



# Congrès ACQ REBONDIR



## La gouvernance : Pourquoi c'est une priorité pour votre organisation

Atelier de réflexion et de discussion

Dana Giacobbi Conseil  
Octobre 2021

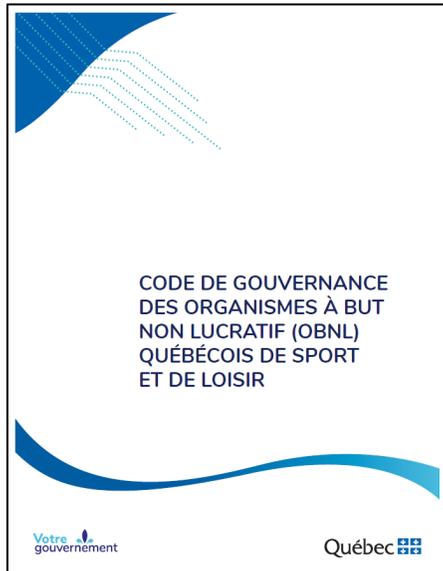
# Objectifs visés de la conférence

Comprendre des éléments clés du **Code de gouvernance des OBNL** québécois de sport et de loisir

Assimiler les **raisons profondes et pratiques** d'avoir une gouvernance forte (*indépendamment des exigences du Code*)

Explorer **l'intérêt et les motivations** de travailler sur sa gouvernance organisationnelle

**Réfléchir à la mise-à-niveau** de sa gouvernance, en conformité avec le code mais surtout pour le bénéfice de l'organisation



Dana Giacobbi est un conseiller stratégique cumulant plus de 10 ans d'expérience en tant que consultant, innovateur, ingénieur et leader. Passionné par la gouvernance et la transformation organisationnelle, il a travaillé au service de diverses PME, OBNL, commissions scolaires, entités gouvernementales et nations autochtones, vers l'atteinte de leur mission, leurs objectifs stratégiques et leurs cibles organisationnelles, et ce, à titre personnel et au nom de Deloitte Inc.

**N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions ou souhaitez de l'accompagnement dans la transformation de votre gouvernance !**

<https://www.linkedin.com/in/danagiacobbi/>  
[dana.giacobbi@gmail.com](mailto:dana.giacobbi@gmail.com)



# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Qu'est-ce que la gouvernance ?

---

## Ce qu'en dit le Code de gouvernance des ONL

« La bonne gouvernance d'un organisme se définit par un ensemble de politiques, de règles et de pratiques auxquelles se réfère une association pour réaliser ses objectifs communs tout en adhérant à des normes d'éthique, d'intégrité, de responsabilité et d'efficacité rigoureuses et claires. »

---

# Qu'est-ce que la gouvernance ?

## Ce qu'en dit le Code de gouvernance :

### Les trois enjeux traités par la gouvernance d'une organisation :

---

Comment définir sa **mission et la direction** stratégique pour la réaliser ?

.....

Comment exercer son rôle de **surveillance** au regard de la conformité aux lois, règlements et normes ainsi que mesurer l'efficacité au regard des objectifs?

.....

Comment **donner l'assurance** raisonnable que le CA agit en toutes circonstances dans l'intérêt de l'organisme?

---

*« Une longue expérience comme administrateur de sociétés mène souvent au constat que la qualité de la gouvernance et l'efficacité d'un conseil tiennent à des facteurs subtils, difficilement quantifiables mais tout aussi importants, voire plus importants, que les aspects fiduciaires et formels. »*

# Qu'est-ce que la gouvernance ?

---

## **RESPONSABILITÉ FONDAMENTALE DES ADMINISTRATEURS ET DU CA**

---

- Les administratrices et administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de leur organisation
- Le conseil répond ultimement de l'OBNL, malgré le fait qu'il délègue habituellement le pouvoir de gestion de l'organisme à un chef de la direction et à une équipe de direction.
- Le rôle principal du CA est la gérance : surveiller la direction et veiller à ce que les activités de l'OBNL permettent de réaliser les objectifs de l'organisme.
- La responsabilité personnelle des administrateurs peut être engagée

# Structure générale de la gouvernance d'une OBNL

## Règles et reddition de comptes entre les principales instances

### Principales règles et orientations

- Règlements généraux
- Mission (objectifs généraux)

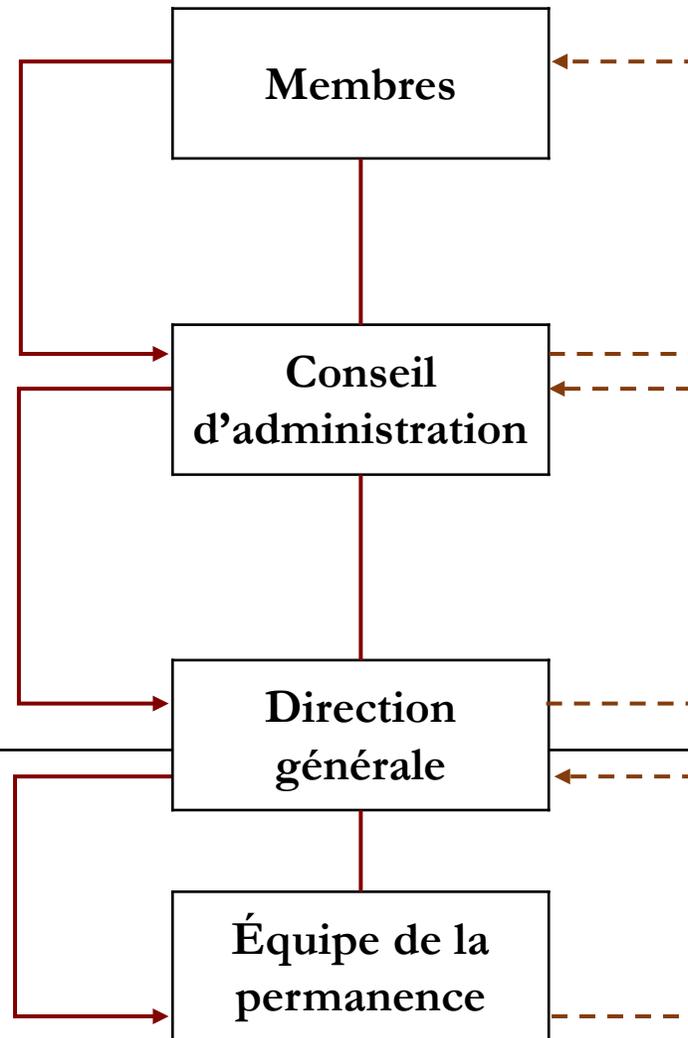
Ce cadre indique au CA ses règles de gouvernance de base. Le CA ne peut modifier ces règles sans l'aval des membres.

- Orientations stratégiques
- Politiques

Ce cadre indique à la direction générale ses objectifs et les grandes lignes de fonctionnement de l'organisation. La direction générale ne peut modifier ces règles sans l'aval du CA.

- Plan d'action
- Gestion et processus internes

La direction générale décide comment gérer l'organisation et déléguer ses responsabilités dans le respect des orientations stratégiques et des politiques.



### Reddition de comptes et contrôle

- Élections des membres du CA et vote en AG
- Résultats organisationnels

Les membres tiennent le CA imputable des résultats de l'organisation à travers l'élection des administrateurs et le vote à l'AG. Pour ce faire, ils doivent être informés des résultats.

- Approbation des décisions majeures
- Vérification et surveillance des politiques
- Évaluation de la direction et de l'organisation

Le CA se garde le droit d'approuver certaines décisions. Pour les décisions qu'il délègue à la direction générale, il fait une évaluation notamment au vu de l'atteinte des objectifs stratégiques et du respect des politiques.

- Évaluation de performance
- Gestion et processus internes

La direction générale décide comment gérer l'organisation et ainsi comment évaluer ses employés ainsi que surveiller le respect des politiques.

# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	<b>Priorisation des sujets &amp; préoccupations vis-à-vis le Code</b>
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Exigences du Code de gouvernance



Le Code de gouvernance impose plus de **70 exigences**, réparties en **14 catégories** :



Catégorie d'exigence
1. Lettres patentes et déclaration annuelle au REQ
2. L'assemblée générale des membres
3. Les membres votants
4. Les règlements généraux (RG)
5. Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs
6. Élection et mandat des administratrices et administrateurs
7. Politiques relatives aux administratrices et administrateurs
8. Fonctionnement du conseil d'administration
9. La directrice générale ou le directeur général
10. Les comités du conseil d'administration
11. La gestion financière
12. Autres politiques administratives
13. Plan stratégique
14. Engagements, reddition de comptes et communications publiques

# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
<b>X</b>	<b>Responsabilités et relation entre le CA et la Direction</b>
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Rôles et responsabilités du CA

## Responsabilités légales générales du CA



### Exigences du Code

- Validation de la continuité des objectifs et des engagements de services détaillés dans les documents (plans stratégiques, rapport annuel, lettres patentes, etc.).
- Validation annuelle d'une assurance responsabilité des membres du CA en vigueur.
- Suivi des déclarations (REQ) et conservation des livres et registres.



# Rôles et responsabilités du CA

Rôle général du conseil



*« Eyes open, nose in,  
fingers out. »*

**Le conseil gouverne\*, la  
direction gère.**

**\*oriente, surveille, évalue, rend compte, ...**

# Rôles et responsabilités du CA

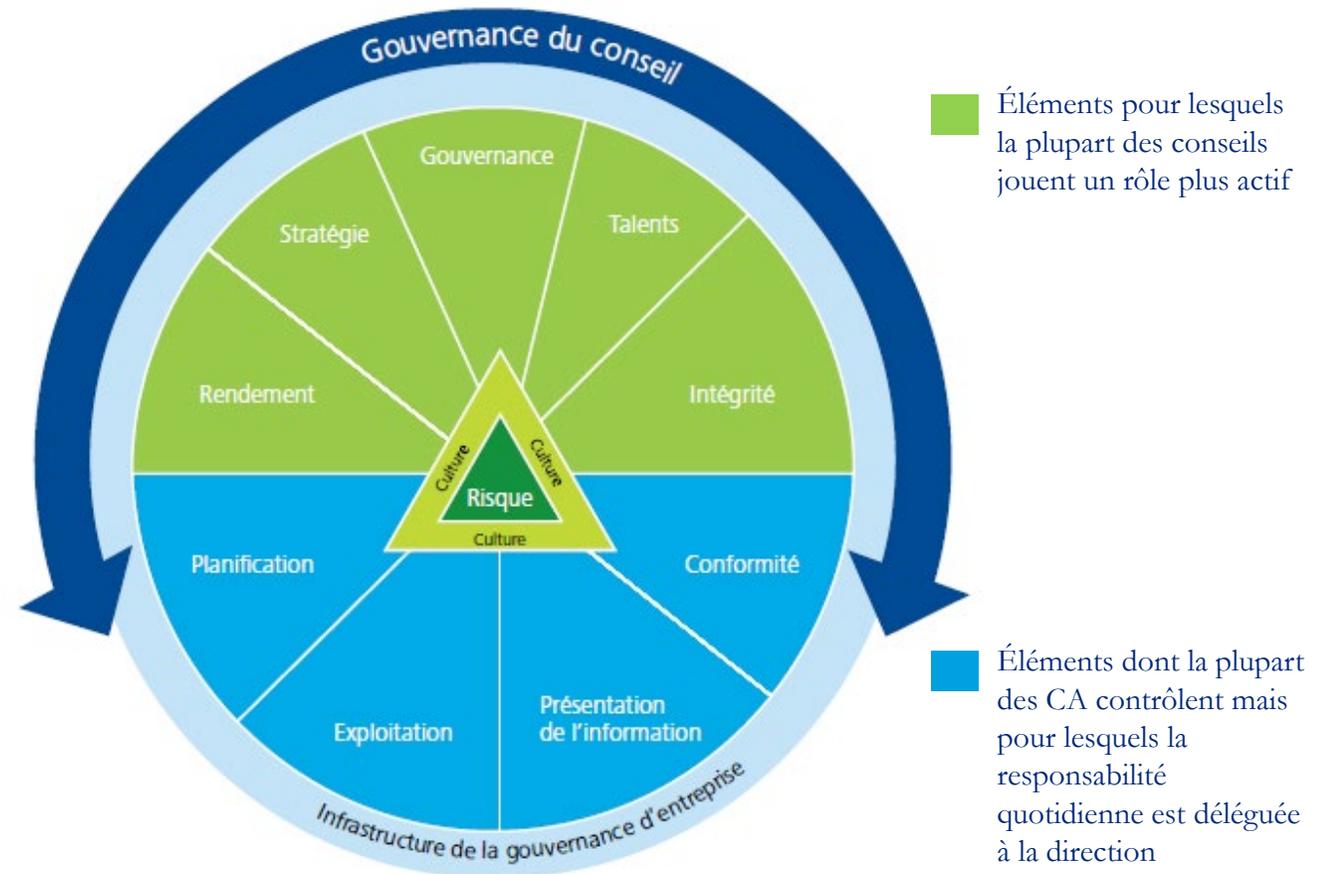
Rôle du CA selon le Code de gouvernance des ONL et les meilleures pratiques en gouvernance



Toujours selon le Code, « **Les responsabilités essentielles d'un conseil d'administration sont :**

- **en matière de gouvernance** : leadership et reddition, mission et valeurs, orientation, engagement (offre) de services, planification et direction stratégique, encadrement, surveillance et suivi;
- **en matière de supervision financière** : planification financière et budgétaire, trésorerie, risques, investissements;
- **en matière de ressources humaines** : permanence et secrétariat, politiques et pratiques d'emploi, professionnalisme. »

Le modèle de gouvernance des OBNL de Deloitte :



**C'est ultimement à l'organisation de décider où exactement tracer la ligne de la prise en charge de ces responsabilités entre le CA et la Direction. Toutefois, le fait de déléguer des responsabilités à la Direction ne décharge en aucun cas le CA de ses devoirs et de son imputabilité ultime.**

# RACI : Exemple générique

		Catégorie d'intervenants 1			Catégorie d'intervenants 2		Catégorie d'intervenants 3	
		Intervenant 1.1	Intervenant 1.2	Intervenant 1.3	Intervenant 2.1	Intervenant 2.2	Intervenant 3.1	Intervenant 3.2
Intervenant								
Activité								
Axe 1	Activité 1.1	R	A		C		I	
	Activité 1.2			A	R	C	C	I
Axe 2	Activité 2.1	A			R	I		
	Activité 2.2	C			A	R	I	I
	Activité 2.3	C	A	R	C			
Axe 3	Activité 3.1	I		C		A	R	
	Activité 3.2			C	I		A	R

## Légende

<b>R</b>	Responsable (mène et/ou coordonne l'activité)
<b>A</b>	Approuve (signe et/ou prend les décisions critiques concernant l'activité)
<b>C</b>	Contribue (est consulté, participe à la réflexion)
<b>I</b>	Informé (est informé des décisions, des résultats)

## Règles générales :

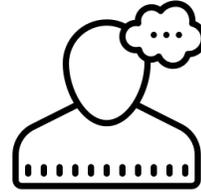
- Un seul **A** par ligne
- Un seul **R** par ligne
- Éviter / minimiser les **RA** combinés
- Soyez judicieux avec les **C** et les **I**

# Rôles et responsabilités du CA et de la Direction

Stratégie et suivi de la performance organisationnelle



Êtes-vous en maîtrise de votre stratégie ?



- ✓ Est-ce qu'il y a un plan stratégique avec des orientations et des cibles claires, qui reflète la mission de l'organisme ?
- ✓ Est-ce que le CA est impliqué dans son élaboration et est ultimement responsable de son approbation ?
- ✓ Est-ce que le plan d'action annuel traduit les orientations et les cibles de la stratégie ?



# Rôles et responsabilités du CA

Stratégie et suivi de la performance



## Exigences du Code

- Adoption (par le CA) d'un plan stratégique qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre.
- Suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique au moins deux (2) fois par an.
- Approbation du plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique.

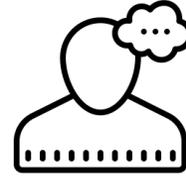


# Rôles et responsabilités du CA

Gestion des risques



**Est-ce que vous gérez vos risques ?**



- ✓ Faites-vous une évaluation et un suivi des risques ?
- ✓ Est-ce que le CA y participe ?



