

Politique 3 : Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'autorité suprême, sauf en ce qui concerne son élection. La loyauté, une fois le membre élu, est envers l'organisme et non le secteur électoral. L'intérêt de l'organisme doit prédominer en tout temps.

Afin de bien exercer leurs rôles et leurs pouvoirs, les administrateurs doivent lire attentivement les documents préparés par la direction générale et poser des questions réfléchies pour le bien de l'organisme.

Rôles du conseil d'administration

Les administrateurs ne sont en autorité que lorsque le conseil est en réunion. Les rôles du conseil d'administration se résument comme suit :

- Fournir et véhiculer une vision d'avenir du Centre FORA ; la modifier si nécessaire et surtout l'intégrer dans sa façon de penser et d'agir.
- Actualiser les politiques de gouvernance, soit :
 - la mission et les valeurs ;
 - les partenaires et les bénéficiaires ;
 - les choix stratégiques autour de l'encadrement du conseil d'administration et de la direction générale ;
 - les relations entre le conseil et le personnel ;
 - les résultats provenant d'un contrôle proactif qui vient de politiques claires.
- Développer un réseau avec les intervenants et la communauté en formation des adultes.
- Se préoccuper constamment de la viabilité à long terme du Centre FORA.

Pouvoirs du conseil d'administration

- Recevoir et approuver les rapports d'activités
- Recevoir et approuver les rapports financiers
- Approuver les prévisions budgétaires
- Nommer la firme des auditeurs
- Amender les *Règlements de régie interne*
- Embaucher la direction générale du Centre
- Approuver un plan d'action pour l'année à venir
- Interpréter le mandat et les buts du Centre FORA

- Approuver la planification et le budget du Centre et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs
- Déterminer les priorités et les orientations du Centre
- Établir et mettre à jour les politiques de gouvernance pour assurer le bon fonctionnement.
- Élire la présidence et la vice-présidence du conseil d'administration.
- Former trois (3) comités permanents et les comités ad hoc au besoin et établir leur mandat.
- Évaluer la direction générale.
- Approuver toutes les transactions majeures.
- Assurer et évaluer le bon fonctionnement du Centre.
- Pourvoir aux postes vacants au sein de son conseil (voir Annexe 9a *Les compétences complémentaires des administrateurs du Centre FORA*).
- Convoquer les réunions générales, régulières et spéciales.
- Nommer les fondés de pouvoir.

De plus, ils peuvent exercer, de façon générale, tout autre pouvoir et accomplir tout autre acte que l'association est autorisée à exercer ou à accomplir par sa charte ou autrement ; ils ne peuvent cependant exercer les pouvoirs et fonctions qui, selon la Loi ou les règlements de l'association, doivent être exercés par les membres associés.

Sans aucunement déroger à ce qui précède, les administrateurs sont expressément investis du pouvoir d'acheter, louer, acquérir, aliéner, vendre, échanger des actions, des titres, des droits, des bons de souscription, des options et autres biens, meubles ou immeubles, ou tout droit que l'association détient sur ceux-ci, moyennant la contrepartie et aux conditions qu'ils jugent appropriées.

Le conseil prendra toutes les démarches qu'il juge à propos pour permettre à l'association de recevoir les dons, cadeaux et prestations dans le but de promouvoir les objets de l'association.

Réunions du conseil d'administration

Convocation des réunions

- À moins d'exigences contraires de la Loi, le conseil d'administration tient ses réunions à l'endroit, à l'heure et à la date fixés par la présidence ou une vice-présidence qui est un administrateur ou deux (2) administrateurs.

- La secrétaire doit convoquer les réunions lorsque la présidence, une vice-présidence qui est un administrateur ou deux (2) administrateurs le demandent ou l'autorisent.
- Aucun avis formel d'une réunion n'est nécessaire si tous les administrateurs sont présents ou si ceux qui sont absents ont consenti à ce que la réunion ait lieu en leur absence.
- L'avis de convocation à une réunion doit être remis personnellement à tous les administrateurs et administratrices, au moins quarante-huit heures (sans compter les samedis ou jours fériés, telle que cette expression est définie dans la Loi d'interprétation (Canada) avant la tenue de la réunion).
- L'avis de convocation doit mentionner le caractère général de toute question qui sera délibérée. La déclaration solennelle de la secrétaire ou de la présidence quant à la transmission de l'avis conformément à ce règlement constitue une preuve concluante.

