



FICHE OUTIL – Définition des rôles du conseil d'administration par rapport à celui du personnel

Avril 2021

Les fondations communautaires canadiennes sont diverses. Certaines sont entièrement gérées par un conseil d'administration bénévole, d'autres sont dirigées par un seul administrateur dirigeant et des bénévoles soutiennent les activités, tandis que d'autres encore comptent des équipes – petites ou grandes – d'employés payés. Peu importe la taille de l'organisation, il faut savoir clairement qui fait quoi et qui est responsable de quoi.

La fiche outil suivante aide à déterminer les fonctions courantes, puis à faire en sorte que les rôles et responsabilités soient clairement définis au sein de votre équipe. Éviter le chevauchement des tâches et assurer la couverture des fonctions principales permettra à votre équipe de travailler efficacement.

Rôle du conseil d'administration

Quelle que soit la taille de la fondation, le conseil d'administration est chargé de certaines fonctions de base. En vertu des principes bien établis par les lois sur les organisations à but non lucratif, un membre d'un conseil d'administration est tenu de se conformer à certaines règles de conduite et d'attention dans l'exercice de ses fonctions pour l'organisation. De nombreuses provinces se sont dotées de lois concernant certaines variantes de ces responsabilités, qui seront utilisées devant les tribunaux pour déterminer si un membre d'un conseil d'administration a agi de manière incorrecte. Ces normes sont généralement décrites comme « l'obligation de diligence, l'obligation de loyauté et l'obligation d'obéissance ».

Le conseil d'administration de tout organisme sans but lucratif doit détenir une assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Si les membres d'un conseil d'administration font preuve de diligence, de loyauté et d'obéissance, le risque d'imputabilité sera atténué.

L'« **obligation de diligence** », aussi appelée l'obligation de compétence, décrit le niveau de compétence attendu d'un membre d'un conseil d'administration et est communément définie



comme le devoir d'agir avec le degré de « diligence qu'une personne habituellement prudente se livrant à la même catégorie d'activité exercerait dans des circonstances similaires ». Cela signifie que les membres d'un conseil d'administration ont le devoir de faire preuve d'une diligence raisonnable lorsqu'ils prennent des décisions à titre de représentants de l'organisation.

Comment peut-on y parvenir?

- Veiller à la mise en place d'un processus de nomination, de recrutement et d'intégration pertinent et opportun, qui correspond à la vision, à la mission et aux priorités stratégiques de la fondation
- Élaborer une grille de compétences pour le conseil d'administration, qui s'aligne sur les priorités stratégiques
- Entreprendre un processus d'évaluation annuelle du conseil d'administration, puis communiquer les résultats à ce dernier et mettre en place des plans pour remédier aux aspects qu'il pourrait améliorer
- Mettre en œuvre un programme de formation continue du conseil d'administration
- Élaborer un processus de planification de la relève pour les dirigeants, les administrateurs et les présidents de comité
- Être au fait des règlements administratifs, des actes constitutifs et de la mission, et les passer périodiquement en revue
- S'assurer que le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par année, et que les administrateurs demeurent indépendants du personnel et les uns des autres (p. ex., ils n'entretiennent aucune relation spéciale avec un autre membre du conseil d'administration)
- Assister aux réunions du conseil, siéger à des comités et participer au travail de la fondation
- Veiller à ce qu'il y ait un plan stratégique, que celui-ci soit revu et suivi régulièrement, et qu'il existe une stratégie de consultation et de communication avec les parties prenantes de la fondation
- S'assurer que les procès-verbaux des réunions et les politiques sont correctement consignés et conservés
- Vérifier que les opérations financières de l'organisation sont effectuées de manière responsable et transparente, en tenant dûment compte des responsabilités fiduciaires et de la curatelle publique
- Demander aux administrateurs de revoir une décision lorsque le conseil a agi sans savoir tous les renseignements

Si la fondation emploie du personnel, les administrateurs sont également tenus de faire preuve de diligence à l'égard des relations entre le conseil d'administration et le personnel, et en ce qui a trait au respect et à la compréhension des rôles du conseil et du personnel.