# Rôles et responsabilités du CA

## Gestion des risques



### Exigences du Code

- Adoption et examen périodique d'une politique de gestion des risques (notoriété, financier, technologique, etc.).

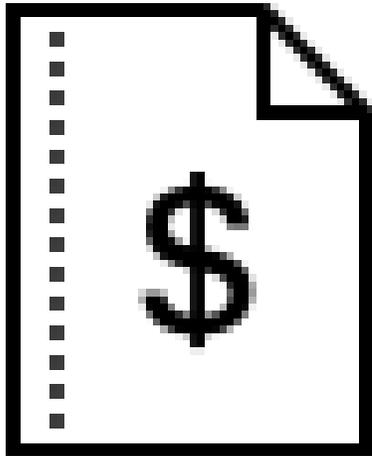


# Rôles et responsabilités du CA

Supervision financière et de la conformité



**Le comité d'audit a généralement un rôle de premier plan dans la supervision financière et de la conformité, mais le CA en demeure ultimement responsable.**



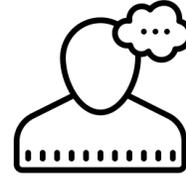
- ✓ S'assurer de la présence de contrôles internes (*mise en place déléguée à la permanence*) concernant :
  - utilisation des ressources,
  - approbation des dépenses
  - investissement des fonds
- ✓ Être en maîtrise des contrôles :
  - connaissance à haut-niveau des programmes et processus,
  - capable de demander ou mandater des vérifications s'il a des inquiétudes vis-à-vis la conformité aux lois et règlements applicables
- ✓ Faire l'examen et l'approbation des budgets
- ✓ Décider quelles décisions doivent recevoir l'approbation du conseil et prendre ces décisions

# Rôles et responsabilités du CA

Supervision financière et de la conformité



Êtes-vous (et le CA) en contrôle ?



- ✓ Est-ce que les contrôles internes appropriés sont en place ?  
Est-ce que le CA est en veille ?
- ✓ Êtes-vous en maîtrise du budget et est-ce que le CA en fait l'approbation et le suivi ?



# Rôles et responsabilités du CA

Supervision financière et de la conformité



- Adoption de politiques de gestion financière et de conformité (délégation de pouvoir, revenus, contrat, budget, etc.).
- Adoption et suivi d'un budget d'exploitation annuel.
- Attestation à chaque rencontre du CA confirmant les différentes charges financières encourues (taxes, salaires, cotisations, etc.).
- Réalisation annuelle d'une mission d'examen ou d'un audit par une firme comptable professionnelle.

## Exigences du Code



# Rôles et responsabilités du CA

Élaboration et révision des politiques



**Le comité de gouvernance a généralement un rôle de premier plan dans l'élaboration et la révision des politiques, mais le CA en demeure ultimement responsable.**



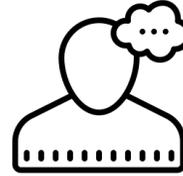
- ✓ Suivi et la révision des politiques chapeauté par le comité de gouvernance
- ✓ Plusieurs politiques pris en charge par le comité d'audit (politiques financières) et de RH (politiques RH)
- ✓ Rédaction = travail d'équipe entre les comités et la permanence
- ✓ Approbation des politiques relève du CA
- ✓ De la responsabilité du CA de les garder à jour
- ✓ Devraient être systématiquement revues (validées) à toutes les quelques années (2 à 5)
- ✓ Un calendrier formel = un atout majeur pour y arriver

# Rôles et responsabilités du CA

Élaboration et révision des politiques



Êtes-vous en maîtrise de vos politiques ?



- ✓ Est-ce que l'organisation a les bonnes politiques en place, adoptées par le CA ?
- ✓ Est-ce que les politiques sont maintenues à jour adéquatement ?



# Rôles et responsabilités du CA

Élaboration et révision des politiques



## Exigences du Code

- Adoption et examen périodique des politiques (ex. gestion du personnel, accès à l'information, gestion des plaintes, règlement des conflits, code de conduite, etc.).



# Rôles et responsabilités du CA

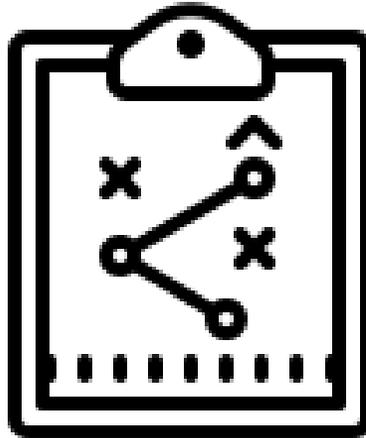
Embauche et évaluation du DG



**Le comité de ressources humaines a généralement un rôle de premier plan dans l'embauche, l'évaluation, la rémunération et la planification de la relève de la direction générale, mais le CA en demeure ultimement responsable.**



Description de poste,  
embauche et rémunération



Objectifs, attentes,  
supervision et  
évaluation



Relève : bassin de leaders,  
stratégie de recrutement,  
rétention et développement  
des leaders

# Rôles et responsabilités du CA

Embauche et évaluation du DG



**Est-ce que le DG est bien encadré ?**



- ✓ Est-ce que le DG est évalué et est-ce que l'évaluation reflète les besoins de l'organisation et les objectifs stratégiques ?
- ✓ Est-ce que le CA est à même de bien évaluer le DG ?
- ✓ Est-ce que l'organisation est en mesure d'assurer la relève du DG ?



# Rôles et responsabilités du CA

Embauche et évaluation du DG



## Exigences du Code

- Définition des fonctions du DG dans les RG
- Détermination des objectifs et de l'évaluation annuelle du DG
- Sélection du DG et détermination des conditions

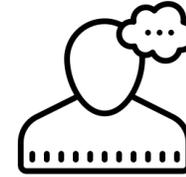


# Rôles et responsabilités du CA

Considération des parties prenantes



**Considérez-vous stratégiquement vos parties prenantes ?**



- ✓ Faites-vous régulièrement l'identification et l'analyse critique de vos parties prenantes (situation actuelle, situation visée) ?
- ✓ Est-ce que le CA est impliqué dans cette réflexion ?



# Rôles et responsabilités du CA

Exigences du Code pour encadrer la prise en charge

## Exigences du Code

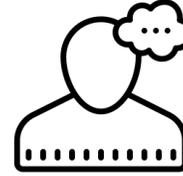
- Adopter annuellement un calendrier des réunions ainsi qu'un plan de travail (*ce plan de travail doit refléter la prise en charge des responsabilités du CA*)
- Inscrire succinctement aux RG les responsabilités du CA
- Adoption de la charte du CA



# Rôles et responsabilités du CA

Auto-évaluation du conseil

**Est-ce que nous (le CA) faisons notre travail ?**



- ✓ Faisons-nous le bon travail en tant que CA ?
- ✓ Faisons-nous bien notre travail en tant que CA ?
- ✓ Est-ce que je fais mon travail en tant qu'administrateur ?
- ✓ Est-ce que le président fait bien son travail ?
- ✓ Avons-nous, en tant que CA, la relation souhaitée avec le DG ?
- ✓ Avons-nous toutes les compétences et individus requis pour faire notre travail en tant que CA ?

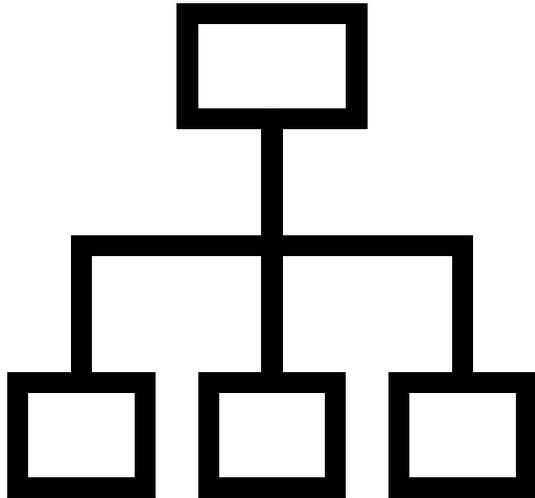


# Rôle et responsabilités du CA et de la Direction générale

« C'est le CA qui répond, en dernière analyse, de l'OBNL malgré le fait qu'il délègue habituellement le pouvoir de gestion de l'organisme à un chef de la direction et à une équipe de direction. »

# Rôle et responsabilités du DG

Pratiques à respecter  
vis-à-vis le rôle du DG



## Rôle du DG aux séances du CA

- ✓ Siègent au CA uniquement à titre d'observateur et de personne ressource
- ✓ A un droit de parole, mais jamais de droit de vote.
- ✓ Ne se substitue en aucun cas au président.