Première réunion du nouveau conseil

Le conseil nouvellement élu peut tenir sa première réunion, sans préavis, immédiatement après l'assemblée annuelle des membres à laquelle le conseil a été élu, pourvu qu'un quorum des administrateurs soit présent.

Durant cette première réunion, les administrateurs délibèrent des questions d'organisation et élisent et nomment les dirigeants de l'association.

Endroits de la réunion

Les réunions du conseil peuvent avoir lieu au siège social de l'association ou ailleurs dans la province de l'Ontario. Elles peuvent aussi avoir lieu virtuellement, au téléphone ou par vidéoconférence.

Vote du conseil d'administration

- Les questions soulevées à une réunion sont tranchées à la majorité des voix. En cas d'égalité lors du vote, la résolution est défaite.
- Cette question devra toutefois être étudiée ou remaniée pour consensus lors d'une réunion ultérieure.
- Le vote a lieu au scrutin secret si un administrateur présent l'exige, sinon il s'exprime de la façon habituelle, par assentiment ou dissidence.

- La résolution et une mention à ce sujet dans le procès-verbal en constituent une preuve prima facie sans qu'il soit nécessaire d'établir le nombre ou la proportion des voix exprimées en faveur ou contre.
- Lorsque la présidence est absente, ses fonctions peuvent être exercées par une vice-présidence qui est un administrateur ou par un administrateur désigné par le conseil d'administration.

Dirigeants de l'association

Rôles et fonctions de la présidence

- La présidence est le chef d'orchestre de l'organisation.
- La présidence et la direction générale sont partenaires dans l'accomplissement de la mission du Centre FORA.
- La présidence est responsable de déterminer l'ordre du jour des réunions.
- Elle doit s'assurer que le conseil d'administration joue bien son rôle dans le cadre des réunions et à l'extérieur des réunions.
- Elle préside chaque réunion de façon efficace pour assurer une participation active aux délibérations et limitée aux sujets de discussion. Chaque réunion doit progresser harmonieusement et sans perte de temps.
- La présidence préside toutes les réunions du conseil et toutes les assemblées des membres.
- Elle fait partie de tous les comités et veille à ce que ces derniers s'acquittent de leur mandat.
- La présidence représente officiellement le Centre et elle peut signer tout contrat.
- Elle possède et exerce tous les pouvoirs que le conseil lui confère.
- La présidence signe les règlements avec la secrétaire ou tout autre dirigeant désigné par le conseil à cet effet.

Déroulement des réunions

- La présidence doit cultiver un environnement d'ouverture et de respect.
- De plus, elle doit s'assurer que tous les administrateurs aient la chance de s'exprimer de façon égale, lorsqu'il y a des discussions sur une décision à prendre.
- La présidence doit encourager l'expression de points de vue différents pour enrichir les discussions afin de réduire les risques d'éclatement plus tard.

Fonctions de la vice-présidence

- En cas d'absence ou d'inhabilité de la présidence, la vice-présidence exerce les pouvoirs et les fonctions de celle-ci.
- La vice-présidence doit aussi exercer tout pouvoir et fonction que la présidence peut, de temps à autre, lui déléguer ou que le conseil peut prescrire.

Fonctions de la secrétaire

- La secrétaire est d'office greffière du conseil d'administration.
- Elle assiste à toutes les réunions du conseil d'administration et à toutes les assemblées des membres et consigne toutes les délibérations et tous les faits pour dresser des procès-verbaux de ces réunions et assemblées dans les livres prévus à cette fin.
- Elle transmet les avis requis aux membres, administrateurs, vérificateurs et membres des comités. Elle est dépositaire du sceau de l'association et des livres, papiers, registres, de la correspondance, des contrats et autres documents appartenant à l'association ; elle ne peut les remettre qu'à la personne désignée dans la résolution du conseil d'administration l'autorisant à ce faire.
- Elle exerce aussi les fonctions que peut lui attribuer le conseil d'administration. La direction générale du Centre FORA exerce les fonctions de secrétaire.