- Les administrateurs sont chargés de nommer et d'orienter le membre du personnel le plus haut placé.
- Ils doivent s'assurer qu'il existe une description du poste de cet employé, qui comprend la rémunération et les avantages sociaux.
- Ils doivent mesurer son rendement en fonction d'objectifs précis liés au plan stratégique.
- Ils doivent approuver sa rémunération.

L'« **obligation de loyauté** » est une norme de fidélité. Un membre d'un conseil d'administration doit manifester une allégeance entière lors de la prise de décisions qui concernent l'organisation. Cela signifie qu'un membre d'un conseil d'administration ne peut jamais utiliser de renseignements obtenus du fait de sa participation au conseil pour en tirer un avantage personnel, mais il doit agir dans l'intérêt de l'organisation (p. ex., agir honnêtement, penser aux conséquences raisonnables, être diligent, consacrer le temps nécessaire à la résolution d'un enjeu, se fier à des experts, etc.).

Comment peut-on y parvenir?

- Les administrateurs doivent démontrer publiquement leur acceptation, leur respect et leur soutien des décisions dûment prises dans le cadre des activités du conseil d'administration et de la fondation.

L'« obligation d'obéissance » exige que les membres d'un conseil d'administration soient fidèles à la mission de l'organisation. Ils ne sont pas autorisés à agir de manière incompatible avec les objectifs prioritaires de l'organisation. Cette règle se fonde sur la confiance du public dans le fait que l'organisation gèrera les fonds donnés dans le but de réaliser la mission de l'organisation. Les membres doivent agir honnêtement et de bonne foi dans l'intérêt de la fondation, et non pas dans leur propre intérêt ou celui d'une partie prenante en particulier; éviter et dénoncer les conflits d'intérêts en tout temps; remplir leur obligation de divulguer des renseignements ou de protéger leur confidentialité; et s'acquitter de leur devoir de ne pas tirer profit de leur position.

Comment peut-on y parvenir?

- Veiller à ce que le travail de la fondation corresponde à la vision et à la mission – interdiction de s'écarter de la mission
- Adopter un code de conduite Mettre en place, par exemple, une politique sur les conflits d'intérêts (un des outils disponibles pour assurer le respect de l'obligation de loyauté)
- Adopter une politique de confidentialité et de protection de la vie privée



Rôle d'ambassadeurs de la fondation des membres d'un conseil d'administration

Un des principaux rôles des fondations communautaires est d'utiliser leurs moyens pour bâtir et renforcer leur communauté locale. Leurs moyens peuvent comprendre des ressources financières, des connaissances et de l'expertise. La plupart des petites et moyennes fondations sont gérées par un conseil d'administration bénévole ou comptent un effectif complémentaire restreint. La sensibilisation et le soutien envers une fondation communautaire sont la clé de sa réussite, et c'est là que le leadership et l'appui du conseil d'administration sont essentiels. Cela peut impliquer d'identifier des donateurs potentiels, d'ouvrir des portes, de participer à des événements de la communauté et de la fondation au nom de cette dernière, d'ouvrir son propre fonds ou encourager d'autres à le faire, ou de parler de la fondation dans la communauté. Certaines fondations communautaires fixent des objectifs annuels de prise de contact pour les membres de leur conseil d'administration (p. ex., le nombre de personnes au sein de leur réseau ou de leur communauté à qui ils parleront intentionnellement de la fondation).

Responsabilisation à titre de membre du conseil d'administration

Certaines fondations ont créé un « protocole d'entente » signé par chacun des membres de leur conseil d'administration. Un exemple de ce type de document se trouve en annexe. Le meilleur moment pour le transmettre serait au cours du processus de nomination afin que les membres potentiels comprennent bien ce qu'on attendra d'eux pendant qu'ils siégeront au comité.

Une bonne pratique à adopter sur une base annuelle est que le président du conseil d'administration rencontre chacun des membres en compagnie du chef de la direction ou administrateur dirigeant. Cette réunion devrait avoir lieu après l'évaluation annuelle du conseil, particulièrement si elle comporte une section d'autoévaluation où chaque membre discute de sa contribution. Cette réunion est utile pour mieux comprendre les problèmes auxquels font face les membres du conseil d'administration et les résoudre.

