



## 2.1 Politique sur les rôles du conseil d'administration

Le conseil d'administration est le mandataire de LSCQ et il a un rôle spécifique à jouer pour l'association, différent de la permanence (l'intendance) et apportant une valeur ajoutée à la société tout entière.

Le conseil d'administration de LSCQ remplit plusieurs fonctions:

### Fonction morale

- ⇒ doit veiller à préserver l'intérêt des membres clients de façon équitable et doit s'assurer de la présence de personnes compétentes, disponibles et connaissant bien les membres.

### Fonction légale

- ⇒ en tant que mandataire, le conseil est imputable devant la loi, il veille à faire respecter la loi, sa charte et les règlements généraux. Il est responsable à la fois d'interpréter la mission de l'organisation, de la faire respecter et de faire des changements aux règlements, lorsque nécessaire.

### Fonction de planification

- ⇒ celle-ci touche principalement l'engagement de la directeur·trice général·e, le soutien de la direction générale et la planification des programmes et des budgets.

### Fonction d'évaluation

- ⇒ assurer l'intégrité du système, assurer un suivi de la planification et évaluer ses décisions et de la contribution de ses administrateur·trice·s, évaluer les décisions et la performance de la directeur·trice général·e, évaluer les politiques, puis exercer un contrôle direct en période de crise (en l'absence d'un·e directeur·trice général·e). Idéalement délégué à un comité à être créé.

## Fonction de représentation

- ⇒ il doit représenter ses électeur·trice·s au conseil d'administration et également représenter le conseil d'administration à ses « électeur·trice·s ». Le conseil doit aussi représenter lui-même l'ensemble de l'organisation face à la société en général. Il doit en plus représenter l'organisation, par le biais de la voix de personnes désignées, qui fait des relations publiques ou gouvernementales, puis finalement pour la collaboration avec les partenaires.

## Fonctions de service des administrateurs

- ⇒ être à l'écoute et refléter l'opinion des membres. Développer la réputation de LSCQ et établir des contacts « politiques ». S'engager à mettre son expertise au service de l'association.

Plus précisément, voici les rôles du conseil d'administration.

### Fournir des orientations stratégiques

En clarifiant au besoin et minimalement aux trois à quatre ans (en concordance avec la périodicité du PAFURS) la mission de LSCQ, sa vision d'avenir, ainsi que dans la définition de ses valeurs qui se doivent d'aider les administrateur·trice·s à prendre les meilleures décisions lors de situations critiques difficiles.

### Prendre position sur les enjeux stratégiques

En prenant position et des décisions sur des enjeux stratégiques actuels, nouveaux ou proposés par le·la directeur·trice général·e.

En effectuant par le biais des contacts des administrateur·trice·s et de la direction générale de la veille stratégique pour identifier des perspectives, des menaces ou des opportunités.

En identifiant les forces et les faiblesses de l'organisation, l'analyse externe de l'environnement et en statuant les choix stratégiques affectant le long terme de LSCQ.

En révisant aux trois à quatre ans le plan stratégique avec la direction générale.

En prenant les moyens pour mener à bien son rôle, notamment, en effectuant aux trois à quatre ans une plus vaste démarche de planification stratégique avec l'aide d'un·e accompagnateur·trice externe (en concordance avec la périodicité du PAFURS).

### Embaucher et évaluer annuellement le rendement de la direction générale

En établissant que la direction générale est son fondée de pouvoir pour la gestion et le développement des affaires de LSCQ (voir politiques à cet effet).

En établissant et bonifiant périodiquement des politiques sur le rôle de la direction générale, de son encadrement et l'évaluation de sa performance aux deux ans.

### Développer et mettre en place des encadrements

En établissant des politiques claires comme des points de référence qui ont de l'importance dans la mise en œuvre des actions et qui guident les comportements.

En encadrant ses propres activités (se donner certaines règles de conduite, assurer son recrutement, etc.).

- ✓ L'encadrement des réunions du C.A. et de l'ordre du jour;
- ✓ L'encadrement des comités (définition claire des mandats, leurs obligations en termes d'échéance, etc.);
- ✓ L'encadrement de la direction générale

### **Approuver annuellement les programmes et les budgets**

En vérifiant la cohésion entre ce qui est présenté et les priorités stratégiques déjà définies.

