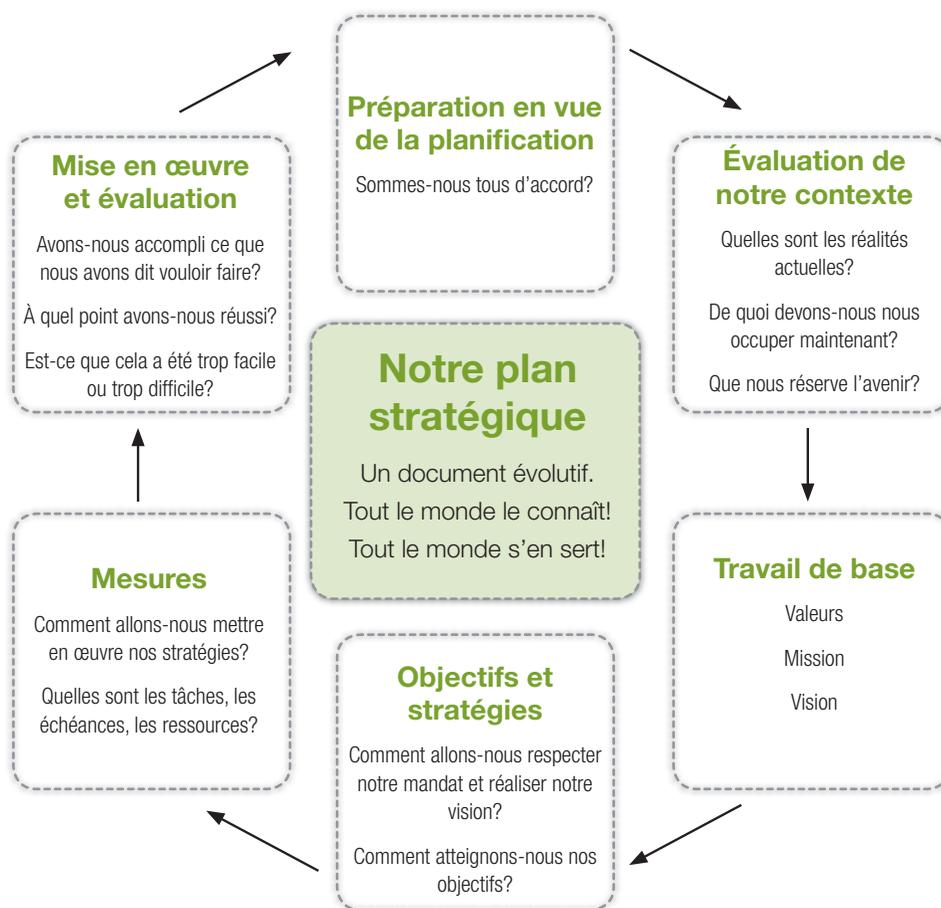
La planification stratégique aide à déterminer l'orientation à donner à votre entreprise ou organisme; elle suppose que vous fixiez des objectifs globaux. La planification d'entreprise signifie avoir une feuille de route détaillée qui vous amènera dans cette direction. Les deux devraient aller de pair, mais l'une ne remplace pas l'autre. L'élaboration d'une stratégie efficace exige que vous cessiez de vous concentrer sur les préoccupations courantes de votre entreprise pour plutôt songer aux options plus vastes et à plus long terme.

Déterminer les étapes du processus de planification et leur séquence

Le conseil est chargé d'établir l'orientation de l'organisme et de veiller à ce qu'on la suive pour en réaliser les objectifs.

Une séance de planification stratégique peut être brève et ne durer que deux ou trois heures. Songez aux points suivants : quelle est la situation actuelle de votre organisme, que devrait-elle être à l'avenir et comment allez-vous l'atteindre.

Le cycle normal de la planification



Comment utiliser des documents de planification pour prendre des décisions éclairées

Une fois le plan stratégique mis en place, vous devriez le consulter avant de prendre des décisions importantes.

Les conseils d'établissement administratifs s'occupent activement de la mise en œuvre du plan, tandis que les conseils d'établissement de politiques peuvent déléguer la mise en œuvre à leur cadre supérieur.