Description des fonctions des membres du conseil

Les éléments ci-dessous devraient être inclus dans la description des fonctions des membres du conseil d'administration d'une fondation communautaire. Certaines organisations les formulent



dans une politique. Les fonctions doivent également refléter le contenu des règlements administratifs de la fondation.

- Comprendre la mission et les programmes de la fondation, et démontrer un engagement à leur égard
- Rester au fait des enjeux et des tendances qui touchent la fondation
- Se préparer pour les réunions en lisant les ordres du jour, les procès-verbaux, les rapports et les autres documents requis afin d'y participer activement
- Assister régulièrement aux réunions
- Apporter ses compétences et ses connaissances en participant activement aux réunions et au travail des comités
- Demander des clarifications ou des renseignements supplémentaires au besoin
- Comprendre les opérations financières de l'entreprise et en faire le suivi
- Éviter tout conflit d'intérêts
- Comprendre et préserver la confidentialité
- Vérifier que l'organisation se conforme à l'ensemble de ses obligations légales et réglementaires
- Élaborer un plan à long terme, fixer les priorités et en surveiller la progression
- Établir des politiques
- Agir à titre d'ambassadeur en nouant et en entretenant des relations dans la communauté au sens large
- Veiller à obtenir des ressources financières suffisantes pour les activités de la fondation
- Assumer la responsabilité légale de l'organisation
- Embaucher l'administrateur dirigeant ou chef de la direction, surveiller son travail, évaluer régulièrement son rendement et, au besoin, imposer des mesures disciplinaires et entamer des procédures de licenciement à l'endroit du titulaire du poste

Rôle du conseil d'administration par rapport à celui du personnel

Le rôle du personnel doit être clairement défini, particulièrement s'il s'agit d'une fondation de petite taille dont le conseil d'administration existe davantage à des fins opérationnelles qu'à des fins de gouvernance. Lorsque le conseil assume certaines fonctions opérationnelles (p. ex., la tenue des registres comptables, le marketing, la conception graphique, etc.), les tâches relevant de ces rôles bénévoles supplémentaires doivent être clairement définies.

Peu importe la taille, le tableau ci-dessous aidera à déterminer qui s'occupe de quelle fonction opérationnelle au sein de la fondation. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais elle couvre les fonctions principales.



| Secteur fonctionnel | Fonction opérationnelle | Bénévole du conseil | Administrateur dirigeant ou chef de la direction | Autre membre du personnel |
|-------------------------|--|---------------------|--|---------------------------|
| Finances | Comptes créditeurs et préparation des chèques | | | |
| | Préparation des reçus officiels de dons | | | |
| | Réception des fonds et des dépôts bancaires | | | |
| | Tenue des registres comptables | | | |
| | Préparation des états financiers mensuels | | | |
| | Préparation des dossiers pour la vérification annuelle | | | |
| | Préparation du budget annuel | | | |
| | Préparation annuelle du formulaire T3010 | | | |
| Subventionnement | Promotion des programmes de subvention | | | |
| | Réponse aux demandes de renseignements sur les subventions | | | |
| | Réception des demandes de subvention | | | |
| | Examen et évaluation des demandes de subvention, puis recommandations au conseil | | | |



| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| | Avis aux demandeurs de subvention, négociation des accords de subvention, traitement des paiements de subvention et, au besoin, suivi du degré d'avancement de la subvention et préparation du rapport de subvention final | | | |
| | Tenue de dossiers sur les demandeurs de subvention | | | |
| | Promotion des titulaires de subvention | | | |
| Marketing et communications | Création d'un plan de marketing et de communication | | | |
| | Création de contenu pour le matériel promotionnel de la fondation | | | |
| | Conception et mise à jour du site Web | | | |
| | Sélection du contenu du rapport annuel ou d'autres publications de la fondation | | | |
| | Conception du rapport annuel | | | |
| | Établissement de la liste de distribution du rapport annuel | | | |
| | Distribution du rapport annuel | | | |



| | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| | Communication avec des conseillers professionnels | | | |
| Investissements | Affectation des recettes et des frais aux fonds ainsi que tout versement de subvention | | | |
| | Rapprochement des investissements et des soldes de fonds | | | |
| | Préparation des relevés de fonds annuels et transmission aux donateurs | | | |
| Tâches administratives | Tenue et mise à jour des dossiers (la tâche préférée de tous) | | | |

