

# Rôles et responsabilités des administrateurs nationaux

# Contenu

- Loi canadienne sur les sociétés à but non lucratif
- Énoncé général des fonctions
- Résumé
- Rôle et portée des activités du conseil d'administration
- Rôle de collaboration et portée des activités du conseil d'administration et de la direction
- Obligation fiduciaire

# Contenu

- Obligation de diligence
- Devoir de loyauté
- Devoir de leadership
- Modèle de gouvernance
- Le programme du conseil d'administration
- Information stratégique

# Contenu

- Modalités selon lesquelles sont prises les décisions stratégiques
- Le temps qu'il faut pour prendre une décision
- Espoirs des administrateurs

# Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif

- Chaque administrateur et dirigeant doit, dans l'exercice de ses pouvoirs et l'acquittement de ses obligations :
  - agir honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme;
  - faire preuve de l'attention, de la diligence et de la compétence dont ferait preuve une personne raisonnable et prudente dans des circonstances comparables.

# Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif

- **Obligations des administrateurs et dirigeants**
- **148(1)** Dans l'exercice de ses pouvoirs et l'acquittement de ses obligations, chaque administrateur et dirigeant de l'organisme doit :
  - (a) agir honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme;
  - (b) faire preuve de l'attention, de la diligence et de la compétence dont ferait preuve une personne raisonnable et prudente dans des circonstances comparables.
- **Obligation de se conformer**
- **(2)** Chaque administrateur et dirigeant d'un organisme doit se conformer :
  - (a) à la présente loi et au règlement y afférent;
  - (b) aux articles, aux règlements internes et à tout accord unanimement accepté par les membres.
- **Licéité des articles et finalité**
- **(3)** Chaque administrateur d'un organisme vérifie la licéité des articles et la finalité de l'organisme.
- **Absence de disculpation**
- **(4)** Sous réserve de l'alinéa 170(5), aucune disposition figurant dans un contrat, des articles, un Règlement interne ou une résolution ne soustrait un administrateur ou un dirigeant à l'obligation d'agir conformément à la présente loi ou à la réglementation qui s'y rattache, ni à la responsabilité d'une violation de la présente loi et de la réglementation qui s'y rattache.

# Énoncé général des fonctions

- Agissant collectivement, les administrateurs:
  - supervisent, contrôlent et dirigent les affaires de l'organisation;
  - déterminent les politiques s'appliquant à ses activités;
  - poursuivent activement ses fins;
  - surveillent le versement de ses fonds.
- Chaque administrateur a l'obligation fiduciaire d'assurer une gestion financière saine des actifs réels, financiers, intellectuels de l'organisme, ainsi que sa bonne réputation.

# Énoncé général des fonctions

- Le conseil d'administration est l'organisme suprême d'élaboration des politiques et à ce titre :
  - autorise les programmes et services nécessaires à la réalisation du mandat et des objectifs de l'organisme;
  - exerce les pouvoirs et les fonctions dont font état la loi, le règlement interne, les dispositions réglementaires ou les résolutions.
- Au conseil d'administration incombe également la responsabilité d'établir un climat d'éthique et d'intégrité.



# Résumé

- Le conseil d'administration
  - joue un rôle moral et juridique à titre de fiduciaire;
  - s'exprime d'une seule voix;
  - élabore des politiques qui s'appliquent à tous les aspects de la PCS;
  - surveille le rendement organisationnel en analysant les résultats et non les processus.



# Rôle et portée uniques du conseil d'administration

- Il n'y a que le conseil d'administration dont les responsabilités portent sur les fonctions suivantes :
  - Mission et objectifs stratégiques de la Patrouille canadienne de ski;
  - Sélection, rémunération, évaluation et remplacement du chef de la direction;
  - Établissement d'un climat privilégiant l'éthique et l'intégrité;
  - Définition des procédures de prise de décision et de la culture interne;
  - Évaluation des compétences et du rendement des administrateurs, pris individuellement et collectivement.

# Rôle de collaboration et portée des activités du conseil d'administration et de la direction

- Le conseil d'administration et la direction collaborent en vue de s'acquitter de différentes responsabilités, notamment celles-ci:
  - exécution de la stratégie et répartition des ressources en vue de cette exécution;
  - objectifs financiers;
  - perfectionnement professionnel des dirigeants nationaux et des autres dirigeants.

# Rôle et portée uniques de la direction

- Le conseil d'administration confie au chef de la direction et à l'équipe dirigeante le pouvoir d'agir librement et sans ingérence en vue de gérer les affaires générales et particulières de la Patrouille canadienne de ski, ce qui inclut :
  - l'exécution des plans d'activités;
  - les tâches quotidiennes, dont les fonctions relationnelles et l'évaluation du rendement;
  - les décisions non stratégiques;
  - la délégation du pouvoir d'exécution.