Comment vous assurer de suivre le plan

1. Établissez un lien entre vos objectifs et le rapport mensuel, lors de vos réunions. Fournissez un rapport d'étape sur l'initiative en question.
2. Revoyez votre plan tous les deux ou trois mois pour savoir où en sont les choses et ce qu'il faut revoir ou modifier.
3. Assignez des tâches devant être achevées à une certaine date. Faites un suivi au moment opportun. Rappelez aux gens que les échéances approchent.
4. Faites en sorte que le conseil revois le plan tous les ans et cernez les priorités de l'année en fonction de ce qui est terminé et des ressources dont vous disposez à ce moment-là.
5. Une fois votre plan établi, prenez quelques moments pour réfléchir en compagnie de votre équipe de direction et de planification. Voici certaines questions à utiliser pour définir où vous en êtes, vos prochaines étapes et d'où vous êtes partis.
 - Revoiyons ce que nous avons fait durant ce processus de planification, nous avons accompli beaucoup de choses. Qu'avons-nous fait?
 - Qu'est-ce qui a bien fonctionné pour vous? Quels éléments du processus de planification ont réussi? Qu'est-ce que vous aimez dans notre plan?
 - Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné? Quels ont été certains des défis? Qu'est-ce qui vous préoccupe ou vous dérange (soit à propos du processus, soit au sujet de ce que vous avez trouvé)?
 - Ce travail nous a-t-il aidés à mieux oeuvrer pour ce qui est d'améliorer notre organisme ou notre collectivité? Quelle incidence aura-t-il?
 - Que nous reste-t-il à faire pour nous assurer d'une mise en œuvre réussie de notre plan?

Sensibilisation envers les avantages d'une saine communication

La communication, au sein du conseil d'administration, est vitale si nous voulons veiller à ce que tout le monde fonctionne à partir de la même base de connaissances et si nous voulons agir de façon responsable et transparente à l'égard des observateurs externes. Une communication claire et effectuée en temps opportun est essentielle à trois niveaux.

- **Communication au sein du conseil** : l'échange d'information et la prise de décisions entre les administrateurs.
- **Communication entre les membres du conseil et les employés** : les connaissances et l'information doivent circuler du conseil au personnel et du personnel au conseil.
- **Communication externe** : les membres du conseil devraient pouvoir communiquer la vision et les objectifs de l'organisme à des commettants externes.

Principes d'une saine communication

La connaissance permet de prendre des décisions éclairées. L'efficacité d'un conseil dépend du degré d'information qui est accessible à ses membres. Assurez-vous que le conseil de votre organisme détient des renseignements prévisibles et de haute qualité qui lui permettent de prendre des décisions éclairées.

L'ajout de valeur par l'interaction. Les membres du conseil devraient avoir accès à des brefs et à des analyses à valeur ajoutée de la part du cadre supérieur. Il devrait s'agir d'analyses et de réflexions intégrées plutôt que de points de vue cloisonnés issus de divers domaines fonctionnels.

La responsabilité est la clé. Les débats du conseil devraient être saisis de façon professionnelle et publiés dans le cadre de l'engagement envers l'ouverture et la transparence de l'organisme.

L'augmentation du temps en vis-à-vis. Le conseil devrait prendre ses décisions en fonction de communications appropriées et de haute qualité, effectuées face à face si possible ou au moyen de téléconférences, lors de circonstances pressantes. Le courriel ne devrait pas constituer un forum de prise de décisions.

Des rôles clairement établis. Le directeur général ou la directrice générale devrait agir comme interface clé entre le personnel et le conseil.

Un usage approprié des ressources. On pourrait demander aux membres du conseil d'appuyer des communications publiques, mais cela ne devrait se faire que sur l'autorisation du directeur général, dans le cas où il faut une expertise particulière ou un porte-parole parlant une deuxième langue.