En général, le rôle du personnel est de collaborer étroitement avec le conseil d'administration pour assurer le respect, l'examen et l'opérationnalisation de la vision, de la mission, des valeurs, des politiques et des plans. Pour assurer le bon déroulement, il est impératif de créer une description d'emploi pour chaque poste, qui comprend les détails suivants :

- Titre
- Personne ou poste duquel relève l'employé
- Résumé et description des rôles et responsabilités
- S'il s'agit d'un poste à temps plein ou partiel et le nombre d'heures de travail
- Certaines descriptions de poste comprennent les avantages sociaux, l'éducation et l'expérience requises, la fourchette salariale et les compétences ou attributs de base. (Remarque : Ces renseignements sont importants pour le recrutement de candidats.)

Ce qui est pratique, mais facultatif, dans une description de poste est une estimation du pourcentage des heures de l'employé qui sera consacré à chaque rôle et responsabilité. Ces données sont plus faciles à fournir si les tâches sont regroupées par fonction. Cela a l'avantage de donner à l'employé un aperçu de ses responsabilités principales et secondaires.

Il est important que la description de poste soit revue annuellement avec le superviseur et modifiée pour refléter les responsabilités réelles.



FONDATIONS
COMMUNAUTAIRES
DU CANADA

**Institut de
formation**



ANNEXE

PROTOCOLE D'ENTENTE

POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



En tant que membre du conseil d'administration de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta, je m'engage pleinement à me consacrer à la vision et au travail de la Fondation communautaire, et je suis résolu à réaliser sa mission. Je comprends que mon acceptation de ce poste au sein du conseil d'administration implique les obligations suivantes :

1. Une de mes responsabilités les plus importantes, que je partage avec les autres membres du conseil, est l'embauche et l'évaluation continue du chef de la direction. Je ferai tout en mon pouvoir pour soutenir le travail du chef de la direction, mais je ne participerai pas à la gestion de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta. Si le travail du chef de la direction ne satisfait pas aux normes convenues, il m'incombe, avec les autres membres du conseil, de prendre les mesures appropriées.
2. En plus de m'engager envers la vision du collègue et sa mission, je comprends qu'il est de mon devoir de m'assurer que nous détenons les fonds nécessaires pour réaliser notre mission – « sans fonds, pas de mission ».
3. Je ferai tout mon possible pour soutenir les membres du personnel et encourager leur croissance, autant professionnelle que personnelle. Je serai prêt à les aider lorsqu'il est approprié de le faire.

Je comprends également que je devrai parfois leur laisser la voie libre. Je n'occuperai pas un rôle de gestion, mais je les encouragerai tout en m'attendant aux meilleurs résultats et à la meilleure qualité de travail possible, ainsi qu'à une production toujours croissante. En collaboration avec le personnel, nous pouvons atteindre des objectifs élevés pour en définitive réaliser la mission et la vision de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta.

4. Avec les autres membres du conseil, je suis responsable de la collecte de fonds et de relations amicales pour la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta. Je ferai équipe avec les autres membres du conseil d'administration pour déterminer nos rêves et nos attentes élevées envers l'avenir, et je prendrai activement part à l'examen, à l'approbation, au suivi et à l'atteinte de ces objectifs.



