

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



Gouvernance et Opérations

Aperçu



- **Importance** de la gouvernance dans une organisation
- **Gouvernance** — définition
- **Opérations** — définition
- **Différences** entre les deux
- Domaines suscitant des **conflits**
- **Prochaines étapes**

Une bonne gouvernance est *essentielle*



- Performance et résultats
- Efficacité
- Réputation
- Stabilité financière
- Satisfaction
 - Membres
 - Personnel / bénévoles

Gouvernance — définition



Systeme qui dirige et gère les organisations

- **Direction**: vision, mission, valeurs, plan stratégique
- **Gestion**: rôles et responsabilités, contrôle des finances, ressources humaines, résultats



Gouvernance — définition... suite

Gestion de l'organisation par le CA

- **Le CA** pilote et oriente stratégiquement l'organisation
- **Le CA** définit les attentes, délègue son autorité et se conforme aux lois
- **Le CA** établit les objectifs de l'organisation...
en fonction de valeurs et de normes sociales

La gouvernance dans le sport



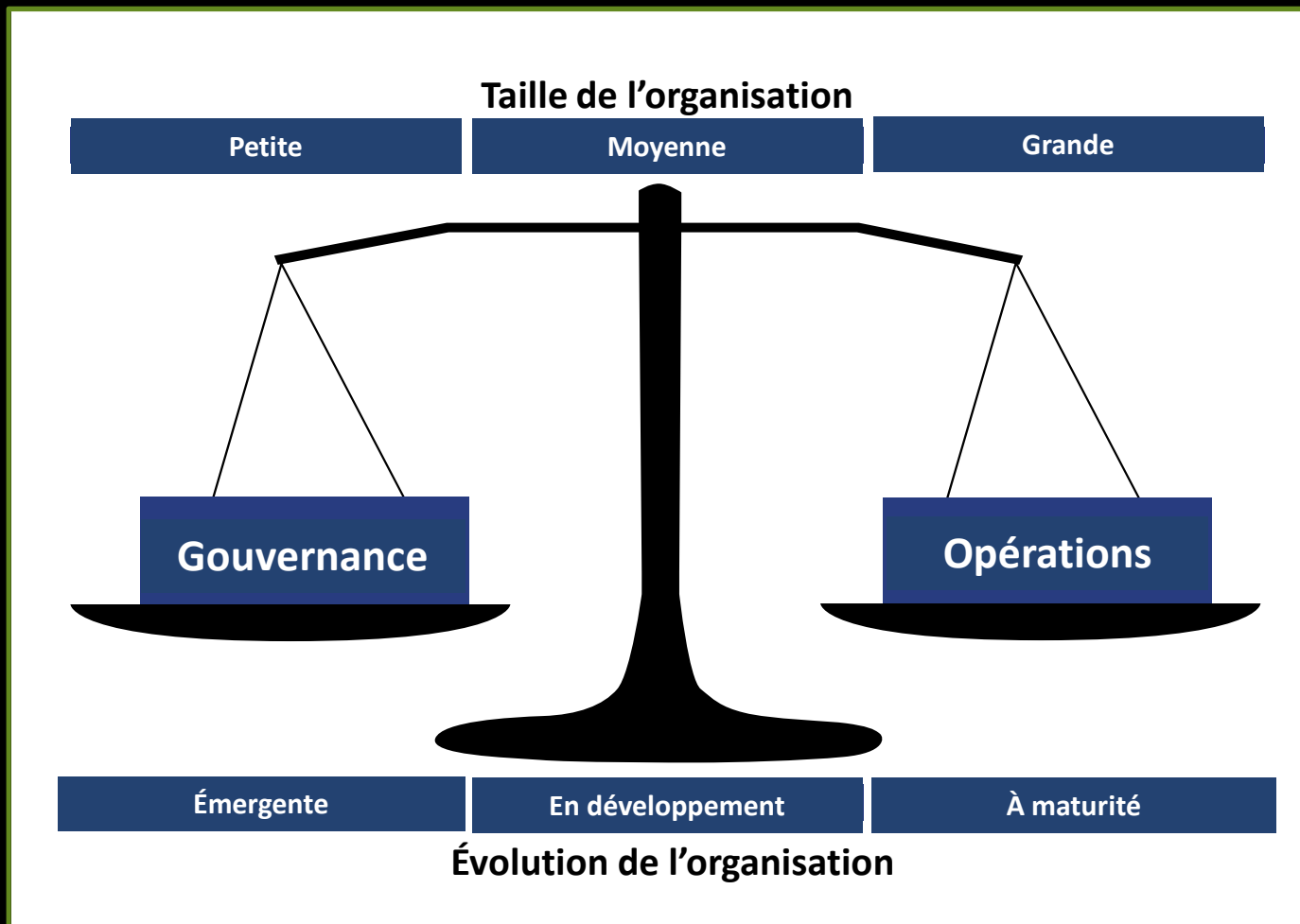
- Le produit : nos athlètes
- Passion et dévouement des bénévoles
- Le CA et la **division des opérations** constituent une équipe fonctionnant avec intégrité et veillant à l'amélioration de la performance et de la réputation du sport tout en se préoccupant de l'expérience des participants.