Pratiques exemplaires favorisant une communication efficace

1. Favoriser l'ouverture et la transparence.

L'ouverture et la transparence s'imposent à tous les niveaux, en particulier chez les organismes des secteurs public et parapublic. Cela comprend les interactions au sein du conseil d'administration, entre le conseil et le personnel ainsi qu'entre les membres du conseil et les intervenants externes. Certaines questions exigent la confidentialité, mais elles devraient être l'exception plutôt que la règle.

2. Utiliser la communication pour favoriser une saine prise de décisions.

Une communication efficace habilite le conseil à prendre des décisions saines et éclairées. La prise de décisions par les membres du conseil devrait être appuyée par de l'information et des données de la meilleure qualité possible, ce qui procure un sérieux forum de dialogue; les décisions antérieures devraient être notées avec exactitude, pour informer le processus de délibération.

3. Appuyer les membres du conseil dans leur rôle.

Les membres du conseil ont besoin d'être soutenus pour réussir, dans leur rôle de gouvernance. Ce soutien devrait être fourni tout au long du continuum de services que les administrateurs et administratrices fournissent à l'organisme : depuis l'offre de renseignements clairs et précis sur les rôles lors du recrutement, jusqu'à l'orientation, en passant par le soutien concentré sur des rôles particuliers comme la présidence.

4. Gérer efficacement les communications entre le conseil et le personnel.

Le conseil d'administration et le personnel devraient entretenir des liens respectueux fondés sur la confiance et une compréhension claire de la portée de la responsabilité. La directrice ou le directeur général devrait généralement servir d'intermédiaire dans la communication entre le personnel et le conseil, mais il devrait être clair que le conseil et le personnel collaborent pour atteindre un but et un résultat communs.

5. Positionner les membres du conseil en tant qu'ambassadeurs.

Les membres du conseil jouent un rôle important à titre d'ambassadeurs de votre organisme, au niveau de la collectivité. Ils devraient être appuyés par des outils pratiques comme des messages clés et des mises à jour quant à des dossiers publics.

Éléments d'une saine communication entre le conseil et les propriétaires

- **Parler aux propriétaires** : un conseil d'administration efficace fait part de ses difficultés et de ses victoires à des moments préétablis de l'année et quand surgissent des problèmes. Grâce à la communication, les propriétaires savent que les membres du conseil ont à cœur leur intérêt supérieur.
- **Écouter les propriétaires** : les membres du conseil doivent proactivement demander aux propriétaires de leur soumettre leurs commentaires, pour veiller à représenter fidèlement les points de vue des propriétaires. L'une des principales responsabilités du conseil consiste à protéger les intérêts des propriétaires; agir contrairement aux vœux des propriétaires équivaldrait à déroger au mandat du conseil. La rétroaction des propriétaires peut prendre du temps et inclure de la critique, mais elle peut aider le conseil à prendre de meilleures décisions.
- **Confidentialité** : une communication transparente ne signifie pas que vous devez tout divulguer. Vous ne devriez faire part de renseignements négatifs relatifs à des personnes que si cela est essentiel aux activités du conseil. Une communication ouverte permet de faire davantage confiance au conseil, lorsque ce dernier doit invoquer la confidentialité.

Outil d'auto-évaluation en matière de politique publique

Cet outil a d'abord été publié dans le document *Be H.I.P.P.: Have Influence on Public Policy*; nous le reproduisons ici avec la permission de YMCA Canada.