# Obligation fiduciaire

- Le fiduciaire exerce une fonction éthique et juridique et établit une relation de confiance.
  - Qualité de soins la plus élevée en regard des lois et de la coutume.
- Un administrateur est un fiduciaire et a l'obligation juridique
  - d'agir de bonne foi en vue de promouvoir et de protéger les intérêts de l'organisation dans tous les domaines.
- L'obligation est due à l'organisme en tant qu'entité juridique et non
  - à une personne ou à un groupe de membres ou de personnes ayant nommé l'administrateur.

# Obligation fiduciaire

- Les obligations fiduciaires des administrateurs comprennent notamment les obligations suivantes :
  - exercer individuellement et collectivement leurs pouvoirs au mieux des intérêts de l'organisation;
  - ne pas agir illégalement, malhonnêtement ou *ultra virus* (au-delà de leurs pouvoirs);
  - agir avec discrétion et exclusivement au mieux des intérêts de l'organisation;
  - ne pas faire intervenir tout intérêt personnel ou parti-pris dans l'exercice de leurs fonctions;
  - ne pas tirer un avantage personnel de leur responsabilité de fiduciaire;
  - ne pas révéler des renseignements confidentiels ou les utiliser d'une manière inappropriée.

# Obligation de diligence

- L'obligation de diligence comprend:
  - l'obligation de faire preuve de diligence raisonnable concernant les intérêts des autres et veiller à les protéger contre tout préjudice;
  - l'obligation d'agir honnêtement et de bonne foi en faisant preuve de la diligence et de la compétence dont ferait preuve une personne raisonnable et prudente dans des circonstances comparables;
  - l'obligation de participer activement au travail du conseil d'administration;
  - l'obligation de se tenir informé sur les questions qui intéressent le conseil d'administration;
  - l'obligation de partager des renseignements avec les autres administrateurs à moins qu'il ne s'agisse de renseignements confidentiels (comme les données relatives aux ressources humaines);
  - l'obligation de porter des jugements qui reposent exclusivement sur les meilleurs intérêts de la Patrouille canadienne de ski et qui ignorent tout autre intérêt.

# Devoir de loyauté

- Le devoir de loyauté repose sur les considérations suivantes :
  - l'organisme est un citoyen responsable;
  - sans y être tenus, les administrateurs peuvent prendre en compte les répercussions de l'organisme sur les intervenants;
  - si les intérêts des intervenants ne peuvent pas être conciliés avec les meilleurs intérêts de l'organisme, les intérêts de l'organisme doivent prévaloir;
  - il convient d'agir d'une manière telle que les obligations contractuelles de l'organisme soient honorées.



# Devoir de loyauté

- Pris individuellement, les administrateurs :
  - évitent les conflits d'intérêts et les révèlent s'il y en a;
  - traitent confidentiellement toutes les questions et les informations portées à l'attention du conseil d'administration;
  - ne sont pas tenus de fournir des renseignements à la personne ou à l'organisme à l'origine de leur nomination comme administrateur;
  - sont solidaires de toutes les décisions prises par le conseil d'administration;
  - évitent d'utiliser des biens ou des renseignements appartenant à l'organisme à des fins autres que la poursuite des intérêts de l'organisme.

# Devoir de leadership

- Les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif les plus efficaces
  - ont des conseils d'administration dotés de solides compétences organisationnelles, notamment en matière de gestion financière, de gestion du personnel et de gestion du risque.
- Le devoir de leadership consiste à relever les défis suivants :
  - traiter les énormes quantités de renseignements auxquelles donne accès la technologie;
  - savoir gérer la souplesse des services et les marchés concurrentiels qui transcendent les frontières traditionnelles;
- gérer le besoin, anticipé ou non, d'aménager les ressources par suite de changements stratégiques occasionnés par l'évolution des conjonctures commerciales.

