

Règlements
Évaluation
Leadership
Gouvernance
Décisions
Rôles
Conflits d'intérêts
Planification stratégique



Modèles de conseil d'administration

Aperçu

- Est-ce important quel modèle de gouvernance un conseil utilise?
- Rôles et responsabilités du conseil
- Modèles de conseil
- Composition du conseil
- Questions fréquentes





La gouvernance est:

Le processus par lequel le conseil...

- Établit la direction stratégique et les priorités;
- Établit les politiques et les attentes de la performance de la gestion;
- Caractérise et gère les risques; et
- Supervise et évalue les réalisations organisationnelle;

...pour exercer sa responsabilité envers l'organisation et ses propriétaires.



Un modèle de gouvernance , donc:

- Définit la division du pouvoir par l'allocation des autorités et des responsabilités.
- Inclut les processus et les structures utilisés pour diriger et gérer les opérations et les activités d'une organisation.
- Établit les mécanismes pour atteindre la responsabilité entre les membres et le conseil d'administration et la gestion.



Pourquoi un conseil envisagerait-il changer ou améliorer son modèle de gouvernance?

- Le modèle d'affaire du sport a changé
- Les membres ne sont pas satisfaits de la performance du conseil
- Le haut taux de changement dans le personnel et les bénévoles ou la difficulté d'attirer de nouveaux membres au conseil
- Le manque de capacité pour les tâches et les responsabilités nécessaires
- Le manque de clarté dans l'autorité pour prendre des décisions
- La concentration du pouvoir
- Inflexibilité, inefficacité, reproduction
- Le conseil est largement impliqué dans les opérations
- Trop gros ou trop petit
- Conflit de loyauté des membres du conseil
- Ne respectera pas la nouvelle LCOBNL