www.ymca.ca/media/59241/be_hipp_manual.pdf

A – Comment raconter votre histoire

	Oui	Plus ou moins	Non
Notre organisme a un plan stratégique comprenant des priorités clairement définies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons un document d'une page qui décrit notre organisme, sa portée, son incidence et son apport à la collectivité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre organisme compte des bénévoles, des membres du conseil et des membres du personnel qui peuvent présenter, de manière convaincante, la façon dont notre organisme réalise sa mission de bienfaisance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons des données à jour qui offrent un bon aperçu de notre organisme (ex. : nombre de membres, participants aux programmes, nombre d'heures de bénévolat, données financières).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous avons des données d'évaluation qui décrivent l'incidence de nos programmes et de nos services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous offrons régulièrement de la formation aux bénévoles, aux membres du conseil et au personnel pour nous assurer qu'ils comprennent et peuvent exprimer clairement notre mission de bienfaisance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le président du conseil, les bénévoles, les membres du personnel et/ou moi avons reçu une formation relativement aux médias et nous nous sentons à l'aise de traiter avec ces derniers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre organisme détient une liste indiquant qui, parmi nos bénévoles et les membres de notre personnel, connaît des gens occupant des postes d'influence au niveau politique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre organisme est doté d'un comité de relations externes et/ou de politiques publiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre organisme a élaboré une stratégie visant à influencer sur le gouvernement, comme moyen de faire avancer notre mission.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B – Comprendre le contexte externe

	Niveau local			Niveau provincial		
	Oui	Plus ou moins	Non	Yes	Plus ou moins	Non
Notre organisme a préparé un plan stratégique comprenant des priorités clairement définies.	<input type="checkbox"/>					
Nous avons un document d'une page qui décrit notre organisme, sa portée, son incidence et son apport à la collectivité.	<input type="checkbox"/>					
Notre organisme compte des bénévoles, des membres du conseil et des membres du personnel qui peuvent présenter, de manière convaincante, la façon dont notre organisme réalise sa mission de bienfaisance.	<input type="checkbox"/>					
Nous avons des données à jour qui offrent un bon aperçu de notre organisme (ex. : nombre de membres, participants aux programmes, nombre d'heures de bénévolat, données financières).	<input type="checkbox"/>					
Nous avons des données d'évaluation qui décrivent l'incidence de nos programmes et de nos services.	<input type="checkbox"/>					
Nous offrons régulièrement de la formation aux bénévoles, aux membres du conseil et au personnel pour nous assurer qu'ils comprennent et peuvent exprimer clairement notre mission de bienfaisance.	<input type="checkbox"/>					
Le président du conseil, les bénévoles, les membres du personnel et/ou moi avons reçu une formation relativement aux médias et nous nous sentons à l'aise de traiter avec ces derniers.	<input type="checkbox"/>					
Notre organisme détient une liste indiquant qui, parmi nos bénévoles et les membres de notre personnel, connaît des gens occupant des postes d'influence au niveau politique.	<input type="checkbox"/>					
Notre organisme est doté d'un comité de relations externes et/ou de politiques publiques.	<input type="checkbox"/>					
Notre organisme a élaboré une stratégie visant à influencer sur le gouvernement, comme moyen de faire avancer notre mission.	<input type="checkbox"/>					
Total	<input type="checkbox"/>					

C – Création de liens

	Niveau local			Niveau provincial		
	Oui	Plus ou moins	Non	Oui	Plus ou moins	Non
Cette dernière année, j'ai vu des représentants élus clés, au niveau local et/ou provincial, pour m'assurer qu'ils soient conscients des contributions apportées par notre organisme et pour me renseigner sur leurs projets et leurs activités.	<input type="checkbox"/>					
J'ai vu des fonctionnaires, au niveau local et/ou provincial, pour m'assurer qu'ils soient conscients des contributions apportées par notre organisme et pour m'informer de leurs projets et de leurs activités.	<input type="checkbox"/>					
J'entretiens de bonnes relations de travail avec des fonctionnaires locaux et/ou provinciaux, des représentants élus et d'autres leaders de la collectivité.	<input type="checkbox"/>					
Notre organisme peut facilement travailler en partenariat avec d'autres organismes locaux et/ou provinciaux, au besoin, pour nous permettre d'atteindre nos objectifs.	<input type="checkbox"/>					
Le président de notre conseil ou moi avons vu des personnes-ressources clés du domaine des médias, au niveau local et/ou provincial, pour veiller à ce qu'elles soient bien informées au sujet de notre organisme.	<input type="checkbox"/>					
Nous avons offert des visites guidées de notre organisme à nos intervenants clés.	<input type="checkbox"/>					
Les membres du conseil, les membres du personnel et/ou moi avons participé, ces deux dernières années, à des forums publics, à des comités ou à des groupes de travail, au niveau local et/ou provincial, pour discuter de questions liées à notre mission.	<input type="checkbox"/>					
Nous avons fait participer certains de nos intervenants clés aux activités de notre organisme.	<input type="checkbox"/>					
Des membres du conseil et/ou moi avons réussi à influencer sur notre administration publique locale et/ou sur notre gouvernement provincial.	<input type="checkbox"/>					
Nous savons à qui nous pouvons faire appel pour obtenir des conseils et du soutien pour ce qui est de positionner notre organisme en matière de politique publique.	<input type="checkbox"/>					
Total	<input type="checkbox"/>					