5. J'assume la responsabilité d'en savoir le plus possible sur la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta, comme son travail, ses activités de sensibilisation et sa vision de l'avenir.
6. Je ferai un don en argent d'un montant aussi substantiel que possible, selon mes moyens, à la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta. Je peux verser un don ponctuel chaque année, ou je peux m'engager à verser un certain montant plusieurs fois au cours de l'année.
7. Je comprends qu'à titre de membre du conseil d'administration, je dois donner l'exemple. Je suis un modèle à suivre. Si, en tant que membre du conseil d'administration, la cause ne me tient pas assez à cœur pour donner de mon temps et de mon argent, pourquoi les autres feraient-ils autrement?
8. Je participerai activement à la collecte de fonds des façons qui me conviennent le mieux et qui contribuent le plus efficacement possible aux objectifs de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta. Cela peut prendre la forme, entre autres, de sollicitations individuelles, de la tenue d'événements spéciaux ou d'envois postaux. Je confirme ma volonté de conclure cette entente de bonne foi en vertu de laquelle je ferai de mon mieux pour recueillir le plus d'argent possible.
9. Je serai un motivateur enthousiaste et un porte-parole positif de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta.
10. J'assisterai aux réunions du conseil d'administration et je serai disponible pour des consultations par téléphone. Si je ne suis pas en mesure de remplir mes obligations en tant que membre du conseil, je comprends qu'on pourrait me demander de donner ma démission.
11. Je consens à pourvoir pour l'avenir en offrant une contribution éclairée au processus de planification stratégique. Je participerai à la sélection des objectifs prioritaires et des moyens par lesquels ils seront financés.
12. J'évaluerai les progrès et les résultats de la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta en posant des questions appropriées et exploratoires : Nos résultats sont-ils aussi bons que prévu? Atteignons-nous nos buts et objectifs? Est-ce que nous nous améliorons au fil du temps?



13. Je m'impliquerai activement dans au moins un comité du conseil d'administration.
14. J'incarnerai ces **six attitudes** au cours de mon mandat au conseil. Je vais :
- Être un **ambassadeur** – *pour raconter notre histoire*
 - Être un **conseiller** – *et je prendrai des décisions efficaces sur les politiques et les programmes*
 - Être un **porte-parole** – *et un passionné vocal de la cause de la Fondation*
 - Donner **l'accès** – *rallier d'autres personnes à notre mission*
 - Donner de **l'aisance** – *verser des dons aussi généreux que possible*
 - Apporter de **l'aide** – *me porter volontaire pour autant d'activités que possible.*
15. Parmi les conseils auxquels je siège, je ferai de mon travail pour la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta ma priorité – ou à tout le moins ma seconde priorité.
16. Par la signature de ce document, je comprends qu'aucun quota n'est fixé et qu'aucune norme rigide de mesure ou de réalisation n'est établie. Chaque membre du conseil d'administration fait une déclaration de foi par laquelle il s'engage à un partenariat avec tous les autres membres pour œuvrer à la réussite de notre noble cause. Nous avons confiance que chacun d'entre nous mènera à bien les ententes susmentionnées au mieux de nos capacités.

Membre du conseil d'administration (signature)

Date

PROTOCOLE D'ENTENTE
POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



En échange, la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta est responsable envers vous de plusieurs façons.

En voici quelques-unes.

- Je m'engage à utiliser votre temps aussi efficacement que possible de sorte que votre participation et votre service envers la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta soient substantiels.*



2. *Vous recevrez des rapports périodiques et des renseignements sur notre travail, notre service et nos progrès.*
3. *Vous pouvez nous appeler, le président, le chef de la direction et les cadres supérieurs, à tout moment pour discuter des programmes, des politiques, des buts et des objectifs.*
4. *Vous pouvez compter sur moi, en tant que chef de la direction, et sur le personnel pour soutenir votre travail de toutes les manières possibles.*
5. *Nous ferons tout en notre pouvoir pour que les réunions du conseil d'administration soient pertinentes et productives, et pour réduire au minimum les pertes de temps.*
6. *Nous vous encouragerons à jouer un rôle de leadership de plus en plus important.*
7. *Les membres du conseil d'administration et le personnel répondront au mieux de leurs capacités de façon directe et complète aux questions que vous vous posez et que vous jugez nécessaires à l'exercice de vos responsabilités envers la Fondation.*
8. *Soyez assuré que le personnel et tous les membres du conseil d'administration en feront l'expérience la plus enrichissante et satisfaisante de votre vie.*

*Président du conseil d'administration
(signature)*

*Chef de la direction
(signature)*