En adoptant les résultats et les moyens de contrôler ceux-ci, entre autres :

- ✓ La programmation des différentes actions et des activités de l'année;
- ✓ Le contrôle et la vérification (suivi des tableaux de bord et rapports trimestriels);
- ✓ L'approbation des budgets annuels (avant le 31 mai);
- ✓ La performance de l'organisation (évaluation et répartition des surplus).

### **S'assurer de l'intégrité des processus**

En étant responsable de ses propres actes, en sachant déléguer adéquatement et en étant responsable de sa propre performance comme conseil (évaluation du conseil et auto-évaluation des administrateur·trice·s).

En s'évaluant pour s'assurer que les décisions, les pratiques, les méthodes de fonctionnement et les politiques correspondent au plan d'action, aux ententes avec certains partenaires et à une saine gouvernance.

### **Développer et garder un réseau de contacts avec la communauté**

En favorisant le développement d'un réseau, de ses membres, de sa clientèle, de sa collectivité et de la communauté dans son ensemble.

En les informant régulièrement des actions et des activités de LSCQ par le biais de la direction générale et des comités.

En s'assurant que les règlements généraux correspondent aux besoins en les actualisant et, si nécessaire, en les mettant à jour au maximum aux trois à quatre ans (pas les mêmes années que la mise à jour des plans stratégiques).

### **Se préoccuper de la viabilité de LSCQ**

En s'assurant de la compétence des administrateurs pour que chacun soit à l'aise avec les pratiques de saine gouvernance, la connaissance de LSCQ et les politiques de gouvernance adoptées ainsi qu'en accueillant les nouveaux·nouvelles administrateur·trice·s adéquatement afin de les rassurer.

- ✓ En participant à des congrès avec le réseau ou autre en offrant annuellement et, au besoin, un perfectionnement sur la connaissance interne de l'association ainsi qu'une session de formation formelle en finance et en gouvernance avec un-e accompagnateur-trice externe (en alternance aux deux ans avec les congrès).

En prenant conscience de ses rôles et de l'importance d'encadrer chacun d'eux-elles par une politique afin d'éviter des problèmes et de diminuer les risques de futurs problèmes.

- ✓ En permettant de faciliter le recrutement de futur-e-s administrateur-trice-s en les informant adéquatement sur leurs rôles, la mission, la vision et les valeurs de LSCQ.

En affectant principalement ses énergies à la viabilité à long terme, la viabilité financière, la protection de la crédibilité et l'assurance de la relève, et ce, jusqu'à la réalisation idéaliste de la mission.

### **Le rôle des dirigeant-e-s**

En conformité avec les règlements généraux, les dirigeant-e-s sont au service du conseil d'administration de LSCQ. Ils agissent au nom du conseil dans les matières qui leur auront été explicitement confiées.

Le conseil de LSCQ désigne quatre dirigeant-e-s. Les dirigeant-e-s sont capables d'agir sans être regroupés en comité.

### **Le-la président-e du conseil**

En plus de son rôle d'administrateur-trice, la personne à la présidence du conseil d'administration est à la fois le leader du conseil d'administration et le partenaire de la direction générale dans l'accomplissement de la mission et de la vision de LSCQ. Les rôles généraux du-de la président-e du conseil sont :

- Présider les réunions du conseil, s'assurer des droits de parole et du climat harmonieux, coordonner le travail du conseil d'administration, corédiger et approuver l'ordre du jour avant son envoi aux administrateur-trice-s, convoquer, en conformité avec les règlements, des réunions spéciales du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. Identifier et utiliser adéquatement les ressources financières mises à sa disposition et à celles des administrateur-trice-s;
- S'assurer que le système de gouvernance, dans son ensemble, fonctionne adéquatement et que les processus définis sont respectés. S'assurer que la discipline est maintenue durant les réunions, mais aussi entre les réunions. C'est à le-la président-ce du conseil de parler aux administrateur-trice-s qui arrivent constamment en retard, qui partent trop tôt ou qui ne viennent pas régulièrement aux réunions pour connaître les raisons de leur comportement et trouver une solution;
- Être le porte-parole du conseil d'administration et co-porte-parole de LSCQ. Assurer la représentation avec la direction générale de LSCQ à l'extérieur, que ce soit auprès du public, des gouvernements, d'autres associations afin d'établir et de conserver des partenariats. S'assurer, au nom du conseil, que les rapports obligatoires aux gouvernements sont bien remplis et soumis dans les délais prescrits;
- Établir et conserver une relation de partenariat avec le-la directeur-trice général-e dans l'accomplissement de la mission de LSCQ. Éviter de s'émincer dans la gestion courante