## Lien hiérarchique

- ✓ Unique employé se rapportant directement au CA
- ✓ Autres employés relèvent du DG, pas du CA

## Responsable de la gestion courante

- ✓ Gère les activités et opérations quotidiennes
- ✓ Ne se fait pas dire comment faire son travail quotidien mais se fait plutôt donner des orientations, des cibles et une obligation de rendre des comptes
- ✓ Rôle de porte-parole, dans les limites convenus par le conseil (à délimiter vis-à-vis le président)

# Rôles et responsabilités du CA et de la Direction générale

Les défis typiques de la séparation des responsabilités entre le CA et le DG

*« C'est le CA qui répond, en dernière analyse, de l'OBNL malgré le fait qu'il délègue habituellement le pouvoir de gestion de l'organisme à un chef de direction et à une équipe de direction. »*



Réalité du DG

## Le DG a généralement...

- la meilleure compréhension de l'organisation et de ses enjeux courants
- la connaissance du terrain
- les relations avec les parties prenantes
- une inclination vers l'action
- tout son temps à consacrer à l'organisation.

## Risques potentiels de gouvernance

- ❖ Le CA fait du « rubber-stamping »
- ❖ La direction a peu d'imputabilité envers le CA
- ❖ Le CA ne sait pas quoi faire (... et ne remplit donc pas ses obligations critiques)

## Risques potentiels de gouvernance

- ❖ Ingérence du CA dans la gestion courante
- ❖ Non-respect du lien d'hierarchie
- ❖ Administrateurs s'assument un pouvoir hiérarchique qu'ils n'ont pas

## Si les R&R sont mal compris, le CA...

- veut s'impliquer, sans savoir comment
- veut des réponses, sans savoir les bonnes questions à poser
- veut s'imposer, sans savoir par où passer



Réalité du CA

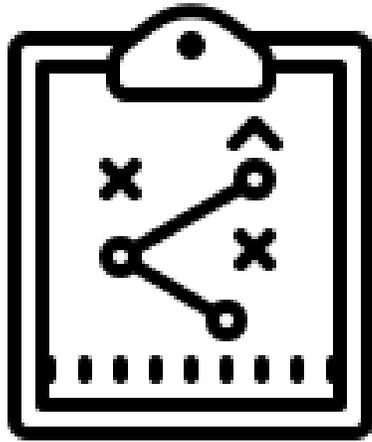
# Direction générale

## Relation entre le DG et le CA

### Éléments clés à définir dans la relation entre le CA et le DG

#### Relation « long-terme » :

Objectifs stratégiques et évaluation



- Description de poste, des responsabilités et des conditions de travail
- Orientations stratégiques et priorités approuvées par le CA
- Formulation d'un processus d'évaluation clair et transparent
- Atteintes des cibles et évaluation
- Occasions de perfectionnement professionnel pour le DG

#### Relation « courante » :

Attentes, communication, reddition de comptes



- Confirmation du type d'information et du degré de détails de souhaité
- Orientations de travail à travers la mise en place des politiques
- Communication régulière de commentaire au DG
- Mise en place de la relation de travail avec le Président
- Clarification de la délégation du pouvoir de dépenser et de sous-traiter

# Direction générale et relation avec le CA

## Exigences du Code

### Exigences du Code

- Définition des fonctions de la/le DG dans les RG (claire distinction avec la présidence)
- Détermination des objectifs et évaluation annuelle de la/le DG par le CA
- Définition du lien et de l'autorité hiérarchique du CA envers la/le DG dans les RG
- Sélection de la/le DG et détermination des conditions par le CA
- Élaboration de la charte du CA et de la charte du DG



# Rôles et responsabilités du CA

## Rôle du président

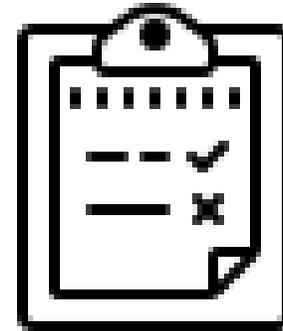
**Tout comme les autres administrateurs, le Président n'a aucun pouvoir individuel. Toutefois, son rôle est critique au bon fonctionnement du CA et à sa relation avec la direction.**



Coordonne et anime les séances du conseil et les assemblées, et s'assure que les administrateurs ont ce qui leur faut



Représente le CA auprès du DG



S'assure que les administrateurs comprennent leurs devoirs et les attentes à leur égard



Peut agir à titre de porte-parole sur certains thèmes (selon la décision du CA)

**En aucun cas, le rôle du Président ne doit être confondu avec celui du DG.**

# Rôles et responsabilités du CA

## Dirigeants

### Exigences du Code

- Élection des dirigeants par les membres du CA.
- Description des pouvoirs (RG)
- Durée des mandats spécifiée (RG)
- Aucune prépondérance pour le vote du président
- Aucun siège d'office au CA pour le président sortant.
- Coordination des déclarations de conflits d'intérêts par le secrétaire



# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	<b>Compétences et composition du CA</b>
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Compétences au CA et sur les comités

Les compétences requises au CA

Afin de s'acquitter de ses principales responsabilités le CA nécessite un lot de compétences diverses.

## Triple compétence



### Professionnelle

Titre professionnel ou la formation de l'individu

Ex. de titres : avocat, CPA, CRHA, MBA  
Ex. de formation : RH, finances, gestion

### Sectorielle

Secteurs d'activité maîtrisés par l'individu

Ex. camps, éducation, loisir, tourisme, santé, ...

### Fonctionnelle

Liée aux postes occupés antérieurement

Ex. directeur RH, directeur des finances

Quoi que plus difficile à mesurer, le savoir-être est une « compétence » toute aussi importante à prendre en compte.

# Compétences au CA et sur les comités

Les compétences requises sur les comités

**Les compétences suivantes sont typiquement recherchées sur les trois comités statutaires.**

	Professionnelle (exemples)	Fonctionnelle (exemples)
<b>Gouvernance, éthique et déontologie</b>	Ex. Avocat, IAS.A, autres certifications	Secrétaire corporatif, expérience en CA
<b>Audit</b>	CPA Formation en comptabilité, finances	Directeur des finances, gestion des risques
<b>RH</b>	CRHA, MBA Formation RH, DO	Directeur RH, gestion du changement

# Compétences au CA et sur les comités

Les compétences requises au CA

## Exigences du Code

- Élaboration d'un profil de compétences et expertises complémentaires nécessaires par le CA.
- Partage de ce profil auprès des membres pour permettre une élection éclairée des membres du CA.
- Intégration des nouveaux administrateurs par la présidente ou le président du CA (documentation, lettres patentes, RG et politiques).
- Processus d'accueil des nouveaux membres du CA.
- Accessibilité à de la formation en matière de gouvernance pour les membres du CA.



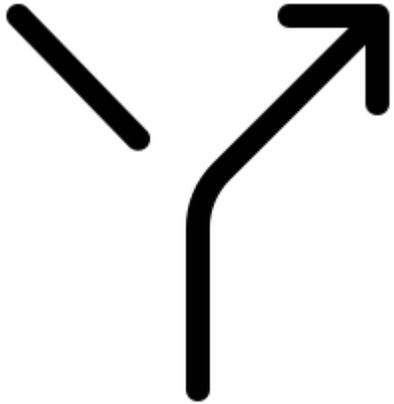
# Composition du CA

Modèle d'élection des administrateurs

---

**Vous avez beaucoup de flexibilité sur le modèle d'élection :**

---



- ✓ Recommandation par le CA à la suite d'un appel à tous
- ✓ Candidatures sans recommandation
- ✓ Proposées directement par le CA sans appel à tous
- ✓ Proposées par des parties prenantes externes.
- ✓ ...

