



Manuel du conseil d'administration

**Ressource pour les administrateurs, le directeur général,
les cadres supérieurs et les superviseurs de Cornwall et
des comtés de Stormont, Dundas et Glengarry**

Mai 2025

Table des matières

Avis de non-responsabilité	2
Termes clés	2
Introduction	3
Responsabilités	4
Responsabilités du CA	4
Responsabilités de base.....	4
Embauche d'un directeur général/cadre supérieur :	5
Responsabilités du directeur général/cadre supérieur :	5
Comparaison des rôles et responsabilités du CA et du directeur général/cadre supérieur.....	6
Plaintes : Qui doit rendre des comptes?	9
Obligation de reddition de compte du CA	10
Obligation légale de diligence des administrateurs.....	10
Nombre minimal d'administrateurs	10
Responsabilité juridique.....	10
Devoirs des administrateurs et des dirigeants	10
Obligation d'observer la loi	10
Responsabilité	10
Indemnisation d'un administrateur	11
Conflit d'intérêts	11
Confidentialité/non-divulgation.....	11
Recrutement et orientation des membres du CA	12
Liste de vérification du CA	12
Annexe A : Exemples de descriptions de poste	14
Exemple de description de poste de membre du CA.....	14
Exemple de description de poste de président du CA	15
Annexe B : Réunions du conseil d'administration	16
Caractéristiques qui rendent une réunion du CA efficace :	16
EXEMPLE d'ordre du jour d'une réunion d'un CA	17
EXEMPLE de procès-verbal d'une réunion de CA	18
Comités	19
EXEMPLE de modèle de mandat d'un comité	20
Assemblée générale annuelle	21
Plan de travail annuel	22
Évaluation du CA.....	22
Annexe C : Mission, vision et valeurs	23
Annexe D : Planification stratégique	24
Ressources	26
Ressources générales et liens pour tous les CA	26
Ressources pour les organismes de garde d'enfants et de la petite enfance	27
Ressources pour les organisations d'aide au logement.....	27

Avis de non-responsabilité

Les informations contenues dans le présent manuel ne sont fournies qu'à titre indicatif.

Ce document est une ressource fournie pour information seulement. Il n'a pas force de loi ni d'effet sur les lois ou règlements du ministère.

Les références concernant des politiques et des lois particulières étaient à jour à la date de la publication, mais elles peuvent être modifiées.

Les références aux ressources et aux documents de référence, aux sites Internet et aux organisations sont incluses à titre informatif seulement. La Ville de Cornwall n'exige ni n'approuve leur utilisation. Les informations contenues dans ces documents ne représentent pas nécessairement la position ou les politiques de la Ville de Cornwall ou du gouvernement de l'Ontario.

La Ville de Cornwall n'est pas responsable du contenu de ces sites Internet ni de s'assurer que le contenu des documents qu'ils hébergent est à jour.

Veillez noter que les exemples et modèles fournis à la fin du présent manuel doivent être utilisés comme outils uniquement.

Les organisations doivent élaborer leurs propres politiques.

Termes clés

Administrateur : L'administrateur doit gérer les activités et les affaires de l'organisation ou en superviser la gestion. Un administrateur doit avoir plus de 18 ans et être en mesure de gérer des biens en vertu des lois canadiennes. Il ne peut pas être en faillite.

Conseil d'administration (CA) : Le CA des organisations sans but lucratif est composé de bénévoles qui travaillent ensemble pour superviser l'organisation. Être membre du CA comporte des obligations importantes.

Directeur général/cadre supérieur : Cette personne est nommée par le CA. Elle gère les activités quotidiennes de l'organisation et la dirige afin de réaliser sa mission et sa vision. Il s'agit du poste le plus élevé de l'organisation, qui relève directement du CA. Remarque : Certaines organisations utilisent un titre différent pour ce poste. Toutefois, les fonctions demeurent les mêmes, peu importe le titre utilisé.

Introduction

Le but premier du présent manuel est d'aider les administrateurs du CA à s'acquitter de leurs responsabilités. Le résultat visé est que toutes les organisations communautaires aient en place des structures de CA et de gestion qui contribuent à la bonne gouvernance et à la reddition de compte, ce qui se traduit par une prestation de services de grande qualité.

Deux éléments essentiels déterminent l'efficacité des membres du CA : la qualité de l'orientation qu'ils reçoivent avant de commencer et la qualité de l'information qu'ils reçoivent tout au long de leur mandat.

Le conseil d'administration :

- Participe à la surveillance de l'organisation des programmes au nom de tous les membres.
- Est un organe directeur qui approuve les politiques et prend des décisions.
- Possède les pouvoirs et les responsabilités énoncés dans les règlements administratifs et les statuts constitutifs ou les lettres patentes d'un programme.
- Doit se conformer aux exigences juridiques énoncées dans la législation pertinente.
- Définit les objectifs à court et à long terme de l'organisation.

La composition du CA est une décision importante qui est inscrite dans les règlements administratifs de l'organisation. Dans de nombreuses organisations communautaires, la majorité des postes du CA sont occupés par des clients utilisateurs d'un programme de l'organisation. Par contre, des membres de la collectivité qui n'utilisent pas de programme peuvent aussi être membres du CA. Le directeur général/cadre supérieur doit toujours assister aux réunions du CA (à moins que le CA discute d'une question avec laquelle il est en conflit d'intérêts réel ou apparent).

Tous les membres du CA et les directeurs généraux/cadres supérieurs devraient recevoir une copie du présent manuel.

Responsabilités

Responsabilités du CA

Le CA est responsable de régir le fonctionnement de l'organisation. Toutefois, ce sont les gens en première ligne qui constituent le personnel de l'organisation. Il incombe au CA de veiller à ce que l'organisation soit bien gérée. Cela signifie que le CA **régit** le fonctionnement de l'organisation. Le directeur général/cadre supérieur **gère** les programmes et les services au quotidien. Les deux parties doivent bien comprendre ces deux rôles essentiels à la réussite de l'organisation.

Responsabilités de base

Le CA joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation. Par conséquent, il est important que chaque membre du CA soit pleinement investi et participe activement à son rôle. Voici quelques-unes des responsabilités de base des administrateurs :

- Se préparer aux réunions du CA en lisant les ordres du jour, les procès-verbaux et d'autres rapports pertinents.
- Assister à toutes les réunions.
- Participer activement à toutes les réunions, y compris poser des questions et échanger des points de vue.
- Approuver un budget annuel pour l'organisation.
- Respecter et appuyer les décisions du CA dans les cas où les membres du CA s'opposent fermement à ses décisions. Un membre du CA peut s'opposer officiellement, mais il a l'obligation d'appuyer la décision du CA en public.
 - Dans les cas où les membres du conseil s'opposent fermement aux décisions du conseil, un membre du conseil peut enregistrer formellement une opposition, mais l'obligation de soutenir la décision en dehors de la réunion du conseil reste la même.
- Rester au courant de ce qui se passe dans le secteur et démontrer son engagement envers les programmes, la mission et l'orientation stratégique de l'organisation.
- Se tenir au courant des tendances et des enjeux du secteur qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation.
- Participer à toutes les activités de perfectionnement du CA.
- Appuyer les efforts de collecte de fonds et les activités spéciales.
- S'assurer que l'organisation respecte toutes les exigences légales et réglementaires.
- Veiller à ce que les conflits d'intérêts soient évités et déclarer un conflit d'intérêts (s'il y a lieu).
- Respecter la confidentialité.