# Devoir de leadership

- Leadership et gestion
  - Il s'agit de fonctions distinctes mais comportant des fonctions et des caractéristiques complémentaires.
  - Les deux sont nécessaires dans une conjoncture d'informations denses et complexes qui évolue rapidement.
  - Le leadership n'est pas un niveau de gestion.
- Gestion
  - Elle est axée sur la complexité et fait appel à des procédures et des processus visant à favoriser la stabilité dans un contexte d'affaires.
- Leadership
  - Il est axé sur le changement rapide et imprévisible.
- Il faut un juste équilibre entre gestion et leadership
  - pour favoriser la stabilité organisationnelle et l'adaptation à la conjoncture changeante

# Devoir de leadership

Gestion	Leadership
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planifier et préparer des budgets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixer des orientations</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser et recruter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aligner les gens sur les stratégies</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrôler et régler des problèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Être une source d'inspiration et de motivation</li></ul>

# Modèle de gouvernance

- Principes
  - Veiller à ce que le conseil d'administration rende compte de ses activités à ceux au nom de qui il gouverne l'organisation en adoptant une vision et une orientation stratégiques claires.
  - Établir une distinction nette entre les niveaux de gouvernance et de gestion et assurer une répartition claire des pouvoirs et des responsabilités en prévoyant une séparation rationnelle du rôle des administrateurs et celui des gestionnaires.
- Clarté concernant les rôles et les relations
  - entre le conseil d'administration et les cadres supérieurs et les attentes et motivations des administrateurs;
- les rôles et les relations important autant que le modèle de gouvernance à la bonne gouvernance et à l'efficacité organisationnelle.

# Modèle de gouvernance

- Le rôle du conseil d'administration est d'établir une orientation et des priorités stratégiques à long terme en privilégiant les questions suivantes :
  - Pourquoi sommes-nous ici?
  - Que faisons-nous?
  - Comment procéderons-nous?
  - La finalité, la vision et la mission ont-elles été conçues et formulées clairement et enchâssées dans les documents fondamentaux?
  - La finalité, la vision et la mission ont-elles été diffusées partout au sein de l'organisation et chez les différents intervenants?
  - Le plan stratégique est-il axé sur la finalité?
  - Les activités opérationnelles de l'organisation s'accordent-elles avec le plan stratégique?
  - Est-il tenu compte de cet accord dans les décisions du conseil d'administration?

# Modèle de gouvernance

- Le rôle de l'équipe de gestion consiste à :
  - déterminer les meilleurs moyens d'obtenir des résultats conformes à l'orientation, aux priorités et aux politiques stratégiques à long terme?
  - prendre des mesures pour que l'organisation ait une idée claire de sa finalité, de sa vision et de sa mission;
  - rendre compte périodiquement au conseil d'administration des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan stratégique.

# Le programme du conseil d'administration

- Le programme du conseil d'administration :
  - *mission et objectifs stratégiques de la Patrouille canadienne de ski;*
  - Sélection, rémunération, évaluation et remplacement du chef de la direction;
  - établissement d'un climat privilégiant l'éthique et l'intégrité;
  - détermination des processus de prise de décision et de la culture interne;
  - évaluation des compétences et du rendement des administrateurs pris individuellement et collectivement.



# Information stratégique

- Le débat stratégique s'amorce à la lumière des éléments suivants :
  - concentration stratégique : perspective à long terme privilégiant les valeurs fondamentales et les finalités;
  - consensus sur les valeurs organisationnelles, la mission et les objectifs;
  - relations de travail positives avec le chef de la direction;
  - respect des normes organisationnelles;
  - règlement constructif des conflits;
  - élaboration des pratiques telles l'orientation, la formation, l'esprit d'équipe, le recrutement, une direction sensée et une bonne gestion des réunions.

# Information stratégique

- Le débat stratégique se poursuit à la lumière des données suivantes :
  - examen de tous les documents fondamentaux (Règlement interne, dispositions réglementaires, plan stratégique, politiques, etc.)
  - examen des documents préparés pour les réunions;
  - examen de tous les rapports;
  - participation à toutes les réunions;
  - questions adressées aux autres administrateurs;
  - demande de renseignements par l'intermédiaire des membres de la haute direction;
  - consultation des intervenants;
  - collecte de renseignements au sujet du climat commercial;
  - établissement de groupes de travail chargés d'un mandat précis;
  - adoption d'un plan d'apprentissage annuel.

# Modalités selon lesquelles se prennent les décisions stratégiques

- Il faut tenir compte des points suivants :
  - l'adéquation des plans opérationnels aux objectifs stratégiques;
  - l'utilisation des ressources financières, humaines, physiques, intellectuelles et les modalités de leur utilisation;
  - la nécessité de définir « à quoi ressemble le succès »;
  - la nécessité de définir des indices de rendement (concept, opérationnalisation, évaluation et analyse).

# Le temps qu'il faut pour prendre une décision

- Quel est le cadre temporel pour la planification stratégique et le cycle de révision?
  - Pour obtenir confirmation d'un consensus stratégique au sein du conseil d'administration?
  - Pour que les intervenants signalent leur disposition à fournir un appui?
  - Pour l'élaboration et l'approbation d'un plan opérationnel?
  - Pour procéder au lancement des activités?
  - Pour que des résultats apparaissent?
  - Pour mesurer et analyser les indicateurs clés de rendement?
  - Pour procéder à des consultations de confirmation avec les intervenants?
  - Pour rajuster ou recalibrer les ressources?
- Le cadre temporel des décisions est un reflet du cycle de vie stratégique et pourrait se mesurer en mois.