Total de toutes les pages :
Pointage :

nombre de « oui » sur 47.
 de 1 à 20 : vous pourriez devoir réexaminer le document *Be H.I.P.P.*;
 de 21 à 39 : vous êtes sur la bonne voie;
 de 40 à 47 : vous êtes sur la voie rapide et votre organisme est bien placé pour influencer sur votre administration locale et sur le gouvernement provincial.

Pourquoi certaines réunions sont des échecs

Les réunions sont souvent perçues comme étant inutiles ou une perte de temps. Nous pouvons éliminer ces fausses conceptions en expliquant bien la nécessité et le but d'une réunion.

Les dix erreurs suivantes peuvent faire échouer une réunion. Les commettez-vous?

1. Aucun ordre du jour.

Cela suggère que la réunion n'a pas vraiment d'objectif.

2. Aucune communication à l'avance.

Cela peut mener à des comportements surprenants et à un manque de réflexion quant aux questions.

3. Manque d'encouragement envers la participation.

Cela engendre un manque d'interaction ou de rétroaction.

4. Manque de gestion du temps.

Cela coûte de l'argent à l'organisme.

5. Laisser un conflit se déchaîner.

Il est important de discuter, mais sans maîtrise, cela peut mener au chaos.

6. Absence de consensus.

Cela suggère qu'on n'a rien accompli et que la réunion n'était qu'une perte de temps.

7. Laisser les gens tenir des sous-réunions.

Cela démontre un manque de priorité ou d'orientation.

8. Ne pas maîtriser un comportement difficile.

Cela peut mener à un comportement encore plus provocateur, à l'avenir.

9. Ne pas résumer les mesures.

Cela peut mener à un malentendu quant aux prochaines mesures à prendre.

10. Une réunion qui ne motive pas.

Les participants peuvent repartir en se sentant dégonflés et déprimés plutôt que revigorés.

Comprendre comment la culture du conseil d'administration peut influencer sur une réunion

Derrière la plupart des organismes sans but lucratif les plus efficaces se trouve un conseil d'administration sain dont les membres comprennent ce qu'il faut faire pour mener en des temps difficiles. Les membres du conseil doivent être prêts à déterminer les composantes qui sont importantes au succès de l'organisme. Ils doivent aussi être prêts à appuyer leurs croyances en fournissant de leur temps et en déployant des efforts.

Il pourrait être utile, tant pour les nouveaux administrateurs que pour ceux qui ont déjà siégé à un conseil durant un certain temps, de tenir compte des engagements suivants, dans le cadre d'un pacte de leadership, pour former un conseil sain et efficace.

Servir les propriétaires : en prenant des décisions qui servent le mieux les intérêts de l'ensemble des propriétaires.

Préparer et participer : pour ajouter de la valeur à l'organisme lors de toutes les réunions du conseil.

S'honorer les uns les autres : apprécier, autour de la table et à l'extérieur des réunions, la valeur et la diversité que l'expérience et les points de vue que les uns et les autres apportent à notre responsabilité en matière de leadership.

Parler d'une seule voix : à l'extérieur des réunions, pour transmettre à notre personnel, à nos membres et au public un message clair, invariable et honnête qui fait honneur à notre organisme.

Respecter le caractère confidentiel : quant à tout renseignement appris alors que nous acquittons de nos obligations, à moins que et jusqu'à ce que le conseil détermine qu'une telle information devrait être rendue publique.