de l'organisation et de faire affaire directement avec le reste du personnel. Rencontrer régulièrement le-la directeur-trice général-e avant chaque réunion du C.A. pour réviser les dossiers à discuter et prévoir le déroulement adéquat de la rencontre. Planifier et préparer l'évaluation annuelle du rendement du-de la directeur-trice général-e, des administrateur-trice-s et du conseil dans son entier.

- Rester en contact régulièrement avec les administrateur-trice-s et s'assurer que chaque administrateur-trice a son manuel de l'administrateur, qu'il-elle en comprend bien le contenu et qu'il-elle le consulte régulièrement. S'assurer de tenir annuellement une session d'introduction des nouveaux-nouvelles administrateur-trice-s. Être capable de clarifier, lorsque nécessaire, les rôles du conseil et des administrateur-trice-s. S'assurer de la conduite éthique des administrateur-trice-s et s'assurer en tout temps que les administrateur-trice-s ne sont pas en conflit d'intérêts;
- Veiller à déléguer le-la président-e de l'assemblée générale annuelle et des assemblées spéciales. Être membre, au besoin, de comités de gouvernance du conseil et signataire au compte, aux chèques et pour le conseil;
- Se préoccuper de sa propre relève, être le coach du-de la prochain-e président-e du conseil (la vice-présidence ou tout autre dirigeant qui pourra fort probablement prendre la relève), choisi par le conseil pour qu'il-elle se prépare adéquatement à prendre la relève;
- Assurer la pérennité de l'organisation, c'est-à-dire, assurer un recrutement adéquat du conseil, obtenir une diversité de points de vue, avoir une bonne représentation du *membership* et conserver les équilibres souhaités. Se préoccuper de la relève à la direction générale en temps et lieu.

Voici les attitudes les plus importantes à retrouver chez un leader comme doit l'être le président du C.A. La présidence du conseil doit :

- Faire siens des valeurs et des objectifs de LSCQ et être intègre : juste, honnête et transparent;
- Développer chez les administrateurs-trice-s les valeurs et objectifs de LSCQ;
- Être positif-ive et passionné-e;
- Être à l'écoute et détecter la communication non verbale de son entourage;
- Donner l'exemple en tout temps (établissement de contact, préparation aux réunions, ponctualité, discipline personnelle...).

### **Le-la vice-président-e**

- Remplace le-la président-e en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de celui-ci.
- Est le-la gardien-ne des valeurs et des orientations du conseil. Ainsi, seconde la présidence et le conseil surtout durant les réunions afin que les décisions respectent les valeurs organisationnelles et l'esprit des orientations. Est en quelque sorte « philosophe » du conseil en se préoccupant également de la dimension éthique.
- Peut présider un segment de la réunion du conseil dans le cas où la présidence doit se retirer ou que cette dernière devenant un participant-e actif-ve dans une discussion où il est préférable qu'il-elle ne soit pas également l'animateur-trice. En concordance avec les

valeurs et la tenue des réunions du conseil, il-elle peut présider en tout ou en partie les réunions du conseil en accord avec les membres du conseil même si la présidence est présente.

- Joue le rôle de présidence du comité (s'il y a lieu) de l'instance d'appel entre la direction et les employés ou les bénévoles opérationnels dans certaines situations prévues par le conseil d'administration dans un ou quelques politiques. Par exemple, dans le cas d'harcèlement (sauf si la vice-présidence est concernée par la plainte ou sauf si le conseil en décide autrement);
- Peut participer à des comités (s'il y en a lieu) concernant l'évaluation des risques et l'évaluation du rendement de la direction générale.