# Le programme du conseil d'administration

- Programme stratégique : il est internalisé jusqu'à ce qu'il devienne naturel et soit perçu comme un cadre de référence permettant de créer le fondement d'une stratégie.
  - Quelle est la raison d'être de la PCS?
  - Que fait-elle?
  - Au profit de qui agit-elle?
  - Comment cherche-t-elle à faire ces choses?
  - Comment mesure-t-elle son succès?

# Le programme du conseil d'administration

- Quelle est la finalité principale ou l'*idée centrale* de la Patrouille canadienne de ski?
  - Simple, concrète, graphique, convaincante, claire
  - Facile à traduire en actions
  - Cadre de référence pour évaluer les stratégies, l'information et les décisions
  - Pourquoi existons-nous?
  - Qui servons-nous?
  - Comment devons-nous cultiver cette idée?
  - Pourquoi se développera-t-elle?
  - Comment sera-t-elle soutenue?
- Idée centrale + stratégie + exécution = plan

# À quoi ressemble le succès?

- Quelle est l'Idée centrale?
  - Avoir le meilleur manuel de secourisme en offre?
  - Recueillir des fonds pour être financièrement stable?
  - Offrir les meilleurs services aux stations?
  - Offrir les services des meilleurs patrouilleurs de ski au Canada?

# Normes et comportements : ce qui est bien

- Sens des responsabilités personnelles et maîtrise de soi
- Sociabilité et compétences relationnelles
- Maturité émotionnelle
- Esprit d'équiper
- Leadership engagé
- Habitudes personnelles
- Attitude
- Capacité de travailler avec d'autres genres et d'autres cultures



# Normes et comportements : ce qui est bien

- Capacité d'assumer ses responsabilités pour ses actions et ses décisions
- Solide estime de soi et confiance en soi tout en demeurant humble
- Capacité d'interagir avec les autres et de prendre des décisions de manière honnête et intègre
- Maîtrise de ses émotions et de ses habitudes personnelles
- Respect des autres
- Attitudes qui sont utiles, productives et constructives
- Capacité de défendre les décisions du conseil d'administration que l'on ait été ou non en leur faveur
- Aptitude à faire preuve de discrétion, de respect des règles de confidentialité, d'unité et de responsabilité
- Capacité de contester la direction, mais de manière respectueuse et constructive
- Fiabilité
- Confiance – mais avec vérification

# Normes et comportements – ce qui est mauvais

- Trouver des excuses (absence ou retard aux réunions, manque de préparation, écart par rapport aux positions du conseil d'administration ou de la haute direction, mauvais comportement, crise de colère, etc.)
- Être soucieux de soi, adopter une vision étroite des choses
- S'offusquer pour de petites choses
- Se montrer peu disposé à prendre en compte des objections ou des remarques visant les opinions que l'on exprime
- Tenter de manipuler les autres en vue d'obtenir ce que l'on veut
- Comptabiliser les « victoires » plutôt que faire en sorte que l'organisation soit « victorieuse »
- Reprocher aux autres ses propres échecs
- Ne pas savoir gérer un conflit (colère, frustration, pleurs, menaces, accusations, blâmes, etc.)

# Normes et comportements – ce qui est laid

- Critiquer tout ce qui ne correspond pas à ce que l'on veut
- Agir d'une manière au sein du conseil d'administration et d'une autre à l'extérieur (par ex. parler contre les décisions et stratégies du conseil d'administration ou de la haute direction au sein de la collectivité)
- Devenir stressé pour des choses peu importantes et être incapable de voir une situation dans son ensemble
- Éprouver des difficultés à écouter les autres et préférer exprimer son point de vue au détriment de celui des autres.

# Normes et comportements – le diagnostic

- Être habitué à diriger l'équipe : ne pas être un membre égal aux autres
- Manquer de formation en matière de gouvernance
- Faire partie du conseil d'administration pour de mauvaises raisons
- Se heurter à une présidence du conseil d'administration faible

# Normes et comportements – le traitement

- Faire preuve d'immaturité émotionnelle
- Être habitué à diriger l'équipe : ne pas être un membre égal aux autres
- Manquer de formation en matière de gouvernance
- Faire partie du conseil d'administration pour de mauvaises raisons
- Se heurter à une présidence du conseil d'administration faible
- Faire preuve d'immaturité émotionnelle