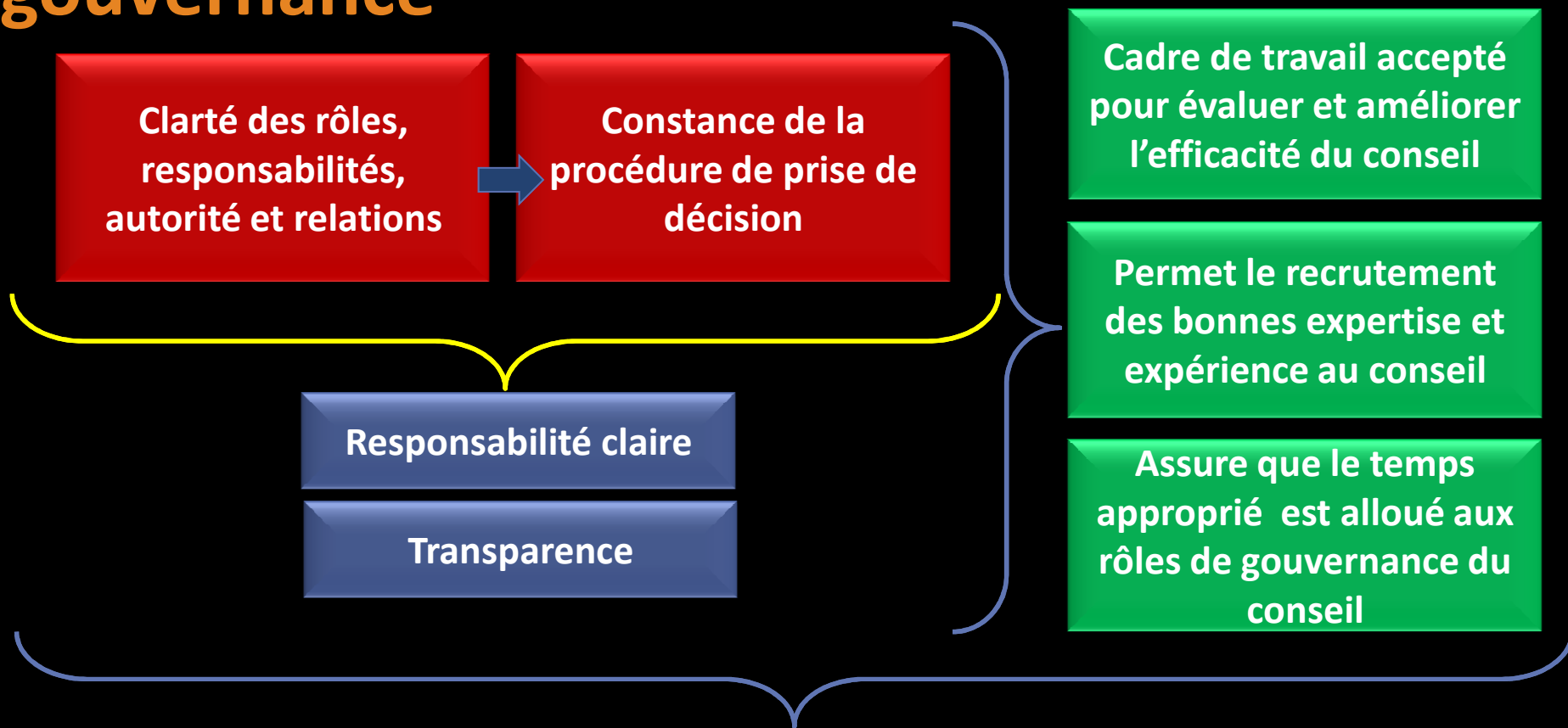


Comment l'environnement est un défi de gouvernance dans les organisations sportives

- Augmente la complexité et la sophistication
- Augmente la professionnalisation
- Augmente les demandes par les intervenants externes
- Tradition: experts techniques, modèle tremplin, plusieurs chapeaux



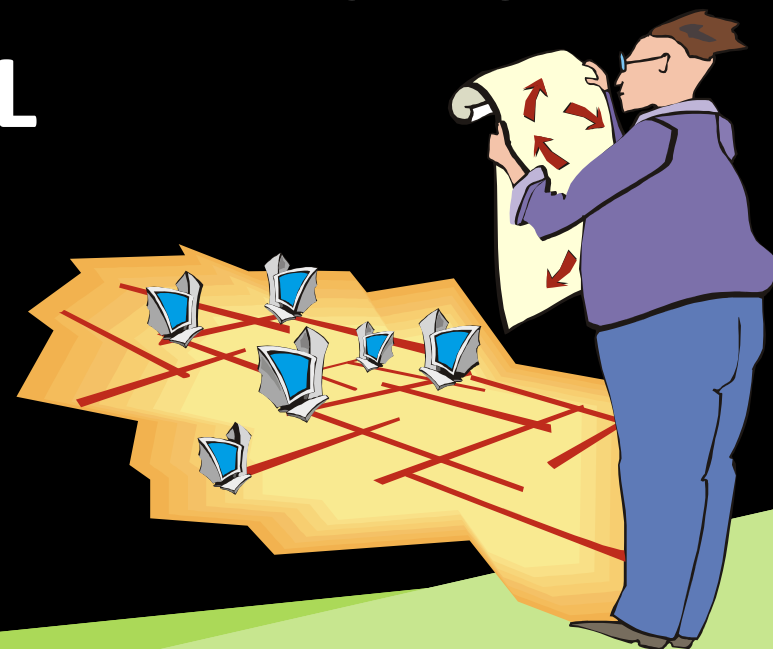
Avantages du modèle «sur mesure» de gouvernance



Une meilleure efficacité organisationnelle qui se traduit en une performance « sur le terrain»



RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL



www.sirc.ca/governance

Rôles du conseil



- Gouvernance
 - Obligatoire: des politiques qui donnent une direction globale à l'association
- Gestion
 - Obligatoire : Assure la santé financière et le bien-être
 - Obligatoire : Donne une direction aux cadres supérieurs
- Opérations
 - Obligatoire : Rien

Tout le reste est au choix: en fonction de la philosophie et des ressources



Responsabilités du conseil

- Établir la vision et la direction de l'association
- Assurer la santé financière de l'association
- Assurer que l'association a des ressources humaines suffisantes et appropriées
- Diriger les opérations organisationnelles
- Assurer des relations efficaces communautaires et avec les membres



MODÈLES DE CONSEILS





Modèles de conseils

- Conseil administratif
- Conseil de gestion
- Conseil de direction
- Conseil de gouvernance[®] axée sur les politiques

Où les conseils passent généralement leur temps

Conseils administratif / de gestion

Gouvernance

Gestion

Opérations

Conseils de direction et de gouvernance
axée sur les politiques



Décider quel modèle convient

- Quelles décisions le conseil veut-il prendre par lui-même et quelles décisions veut-il déléguer?
- Combien d'implication le conseil veut-il avoir dans les opérations?
- Comment la relation de rapport entre le conseil et le personnel sera-t-elle définie?