Éviter les conflits d'intérêts : en informant le conseil chaque fois qu'il y a apparence de conflit et en s'abstenant de la discussion ou de la prise de décision s'il le faut.

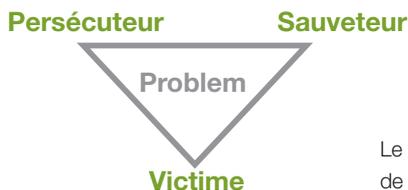
Respecter ses engagements : en appuyant les plans et les politiques établis par le conseil et en agissant en fonction de ces derniers, ainsi qu'en s'acquittant des tâches et des obligations assignées et acceptées quant à notre rôle.

Rechercher l'excellence : en investissant dans le perfectionnement personnel et d'entreprise et en recevant humblement de la rétroaction corrective les uns des autres.

Une culture de conseil négative

Une culture de conseil négative peut mener à un drame interpersonnel. Le « triangle du drame » (Drama Triangle), de Forest et Karpman, explique les rôles joués par les gens lors de conflits interpersonnels. Les trois rôles constituent des aspects différents de la victimisation; ils définissent les diverses identités que les gens assument en cas de conflit.

Tant le « persécuteur » que le « sauveur » se situent du côté supérieur du triangle; cela reflète le désir, des gens qui jouent ces rôles, d'interagir avec les autres comme s'ils étaient meilleurs, plus forts, plus intelligents ou plus équilibrés que la « victime », laquelle se trouve au bas du triangle. La victime sent qu'on la méprise ou qu'on ne lui accorde pas de valeur; elle accumule de la rancune et finit par en venir aux représailles. La personne adopte alors le rôle de persécuteur. Le persécuteur ou le sauveur passe alors à la position de victime. Tous les participants finissent, un jour ou l'autre, par faire la rotation et adopter chacune des positions.



Le « triangle du drame » (Drama Triangle), de Forest et Karpman.

Une culture de conseil diversifiée

Le fait de comprendre les divers genres de personnalités, leurs points forts et leurs points faibles ainsi que les façons dont ils se complètent les uns les autres peut aider à gérer les interactions entre les personnalités fortes, au sein de votre conseil.

La théorie de Jung quant aux genres de personnalités suggère que les variations apparemment aléatoires du comportement, d'une personne à l'autre, sont en fait passablement cohérentes et qu'on peut les retracer à des différences fondamentales dans la façon dont les gens préfèrent utiliser leur perception et leur jugement.

L'indicateur des genres de Meyers Briggs [Meyers Briggs Type Indicator Instrument (MBTI)] a été élaboré à partir des analyses des fonctions psychologiques de Jung. Les outils du MBTI peuvent aider une personne à déterminer une préférence personnelle significative; on les utilise souvent dans les domaines de la dynamique de groupe, de la formation des employés, de la formation en leadership et du développement personnel.

Le fait de connaître les genres de personnalités nous aide à comprendre et à apprécier les différences entre les gens. Tous les genres sont égaux : il n'y a pas de « meilleur » genre.

De nombreuses variantes sont maintenant offertes. Certaines ressources sont gratuites, tandis que d'autres s'accompagnent d'un coût lié à une consultation permettant d'examiner les résultats et à un report fourni à l'utilisateur et/ou à l'organisme.

REMERCIEMENTS

La *Alberta Association of Agricultural Societies*, le *Ministry of Solicitor General and Public Security* (ministère du Procureur général et de la Sécurité publique), le *Ministry of Alberta Agriculture and Rural Development* (ministère de l'Agriculture et du Développement rural de l'Alberta) et le programme *Alberta Culture and Community Spirit*, avec l'aide de Dynacor Medias, ont élaboré la présente ressource sur la gouvernance des conseils d'administration.

Nous remercions :

Karen Burrows : réviseuse du contenu

Dynacor Medias : la brochure

Growing Forward is a commitment by Canada's federal, provincial and territorial governments to support the development of a profitable, innovative agri-food sector that is adept at managing risk and responsive to market demands.

For more information on Growing Forward in Ontario:

www.ontario.ca/growingforward