**Toutes ces options sont envisageables.**

# Composition du CA

## Administrateurs indépendants

---

**Pour être considéré comme « administrateur indépendant », l'administrateur...**

---



- ✓ ne doit pas avoir d'autres préoccupations que le bien de l'organisme.
- ✓ ne peut pas être à risque d'être placé en conflit d'intérêt (réel, potentiel ou en apparence) avec une autre organisation ou lui-même
- ✓ donc, ne peut pas être...
  - membre d'une « entité constituante »,
  - employé de l'organisation,
  - représentant d'une « entité constituante »,
  - etc.

# Composition du CA

## Exigences générales

---

### Exigences du Code

- Processus d'élection des membres du CA (RG)
  - Composition du CA ne comprend pas le DG
  - Composition du CA ne peut pas comprendre de propriétaire ou membre du personnel d'un organisme lié à l'organisation par une entente de biens ou services
  - Au moins un homme / une femme sur le CA, et le ratio est traité dans les RG
  - Nombre minimal d'administrateurs indépendants (et nombre maximal d'administrateurs étant gestionnaires d'entités membres)
  - Conditions pour pourvoir le siège d'un membre du CA en cours d'exercice (RG)
  - Durée du mandat et succession de mandats définis (RG)
- 



# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	<b>Principaux comités du CA et de gouvernance</b>
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Rôles et responsabilités des comités du CA

Comités statutaires du CA



---

**MANDAT** Aider le CA à assumer ses responsabilités sur des thématiques et dossiers spécifiques.

---



## Responsabilités générales des comités du CA

- ✓ Suivre des dossiers statutaires, réaliser les travaux correspondants, faire rapport au CA
- ✓ Réaliser de mandats attribués par le CA
- ✓ Recommander les décisions au CA sur les sujets qui les concernent
- ✓ Demeurer en veille des politiques sous leur gouverne
- ✓ Faire une auto-évaluation (performance et composition)

***NB : Le Code de gouvernance proscrit le comité exécutif.***

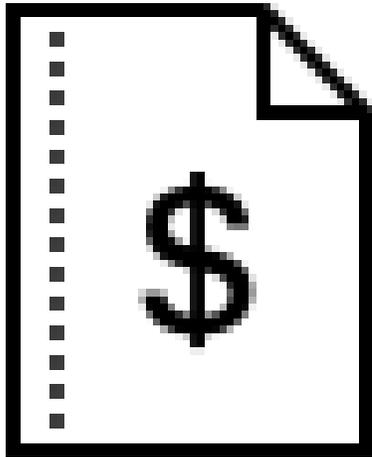
# Rôles et responsabilités des comités du CA

Comité d'audit



## **MANDAT**

Aider le CA à s'assurer de la bonne utilisation des ressources matérielles et financières et de la conformité de l'organisme aux règlements.



## **Responsabilités typique du comité d'audit**

- ✓ Valider les prévisions financières, recommander l'approbation, suivre le budget
- ✓ S'assurer de la conformité et de l'intégrité des résultats financiers
- ✓ Superviser et recommander le choix de l'auditeur externe
- ✓ Veiller à la qualité des contrôles internes
- ✓ Superviser la gestion des risques
- ✓ Réviser les politiques de gestion financière et des risques

# Rôles et responsabilités des comités du CA

Comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie



## **MANDAT**

Aider le CA à s'assurer du maintien d'un bon cadre de gouvernance pour l'organisation ainsi que de l'éthique et du bon comportement de ses administrateurs



## **Responsabilités typiques du comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie**

- ✓ Examiner périodiquement les différents aspects du cadre de gouvernance
- ✓ Superviser l'élaboration du code d'éthique des administrateurs
- ✓ Chapeauter le processus d'élaboration et de révision des politiques
- ✓ Veiller à la bonne gestion des différentes parties prenantes
- ✓ Chapeauter les processus d'évaluation du CA, de ses comités et du Président

# Rôles et responsabilités des comités du CA

Comité de ressources humaines



## **MANDAT**

Aider le CA dans l'embauche, l'évaluation et la planification de la relève du DG, ainsi que la mise en place de bonnes pratiques en ressources humaines.



## **Responsabilités typiques du comité de ressources humaines**

- ✓ Établir un profil pour le DG et planifier sa relève
- ✓ Chapeauter le processus d'embauche et de rémunération du DG
- ✓ Chapeauter le processus d'évaluation du DG
- ✓ Réviser les politiques de ressources humaines

# Rôles et responsabilités des comités du CA

Comités statutaires du CA



## Exigences du Code

- Proscription du comité exécutif.
- Prévision de trois types de comités (permanents, ad hoc et statutaires)
- Création de trois comités statutaires (audit, gouvernance, d'éthique et de déontologie, RH)
- Mise en place de charte des comités



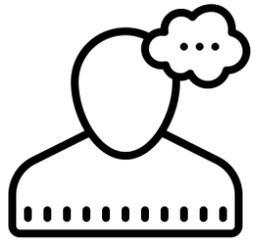
# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	<b>Devoirs et éthiques des administrateurs</b>
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Devoirs et éthique des administrateurs

## Devoirs des administrateurs



### DEVOIR DE FIDUCIAIRE

#### Devoir de loyauté



Agir avec honnêteté, de bonne foi, et dans l'intérêt supérieur de l'organisation

#### Devoir de diligence



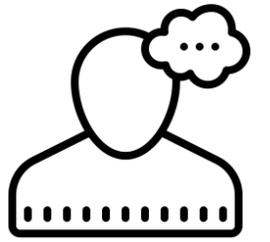
Faire preuve de prudence, de diligence, et de compétence

**Un administrateur seul n'a pas de pouvoir décisionnel par rapport à l'organisation.**

**Un administrateur n'a pas non plus de lien hiérarchique avec les employés. Il ne peut s'ingérer dans le travail de la permanence à moins d'avoir été explicitement mandaté par le CA.**

# Devoirs et éthique des administrateurs

## Indépendance des administrateurs



### ÊTRE INDÉPENDANT

Afin de remplir leurs devoirs, les administrateurs doivent agir sans parti pris et avec indépendance d'esprit. Ils doivent avoir une attitude qui vise à atténuer, le plus possible, toute subjectivité dans leur jugement.

#### L'indépendance de fait

- ✓ Indépendance formelle
- ✓ Libre de contrôle externe (peur ou faveur)
- ✓ Géré par la notion de conflit d'intérêt
- ✓ Indépendance de la direction et de la permanence

#### L'indépendance d'esprit

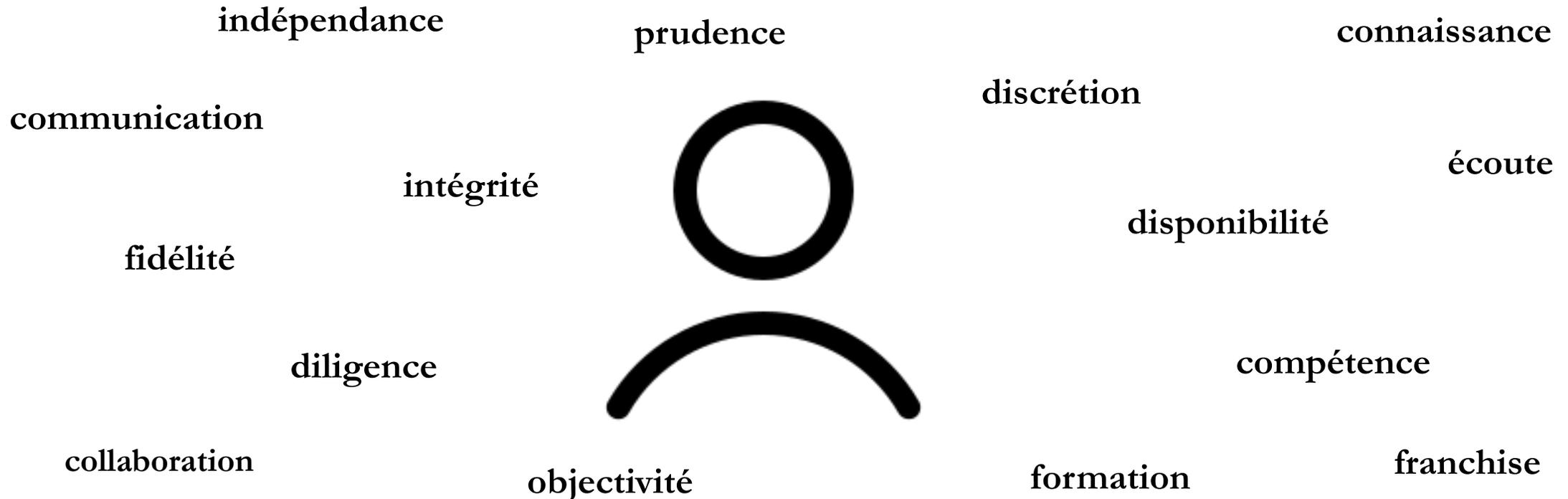
- ✓ Indépendance informelle
- ✓ Libre de toute influence indue
- ✓ Indépendance d'esprit face aux autres administrateurs dont le Président
- ✓ Prêt à risquer son rapport avec les administrateurs et la direction