Chaque membre du CA doit connaître les statuts constitutifs ou les lettres patentes, les règlements administratifs et les lois de la province où l'organisation exerce ses activités.

Embauche d'un directeur général/cadre supérieur :

La responsabilité la plus importante du CA est la nomination du directeur général/cadre supérieur. Les connaissances, les compétences et le leadership de la personne embauchée détermineront dans une grande mesure l'efficacité et la compétence de l'organisation dans l'accomplissement de sa mission. Le CA doit établir ses attentes à l'égard du poste, notamment :

- les qualifications;
- le salaire et les autres avantages sociaux;
- la description de poste;
- le processus de suivi et d'évaluation.

Responsabilités du directeur général/cadre supérieur :

Le poste de directeur général/cadre supérieur d'une organisation sans but lucratif est très respecté. Le directeur général/cadre supérieur supervise d'autres cadres supérieurs de l'organisation, travaille directement avec le CA et, en fin de compte, façonne l'avenir de l'organisation en dirigeant l'équipe dans la bonne direction.

Le directeur général/cadre supérieur :

- assure la direction de l'organisation;
- assure la liaison entre le CA et le personnel;
- informe le CA;
- veille à ce que l'organisation respecte toutes les lois et tous les règlements.

Plus l'organisation est petite, plus le directeur général/cadre supérieur participera directement aux opérations quotidiennes. Dans le cas des grandes organisations, le directeur général/cadre supérieur aidera les superviseurs (de programme ou de site) à s'assurer que les opérations quotidiennes se déroulent sans heurts. Il est important que les rôles et les responsabilités de chaque poste soient clairement définis.

Le directeur général/cadre supérieur est responsable des activités quotidiennes de l'organisation. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Recruter, embaucher, orienter et former tous les nouveaux employés; veiller à ce que toutes les exigences législatives soient respectées (comme les exigences en matière d'éducation et de formation, de certification, de vaccination, etc.)
 - Remarque : Dans les organisations à emplacements multiples, le directeur général/cadre supérieur peut déléguer cette tâche à un superviseur de site pour les employés du site. Il s'occupe lui-même du recrutement des superviseurs de site.
- Superviser, motiver, encadrer et soutenir le personnel, ce qui comprend l'évaluation du rendement du personnel.
 - Remarque : Dans les organisations à emplacements multiples, le directeur général/cadre supérieur peut déléguer cette tâche à un superviseur de site pour les employés du site. Il s'occupe lui-même du recrutement des superviseurs de site.
- Participer au processus d'élaboration des politiques du CA.
- Mettre en œuvre toutes les politiques.
- Assurer le leadership et l'orientation de l'organisation.

- Superviser la prestation des programmes et des services. Pour les organisations à emplacements multiples, cela comprend le soutien des superviseurs de site dans cette tâche.
- Gérer les finances, dans les limites du budget et des politiques approuvés par le CA.
- S'occuper des communications et des relations publiques.
- Surveiller la conformité à toutes les exigences législatives (y compris municipales, provinciales et fédérales). Pour les organisations à emplacements multiples, cela comprend le soutien des superviseurs de site dans cette tâche.
- Se tenir au courant des nouvelles tendances et des pratiques exemplaires et en informer le CA.
- Participer aux réunions du CA, et préparer les ordres du jour avec le président du CA.
- Encourager, promouvoir et favoriser le perfectionnement professionnel et la formation du personnel.
- Participer au perfectionnement professionnel et à la formation.
- Fournir des mises à jour mensuelles aux réunions du CA, notamment au sujet des initiatives communautaires, des programmes et des services, du budget et des finances, des inspections mensuelles (le cas échéant), des défis, des réalisations, etc.

À qui revient le rôle?

Conseil d'administration	Directeur/superviseur
Approuver les politiques	Mettre en œuvre les politiques
Appuyer l'orientation des programmes et des services	Mettre en œuvre les programmes et services
Superviser l'orientation stratégique	Suivre l'orientation stratégique
Embaucher un directeur général/cadre supérieur pour superviser les activités quotidiennes	Embaucher du personnel de première ligne pour mettre en œuvre les programmes et services
Effectuer les évaluations de rendement du directeur général/cadre supérieur	Effectuer les évaluations de rendement du personnel de première ligne
Recevoir et lire des rapports liés aux exigences législatives	Veiller au respect des exigences législatives
Approuver et surveiller le budget annuel	Gérer les finances (dans les limites du budget annuel)

Comparaison des rôles et responsabilités du CA et du directeur général/cadre supérieur

Dans une organisation efficace, les deux parties travaillent en partenariat. Le CA fixe les objectifs et l'orientation de l'organisation, tandis que le directeur général/cadre supérieur et son personnel veillent à l'atteinte de ces objectifs. Le CA devrait employer le directeur général/cadre supérieur le plus qualifié. L'embauche d'un directeur général/cadre supérieur exige que le CA délègue toutes les tâches de gestion quotidiennes à cette personne. Le directeur général surveille de près les enjeux et les activités de l'organisation et communique régulièrement avec le CA et, en particulier, avec le président. Le directeur général d'une organisation supervise la mise en œuvre des politiques de son CA et gère l'organisation de façon efficace et efficiente, conformément aux politiques et au budget du CA. De plus, il veille à ce que le CA reçoive des renseignements exacts, concis et opportuns. Il incombe au

directeur général de tenir le CA au courant des activités de l'organisation au niveau opérationnel – le personnel de niveau inférieur relève du directeur général, et non du CA.

Les cadres supérieurs ne sont habituellement pas des membres à part entière et avec droit de vote du CA. Ils devraient assister aux réunions pour conseiller et soutenir le CA. Toutefois, ils ne devraient pas voter sur les décisions prises par le CA, en raison d'un conflit d'intérêts potentiel. En effet, ils pourraient accorder la priorité à leurs intérêts personnels ou à ceux de leur service par rapport aux objectifs plus généraux de l'organisation. Cette approche permet au personnel de faire part de ses connaissances sans s'exposer aux complications potentielles liées au droit de vote.

