



PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE

PRINCIPE N° 1

Les bénévoles se composent de deux catégories de personnes.

- Bénévoles qui siègent au C.A. et qui ont à prendre des décisions.

Bénévoles appelés «ADMINISTRATEURS», ils sont élus par l'assemblée générale.

Mandat : Assumer la responsabilité d'administrer la Club au nom des membres.

- Bénévoles opérationnels.

Bénévoles qui donnent de leur temps pour aider le Club à réaliser sa mission.

Ces bénévoles doivent travailler étroitement avec la direction générale.

PRINCIPE N° 2

Le conseil d'administration est mandataire-fiduciaire de l'organisation.

Le conseil d'administration est la véritable autorité qui parle au nom de l'organisation.

Le rôle le plus important de l'assemblée générale est sans doute celui d'élire les membres du conseil d'administration.

Devoir principal : Réaliser la mission qui est inscrite dans la charte

PRINCIPE N° 3

Le Conseil d'administration délègue et fait confiance.

Qu'est-ce que la délégation?

C'est un acte par lequel une autorité administrative charge une autre autorité d'exercer ses pouvoirs à sa place.

Déléguer c'est transférer les pouvoirs de l'un vers l'autre.

On rend responsable la personne à qui on délègue non seulement de l'exécution d'une tâche mais également du résultat.

La véritable délégation fait peur plus ou moins consciemment, parce que la personne qui délègue est insécure en regard de la personne à qui elle délègue.

L'insécurité provient de deux sources, soit :

- d'un problème personnel plus fondamental
- d'une méconnaissance de l'autre

Déléguer, est-ce une caractéristique d'un leader?

L'acte de délèguer ne diminue en rien la responsabilité de la personne qui délègue.

En gestion, la responsabilisation est un des grands facteurs de motivation. Elle fait que la personne s'implique

davantage car elle sent que l'on a confiance en elle et que son travail fait une différence.

Important :

La délégation porte sur le pouvoir de la personne de choisir le processus ou la méthode qu'elle veut privilégier pour mener à bien sa tâche alors que la responsabilité porte essentiellement sur le résultat à atteindre.

«DÉLÉGUER» C'EST «FAIRE CONFIANCE»

«Déléguer, c'est avoir confiance en soi et aux autres»

PRINCIPE N° 4

Le conseil d'administration prescrit les fins (résultats) organisationnelles et non pas les moyens.

Un des rôles du conseil d'administration est d'élaborer et d'approuver les objectifs à long terme.

Prescrire les fins signifie définir les résultats, ce qui n'est pas le rôle du C.A.

Le C.A. prescrit les fins organisationnelles et non pas les moyens, sauf pour prescrire ce qu'il considère inacceptable en terme de moyens.

PRINCIPE N° 5

La gestion par les valeurs constitue l'élément le plus motivateur.

Définition :

Une valeur étant une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie.

Les bénévoles qui désirent participer à l'avancement du Club sont normalement motivés par la «cause» du Club en général.

Un bénévole va consacrer du temps à une cause qui lui est chère.

PRINCIPE N° 6

Le conseil d'administration forme un tout indivisible.

Un C.A. est une entité autonome. La loi réfère à une «personne morale» spécifiquement pour souligner que l'instance dirigeante est le C.A.

Le C.A. est composé de personnes individuelles qui perdent leur individualité pour former une entité distincte d'eux, la personnalité de l'association.

PRINCIPE N° 7

Les comités du conseil existent pour aider le conseil à faire son travail et non pas pour faire celui-ci.

Le C.A. peut créer des comités autres que le comité exécutif, mais la Loi sur les compagnies ne lui permet pas de leur déléguer du pouvoir.

Le rôle de ses comités doit se limiter à renseigner le C.A. ou l'aider dans son travail. Il s'agit, en fait, de

«groupes de travail» exécutant des mandats précis.

Note :

Dans une association qui veut fonctionner efficacement, il ne devrait pas y avoir de comité exécutif.

PRINCIPE N° 8

La solidarité mutuelle s'apparente à la solidarité du type ministérielle.

Le droit de parole est important et nécessaire. Par contre, les mêmes règles de démocratie exigent que lorsqu'une décision est prise, elle engage l'ensemble des membres.

Si un membre ne peut être solidaire, une seule possibilité s'offre à lui : la démission.