Garder ou se rapporter
Forte implication
Maman est-ce que je
peux?

Délégation
Faible implication
Rapport des résultats

Quoi d'autre affecte le choix du modèle?

Culture, valeurs,
histoire de
l'organisation

Complexité et
performance de
l'organisation

Environnement
dans lequel
l'organisation
existe

Phase de
l'évolution de
l'organisation

Les besoins et
les attentes des
intervenants

Personnalités,
expérience et
capacité des
membres du
conseil et du
directeur général



Quatre modèles
**COMMENT LE CONSEIL
ACCOMPLIT SES
RESPONSABILITÉS**



Gérance	Direction	Finance	Ressources humaines	Opérations
Assurer que la performance organisationnelle sert tous les membres/le sport	Établir la vision, la direction et les propriétés de l'organisation	Assurer la santé financière de l'organisation	Assurer que l'organisation a les ressources humaines appropriées	Diriger les opérations organisationnelles
<p>Les conseils administratifs prennent et implantent toutes les décisions de gouvernance et pour les opérations.</p>				
<p>Les conseils de gestion prennent les décisions de gouvernance et partagent la prise de décisions pour les opérations avec le personnel et les comités.</p>				
<p>Les conseils de direction prennent les décisions de gouvernance et délèguent la responsabilité des décisions pour les opérations aux cadres supérieurs.</p>				
<p>Les conseils de gouvernance[®] axée sur les politiques prennent les décisions dans quatre catégories de politiques qui 1) spécifient les résultats à atteindre; 2) établissent les limites des décisions et des actions du DG; 3) spécifient comment le conseil accomplira ses responsabilités et 4) déterminent comment ils délèguent l'autorité au DG et assure la responsabilité.</p>				

Dans tous les modèles, les responsabilités de gérance sont les mêmes



- Effectuer les tâches légalement nécessaires de soin et de loyauté
- Assurer la relation régulière avec les membres et les intervenants à propos des besoins, des valeurs, des priorités
- Établir la base: mission, vision, valeurs
- Assurer des prises de décisions ouvertes et transparentes
- Assurer la représentation externe des intérêts de l'organisation aux niveaux national et international
- Responsable devant les membres des progrès et de la supervision de l'organisation



CONSEIL ADMINISTRATIF	CONSEIL DE GESTION	CONSEIL DE DIRECTION
Direction		
<ul style="list-style-type: none"> •Créer et implanter un plan stratégique et opérationnel •Établir les politiques organisationnelles (quelques-unes) 	<ul style="list-style-type: none"> •Créer des plans stratégiques et opérationnels et partager l'implantation avec le personnel et les comités 	<ul style="list-style-type: none"> •Dirige le plan stratégique: se concentre sur les résultats organisationnels •Délègue la planification des affaires et opérationnelle au DG
Finance		
<ul style="list-style-type: none"> •Établir, approuver, gérer, superviser, faire un rapport du budget •Trésorier bénévole •Collecte de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> •Approuver et contrôler le budget •Partager la planification et la gestion du budget avec les comités et le personnel •Soutenu par le VP/Finance ou le comité des finances 	<ul style="list-style-type: none"> •Approuve le budget, supervise l'état financier, assure l'intégrité des contrôles •Soutenu par le comité des F&A •Délègue la planification, la gestion, le rapport du budget au CEO/soutenu par du personnel expert
Ressources humaines		
<ul style="list-style-type: none"> •Aucun ou peu de personnel administratif •Président = DG 	<ul style="list-style-type: none"> •Directeur exécutif, autre employé •Comité des RH: autorité pour embaucher, évaluer, indemniser le personnel •Président/comité exécutif = DG •Le DE supervise le personnel administratif •Le conseil établit des comités du conseil relevant du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> •Embauche, dirige, évalue le DG •Le DG embauche, dirige, évalue tous les autres employés •Les comités du conseil soutiennent le travail du conseil: candidatures, légal, vérification et relèvent du conseil •Les comités opérationnels/du programme sont établis et se rapportent au DG
Opérations		
<ul style="list-style-type: none"> •Les membres du conseil sont aussi des bénévoles opérationnels •Directement responsables pour 	<ul style="list-style-type: none"> •Le conseil établit la structure opérationnelle: comités, personnel •Le conseil et les comités ont l'autorité 	<ul style="list-style-type: none"> •Délègue l'autorité au DG •Établit les mécanismes de supervision (gestion du risque, objectifs de