Gouvernance et opérations

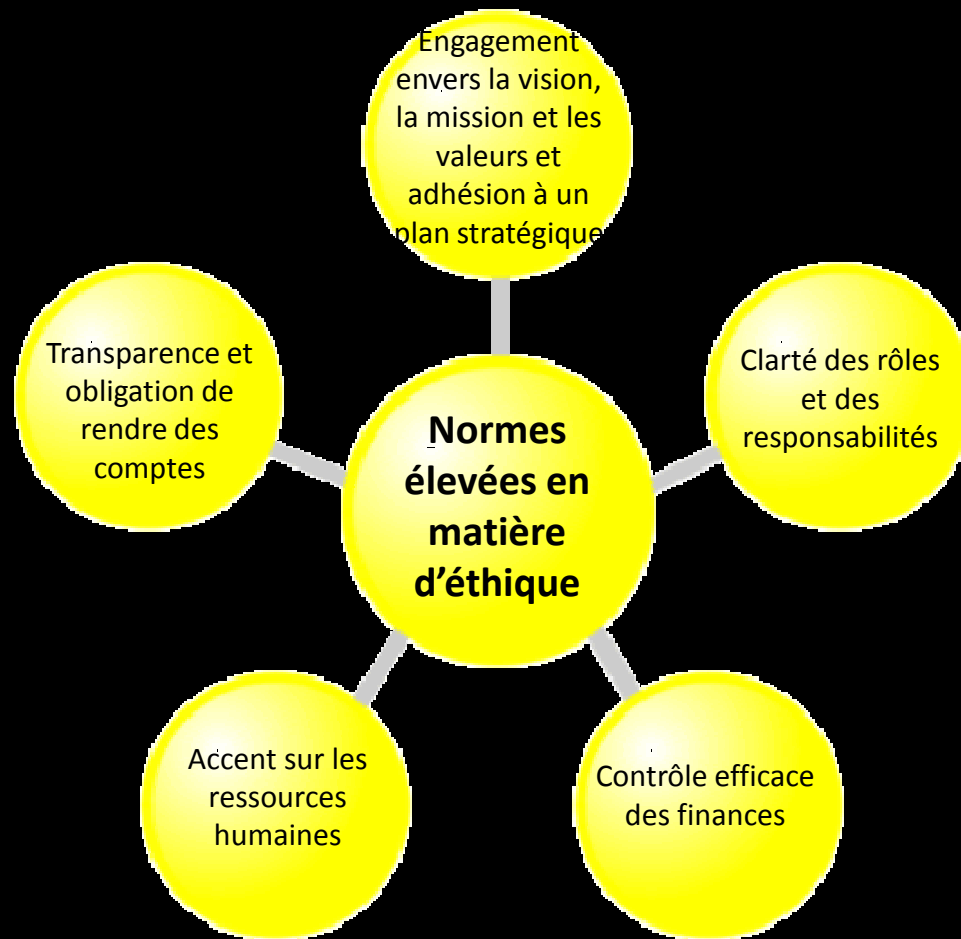


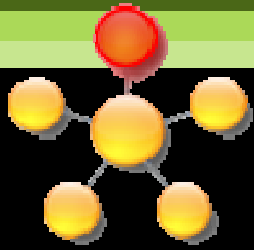
- Équilibre des responsabilités entre le CA et la division des opérations
- Qui fait quoi?