**L'indépendance de fait est notamment gérée par la notion de conflit d'intérêt, alors que l'indépendance d'esprit dépend davantage de la responsabilité et de la force de caractère de chaque administrateur.**

# Devoirs et éthique des administrateurs

Devoirs et obligations des administrateurs

## LES CARACTÉRISTIQUES D'UN BON ADMINISTRATEUR

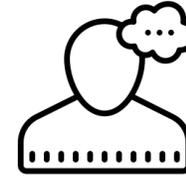


*« Le "savoir être" est une compétence très importante pour les membres d'un CA. Comment interagir avec les autres, questionner mais ne pas interroger, diplomatie, suggérer des idées - ne pas les imposer, rechercher des solutions et créer des consensus, ... »*

# Devoirs et éthique des administrateurs

Devoirs et obligations des administrateurs

**Est-ce que vos administrateurs remplissent leurs devoirs ?**



- ✓ Agissent-ils toujours dans l'intérêt supérieur de l'organisation ?
- ✓ Font-ils toujours preuve de prudence et de diligence ?
- ✓ Sont-ils toujours indépendants dans les faits ?
- ✓ Sont-ils toujours indépendants d'esprit ?
- ✓ S'efforcent-ils de démontrer les caractéristiques d'un bon administrateur ?



# Devoirs et éthique des administrateurs

Devoirs et obligations des administrateurs



Évaluation vs code :

## Exigences du Code

- Droit, devoirs et responsabilités identiques pour tous les membres du CA définis dans les RG.



# Devoirs et éthique des administrateurs

## Éthique et comportement des administrateurs

---

### ATTENTES ENVERS LES ADMINISTRATEURS

---



- ✓ Être solidaire des décisions du conseil
- ✓ Respecter la confidentialité des informations obtenues lors du conseil
- ✓ Prendre les dispositions nécessaires pour éviter les conflits d'intérêts



- ✓ Participer activement aux discussions du conseil
- ✓ Être présent et préparé
- ✓ Respecter vos engagements



- ✓ Être respectueux et courtois les uns envers les autres lors des séances du conseil
- ✓ Être respectueux et courtois envers la permanence

# Devoirs et éthique des administrateurs

## Éthique et comportement des administrateurs



### Exigences du Code

- Adoption d'un code d'éthique et de déontologie des membres du CA (solidarité au conseil, confidentialité, gestion de conflits, engagement, etc.).
- Adhésion des membres du CA au code d'éthique.
- Déclaration d'intérêts des membre du CA.
- Évaluation périodique du fonctionnement et de la contribution des membres du CA.

### Évaluation vs code :

- ❖ Code d'éthique non défini
- ❖ Processus encadrant les conflits d'intérêts absent
- ❖ Pas d'évaluation du CA

# Ordre du jour *[à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !]*

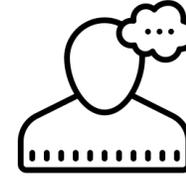
1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
<b>X</b>	<b>Déroulement et dynamique du CA</b>
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Déroulement et dynamique du CA

## Déroulement des rencontres du CA

### Comment se déroule les rencontres du CA ?



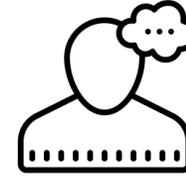
- ✓ Est-ce que le calendrier et le plan de travail sont bien définis et suivis ?
- ✓ Est-ce qu'il y a un lien fort entre l'ODJ et les priorités organisationnelles ?
- ✓ Est-ce que les membres arrivent prêts aux rencontres ? Reçoivent-ils tout le matériel nécessaire, suffisamment d'avance ?
- ✓ Est-ce que les procès-verbaux résument bien les points saillants et les décisions ?



# Déroulement et dynamique du CA

## Dynamique du CA

### Quelle est la dynamique des rencontres du CA ?



- ✓ Est-ce que tous participent activement lors des rencontres du CA ?
- ✓ Est-ce que les différences d'opinion sont écoutées et approfondies ?
- ✓ Est-ce que les discussions sont intéressantes ?
- ✓ Est-ce que les rencontres sont agréables ?



# Déroulement et contenu des séances du conseil

Quelques facteurs de succès d'une séance du conseil



## Des lignes directrices pour mener une rencontre structurée mais ouverte

- ✓ Mettre en place et respecter le calendrier annuel des activités du CA (dossiers récurrents)
- ✓ Établir les objectifs prioritaires de la rencontre : minimiser le nombre de sujets, prévoir le temps alloué et utiliser l'adoption en bloc
- ✓ Clarifier l'objectif de chaque sujet à l'ODJ
  - Pour décision, discussion ou pour information
  - Si décisionnel : quelle genre de décision, quelles sont les options, résolutions prévues
  - Si discussion : résultat souhaité (ex. commentaires, orientations) temps alloué
  - Si informationnel : bref et sans discussion (sauf pour clarification)
- ✓ Fournir la documentation nécessaire à la prise d'une décision ou pour avoir une discussion éclairée suffisamment d'avance (**minimum 48h**)
- ✓ Utiliser le huis-clos pour les discussions confidentielles et pour s'auto-évaluer
- ✓ S'assurer que tout le monde participe et de connaître tous les points de vue

---

**Le Président « préside la séance » et est ainsi le premier responsable de ces facteurs de succès, mais chaque administrateur doit chercher à les favoriser à travers son implication.**

---

# Déroulement et contenu des séances du conseil

## Exigences générales

- Règles de quorum au sein du CA.
- Minimum de 4 réunions par année (RG)
- Avis de convocation et documentation acheminé au membre du CA dans un délais respectable (RG)
- Adoption d'un calendrier annuel, ainsi que d'un plan de travail.
- Attribution d'un huis clos dans les ODJ des séances.
- Rédaction de procès verbaux pour les séances.

### Exigences du Code



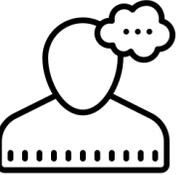
# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	<b>Membres et redditions de comptes</b>
X	Planification stratégique et déploiement
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance

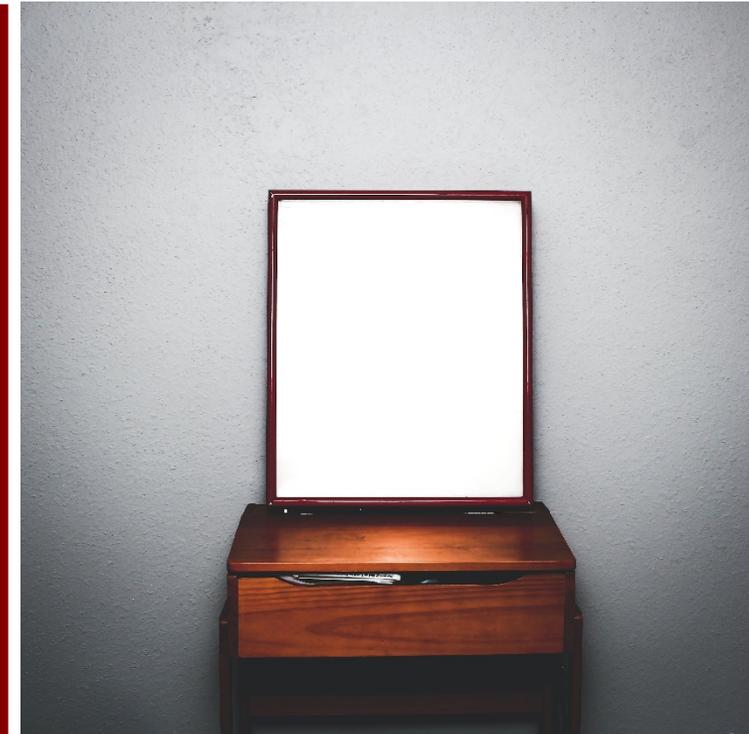


# Membres et reddition de comptes

Est-ce que l'implication des membres et la reddition de comptes est adéquate ?