Fonctions de la trésorière

- Avec l'appui de la responsable des finances, la trésorière tient une comptabilité complète et fidèle des entrées et des sorties de fonds de l'association dans des registres comptables appropriés.
- Elle ou une autre personne autorisée dépose les sommes d'argent et autres effets pour le compte de l'association auprès de l'institution bancaire désignée par le conseil d'administration.
- Elle contrôle le dépôt des fonds de l'association, le dépôt en sûreté des valeurs de l'association et le déboursement des fonds de l'association selon les directives du conseil d'administration et se procure les pièces justificatives ; elle rend compte aux réunions régulières du conseil d'administration, ou sur demande, des opérations qu'elle a faites à titre de trésorière et de la situation financière de l'association.
- Elle exerce aussi les fonctions que peut lui attribuer le conseil d'administration.
- La direction générale du Centre FORA exerce les fonctions de trésorière. (Voir Politique 3 pour les noms des personnes autorisées.)

Variation des fonctions

Le conseil peut varier, accroître ou limiter les fonctions et pouvoirs des dirigeants.

Évaluations du conseil d'administration

Autoévaluation annuelle des membres du conseil d'administration

L'exercice d'évaluation d'un conseil d'administration permet de le situer par rapport aux stratégies à adopter et à celles à éviter.

L'objectif d'une évaluation annuelle est l'amélioration constante de son instance de gouvernance la plus importante, le conseil d'administration. Cette évaluation permet également d'ajuster leur propre comportement afin de rendre les séances du conseil d'administration plus dynamiques et plus efficaces. Les administrateurs et administratrices décident le processus d'évaluation à suivre pour l'autoévaluation annuelle du conseil d'administration.

Les membres du conseil d'administration éviteront de s'impliquer dans les affaires courantes de l'organisme, si ce n'est pas pour évaluer les résultats (voir l'Annexe 9 b pour le formulaire d'évaluation en vigueur).

Évaluation des réunions du conseil d'administration

Les administrateurs et administratrices évaluent le déroulement de chaque réunion. Ils décident le processus d'évaluation à suivre, soit verbalement, par écrit ou par autre processus identifié. Le tout se fait toujours dans le but d'améliorer le déroulement.

*Adoptée le 04-06-99
Révisée le 28-01-11
Révisée le 21-02-2020*

Les compétences complémentaires des administrateurs du Centre FORA

Le conseil d'administration doit former une équipe composée de personnes ayant des habiletés et des compétences différentes et complémentaires. On doit d'abord accorder une attention toute particulière à retrouver diverses compétences qui vont compléter celles des autres et permettre la réalisation d'une vision dynamique en fonction des objectifs du Centre FORA.

Le comité de mise en candidature doit tenir compte de la complémentarité des compétences au conseil d'administration du Centre FORA. Les compétences ou qualités générales recherchées et souhaitables pour compléter le conseil d'administration au Centre FORA sont :

1. compétence stratégique ;
2. compétence technique ;
3. compétence d'innovation ;
4. compétence de coopération ;
5. compétence d'action.

1. Compétence stratégique

Le conseil d'administration doit jouer un rôle stratégique et réviser ce rôle régulièrement. En révisant ce rôle, la mission et la vision du Centre FORA doivent toujours être respectées. De plus, les valeurs du Centre FORA doivent guider les décisions et les actions des administrateurs en tout temps.

Les membres *stratégiques* ont une plus grande facilité à « voir » le futur, à décoder les signes de l'actualité et à pouvoir en tirer des conclusions « intuitives ». Ces personnes aiment les livres traitant du futur et ont une facilité à être visionnaires. Elles ont une grande utilité lorsque l'on discute de la vision. Ces personnes rappellent aux autres administrateurs la vision que le Centre FORA s'est donnée, lorsque les signes évidents d'ajustement se font ressentir.

2. Compétence technique

Les connaissances *dites techniques* permettent l'encadrement des activités.

Les administrateurs *techniques* sont souvent des organisateurs de groupe et des experts dans le domaine dans lequel œuvre le Centre FORA. Ces administrateurs peuvent facilement et adéquatement définir les encadrements face aux activités propres du Centre FORA, aux activités de sa direction générale et aux activités des comités. Ils peuvent facilement prendre des décisions portant sur l'administration directe. L'encadrement peut constituer l'essence même de leur travail à toutes les réunions.