Conseil de gouvernance axée sur les politiques

Directions au conseil

Directions au DG

Les politiques qui dirigent comment le conseil fonctionnera

Les politiques qui déterminent les résultats organisationnels attendus

Les politiques qui déterminent comment le conseil délègue l'autorité au DG et supervise la responsabilité

Les politiques qui déterminent les circonstances inacceptables ou les situations pour atteindre les résultats

CONSEIL ADMINISTRATIF

CONSEIL DE GESTION

Travaille bien quand

- Les membres du conseil ont des habiletés pour la gestion et les opérations
- Les membres du conseil peuvent donner bénévolement beaucoup de temps
- Il y a une solide structure de comités avec des lignes de communication et des mandats clairs
- L'organisation est petite ou locale
- Peu ou pas de personnel

✓

- ✓
- ✓
- ✓
- L'organisation devient plus complexe, plus vaste géographiquement, embauche du personnel
- Les ressources suffisantes pour soutenir le conseil et le travail du comité

Surveiller:

- Les membres du conseil qui manquent de talent pour faire leur travail
- Pas suffisamment de temps pour penser à long terme ou au grand portrait
- Le membre du conseil se brûle à cause de la charge de travail

- ✓
- ✓
- Reproduction de l'effort par le personnel, les comités et le conseil
- Compétition pour les ressources
- Impact réduit de la rétroaction experte avec des décisions aller-retour

CONSEIL DE DIRECTION

CONSEIL DE GOUVERNANCE AXÉE SUR LES POLITIQUES

Travaille bien quand

- L'organisation est mature, a des finances stables, une grande variété de programmes et de services
- Les membres du conseil ont les habiletés et les intérêts pour établir la direction; veut prendre le rôle de chef de file dans les fonctions des comités du conseil
- DG talentueux
- Le conseil met l'emphase sur le recrutement, l'orientation et l'éducation du conseil
- Le conseil est clair à propos des décisions opérationnelles qu'il veut garder pour lui et lesquelles il veut déléguer
- Le conseil a bien défini les mécanismes pour la responsabilité du DG

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- Le conseil et le DG investissent dans une formation initiale et constante nécessaire pour une implantation efficace
- Le conseil implante une supervision rigoureuse et systématique de la réalisation et du respect des résultats avec des limites

Surveiller:

- Les membres du conseil qui manque des compétences appropriées
- Le conseil (ou les membres rebels) se mêle des opérations
- Une politique du conseil qui manque de vision ou d'analyse stratégique
- Le président et le DG s'isolent du conseil
- La dépendance /l'abdication du DG pour prendre des décisions de DG

- ✓
- ✓
- Déléguer le travail du conseil au DG
- Des modifications qui compromettent l'intégrité du système de la politique de gouvernance®

Peu importe le modèle utilisé, TOUS LES CONSEILS DOIVENT ASSURER LEUR PROPRE EFFICACITÉ

Assurer sa propre succession	Portraits du directeur et du conseil.
L'orientation et la formation constantes	Permettre à tous les directeurs de pouvoir participer entièrement et de manière constructive au progrès du conseil.
Une compréhension partagée et des attentes claires de son rôle collectif.	Déterminer et communiquer sa philosophie de gouvernance. Établir et appliquer un code de conduite et une politique de conflit d'intérêt qui décrit les obligations des directeurs. Fournir des descriptions de tâches pour le conseil, ses comités et les tâches individuelles du conseil.
Un vaste manuel des politiques ou vaste chapitre	Différent de la politique organisationnelle, assure la constance des pratiques du conseil en documentant les attentes et les procédures.
Évaluer ses progrès	Auto-évaluation ou évaluation externe neutre si les règlements qui régissent l'organisation sont suivis ou non.
Assurer un échange juste entre les membres du conseil et l'organisation.	Dans une organisation sans but lucratif, un échange juste pour la contribution d'un membre du conseil peut inclure: utilisation efficace du temps du conseil, reconnaissance de la contribution, l'investissement dans la formation et le développement constants, l'assurance contre le risque, le



L'autre facteur dans un modèle

LA COMPOSITION DU CONSEIL





La structure du conseil – dans n'importe quel modèle:

1. **Grosseur**
2. **Structure et compétence**
3. **Mandats**
4. **Directeurs externes**
5. **Élection du président**



Y a-t-il un problème de grosseur?