- ✓ Est-ce que le déroulement de l'assemblée générale est efficace et favorise la participation et l'engagement des membres ?
- ✓ Est-ce que l'information et la reddition de comptes fournies aux membres est transparente et suffisante ? (finances, rapport annuel, plan stratégique)
- ✓ Est-ce que les membres sont adéquatement consultés ?
- ✓ Est-ce que les membres sont engagés dans la démocratie de l'organisation ?



# Membres et reddition de comptes

Membres votants et assemblée générale

## Exigences du Code

- RG décrivent les diverses catégories de membres votant à l'AGA.
- Élection par les membres des membres du CA.
- Convocation à l'AG selon les prescriptions détaillées dans les RG.
- Convocation comprenant l'ordre du jour et les principales résolutions à adopter.



# Membres et reddition de comptes

## Reddition de comptes

### Exigences du Code

- Disponibilité des information concernant la gouvernance et la réalisation des activités sur le site web.
- Publication d'un sommaire du rapport financier sur le site web.



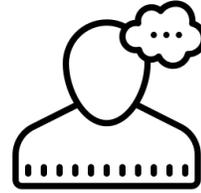
# Ordre du jour *[à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !]*

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	<b>Planification stratégique et déploiement</b>
X	Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance



# Stratégie et suivi de la performance

Êtes-vous en maîtrise de votre stratégie ?



- ✓ Est-ce qu'il y a un plan stratégique ?
- ✓ Le CA le connaît-il ? Est-ce que le CA a été impliqué dans son élaboration ?
- ✓ Est-ce que la stratégie reflète la mission et les valeurs de l'organisme ?
- ✓ Est-ce que le CA est en mesure de l'évaluer et de le remettre en question ?
- ✓ Est-ce que le CA est en mesure de vérifier si le plan d'action annuel traduit les orientations et cibles de la stratégie ?



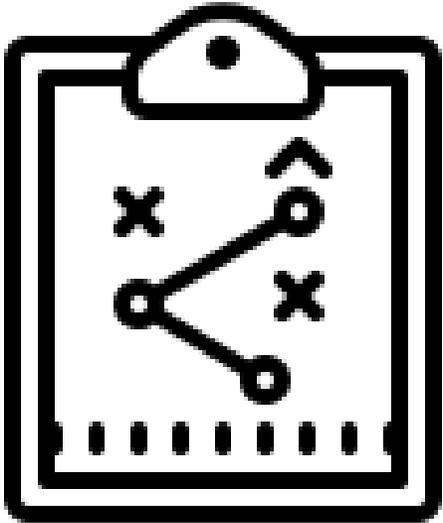
# Stratégie et suivi de la performance

## Lignes directrices typiques pour la réflexion, la planification et l'exécution stratégique

	Activité	CA	Direction générale
1	<b>Définir les orientations stratégiques (réflexion)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participe activement</li><li>• Approuve</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Initie la réflexion</li></ul>
2	<b>Définir les cibles stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Révise et commente</li><li>• Approuve</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développe et présente au CA</li></ul>
3	<b>Mettre en œuvre la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surveille le processus</li><li>• Suit l'avancement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développe le plan d'action</li><li>• Déploie les ressources</li><li>• Suit l'exécution</li></ul>
4	<b>Prendre des décisions stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribue</li><li>• Révise, questionne et évalue au besoin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prend les décisions critiques</li><li>• Présente au CA</li></ul>

# Stratégie et suivi de la performance

## Lignes directrices pour la réflexion, la planification et l'exécution stratégique



- ✓ connaître les principaux facteurs de réussite de l'organisme
- ✓ s'assurer que le plan stratégique de la direction reflète la mission et les valeurs de l'organisme
- ✓ remettre en question de façon indépendante les principaux objectifs de la direction
- ✓ évaluer si la stratégie est raisonnable, compte tenu des risques assumés, des ressources nécessaires et des avantages à obtenir
- ✓ vérifier si le plan d'action annuel traduit bien les orientations et cibles du plan stratégique

# Stratégie et suivi de la performance

## Exigences du Code

- Adoption (par le CA) d'un plan stratégique qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre.
- Suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique au moins deux (2) fois par an.
- Approbation du plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique.



# Ordre du jour [*à réviser / raffiner en fonction de vos priorités !*]

1	Qu'est-ce que la gouvernance ?
2	Priorisation des sujets et préoccupations vis-à-vis le Code
X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement
X	<b>Déploiement d'une mise-à-niveau de la gouvernance</b>



# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

**Objectif général (exemple) :** Revoir et améliorer la gouvernance de l'organisation pour mieux assurer sa pérennité, le respect des lois et son efficacité, le tout au regard du Code de gouvernance des OBNL de sport et de loisir.

## Étapes

1  


Diagnostic de la gouvernance  
actuelle

2  


Élaboration de la situation visée  
(*et des changements /  
recommandations*)

3  


Plan de déploiement de la  
gouvernance

## Objectifs spécifiques

Le diagnostic devrait viser des priorités spécifiques à chaque étape.

- Comprendre la situation actuelle et les enjeux vis-à-vis le code et les meilleures pratiques
- ...
- Définir la situation souhaitée vis-à-vis les priorités de l'organisation, le Code de gouvernance et les meilleures pratiques
- ...
- Élaborer une feuille de route pour la transformation
- ...

# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

S'évaluer en fonction du Code de gouvernance

	Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur au Québec.
	Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux.
	Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance.
	Exigence en lien avec une saine pratique de gestion.

		Requis du code			Situation actuelle et chantier de travail		
		Min.	Moyen	Élevé	Nous	Situation actuelle	Chantier de travail
<b>9. La directrice générale ou le directeur général</b>							
9.1	Les règlements généraux font mention de la directrice générale ou du directeur général en précisant son lien avec le conseil d'administration et ce qui a trait à son autorité hiérarchique.	✓	✓	✓			
9.2	Les règlements généraux font mention qu'une administratrice ou un administrateur ne peut pas occuper la fonction de directrice générale ou de directeur général.	✓	✓	✓			
9.3	Le conseil d'administration embauche la directrice générale ou le directeur général, et détermine sa rémunération et ses conditions de travail.*	✓	✓	✓			
9.4	Le conseil d'administration fixe des objectifs et évalue, au moins une fois par année, la directrice générale ou le directeur général.		✓	✓			

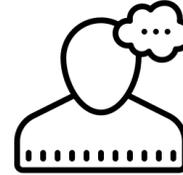
<http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/code-de-gouvernance/code-de-gouvernance-des-organismes-a-but-non-lucratif-obnl-quebecois-de-sport-et-de-loisir/>

	Exigence rencontrée et sous contrôle
	Exigence rencontrée mais à risque, à améliorer ou à systématiser
	Exigence rencontrée de façon partielle
	Exigence non-rencontrée

# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

Entamer une auto-évaluation par le CA

**Est-ce que nous (le CA) faisons notre travail ?**



- ✓ Faisons-nous le bon travail en tant que CA ?
- ✓ Faisons-nous bien notre travail en tant que CA ?
- ✓ Est-ce que je fais mon travail en tant qu'administrateur ?
- ✓ Est-ce que le président fait bien son travail ?
- ✓ Avons-nous, en tant que CA, la relation souhaitée avec le DG ?
- ✓ Avons-nous toutes les compétences et individus requis pour faire notre travail en tant que CA ?



# Rôles et responsabilités du CA et de la Direction

C'est ultimement à l'organisation de décider où exactement tracer la ligne de la prise en charge de ces responsabilités entre le CA et la Direction. Toutefois, le fait de déléguer des responsabilités à la direction ne décharge en aucun cas le CA de ses devoirs et de son imputabilité ultime.

