



# **FICHE OUTIL - Formation et perfectionnement de votre conseil d'administration**

*5 avril, 2021*

Les membres du conseil d'administration sont le cœur d'une fondation. Par conséquent, les possibilités de formation et de perfectionnement sont essentielles à sa prospérité et à sa croissance. Des conseils d'administration sains trouvent des façons de rester curieux, d'alimenter leurs passions, d'acquérir de nouvelles connaissances et de peaufiner les stratégies de la fondation et sa gouvernance.

Un des principes fondamentaux des lois sur les organisations à but non lucratif est que les administrateurs sont tenus de se conformer à certaines règles de conduite et d'attention dans l'exercice de leurs fonctions pour l'organisation. L'« obligation de diligence ou de compétence » en est une norme. Elle décrit le niveau de compétence dans l'exercice d'une diligence raisonnable lorsque les administrateurs prennent des décisions à titre de représentants de l'organisation.

La formation et le perfectionnement des membres d'un conseil d'administration peuvent représenter un défi, même pour les fondations les mieux intentionnées. Ces membres ont une quantité limitée de temps et d'énergie. Ceux qui siègent au conseil depuis longtemps sont de plus en plus à l'aise dans leurs rôles, et les ordres du jour se remplissent rapidement de décisions liées au subventionnement et aux activités générales. Par contre, l'apprentissage continu est puissant et essentiel, non seulement pour rester au fait des tendances ou des pratiques exemplaires des fondations, mais aussi pour stimuler l'engagement et la passion qui alimentent leur impact.

Votre conseil d'administration investit-il suffisamment dans la formation et le perfectionnement, ou est-il temps de commencer?



## Stratégies pour la formation et le perfectionnement de votre conseil d'administration

*Merci à Exponent Philanthropy de nous avoir autorisés à reproduire des extraits de son document intitulé « Strategies for Educating and Developing Your Board ».*

Les fondations ont recours à de nombreuses stratégies de formation, dont les visites sur place, les collaborations avec d'autres bailleurs de fonds, la participation à des conférences et l'invitation de conférenciers. Voici d'autres façons d'aider votre conseil d'administration à avoir constamment accès à des informations et à des sources d'inspiration.

**Pensez au-delà de l'intégration au conseil d'administration.** Il est judicieux de mettre en place un processus d'intégration pour éduquer les nouveaux membres du conseil au sujet de la fondation et de leurs rôles : de la mission, la vision et la culture aux responsabilités financières et juridiques en passant par les programmes de subvention et les pratiques de développement de fonds. Vous trouverez à la page 3 une excellente liste de vérification de l'intégration qu'utilise la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta. Certaines fondations tiennent une deuxième séance d'intégration pour les nouveaux membres du conseil six mois après leur admission. Lors de ces séances, les nouveaux membres décident l'ordre du jour, car ils savent mieux que quiconque ce qu'ils ignorent ou ce sur quoi ils ont besoin de plus d'informations, selon les réunions du conseil auxquelles ils ont participé.

Continuez de rendre possibles l'apprentissage et les conversations ouvertes régulièrement, même après l'intégration. Certaines fondations communautaires adoptent un programme de jumelage des nouveaux membres avec des membres expérimentés afin d'encourager les questions et l'apprentissage continu. Le membre expérimenté du conseil d'administration prend contact avec le nouveau membre après chaque réunion pour répondre à ses questions ou donner des renseignements utiles sur les sujets abordés.

Vous pouvez également réserver du temps à l'apprentissage pendant chaque réunion. Ce temps et cet espace consacrés à l'apprentissage vous permettront d'aborder régulièrement l'obligation de diligence ou de compétence.

Envisagez d'exiger que les membres du conseil d'administration consacrent un certain temps à l'apprentissage chaque année. Le président du conseil d'administration et les membres du



personnel les plus haut placés peuvent rencontrer annuellement chaque membre du conseil. Cette rencontre peut servir à déterminer les besoins d'apprentissage du membre et à mettre en plan un plan pour l'aider à les combler. Compte tenu des contraintes de temps qui pèsent sur les membres du conseil d'administration, les occasions d'apprentissage collectif devraient être prioritaires.

Les retraites annuelles du conseil d'administration sont une autre occasion de perfectionnement. Soulevez des questions et ayez des conversations saines à leur sujet.

Si votre fondation n'est pas dotée d'un programme de formation et de perfectionnement du conseil d'administration, mais qu'elle reconnaît la valeur d'un tel programme, de quoi auriez-vous besoin pour en instaurer un?

**Tirez parti des intérêts et de l'expertise du conseil d'administration.** L'apprentissage va de pair avec la motivation. Qu'est-ce qui intrigue vos collègues du conseil et vous-même? Quelles sont les idées et les stratégies qui énergisent la salle du conseil? Basez l'apprentissage continu sur ces intérêts.

Dans le même ordre d'idées, qu'est-ce que chaque membre a à offrir en matière d'expertise, de points de vue ou d'expériences? Qu'est-ce que chacun pourrait partager en faveur de l'ensemble du groupe? Par exemple, peut-être un membre du conseil d'administration sait-il bien écouter, une compétence essentielle pour cerner les points d'appui et d'impact. Lors d'une prochaine réunion, réservez du temps pour l'interroger au sujet de sa capacité d'écoute. Quelles sont ses stratégies? Quelle mentalité adopte-t-il dans le cadre de ses interactions avec les membres de la communauté?

Si votre conseil d'administration compte des membres spécialisés dans les questions juridiques, financières ou fiduciaires, vous pourriez leur demander de faire une présentation à l'ensemble du conseil, de diffuser un article pour susciter une discussion ou de faire appel à leurs contacts pour éduquer le conseil de façon plus approfondie.