De concert avec le directeur général/cadre supérieur, le CA détermine les politiques de dotation en personnel qui régissent les employés dans l'exercice de leurs fonctions. Bien que le CA et le directeur général/cadre supérieur aient des pouvoirs différents, ce dernier devrait participer à l'élaboration des politiques. Le directeur général/cadre supérieur est l'expert dans le domaine et connaît les exigences législatives et réglementaires.

Le CA doit veiller à ne pas empiéter sur les responsabilités du directeur général/cadre supérieur et du personnel. Bien que le CA doive être convaincu que les employés sont compétents et capables de s'acquitter de leurs responsabilités, ses membres ne doivent pas tenter d'exercer quelque pouvoir que ce soit sur le personnel. Un tel comportement mine l'autorité du directeur général/cadre supérieur.

Gouvernance

Le CA doit :

- Régir le fonctionnement du programme.

Le directeur général/cadre supérieur doit :

- Gérer les activités quotidiennes du programme.

Service juridique

Le CA doit :

- Veiller au respect des exigences légales en étudiant les éléments suivants :
 - Constitution en société;
 - Règlements administratifs;
 - Politiques;
 - Autres lois municipales, provinciales et fédérales;
 - Inspections des permis;
 - Baux;
 - Assurance responsabilité civile;
 - Contrats et ententes d'achat de services.

Le superviseur doit :

- S'assurer que le programme répond aux exigences légales en surveillant la conformité avec les éléments suivants :
 - Législation provinciale;
 - Réglementation en matière de santé publique et de sécurité-incendie;
 - Contrats et ententes d'achat de services;
 - Autres lois municipales, provinciales et fédérales.
- Tous les rapports d'inspection écrits seront présentés aux réunions mensuelles du CA.

Planification

Le CA doit :

- Revoir la mission, la vision et les valeurs du programme chaque année.
- Examiner le plan stratégique des programmes, y compris tous les objectifs à court et à long terme, chaque année ou au besoin. Apporter des révisions, au besoin.
- Élaborer un plan de relève pour le recrutement des administrateurs, y compris l'orientation des nouveaux membres du CA.
- Participer à une évaluation annuelle du rendement du CA.

Le superviseur doit :

- Mettre en œuvre les programmes et les services d'une manière conforme à la mission, à la vision, aux valeurs et aux objectifs établis par le CA.
- Coordonner et mettre en œuvre une évaluation annuelle des programmes et des services. Les résultats de cette évaluation sont présentés au CA.

Ressources humaines

Le CA doit :

- Embaucher un directeur général/cadre supérieur compétent.
- Fournir au directeur général/cadre supérieur une description de poste à jour qui décrit l'étendue de ses pouvoirs et de ses responsabilités.
- Fournir un contrat écrit au directeur général/cadre supérieur.
- Travailler en étroite collaboration avec le directeur général/cadre supérieur.
- Surveiller le rendement du directeur général/cadre supérieur et organiser son entretien d'évaluation du rendement chaque année.
- Négocier et approuver les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail du personnel/créer une échelle salariale pour les postes au sein de l'organisation.
- Veiller à ce que les politiques d'embauche et de gestion des ressources humaines établies et mises en œuvre soient équitables.
- Créer ou examiner un manuel de gestion des ressources humaines avec l'aide du directeur général/cadre supérieur afin de définir clairement les descriptions de poste et les politiques de ressources humaines.
- Déléguer l'embauche et la supervision du personnel au superviseur.

Le superviseur doit :

- Mettre en œuvre les politiques de gestion des ressources humaines.
- Embaucher du personnel pour les programmes et du personnel de soutien.
- Maintenir une communication ouverte avec le personnel grâce à une supervision régulière.
- Offrir du mentorat au personnel et l'encadrer.
- Faciliter la formation et le perfectionnement professionnel du personnel.
- Préparer et effectuer les évaluations annuelles du rendement du personnel.
- Recommander le statut des employés (période d'essai, employé permanent ou cessation d'emploi) au CA ou au comité de gestion des ressources humaines.

Programmes

Le CA doit :

- Être bien informé des recherches et des pratiques exemplaires actuelles dans le domaine.
- Appuyer le personnel et le directeur général/cadre supérieur dans la mise en œuvre de programmes et de services de grande qualité fondés sur les recherches et les pratiques exemplaires actuelles.

Le superviseur doit :

- Être bien informé des recherches et des pratiques exemplaires actuelles dans le domaine.
- Assurer un leadership dans la mise en œuvre de programmes et de services de grande qualité fondés sur les recherches et les pratiques exemplaires actuelles.

Finances

Le CA doit :

- Assurer la viabilité financière de l'organisation en élaborant et en approuvant les plans financiers.
- Surveiller les dossiers et les rapports financiers.
- Établir des politiques de dépenses.
- Obtenir les ressources financières adéquates.
- Préparer des renseignements financiers exacts pour le CA (et le comité des finances).

Le superviseur doit :

- Préparer des rapports financiers mensuels et surveiller les dossiers financiers.
- Participer à l'élaboration de plans financiers.
- Mettre en œuvre le prélèvement des frais financiers et la perception des revenus financiers.
- Participer à l'établissement des politiques de dépenses.

Plaintes : Qui doit rendre des comptes?

La reddition de compte n'implique pas d'avoir des pouvoirs. Dans un milieu de travail respectueux, les personnes, qu'il s'agisse d'employés ou de bénévoles, doivent être encouragées à parler à quelqu'un en cas de conflit, ou encore si elles ont des préoccupations à l'égard d'une autre personne. Si, après l'avoir fait, la situation n'est pas réglée, voici des exemples de marches à suivre appropriées :

- Si un membre du CA a une plainte à formuler au sujet d'un membre du personnel, il doit en parler au directeur général/cadre supérieur. Si la plainte concerne le directeur général/cadre supérieur, il faut s'adresser au président du CA.
- Si un membre du CA a une plainte au sujet d'un autre membre, il doit s'adresser au président du CA.
- Si le directeur général/cadre supérieur a une plainte au sujet d'un membre du CA, il doit s'adresser au président du CA. Si la plainte concerne le président du CA, il faut s'adresser au vice-président.
- Si un membre du personnel a une plainte au sujet du directeur général/cadre supérieur, il doit s'adresser au CA.

- Remarque : Dans une organisation à emplacements multiples, si un membre du personnel a une plainte au sujet du superviseur de site, il doit s'adresser au directeur général/cadre supérieur.

Obligation de reddition de compte du CA

Obligation légale de diligence des administrateurs

Les membres du CA sont tenus de rendre des comptes en vertu de l'obligation de diligence raisonnable prévue par la Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario (la Loi). Les CA sont tenus d'agir « avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisation » et « avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne d'une prudence raisonnable ».

Nombre minimal d'administrateurs

La Loi exige que le CA soit composé d'au moins trois administrateurs. « Au plus le tiers des administrateurs d'une organisation d'intérêt public peuvent être des employés de celle-ci ou d'un membre du même groupe.