Trouver le juste équilibre



Principes de gouvernance





Engagement envers la vision, la mission et les valeurs et adhésion à un plan stratégique



CA

- **Élabore** un plan stratégique (vision, mission, valeurs, objectifs, indicateurs clés de performance)

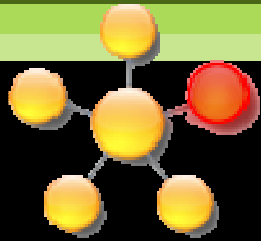
Division des opérations

- **Met en œuvre** le plan stratégique en fonction de la mission et des valeurs

Trouver l'équilibre



- Est-il bien que le personnel rédige la première ébauche du plan stratégique?
- Est-ce que l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs fait partie du processus de planification stratégique?
- Comment s'assurer que le plan soit non seulement opérationnel, mais aussi stratégique?
- À qui revient la responsabilité d'interpréter le sens des valeurs et leur mise en application dans le quotidien?



Clarté des rôles et des responsabilités

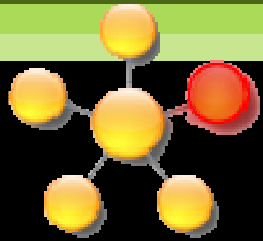


CA

- définit les responsabilités et les prises de décision :
 - CA
 - Comités
 - Cadres supérieurs

Division des opérations

- **Met en œuvre** les rôles et les responsabilités définis par le CA
- **Définit** les rôles des employés et **désigne** les responsables des :
 - comités
 - personnes se rapportant aux cadres supérieurs



Clarté des rôles et des responsabilités



CA

- **Élabore** et **approuve** les politiques

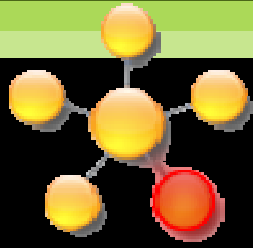
Division des opérations

- **Ébauche** et **soumet pour approbation** les politiques au CA
- **Met en œuvre** les politiques et **élabore** les procédures

Trouver l'équilibre



- Est-ce que le directeur général devrait se rapporter au président du conseil d'administration ou à l'ensemble du conseil d'administration?
- Quand des membres du personnel et du conseil d'administration travaillent au sein d'un comité, à qui doit-on demander des comptes? À qui revient la tâche de diriger le comité?
- Peut-on se servir de l'Internet ou de l'intranet pour clarifier les rôles et les responsabilités?



Contrôle efficace des finances



CA

- **Élabore** la politique en matière de finance
- **Approuve** et **supervise** le budget
- **Apporte** les correctifs nécessaires
- **Ajuste** le plan de financement au plan stratégique
- **S'assure** de la conformité aux lois en vigueur

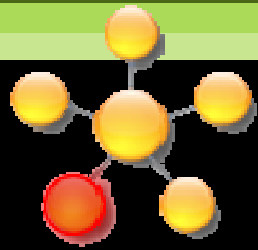
Division des opérations

- **Met** en place les procédures et les contrôles; **met en œuvre** le système comptable
- **Prépare** le budget
- **Suit** les états financiers sur une base fréquente et **apporte** les correctifs nécessaires
- **S'assure de la conformité** aux lois

Trouver l'équilibre



- Est-ce que tous les membres du conseil d'administration devraient être en mesure de comprendre les états financiers?
- Sur le plan financier, quelles sont les décisions que le directeur général peut prendre sans l'avis du conseil d'administration?
- Est-ce qu'un examen périodique des finances suffit en matière d'obligation de rendre des comptes?
- Est-ce que les rapports financiers doivent être accessibles au personnel, aux bénévoles et aux membres?