**Sondez les membres du conseil d'administration pour déterminer leurs besoins de formation.** Envisagez de sonder les membres du conseil à l'aide d'une liste de sujets potentiels qui concordent avec le plan stratégique, les priorités de Fondations communautaires du Canada ou les renseignements sur les tendances dans la communauté qui influencent le travail de la fondation. Incluez une question ouverte pour inviter les membres à suggérer des sujets.



**Recrutez un membre du conseil d'administration pour faciliter la formation et le perfectionnement.** Qui parmi les membres a la responsabilité de développer les connaissances et les compétences de l'ensemble du conseil? Cette personne (le président ou un autre membre) peut décider de rencontrer individuellement les membres du conseil afin d'explorer leurs intérêts, de discuter des défis et d'offrir du soutien afin de leur permettre d'obtenir les informations dont ils ont besoin pour exceller dans leurs rôles. Ils peuvent aussi choisir de demander du temps sur l'ordre du jour des réunions qui sera consacré à l'apprentissage collectif.

Il ne faut pas oublier que chaque membre du conseil d'administration est ultimement responsable de son apprentissage et de son perfectionnement. Faites savoir à tous qu'ils peuvent signaler s'ils ne reçoivent pas la formation, les renseignements ou le soutien dont ils ont besoin, ou même simplement exprimer leur incertitude quant à leurs besoins.

**Saisissez les occasions d'apprentissage, qu'elles soient petites, grandes ou virtuelles.** L'Institut de formation, offert par Fondations communautaires du Canada, propose des expériences de formation continue et des ressources d'apprentissage adaptées aux besoins des administrateurs et de la fondation. Le site Web comprend une excellente fonction de recherche par catégorie, avec des liens vers des documents, des fiches d'information, des guides et des webinaires. <https://communityfoundations.ca/fr/institut-de-formation/>. Fondations communautaires du Canada organise également une conférence bisannuelle traitant de divers sujets à l'intention des fondations de toutes tailles.

**Libérez la puissance de la pollinisation croisée.** Les idées que vous rencontrez et les expériences vécues dans d'autres sphères d'activité peuvent avoir une influence remarquable sur votre rôle de membre du conseil d'administration d'une fondation. N'hésitez pas à les apporter dans la salle du conseil.

Siégez-vous au conseil d'un autre organisme à but non lucratif? Peut-être voudriez-vous partager leurs pratiques de gouvernance avec le conseil d'administration de la fondation. Y a-t-il certaines pratiques exemplaires dont il serait utile d'examiner la pertinence pour votre fondation?

Comme l'a dit Benjamin Franklin : « L'investissement dans la connaissance est celui qui rapporte le plus d'intérêts. » Les fondations investissent dans leur capital financier pour enrichir leur fonds de dotation. Rien de mieux pour enrichir leur capital humain que l'investissement dans la formation de leurs administrateurs.



## Liste de vérification de l'intégration au conseil d'administration

<b>Nom :</b>	<b>Signature :</b>		
<b>Date de nomination au conseil :</b>	<b>Date de début de l'intégration :</b>	<b>Date de fin :</b>	
<b>Informations générales à fournir</b>	<b>Fournisseur</b>	<b>Date et initiales</b>	
Histoire de l'organisation	Chef de la direction		
Aperçu des secteurs opérationnels	Chef de la direction		
Structure et fonction de l'organisation, du conseil d'administration, du personnel et des comités (c'est-à-dire les ambassadeurs et la représentation de la communauté)	Chef de la direction		
Intégration au conseil : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acte constitutif</li><li>▪ Certificat de constitution</li><li>▪ Statuts</li><li>▪ Politique de gouvernance du conseil d'administration</li><li>▪ Politiques du conseil d'administration</li><li>▪ Coordonnées des membres du conseil et des employés</li><li>▪ Mandat</li></ul>	BoardEffect par l'intermédiaire de l'adjoint de direction		
Vision, mission, principes et valeurs de l'organisation, tant au niveau local que national	Chef de la direction		
Plan stratégique et plan d'affaires	Chef de la direction		
Rapport annuel le plus récent	Chef de la direction		
États financiers vérifiés les plus récents	Trésorier et chef de la direction		



Calendrier du conseil d'administration	Adjoint de direction	
Remboursement des dépenses du conseil d'administration	Adjoint de direction	
<b>Rôles et responsabilités</b>		
Examen du conseil d'administration, des comités associés et de leurs rôles	Président du conseil	
Discussion sur les attentes envers les nouveaux membres du conseil d'administration et leurs responsabilités	Président du conseil	
Structure et fonction des comités	Président du conseil	
Communications (réseaux sociaux, etc.)	Chef de la direction	
Gestion des donateurs (appels de remerciement)	Chef de la direction	
<b>Politiques et procédures</b>		
Examen des politiques et des procédures avec les nouveaux membres du conseil	Président du conseil	
<b>Gestion financière</b>		
Discussion sur le processus budgétaire; présentation du budget de l'année en cours	Trésorier ou chef de la direction	
Transition de <i>Nourish the North</i> à <i>Smart and Caring</i>	Trésorier ou chef de la direction	
<b>Autres renseignements</b>		
Accès aux renseignements sur le conseil d'administration et les comités via le portail du conseil (BoardEffect)	Adjoint de direction	
Visite des installations et des bureaux	Chef de la direction	
Brochures et autre matériel promotionnel	Chef de la direction	
Formulaires de l'entente de confidentialité et de la déclaration de conflits d'intérêts	Adjoint de direction	
Outlook   BoardEffect – autres technologies	Adjoint de direction	
<b>Commentaires du nouveau membre :</b>		
<b>Signature du chef de la direction :</b>		



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA

**Institut de  
formation**