- Le catalogue de 2010 de conseils à but non lucratif montre une gouvernance moyenne de 16
- Un sondage par Sport Law & Strategy Group auprès de 58 ONS montre une moyenne d'environ 12-14
 - 9 membres ou moins = 15
 - 12 membres ou moins = 18
 - 13-18 membres = 16
 - 19+ = 9
- La LCOBNL exige au moins 3 dans les organisations qui reçoivent plus de 10 000\$ en financement public
- La recherche n'est pas concluante à propos de la relation entre la grosseur et l'efficacité

Petits conseils

BONS CÔTÉS

- Plus de chance d'avoir un sens d'unité
- Plus facile d'impliquer tous les membres
- Communication et interaction plus faciles
- Réunions: ↑ flexibilité dans la programmation, ↑ efficacité des coûts, plus facile pour les réunions par téléconférence/Internet
- Respecte la recherche pour résoudre les problèmes de groupe

MAUVAIS CÔTÉS

- Moins de perspectives et d'habiletés disponibles
- ↑ possibilité de pensée de groupe
- ↓ occasion pour la diversité et l'inclusion
- Épuisement des bénévoles
- ↑ impact quand le leadership change

Donc, quelle est la réponse?

Étudier régulièrement la question de la grosseur.

Être clair sur comment la grosseur du conseil contribue au travail du conseil.

Comprendre la raison de la grosseur actuelle du conseil.

Choisir la grosseur du conseil qui facilite la prise de décision efficace avec l'équilibre de la compétence, la diversité, l'intégralité, la crédibilité et l'efficacité des coûts.

Se rappeler que vous pouvez ajouter des conseils consultatifs, des groupes ou des comités ad hoc ou des conseils honoraires.

Connaître les défis fréquents que la grosseur de votre conseil crée et introduire des pratiques compensatoires.



Structure et compétence

- Le conseil axé sur la structure/représentatif
- L'impact de la nouvelle LCOBNL sur la représentation
- Le portrait du conseil – individuel et collectif – doit correspondre au modèle de gouvernance:
 - Compétences nécessaires: habiletés, connaissances et qualités nécessaires par une personne pour être efficace
 - Diversité et inclusivité désirées: équilibre des genres, capacités avec les langues officielles, perspective géographique pour que le conseil soit efficace
- Élu, choisi, nommé



Directeurs externes

- Les directeurs externes proviennent de l'extérieur des membres de votre organisation
 - Ajouter de l'expertise (corporative, plus grande que le sport)
 - Objectivité
 - Poches plus profondes ou plus de contacts
 - Échange corporatif
- Y a-t-il une équité suffisante pour le directeur externe?



Mandats

- Les mandats doivent correspondre aux exigences du modèle
- Trois aspects
 - Durée du mandat
 - Séquence des mandats des directeurs individuels
 - Limite de mandats



Le président du conseil

- Option 1

Le président ou le président du conseil est élu lors de l'assemblée générale annuelle

- Option 2

Le président du conseil est élu par les membres du conseil

ÉTAPES SUIVANTES



Quelles sont nos étapes suivantes?

Évaluer si le modèle de gouvernance de votre organisation «convient» à ses besoins. Cela peut se faire par un comité de gouvernance ou cela peut impliquer une aide ou une expertise externe.

Établir la portée du changement désiré.

1. Le modèle convient, toutefois les pratiques ou les procédures ont besoin d'amélioration ou les structures ont besoin d'être révisées.
2. Le modèle ne convient pas – il faut un modèle différent.

3. Le modèle convient et fonctionne bien.

CONTINUER.

• **Déterminer** si vous avez la capacité d'effectuer les changements.

OUI : Clarifier le travail à faire, établir les approches, établir un délai, décider, implanter et évaluer

NON: chercher l'expertise et l'aide appropriée pour la gouvernance

Rappel:

- Être délibéré dans le choix et la constance dans l'implantation
- Avoir les bonnes personnes: les habiletés individuelles et un groupe composite
- Le conseil doit prendre la responsabilité pour l'efficacité de sa propre procédure
- La seule VÉRITABLE mesure de l'efficacité d'un conseil est si l'organisation atteint les résultats qu'elle doit dans les limites de la prudence et de l'action éthique





Merci

Rose Mercier

www.sirc.ca/governance

info@sirc.ca

www.sirc.ca/governance



Prochain webinaire

Implanter votre plan stratégique

Dina Bell-Laroche

Sport Law & Strategy Group

28 février (anglais)

7 mars (français)