Accent sur les ressources humaines

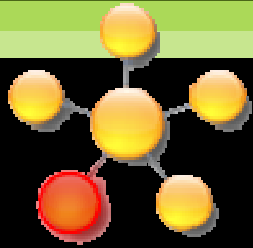


CA

- **Recrute** les membres du CA, le cadre supérieur et les membres bénévoles des comités du CA
- **Met** en place des comités au sein du CA

Division des opérations

- **Recrute** l'équipe des gestionnaires, le personnel et les bénévoles
- **Forme** les comités nécessaires



Accent sur les ressources humaines



CA

- **Se donne une orientation, élabore et planifie** la relève
- **Évalue, récompense et fait part de son appréciation** aux membres du CA, aux cadres supérieurs et aux responsables des comités

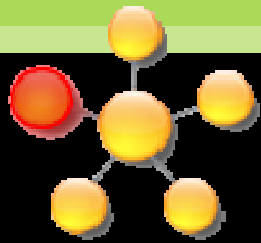
Division des opérations

- **Se donne une orientation, élabore et planifie** la relève
- **Évalue, récompense et fait part de son appréciation** aux employés et aux bénévoles

Trouver l'équilibre



- Quelle est la durée optimale du mandat d'un administrateur?
- Est-ce que le conseil d'administration devrait avoir la tâche d'embaucher l'entraîneur en chef?
- À quel moment le conseil d'administration doit-il s'impliquer en ce qui concerne les politiques des ressources humaines (échelles de salaire, avantages sociaux, évaluation du rendement, etc.)?
- Quelle est la taille requise d'une organisation pour que son conseil d'administration ait un plan d'orientation, de développement et de relève?



Transparence et obligation de rendre compte des résultats



CA

- **Détermine** les objectifs et les moyens pour la réalisation du plan stratégique
- **Assure** le suivi
- **Donne l'exemple** et **assume** ses responsabilités tant dans ses prises de décision que dans ses communications

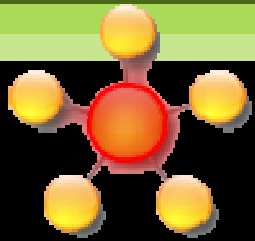
Division des opérations

- **Met** en place les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation
- **Rédige** et **présente** des rapports, données à l'appui, au sujet de l'atteinte des objectifs
- **S'assure** que tous ses membres et parties prenantes travaillent à la mise en application des programmes nécessaires à la réalisation des résultats
- **S'assure** que toute l'organisation **assume** ses responsabilités tant dans ses prises de décision que dans ses communications

Trouver l'équilibre



- Qui est responsable des piètres résultats d'un programme qui n'atteint pas les objectifs fixés par le conseil d'administration?
- Qui a le devoir de consulter les membres et de leur donner l'occasion de se faire entendre autrement qu'à l'élection annuelle des administrateurs?
- Que peut faire le personnel dans le cas où le conseil d'administration ne présente pas des comportements transparents et responsables?
- Est-ce que les bénévoles sont responsables de leurs résultats?



Normes élevées de comportement éthique



CA

- **Est** un modèle pour l'organisation et **adopte** toutes les valeurs
- **Est** le régisseur de la culture de l'organisation

Division des opérations

- **Donne** l'exemple
- **Se dote d'une équipe soucieuse des valeurs** et **met** en place la culture souhaitée

Trouver l'équilibre



- Est-ce que le personnel peut prendre des mesures lorsqu'un administrateur ou le conseil d'administration est en conflit d'intérêts?
- Devrait-il y avoir un code de conduite différent pour les administrateurs et les cadres supérieurs?
- À qui revient la responsabilité d'inculquer une culture de l'intégrité et du franc jeu?

Prochaines étapes



- **Évaluer** la gouvernance de votre organisation; aide possible d'experts externes
- **Déterminer** les occasions pour améliorer la gouvernance
- **Établir** les priorités et les responsabilités:
 - Au CA, ses responsabilités
 - À la division des opérations, la responsabilité du directeur général
 - Mixte , collaboration du CA et du directeur général, mais responsabilité du CA
- **Identifier** si vous avez la capacité et les ressources nécessaires
 - Dans l'affirmative, clarifier et élaborer les moyens et leur mise en œuvre
 - Dans la négative, solliciter des experts en matière de gouvernance



Merci

www.sirc.ca/fr/governance

info@sirc.ca

www.sirc.ca/fr/governance