PRINCIPE N° 9

La loyauté envers l'organisation nécessite d'être bien comprise, sous peine de conflit d'intérêt.

L'article du Code civil du Québec se lit comme suit :

«L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.»

La loyauté veut dire que l'administrateur doit défendre les intérêts et la réputation de l'organisation qu'il administre.

Conflit d'intérêt

Il y a conflit d'intérêt chaque fois que les intérêts d'une personne ou d'un groupe sont préférés ou risquent de l'être, aux intérêts de l'organisation.

PRINCIPE N° 10

Le conseil doit prendre ses décisions en les considérant dans la perspective de leur ensemble.

Le conseil d'administration devrait se placer dans une perspective la plus large possible pour prendre rapidement ses décisions.

Le conseil d'administration par sa délégation au bureau, tient à approuver de petites choses et beaucoup de petites choses. Cependant, il oublie de prendre des décisions importantes et de les prendre rapidement.

Exemple :

Le C.A. approuve un budget annuel. Une fois approuvé, il va dire aux dirigeants : «Vous avez toute latitude pour dépenser ce qui est prévu au budget. Ne vient pas nous encombrer de demandes d'approbation sur ce qu'il contient. S'il y a des dépenses imprévues, avant de procéder, vient nous voir pour en discuter.»

PRINCIPE N° 11

Toute personne raisonnable devrait être capable d'interpréter raisonnablement les décisions prises par le

conseil.

Dans l'élaboration de ses politiques, le C.A. devrait avoir la perspective la plus large possible de la situation, puis détailler progressivement jusqu'à ce qu'il prescrive.

Généralement, le C.A. détermine les fins et laisse les moyens à la permanence, sauf pour proscrire ce qui n'est pas acceptable.

PRINCIPE N° 12

Le conseil a droit à une information claire, complète mais concise.

Il ne faut pas avoir le syndrome des comités ou des rapports.

Le conseil d'administration peut préciser l'information qu'il désire recevoir.

Un conseil d'administration efficace et qui connaît bien son rôle est capable de déterminer les informations qui lui sont utiles.

PRINCIPE N° 13

Le rôle du président consiste à s'assurer que les administrateurs jouent adéquatement leur rôle.

•Le conseil s'est donné un chef en la personne du président en espérant qu'il sera un leader qui saura les guider.

•Préside les comités de :

- Mise en candidature
- vérification des politiques
- évaluation du personnel

•Établis l'ordre du jour des réunions en collaboration avec la direction générale.

PRINCIPE N° 14

Le rôle du directeur général est de s'assurer que la permanence joue adéquatement son rôle.

Le directeur général a comme fonction spécifique d'élaborer la planification stratégique pour atteindre les résultats (objectifs) à long terme en tenant compte des ressources financières et aux politiques d'encadrement établies.

PRINCIPE N° 15

Le président et le directeur général sont partenaires dans l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Le président et le directeur général sont des créatures du conseil d'administration, l'un et l'autre ont le devoir de travailler ensemble. L'un et l'autre ont un rôle essentiel à jouer, rôle qui ne peut se jouer sans complicité.

La dynamique entre les deux fait que l'un et l'autre participent à l'élaboration de la vision de l'organisation.

Président fort + Directeur général = Organisation gagnante

PRINCIPE N° 16

L'évaluation du directeur général se fait à partir de la performance générale de l'organisation.

Les critères d'évaluation du directeur général devraient se confondre au rendement général de l'organisation.

Une évaluation devrait être un processus continu et non pas un point dans le temps.

PRINCIPE N° 17

Les membres du C.A. ne sont en autorité que lorsque le conseil est en réunion à moins que le même conseil ait, par écrit, défini un mandat particulier à l'un ou plusieurs d'entre eux.

Pour clarifier cet aspect, une politique claire du C.A. visant à spécifier les rôles des administrateurs et les limites de leurs actions devrait être adoptée.

PRINCIPE N° 18

Le conseil d'administration identifie et évalue constamment les risques qu'encourt l'organisation

- ♦ Risques liés à la fonction d'administrateur
- ♦ Risques liés aux bénévoles et employés
- ♦ Risques découlant des services rendus

et il prend les mesures nécessaires

- ♦ politiques de prudence (dites de gouvernance)
- ♦ fonds de réserve
- ♦ assurances