Responsabilité juridique

D'un point de vue juridique, les CA sont responsables de l'ensemble des dettes, salaires, accidents, crises et obligations. La souscription d'une assurance responsabilité des administrateurs est fortement recommandée.

Devoirs des administrateurs et des dirigeants

Le CA est tenu d'exercer au moins le degré de soin, de diligence et de compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne d'une prudence raisonnable. Les membres du CA sont également tenus d'agir « avec intégrité et de bonne foi » et « au mieux des intérêts de l'organisation », plutôt que dans leur propre intérêt. C'est ce qu'on appelle une norme de diligence objective. Lorsqu'un tribunal doit déterminer si un CA a manqué à son obligation envers l'organisation, il doit comparer les actions du membre du CA avec celles d'une personne d'une prudence raisonnable. Pour s'acquitter de cette obligation, le membre du CA peut se fier de bonne foi aux rapports préparés par des professionnels. Il peut également se fier aux états financiers préparés par l'expert-comptable de l'organisation.

Obligation d'observer la loi

Les membres du CA doivent se conformer à la Loi et à ses règlements d'application, aux statuts ou lettres patentes, aux règlements administratifs et à toute entente unanime des membres. Les membres du CA sont également assujettis à des obligations supplémentaires en vertu de la Loi. Par exemple, ils sont tenus de se tenir au courant des activités de l'organisation et d'assurer la légalité des statuts et la raison d'être de l'organisation.

Responsabilité

En tant que membres du CA, les administrateurs acceptent une certaine responsabilité financière à l'égard de leurs décisions et de leurs actions. Les pratiques exemplaires pour s'assurer que les membres du CA s'acquittent de leur responsabilité juridique consistent à exercer les fonctions d'administrateur avec soin, diligence, honnêteté et intégrité. Cela comprend la participation à toutes les réunions, la lecture des procès-verbaux, la participation

à la discussion et l'exercice du droit de vote. Les membres du CA devraient également insister pour obtenir des conseils professionnels, au besoin.

Indemnisation d'un administrateur

L'indemnisation (protection pour minimiser la responsabilité personnelle) :

- couvre les anciens membres du CA;
- précise que les administrateurs peuvent être indemnisés pour des poursuites civiles, pénales, administratives, ou pour la tenue d'une enquête, **s'ils ont agi « avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisation »**.
- Dans les cas de procédures pénales ou administratives passibles d'une sanction pécuniaire, l'administrateur **avait des motifs raisonnables de croire que la conduite était légale**.
- L'organisation peut également avancer de l'argent à un administrateur pour les coûts de la procédure.

Conflit d'intérêts

Les membres du CA sont responsables d'agir dans l'intérêt à long terme de l'organisation et ne doivent jamais permettre que leurs intérêts entrent en conflit avec leurs obligations envers l'organisation. Les membres qui jouent un double rôle (comme ceux qui sont également clients des programmes ou des services ou employés de l'organisation) doivent garder leur rôle de membre du CA distinct de leur rôle de client ou d'employé et, s'il y a lieu, déclarer tout conflit d'intérêts.

Il y a conflit d'intérêts lorsque les membres du CA participent à des discussions ou à des prises de décisions sur une question qui pourrait leur être profitable ou profiter à un proche. Si une décision du CA fait l'objet d'une discussion ou d'un vote, chaque membre du CA doit déclarer tout conflit d'intérêts et se retirer du processus de discussion et de vote le cas échéant. Le conflit d'intérêts doit également être divulgué par écrit, s'il existe un intérêt personnel. Cela devrait toujours être consigné dans le procès-verbal de la réunion.

Confidentialité/non-divulgation

Le CA doit avoir une politique de confidentialité écrite claire que tous les employés et bénévoles, y compris ses membres, connaissent et approuvent. La politique devrait énoncer clairement les conséquences d'une violation grave de la confidentialité. Dans les cas graves, cela peut entraîner la destitution d'un poste du CA ou la cessation d'emploi du membre du personnel. La divulgation de renseignements confidentiels sans le consentement approprié pourrait contrevenir à la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*. Cela comprend la diffusion électronique de renseignements confidentiels.

Si, au cours d'une réunion du CA, un point confidentiel doit être discuté, il doit être inscrit à l'ordre du jour comme « discussion à huis clos ». Il s'agit d'un terme officiel qui signifie en privé, sans la présence du public. Toute personne présente qui ne fait pas partie du CA régulier est alors priée de quitter la réunion. Le procès-verbal détaillé de la séance à huis clos ne doit pas être distribué ou mis à la disposition du grand public.

Avant toute discussion sur un sujet confidentiel, il faut indiquer clairement que la question est confidentielle.

En cas d'atteinte à la vie privée ou de divulgation de renseignements personnels, il faut s'adresser immédiatement à la personne concernée et décider de la gravité de l'atteinte et des mesures à prendre.

Recrutement et orientation des membres du CA

Le taux de rotation des membres du CA varie selon la durée des mandats indiquée dans les règlements administratifs. Les CA doivent planifier la rotation des membres. Connaître les postes vacants à venir aide à planifier la relève et à déterminer si des ensembles de compétences, des expériences, une expertise ou des attributs particuliers sont nécessaires.

Avant qu'un bénévole ou un membre du personnel commence dans un poste au sein de l'organisation, il doit être bien orienté. L'orientation du CA doit être donnée à la fois par son président et le directeur général/cadre supérieur. Les éléments à inclure dans le cadre de l'orientation (sans toutefois s'y limiter) sont les suivants :

- Énoncé de la philosophie, de la mission, de la vision et des valeurs du programme;
- Description générale du programme et des services;
- Plans stratégiques, y compris les objectifs;
- Statuts constitutifs ou lettres patentes;
- Règlements administratifs;
- Budget annuel;
- Structure de l'organisation;
- Descriptions de poste du personnel;
- Organismes de réglementation (p. ex., ministères provinciaux, comté de Cornwall, Santé publique, etc.).

Liste de vérification du CA

Il incombe au CA de veiller à ce que l'organisation soit bien gérée. Par conséquent, le CA doit :

- Revoir la mission, la vision et les valeurs qui régissent le programme sur une base annuelle.
- Examiner les politiques qui régissent les programmes et les services sur une base annuelle.
- Veiller à ce que les programmes et les services répondent à toutes les exigences juridiques.
- Veiller à ce que les politiques d'embauche et de gestion des ressources humaines établies et mises en œuvre soient équitables.
- Créer ou approuver un manuel de gestion des ressources humaines afin de définir clairement les descriptions de poste et les politiques de gestion des ressources humaines, avec l'aide du directeur général/cadre supérieur.
- Examiner tous les objectifs à court et à long terme, ainsi que les plans stratégiques, et les réviser au besoin.
- Élaborer et définir le budget annuel, et le surveiller en examinant la situation financière de l'organisation au moins une fois par trimestre.
- Embaucher un directeur général/cadre supérieur compétent et pleinement qualifié.

