

## *Politique 4 : Modèle de gouvernance*

**Ce modèle de gouvernance** se fonde sur trois (3) points fondamentaux :

- Le conseil d'administration et la direction générale ont des rôles distincts.
- L'appui (apport) du conseil d'administration est essentiel à l'organisme.
- Le conseil d'administration approuve les politiques que la direction générale doit suivre pour assurer le bon fonctionnement du centre.

Le conseil d'administration gouverne légalement, en observant les principes du «Modèle de gouvernance par politiques », en mettant l'accent sur :

1. la vision externe plutôt que sur les préoccupations internes ;
2. la diversité des perspectives ;
3. la direction stratégique plutôt que sur le détail administratif ;
4. la distinction précise entre le rôle du conseil d'administration et celui de la direction générale ;
5. les décisions collectives plutôt qu'individuelles ;
6. l'avenir plutôt que le présent ou le passé ; et
7. sur des actions proactives plutôt que réactives.

Par conséquent :

1. Le conseil dirige, contrôle et inspire le Centre FORA par l'adoption judicieuse de politiques larges qui reflètent les valeurs et les perspectives du conseil, des fins à atteindre et des moyens à éviter. Les politiques du conseil mettront l'accent sur les effets à long terme désirés et non sur les mesures administratives ou les programmes et activités mis en vigueur pour atteindre les objectifs.
2. Le conseil s'impose la discipline nécessaire afin de pouvoir gouverner avec excellence. Cette discipline s'applique à l'assiduité, à la préparation, aux principes d'élaboration de politiques, au respect des rôles et à l'engagement à assurer la capacité continue de gouverner. Bien que le conseil puisse changer ses politiques de gouvernance en tout temps, il observe les politiques en vigueur scrupuleusement.
3. Le développement professionnel continu du conseil comprend l'orientation des nouveaux membres quant au modèle de gouvernance et des discussions périodiques au conseil afin d'améliorer le processus de gouvernance.

4. Le conseil surveille son rendement à chaque réunion.

Le conseil d'administration ne permettra à aucun administrateur, individu ou comité du conseil d'empêcher ou de nuire à l'accomplissement des obligations du conseil.

### **Principes de gouvernance**

- Le conseil d'administration adhère à des principes de gouvernance stratégique déterminés en fonction des valeurs de l'organisme.
- Le conseil d'administration est l'autorité suprême, sauf en ce qui concerne son élection.
- Les membres du conseil d'administration ne sont en autorité que lorsque le conseil est en réunion.
- Le processus de gouvernance stratégique par politiques exige une implication réelle et sincère de la direction générale et de chacun des administrateurs et administratrices.
- Dans le modèle de gouvernance adopté au Centre FORA, la direction générale est l'employée du conseil d'administration sans droit de vote. La direction générale doit être impliquée dans les travaux du conseil d'administration comme si elle était administratrice elle-même sauf pour son évaluation ; elle est une dirigeante.
- La participation de la présidence est l'un des éléments clés du processus, tout comme la collaboration de la direction générale est primordiale. Ce partenariat est crucial.
- Une politique claire doit préciser les rôles et les limites des actions des administrateurs et des administratrices ainsi que ceux de la direction générale
- Le membre du conseil d'administration sera engagé envers l'organisme dont il est devenu membre responsable et non envers l'entité qui l'a nommé.

### **Fonctionnement**

Étant donné que la direction générale contrôle l'information, elle doit bien informer les membres du conseil d'administration. Ainsi, selon ce modèle de gouvernance, le conseil d'administration n'a pas besoin de tout savoir pour bien faire son travail. Il devra donc avoir accès à un certain nombre d'éléments, notamment :

- Un rapport financier trimestriel ;
- L'état des placements ;
- Le nombre de plaintes ;
- Certaines statistiques pertinentes aux résultats visés ;
- Le rapport annuel de l'auditeur ;
- D'autres rapports identifiés comme essentiels, au besoin ;

- Les politiques du Centre FORA ;
- Le plan d'affaires pour l'année en cours ;
- Une mise à jour régulière des activités du Centre FORA.

Chaque personne siégeant au conseil d'administration doit apporter une contribution à l'évolution des débats et des idées apportés en réunion.

Un conseil d'administration doit mettre par écrit ses attentes, ses décisions et ses demandes légitimes.

Les membres du conseil d'administration doivent être convaincus de l'importance du Centre FORA, en parler avec enthousiasme et faire taire les critiques fausses et négatives sur la place publique.

Chaque nouveau cycle devrait démarrer avec une séance générale de formation pour présenter et expliquer les concepts clés aux nouveaux membres du CA. Une séance de formation annuelle est recommandée afin d'assurer l'intégration de la culture de groupe et d'augmenter les liens qui unissent les membres du CA.

Un cahier de politiques doit accompagner cette démarche. Il s'agira d'un important document pour les membres du personnel et du conseil d'administration. Le cahier de politiques sera utilisé pour prendre des décisions majeures. Il servira également au recrutement, à l'évaluation et au contrôle. Les politiques sont des balises, des points de référence et des attentes exprimées clairement. Les politiques doivent être revues de façon régulière et modifiées au besoin.

Un membre d'un conseil d'administration qui s'absente de trois (3) réunions doit automatiquement remettre sa lettre de démission au conseil d'administration.

Si un membre ne peut être solidaire avec le conseil d'administration, il devra démissionner.

*Adoptée le 28-02-02*

*Révisée le 21-02-2020*