3. Compétence d'innovation

Le conseil d'administration joue de temps à autre un rôle d'entrepreneur. Il doit oser prendre des décisions souvent qui font rupture avec la tradition.

Les administrateurs *entrepreneurs* peuvent facilement tenter de nouvelles expériences et s'ouvrir à de nouvelles avenues. Ces personnes osent prendre des risques dits « calculés » quoiqu'intuitifs. Elles savent qu'un tel risque vaut la peine d'être pris alors que tel autre est à éviter. Ces membres sont visionnaires du concret et aident souvent aux autres membres à avoir suffisamment confiance pour donner leur accord à de nouveaux projets.

4. La compétence de coopération

Les administrateurs doivent former une équipe qui travaille bien ensemble.

Les membres de la compétence *coopération* sont des animateurs-nés. Ces personnes ont un tempérament et des habiletés qui les portent à chercher des terrains d'entente. Ces personnes favorisent l'harmonie ; ce sont elles qui vont souvent détendre l'atmosphère, proposer de remettre le sujet en discussion à un autre moment, suggérer une troisième alternative qui permettra de dénouer l'impasse ou mettre sur pied un comité pour objectiver la démarche.

Ce sont les membres qui ont la compétence de permettre aux gens autour de la table de devenir et de rester une équipe.

5. La compétence d'action

Une équipe qui ne sait pas passer à l'action n'est pas encore une équipe gagnante.

Les administrateurs *d'action* possèdent la compétence de base orientée vers l'action. Ces personnes peuvent réaliser des choses et mettre en œuvre les décisions. Elles ont la capacité de s'assurer que la réalisation de projets progresse. Ces membres s'ennuient face à de longues discussions. Ils sont plutôt à l'aise au cœur de l'action et peuvent facilement mener à terme les projets bien concrets avec une approche souvent plus pragmatique.

(Inspiré du bulletin *La Gouvernance et vous*, Chronique Gouvernance, Volume 3, N° 3 août 19)



Évaluation annuelle des pratiques du Conseil d'administration

LES PRATIQUES

	Oui	Non	S/O		Oui	Non	S/O
Pratique 1 : le mandataire – fiduciaire Je sais que le Conseil d'administration est l'autorité légale de l'Association.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 10 : l'évaluation de la direction générale Annuellement, il y a une évaluation du rendement de la direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique 2 : les valeurs L'énoncé des valeurs fondamentales de l'Association a été voté au Conseil d'administration (honnêteté, respect, loyauté, professionnalisme, intégrité).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 11 : les risques Le Conseil révisé annuellement les assurances de l'Association, y compris l'assurance responsabilité des administrateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique 3 : C.A. = une équipe/ 6 administrateurs Il y a un véritable esprit d'équipe au Conseil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 12 : programmation et budgets annuels Le Conseil revoit les budgets et les nouveaux programmes à chaque réunion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique 4 : la solidarité et la loyauté Lorsqu'une décision est prise, tous y adhèrent sans réticence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 13 : le monitoring Les rapports écrits de la direction générale présentés au Conseil - sont clairs. - ont un contenu adéquat. - sont conformes aux besoins du Conseil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique 5 : les rôles individuels Entre les réunions du Conseil, il est clair que les administrateurs n'ont pas de pouvoir décisionnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 14 : donner des orientations stratégiques L'Association possède un plan de planification stratégique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratique 6 : la prise de décision Chaque décision à prendre est évaluée en regard du plan de développement de l'Association et de son impact organisationnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pratique 15 : les réunions pourraient être meilleures si nous : _____ _____			
Pratique 7 : un seul employé du C.A. = direction générale Le Conseil et les administrateurs adressent toujours leurs demandes à la direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Pratique 8 : le partenariat présidence-direction générale La présidence soutient adéquatement la direction générale dans ses décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Pratique 9 : l'évaluation des administrateurs et du Conseil Le Conseil évalue annuellement - ses pratiques. - ses décisions - ses comités. - l'apport de ses administrateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

F:\Fiches_\DM\ESTRATÉGIE\valeurs\évaluation_CA_Politique3_04_100610_2011.doc