- Avoir un contrat écrit avec le directeur général/cadre supérieur qui définit ses qualifications, ses pouvoirs et ses responsabilités, ainsi que les résultats attendus.
- Négocier les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail du personnel chaque année.
- Travailler en étroite collaboration avec le directeur général/cadre supérieur.
- Procéder à l'examen annuel du rendement du directeur général/cadre supérieur en fonction de la description de poste et des attentes en matière de rendement établies précédemment.
- Participer à l'évaluation annuelle du rendement du CA.
- Veiller à ce que le directeur général/cadre supérieur coordonne et mette en œuvre une évaluation annuelle des programmes et des services et présente des rapports au CA.

Annexe A : Exemples de descriptions de poste

Exemple de description de poste de membre du CA

Il s'agit d'un EXEMPLE seulement. Veuillez vous reporter aux statuts constitutifs, aux lettres patentes et aux règlements administratifs de votre organisation lorsque vous utilisez cet échantillon pour élaborer les descriptions de poste du CA de votre organisation.

Nom de l'organisation : _____

Description de poste : Membre du CA (bénévole)

Durée: Deux ans (le mandat peut être prolongé _ fois). La durée maximale du service est de __ ans.

Le CA rend compte collectivement aux clients et à leur famille, à la collectivité, aux bailleurs de fonds et aux autres intervenants. Il est responsable du rendement de l'organisation dans la réalisation de sa mission et l'atteinte de ses objectifs, ainsi que de la gérance efficace des ressources financières et humaines et de la qualité globale des mesures de soutien offertes aux clients. Le CA est composé de bénévoles qui apportent un large éventail de compétences à leurs rôles.

Qualifications et compétences

- Connaissance de la collectivité, de l'organisation et du domaine d'activité de l'organisation.
- Engagement envers la mission et l'orientation stratégique de l'organisation.
- Capacité de travailler en équipe, comme membre collaborateur du CA et avec l'équipe de direction de l'organisation.
- Disponibilité suffisante pour les fonctions du CA (habituellement entre deux et cinq heures par mois pour se préparer et assister aux réunions et aux événements spéciaux).

Principales fonctions

- Se préparer aux réunions du CA, y assister et y participer activement.
- Mener toutes les activités du CA de façon professionnelle.
- Respecter la confidentialité.
- Appuyer les décisions de gouvernance une fois qu'elles sont prises.
- Comprendre en quoi consiste l'engagement envers la mission et la vision à long terme de l'organisation et respecter cet engagement.
- Participer à l'élaboration ou à l'examen du plan stratégique de l'organisation.
- Se tenir au courant des enjeux et des tendances qui touchent l'organisation, ainsi que des exigences juridiques et réglementaires.
- Superviser la gestion financière de l'organisation, ce qui comprend l'examen, l'approbation et le suivi d'un budget annuel.
- Participer à l'embauche, à l'encadrement et à l'évaluation du directeur général/cadre supérieur.
- Examiner et approuver les contrats et les ententes de l'organisation.
- Examiner et mettre à jour, au besoin, les politiques du CA et les règlements administratifs de l'organisation.
- Participer aux comités du CA.
- Défendre les intérêts de l'organisation.

Exemple de description de poste de président du CA

Il s'agit d'un EXEMPLE seulement. Veuillez vous reporter aux statuts constitutifs, aux lettres patentes et aux règlements administratifs de votre organisation lorsque vous utilisez cet échantillon pour élaborer les descriptions de poste du CA de votre organisation.

Remarque : L'élaboration de descriptions de travail pour d'autres postes clés (vice-président, secrétaire, trésorier, etc.) est recommandée.

Nom de l'organisation : _____

Description de poste : Président du CA

En plus d'assumer les responsabilités de la description de poste générale des membres du CA, le président du CA accepte d'assumer les responsabilités supplémentaires suivantes :

- Coordonner le travail et la planification générale du CA.
- Présider toutes les réunions du CA et gérer le processus décisionnel.
- Être présent à chaque réunion; lorsque ce n'est pas possible, le président doit faire en sorte que le vice-président ou le secrétaire le remplace.
- Assister à l'assemblée générale annuelle.
- Veiller à ce que le CA s'acquitte de ses responsabilités et à ce que ses membres rendent des comptes.
- Participer à l'embauche et à l'évaluation du superviseur.
- Faciliter la communication entre le CA et le superviseur.
- Agir à titre de membre d'office des comités du CA. Le président du CA est membre avec droit de vote du comité (s'il est précisé dans les règlements administratifs). Il cerne les problèmes et aide le président du comité à les résoudre. Le terme « d'office » désigne le processus par lequel le président du CA devient automatiquement membre des comités du CA, sans être élu.

Le président du CA est chargé de diriger les réunions du CA. Cela comprend les tâches suivantes :

- Créer l'ordre du jour avec le superviseur et le distribuer à tous les membres du CA avant les réunions.
- Respecter l'horaire et l'ordre du jour de la réunion.
- Encourager la participation de tous les participants à la réunion.
- Demander la déclaration de tout conflit d'intérêts après l'examen de l'ordre du jour.
- Lorsqu'une décision est requise, s'assurer que les règlements administratifs de l'organisation sont respectés, ce qui devrait comprendre une motion et un processus de vote. Le président du CA doit également veiller à ce que le quorum nécessaire soit atteint (selon les règlements administratifs).
- S'assurer que tous les renseignements pertinents sont présentés.
- Maintenir l'ordre et résoudre les conflits, au besoin.
- Résumer les points de discussion.
- Demander qu'une décision soit prise, au besoin.
- Déléguer la responsabilité du suivi des décisions.
- Veiller à ce que le procès-verbal soit rédigé et distribué peu après la date de la réunion.
- Demander l'approbation de l'ordre du jour et du dernier procès-verbal au début de chaque réunion.