Activité	Cette activité est plutôt la responsabilité de...	
	...de la direction ←	→ ...du CA
Développement de la stratégie		●
Évaluation de la performance organisationnelle		●
Prise en charge des politiques		●
Gestion des risques		●
Gestion et supervision financière		●
Définition de l'offre de services	●	
Supervision de la conformité		●
Considération des parties prenantes	●	



# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

## Entamer une auto-évaluation par le CA

Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

0 1 2 3 4 5

### Composition et qualité

Des sources indépendantes de la direction (p. ex. des membres indépendants du conseil avec l'aide d'une agence indépendante aux fins de la recherche de candidats) repèrent des personnes qualifiées pour devenir membres du conseil.	<input type="radio"/>					
Les membres du conseil ont les compétences nécessaires, y compris la compétence financière appropriée, pour répondre aux objectifs de la charte du conseil.	<input type="radio"/>					
Le conseil fait preuve d'intégrité, a de la crédibilité et inspire confiance; il participe activement et démontre une capacité à régler les conflits de façon constructive. Ses membres possèdent de bonnes habiletés interpersonnelles et démontrent une volonté de régler les problèmes de façon proactive.	<input type="radio"/>					
Le conseil possède une bonne connaissance du secteur et ses membres possèdent différents antécédents et expériences.	<input type="radio"/>					
Les membres du conseil satisfont à toutes les exigences en matière d'indépendance.	<input type="radio"/>					
Le conseil participe à un programme de formation continue dans le but d'améliorer la compréhension de ses membres en ce qui a trait aux questions touchant les risques, la présentation de l'information, la réglementation et les questions touchant le secteur.	<input type="radio"/>					
Le conseil surveille la conformité aux directives et aux règlements en matière de gouvernance d'entreprise.	<input type="radio"/>					
Le conseil revoit sa charte chaque année pour déterminer si ses responsabilités sont décrites correctement.	<input type="radio"/>					
Les nouveaux membres du conseil participent à un programme d'orientation visant à les renseigner sur l'organisation, ses activités et leurs responsabilités.	<input type="radio"/>					
Le président du conseil est un leader efficace.	<input type="radio"/>					
Le conseil, de concert avec le comité des candidatures (ou son équivalent), a créé un plan de relève et de rotation pour les membres du conseil, y compris pour le poste de président du conseil.	<input type="radio"/>					

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-fr-public-sector-effective-npo-board.pdf>

**Deloitte.**

# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

## Thématiques d'évaluation

X	Responsabilités et relation entre le CA et la Direction
X	Compétences et composition du CA
X	Principaux comités du CA et de gouvernance
X	Devoirs et éthiques des administrateurs
X	Déroulement et dynamique du CA
X	Membres et redditions de comptes
X	Planification stratégique et déploiement



# Exemple de démarche de mise-à-niveau de la gouvernance

## Comité de ressources humaines



Selon le Code de gouvernance, le comité des ressources humaines assiste le conseil d'administration en ce qui a trait à l'embauche, à l'évaluation, à la rémunération et à la planification de la relève pour la direction générale (et pour la haute direction, s'il y a lieu). Il assiste également le conseil d'administration en ce qui a trait à la mise en place et à l'application, par la direction générale, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisme (acquisition de talents; rétention, formation et perfectionnement du personnel; gestion de la relève; rémunération et gestion du rendement.)

### Constats

- ...
- ...
- ...
- ...

### Recommandations

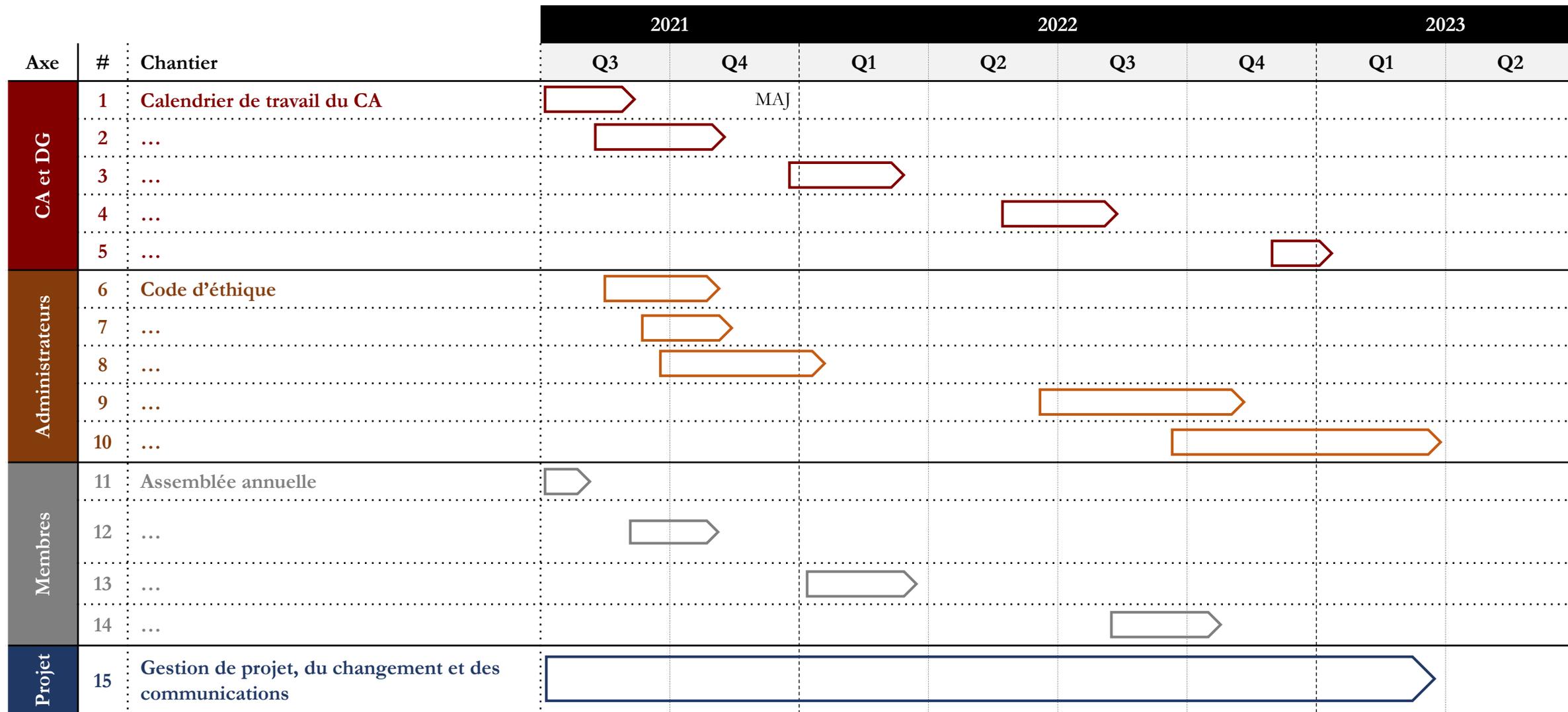
7. ...
8. ...
9. ...



Requis  
du code

10.3	<i>(Requis 'Élevé' seulement)</i> Les règlements généraux prévoient la création du comité de ressources humaines, pour lequel une charte doit être adoptée par le conseil d'administration	
Légende	 Exigence rencontrée  Exigence rencontrée mais à risque  Exigence partiellement rencontrée  Exigence non-rencontrée	

# Plan de déploiement – Feuille de route



# Plan de déploiement – RACI de projet

## Légende

<b>R</b>	Responsable (mène et/ou coordonne l'activité)
<b>A</b>	Approuve (signe et/ou prend les décisions critiques concernant l'activité)
<b>C</b>	Contribue (est consulté, participe à la réflexion)
<b>I</b>	Informé (est informé des décisions, des résultats)

Axe	#	Chantier	Conseil d'administration							Permanence			Autre	
			CA	Président du CA	Vice-président du CA	Comité de gouvernance	Comité RH	Comité d'audit	Comité ad hoc	DG	...	...	Externe	
CA et DG	1	Calendrier de travail du CA	A	R		C	C	C			C			
	2	...												
	5	...												
Administrateurs	6	Code d'éthique	A			R						C		
	7	...												
	10	...												
Membres	11	Assemblée annuelle	A							R			C	
	14	...												
	15	Gestion de projet, du changement et des communications	A	C							R	C	C	

# Merci!



Photo by [Anna Kniaz](#) on [Unsplash](#)

**N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions ou souhaitez de l'accompagnement dans la transformation de votre gouvernance !**

**<https://www.linkedin.com/in/danagiacobbi/>  
[dana.giacobbi@gmail.com](mailto:dana.giacobbi@gmail.com)**