Annexe B : Réunions du conseil d'administration

Caractéristiques qui rendent une réunion du CA efficace :

- L'ordre du jour est préparé conjointement par le président du CA et le directeur général/cadre supérieur, avec la participation d'autres membres du CA.
- Les points à l'ordre du jour sont classés par ordre de priorité (les priorités de l'organisation ont préséance).
- Les personnes appropriées sont invitées aux réunions.
- Les discussions sont maintenues sur la bonne voie.
- Les désaccords sont gérés de façon ouverte et respectueuse.
- Le CA examine périodiquement ce qui s'est passé pendant et entre ses réunions pour s'assurer que le travail accompli est conforme aux priorités de l'organisation.
- Les membres du CA sont invités périodiquement à évaluer leur satisfaction à l'égard des réunions et la productivité des réunions.
- L'évaluation de l'efficacité des réunions du CA permet de déterminer les changements ou les améliorations nécessaires.
- La voix de chacun est entendue; les membres du CA ont l'occasion d'exprimer leurs idées et leurs réflexions.
- Les membres du CA communiquent de façon professionnelle et respectueuse pendant les réunions, d'une manière qui contribue à la résolution de problèmes et à la planification.
- Le président du CA veille à ce que les désaccords soient traités d'une manière respectueuse des autres membres et productive pour la tâche.
- Il existe des documents et des programmes pour orienter les membres du CA quant au rôle du CA et aux relations avec le personnel et les comités. Ces documents et programmes sont révisés par le CA chaque année.
- Les membres du CA reçoivent l'information pertinente suffisamment à l'avance pour se préparer aux réunions.
- Il existe des procédures convenues pour l'évaluation des réunions du CA et le traitement des conflits.
- Les membres ont de bonnes pratiques de communication et de gestion des conflits, et ils les appliquent.
- Les membres se soutiennent et se font des commentaires pendant qu'ils expérimentent de nouvelles connaissances et compétences.

EXEMPLE d'ordre du jour d'une réunion d'un CA

EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR

Nom de l'organisation : _____

DATE ET HEURE : _____

LIEU : _____

1. Président du CA – mot d'ouverture et accueil des membres du CA
2. Appel nominal; consigner les absences dans le procès-verbal
3. Examen du dernier procès-verbal; l'accepter en l'absence d'une demande d'ajout, de suppression ou de correction
4. Présentation des invités (le cas échéant)
5. Rapport du trésorier – examen des états financiers
6. Rapports supplémentaires au besoin (p. ex., comité de financement, comité d'évaluation)
7. Affaires nouvelles
8. Discussions à huis clos (au besoin ou si c'est précisé avant la réunion)
9. Tout nouveau point à ajouter à l'ordre du jour de la prochaine réunion
10. Confirmation de la date, de l'heure et du lieu de la prochaine réunion
11. Levée de la séance

EXEMPLE de procès-verbal d'une réunion de CA

Le procès-verbal de la réunion est le compte rendu écrit de ce qui a été discuté et décidé au cours d'une réunion. Il devrait fournir un résumé concis et clair qui reflète la discussion et les décisions prises, les tâches assignées et le calendrier de ces mesures. La responsabilité des procès-verbaux des réunions du CA d'une organisation sans but lucratif incombe habituellement au secrétaire du CA.

EXEMPLE DE PROCÈS-VERBAL

Nom de l'organisation : _____

DATE ET HEURE : _____

LIEU : _____

Présences : Indiquer toutes les personnes présentes, y compris les membres du CA; les invités; les noms des membres du personnel.

Absences : Indiquer les membres du CA absents de la réunion qui seraient normalement présents.

Mot d'ouverture : Le président du CA souhaite la bienvenue à toutes les personnes présentes.

Approbation du procès-verbal de la réunion précédente : Le procès-verbal de la réunion du (date) est accepté. (Deux membres du CA doivent appuyer la proposition d'accepter le procès-verbal; leur nom doit être consigné dans le procès-verbal).

Rapport du trésorier : Examen des rapports financiers mensuels et cumulatifs. Toute question ou suggestion concernant les rapports financiers doit être ajoutée au procès-verbal.

Rapports supplémentaires : Tout rapport supplémentaire présenté au CA doit figurer dans le procès-verbal. Toute discussion, question ou suggestion doit figurer dans le procès-verbal.

Affaires nouvelles : Tous les points discutés à mesure que de nouvelles affaires sont ajoutées au procès-verbal, y compris les discussions, les questions et les mesures de suivi déterminées.

Discussion à huis clos : S'il n'y a pas de discussion à huis clos, il faut l'indiquer dans le procès-verbal.

Nouveaux points à l'ordre du jour de la prochaine réunion : Tous les éléments identifiés sont ajoutés au procès-verbal.

Confirmation de la prochaine réunion : La date, l'heure et le lieu sont inscrits dans le procès-verbal.

Fin de la réunion : L'heure de la levée de la séance est inscrite dans le procès-verbal.

Comités

Dans certains CA, une grande partie du travail est effectuée par des comités. En général, les comités sont utilisés pour gérer des tâches trop complexes ou trop nombreuses pour que l'ensemble des membres du CA puissent les gérer. Voici quelques-unes des fonctions particulières que les comités du CA peuvent exercer :

- Faire des recommandations au CA (p. ex., recommandations fondées sur les résultats d'un sondage auprès des parents; augmentations salariales du personnel);
- Accomplir des tâches spéciales déléguées par le CA (p. ex., évaluation du CA, collecte de fonds);
- Recruter de futurs membres du CA.

En attribuant ces tâches à des comités, le CA est en mesure de concentrer son temps sur l'orientation stratégique et les objectifs à long terme de l'organisation.

Comment les comités fonctionnent-ils?

Les structures des comités varient selon la taille et les besoins de l'organisation.

Il peut y avoir deux types de comités ou de sous-comités :

1. **Comités spéciaux** : Les comités spéciaux sont établis à des fins précises et restreintes. Ils ne se réunissent plus une fois la tâche terminée. L'évaluation du CA ou les augmentations salariales annuelles du personnel sont des exemples de tâches attribuées à des comités spéciaux.
2. **Comités permanents** : Les comités permanents sont nommés ou élus pour exécuter certaines activités et fonctions continues. Il peut s'agir, par exemple, d'un comité responsable des finances, des ressources humaines (employés de l'organisation) ou du recrutement et de la planification de la relève au sein du CA.

Les comités sont généralement formés autour d'une fonction particulière du CA ou de l'organisation. Ils doivent avoir des rôles et des objectifs clairs pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Pour que les membres du CA aient le sentiment d'utiliser leur temps de façon efficace et efficiente et de s'acquitter de leur mandat, les comités ont besoin de structure et de lignes directrices.

Le mandat des comités devrait être élaboré sous forme de guide à suivre. Il précisera l'objectif du comité, les personnes qui doivent être représentées au sein du comité (il doit toujours y avoir un président), les responsabilités particulières, les échéanciers et les dates de présentation des rapports, ainsi que la fréquence des réunions.

Les comités permanents doivent faire l'objet d'un point permanent à l'ordre du jour de la réunion mensuelle du CA. Ce dernier pourra ainsi être informé de l'évolution de chaque comité. Il est possible qu'un comité permanent ne se réunisse pas au cours d'un mois donné. Il faut alors le mentionner à la réunion mensuelle du CA.

EXEMPLE de modèle de mandat d'un comité

Nom du comité :

Type : (permanent; spécial)

Président :

Composition/membres du Comité : (membres du CA, employés, représentants communautaires, clients, etc.) - - -

Objectif :

Responsabilités :

- 1.
- 2.
- 3.

Délais, rapports et échéances : (comprend la durée, le nombre de réunions par mois, les dates de rapport, la date limite du projet)

Ressources : (salle de réunion, budget)

Assemblée générale annuelle

La tenue d'une assemblée générale annuelle est une exigence juridique d'une organisation sans but lucratif. Les membres du CA doivent consulter les règlements administratifs de l'organisation pour déterminer les règles relatives aux avis, au vote, à la documentation, etc.

Le CA d'une organisation doit s'assurer que les règlements sont conformes à la *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif* de l'Ontario. Voici quelques-unes des exigences de cette loi (la liste n'est pas exhaustive) :

- Les états financiers doivent être disponibles au moins 21 jours avant l'assemblée générale annuelle.
- Les états financiers doivent être approuvés par le CA et ne peuvent être présentés sous forme d'ébauche.
- L'assemblée générale annuelle doit avoir lieu dans les six mois suivant la fin de l'exercice.

Autres exigences d'une assemblée générale annuelle :

- Rédiger le procès-verbal.
- Consigner les résultats de tous les votes.
- Veiller à ce que le quorum puisse être atteint avec les personnes présentes sur place ou représentées par un mandataire, conformément aux règlements administratifs de l'organisation.
- Adopter l'ordre du jour.
- Accuser réception des rapports (s'il y a lieu).
- Procéder à l'examen des états financiers de fin d'exercice et les approuver; peut être effectué par l'auditeur de l'organisation.
- Nommer un auditeur pour l'année à venir.
- Approuver le budget pour l'année à venir.
- Élire les administrateurs (la durée du mandat doit être précisée).
- Autres affaires.
- Lever l'assemblée générale annuelle.

Après l'assemblée générale annuelle, les changements apportés à la composition du CA doivent être communiqués aux organismes appropriés. Les membres du CA doivent être déclarés auprès :

- du ministère approprié;
- de la municipalité;
- du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs de l'Ontario (au sujet de la *Loi sur les renseignements exigés des personnes morales*);
- de tout autre organisme ou toute autre organisation, au besoin, conformément aux ententes organisationnelles.

Les changements doivent être déclarés dans les 15 jours suivants. Il faut déclarer les changements, les ajouts et les retraits.

Plan de travail annuel

Un plan de travail est l'aperçu d'un ensemble d'objectifs ainsi que des processus qui permettent à une équipe ou à une personne de les atteindre.

Tâches à envisager dans un plan de travail annuel :

- Revoir le plan stratégique et l'orientation.
- Revoir la mission et la vision de l'organisation.
- Revoir les objectifs à court et à long terme; les mettre à jour au besoin.
- Orienter les nouveaux membres du CA.
- Réviser le Guide du conseil d'administration.
- Revoir les descriptions de poste du CA.
- Revoir les cibles de rendement de l'organisation.
- Préparer et approuver le budget annuel.
- Déterminer la rémunération de l'auditeur.
- Approuver les états financiers audités.
- Évaluer l'auditeur et faire des recommandations aux membres au sujet de sa nomination.
- Examiner les états financiers trimestriels.
- Examiner les politiques et les procédures financières.
- Réaliser et approuver l'évaluation du rendement du directeur général/cadre supérieur.
- Établir des objectifs pour le directeur général/cadre supérieur.
- Examiner la planification de la relève.
- Examiner et approuver le mandat et les plans de travail des comités.
- Recevoir des rapports mensuels des comités.
- Recevoir les rapports d'activités mensuels du directeur général/cadre supérieur.
- Examiner les politiques de gouvernance; les modifier au besoin.
- Fixer la date de la prochaine assemblée générale annuelle; envoyer d'avance les annonces et les rapports requis.
- Au besoin, approuver les modifications apportées aux règlements administratifs.
- Nommer/élire les membres du CA.
- Mener un sondage pour évaluer le CA; examiner les résultats et créer un plan d'action pour les améliorations à apporter.
- Préparer et approuver le plan de travail annuel du CA.
- Établir les activités de perfectionnement professionnel du CA.

Les tâches indiquées dans le plan de travail devraient être organisées de façon à ce que la charge de travail soit répartie tout au long de l'année. Certaines tâches doivent être accomplies dans des mois précis (p. ex., préparation de l'assemblée générale annuelle, nomination d'un auditeur, etc.).

Évaluation du CA

Les évaluations régulières du CA sont importantes pour améliorer son efficacité, cerner et atténuer les risques, favoriser l'apprentissage continu et rehausser la confiance des intervenants. Voici un lien vers un outil d'autoévaluation du CA (en anglais seulement) qui pourrait être utile à toute organisation : [Microsoft Word - Board Self Evaluation Tool- Version III.docx](#)

Annexe C : Mission, vision et valeurs

La mission, la vision et les valeurs peuvent définir et guider une organisation. Il est important de comprendre la différence entre un énoncé de mission et un énoncé de vision. L'énoncé de vision d'une organisation porte sur ce qui est possible et le potentiel. La mission correspond à ce qui est nécessaire pour concrétiser la vision.

Énoncé de vision

Si l'énoncé de vision est un énoncé des possibilités, une image de l'avenir espéré pour l'organisation, alors la question cruciale est : pour qui cette vision est-elle élaborée? Pour quelle raison cette vision est-elle élaborée? Pourquoi voulez-vous faire cela? La vision de l'organisation concerne son avenir. Il s'agit de définir ce que l'organisation veut créer pour la collectivité et la façon dont elle veut avoir une influence.

Un énoncé de vision efficace déterminera donc où l'organisation aimerait être dans le futur. L'énoncé de vision devrait répondre à la question : pourquoi faites-vous ce que vous faites? On définit une position souhaitée qui est suffisamment détaillée pour que l'organisation la reconnaisse lorsqu'elle l'atteint.

Énoncé de mission

L'énoncé de mission permet de concrétiser la vision. En fait, c'est l'énoncé de mission qui fera le travail. Pour élaborer cet énoncé, il faut utiliser l'énoncé de vision comme point de départ. L'énoncé de mission décrit les objectifs de l'organisation, les personnes qu'elle sert et ce qui la distingue. Il doit répondre aux questions suivantes : « Que faisons-nous? », « Comment le faisons-nous? », « Pour qui le faisons-nous? », « Pourquoi le faisons-nous? ».

Énoncé de valeurs

L'énoncé de valeurs permet de s'assurer que l'organisation travaille à la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses objectifs d'une manière qui respecte des valeurs universellement partagées. Il s'agit d'un énoncé et d'un engagement à l'égard de la façon dont l'organisation réalisera sa mission et sa vision. Par exemple, si une organisation valorise l'inclusivité, elle ne refusera personne, peu importe la race, l'origine culturelle, la religion, le statut socioéconomique, le sexe, les capacités, etc. Cela orientera souvent bon nombre des politiques de l'organisation.

Voici certains points que les CA peuvent prendre en compte pour déterminer leurs valeurs :

- Nous voulons toujours que la collectivité puisse dire _____ sur la façon dont l'organisation fait son travail.
- Quelles sont les priorités de l'organisation? Qu'est-ce qui est le plus important pour l'organisation?
- À quelles valeurs l'organisation veut-elle être associée publiquement?
- Si l'organisation était confrontée à une année de contraintes budgétaires serrées, qu'est-ce qui serait sacrifié et qu'est-ce qui ne le serait pas? (P. ex., la qualité des programmes; le nombre de programmes offerts; les salaires du personnel)
- Quelles normes l'organisation veut-elle que les employés suivent lorsqu'ils prennent leurs propres décisions? Sur quelles valeurs sont-elles fondées?
- Quels comportements l'organisation souhaite-t-elle que les employés et les membres du CA adoptent pour les participants au programme et les clients?
- Qu'est-ce que l'organisation veut que les employés et les bénévoles disent d'elle après leur départ?

Annexe D : Planification stratégique

Qu'est-ce que la planification stratégique?

- Activité guidée par le CA pour déterminer la vision future et la façon dont l'organisation atteindra ses objectifs stratégiques.
- Processus qui renforce l'engagement de l'organisation à l'égard d'une orientation précise qui guidera le travail futur de l'organisation.
- La planification stratégique utilise les forces de l'organisation pour améliorer les capacités de cette dernière dans les domaines où elle est la plus faible et pour la diriger de façon pratique vers la réalisation de sa vision.

Questions à se poser en préparation de la planification stratégique :

- L'organisation a-t-elle rédigé des énoncés de mission, de vision et de valeurs? Ces énoncés permettent-ils de bien comprendre la raison d'être de l'organisation, la direction qu'elle veut prendre et ses convictions?
- La façon dont les affaires sont menées dans l'organisation est-elle conforme à sa mission, à sa vision et à ses valeurs?
- À quand remonte la dernière révision de la mission et de la vision? Les énoncés de mission et de vision sont-ils toujours appropriés?
- L'organisation a-t-elle un plan stratégique/à long terme? Si oui, quand a-t-il été élaboré?
- Le plan contribue-t-il à la mission de l'organisation et à la réalisation de sa vision, à court et à long terme?
- Le plan comporte-t-il des objectifs réalistes, atteignables et mesurables?
- À quelle fréquence le plan est-il évalué et qui participe à l'évaluation?
- Lorsque le CA planifie, prend des décisions, réagit aux risques auxquels l'organisation est confrontée ou tire parti des possibilités, utilise-t-il le plan stratégique/à long terme?

Étapes à considérer dans un modèle de planification stratégique :

1. Créer un énoncé de vision et de mission (s'il n'en existe pas).
2. Dresser une liste d'objectifs à court terme. Ces derniers peuvent être atteints au cours de la première année ou des deux premières années d'un plan stratégique quinquennal.
3. Dresser une liste d'objectifs à long terme. Ces objectifs doivent être atteints dans un délai de cinq ans. Ils peuvent être mis en œuvre par étapes (p. ex., l'introduction de nouveaux services). * Lorsque des objectifs à court et à long terme sont définis, il faut s'assurer qu'ils sont atteignables et mesurables.
4. Décrire les façons possibles d'atteindre les objectifs à court et à long terme. Faire un remue-méninges avec les membres pour trouver de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Même si certaines idées ne sont pas utilisées, le remue-méninges est le meilleur moyen de faire participer chaque personne de l'organisation. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe est autorisé à contribuer à la séance de remue-méninges.
5. Créer un plan d'action qui comprend les stratégies convenues pendant les séances de remue-méninges. Ce plan doit indiquer le responsable de chaque mesure du plan d'action, ainsi que son échéance.
6. Présenter les énoncés de vision et de mission, les objectifs à court et à long terme et les façons d'atteindre les objectifs dans un rapport qui comprend également les budgets, les prévisions financières et d'autres renseignements généraux. Il s'agit du plan stratégique quinquennal.

7. Fixez des dates régulières pour faire le point et vous assurer que l'organisation applique bien son plan stratégique global. Cela permet également d'apporter des modifications au besoin.

Ressources

Les sites Web suggérés sont fournis à titre informatif seulement. Ils n'ont pas reçu l'appui de l'organisation et aucune garantie n'est donnée quant à leur actualité.

Ressources générales et liens pour tous les CA

Ontario Non-Profit Network (ONN) : <https://theonnn.ca/> (en anglais seulement)

Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario :

<https://www.ontario.ca/lois/loi/10n15>

Guide sur la *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif* de l'Ontario [Guide sur la Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario](#)

Guide sur la gouvernance des conseils d'administration de l'Ontario : [Guide sur la gouvernance des conseils d'administration](#)

Outil d'élaboration des règlements administratifs du gouvernement du Canada : [Outil d'élaboration des règlements administratifs : organisations à but non lucratif](#)

Lancer et exploiter un organisme sans but lucratif : <https://www.ontario.ca/fr/page/lancer-et-exploiter-un-organisme-sans-lucratif>

Droit des organisations sans but lucratif en Ontario : <https://nonprofitlaw.cleo.on.ca/fr/>

Les sites Web ci-dessous offrent des renseignements utiles sur la gouvernance d'un CA et de la formation pour les administrateurs :

- Charity Village: [Boards That Work](#) (en anglais seulement)
- Charity Village: [Better Board Kit](#) (en anglais seulement)
- Pillar Nonprofit Network: [Online Board Governance Training](#) (en anglais seulement)
- Capacity Canada: [Modern Board](#) (en anglais seulement)
- Nonprofit Help: [nonprofithelp – About Us](#) (en anglais seulement)
- Institute on Governance: [Leading Expertise in Governance \(iog.ca\)](#) (en anglais seulement)

Codification des lois (Ontario.ca) : [Lois-en-ligne | Ontario.ca](#)

Ressources pour les organismes de garde d'enfants et de la petite enfance

Ministère de l'Éducation : [Ministère de l'Éducation | ontario.ca](https://www.ontario.ca/fr/ministere-education)

Loi de 2014 sur la garde d'enfants et la petite enfance : [Loi de 2014 sur la garde d'enfants et la petite enfance](#)

Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance de l'Ontario :
<https://www.college-ece.ca/fr/>

Comment apprend-on? [Comment apprend-on? Pédagogie de l'Ontario pour la petite enfance](#)

Division des Services à l'enfance de la Ville de Cornwall : [Services à l'enfance](#)

Ressources pour les organisations d'aide au logement

Loi de 2011 sur les services de logement de l'Ontario : <https://www.ontario.ca/lois/loi/11h06>

Services de logement de la Ville de Cornwall : [Services de logement](#)

Programmes de logement de la Ville de Cornwall : [Programmes de logement](#)