Bien que la direction générale possède des rôles et pouvoirs en lien avec les finances et les aspects légaux de LSCQ, les administrateur·trice·s nomment un·e secrétaire et un·e trésorier·ère pour appuyer le conseil dans les fonctions suivantes :

### **Le·la secrétaire**

- En tant que secrétaire, il-elle doit s'assurer que les fonctions légales du conseil sont adéquatement assumées et doit agir comme le « juriste » du conseil. S'assure de la convocation des réunions du conseil.
- Connaît la loi, les statuts et règlements. Voit, entre autres, à ce que les procès-verbaux soient conformes, assure la garde du sceau (s'il y en a un) et s'assure que tous les registres sont tenus à jour. Signe les procès-verbaux adoptés et la correspondance liée à sa fonction.
- Collabore dans sa fonction avec la direction générale et est apte à répondre aux questions concernant les règles de fonctionnement légales et de gouvernance de LSCQ.
- Siège au comité chargé de gestion de risques et les relations externes (s'il y a lieu).
- La fonction de secrétaire peut être assumée par un·e autre dirigeant·e si le conseil le décide.

### **Le·la trésorier·ère**

- Doit s'assurer que les fonctions financières et fiscales de LSCQ sont adéquatement remplies selon les politiques. Voit à ce que les articles des règlements généraux ayant trait aux finances soient mis en œuvre et signe les chèques.
- S'assure dans les délais de la préparation du budget annuel et la présence au conseil pour approbation. Doit s'assurer aussi que périodiquement les états des revenus et dépenses en regard dudit budget soient déposés aux administrateur·trice·s du conseil pour information.
- S'assure que les états financiers annuels soient déposés au conseil d'administration pour adoption, et ce, avant l'assemblée générale annuelle.
- Collabore dans sa fonction avec la direction générale et est apte à répondre aux questions concernant le budget et à la dimension financière de l'organisation.

- Peut être présent lors de la rencontre avec l'auditeur externe.
- Siège au comité chargé de l'audit.
- La fonction de trésorier peut être assumée par un autre dirigeant si le conseil le décide.

### **Les devoirs des administrateur·trice·s**

Les devoirs d'un·une administrateur·trice se concentrent autour de quatre rubriques : des devoirs envers lui·elle-même, envers ses collègues-administrateur·trice·s, envers LSCQ et envers la société en général.

- Envers lui·elle-même : il·elle doit s'assurer d'être disponible; de mettre son expertise personnelle à la disposition de LSCQ; s'assurer d'être soi-même; être un exemple pour obtenir et conserver le respect de ses collègues ainsi que sa préoccupation personnelle et principale doit être le bien général de LSCQ.
- Envers ses collègues-administrateur·trice·s : il·elle se doit de respecter les autres en se présentant aux réunions de façon assidue, en s'y préparant, en y participant activement et en dédiant son attention aux échanges; faire preuve d'ouverture d'esprit et d'une bonne capacité d'écoute; il·elle se doit d'être solidaire et loyal envers ses collègues et LSCQ; mener à bien ses engagements face à ses collègues; faire preuve d'honnêteté, de transparence; s'assurer d'avoir l'avis d'experts lorsque nécessaire et agir avec diligence; agir avec compétence en allant au fond des choses et en partageant toutes les informations pouvant être divulguées au conseil pour le bien de LSCQ; faire confiance à ses collègues qui ont également des connaissances et de l'expérience.
- Envers LSCQ : s'informer régulièrement du développement des dossiers et des enjeux de LSCQ; s'assurer que les politiques de gouvernance soient respectées, être attentif·ve à la mission, à la vision et aux valeurs de LSCQ et s'assurer que ses interventions sont en accord avec elles; être loyal·e et solidaire envers LSCQ et défendre les positions du conseil d'administration, faire primer les intérêts de LSCQ et s'abstenir de faire des déclarations publiques sans l'accord du conseil et contraire à la politique des porte-paroles; se sentir personnellement responsable et imputable; supporter sa direction générale.
- Envers la société en général : la crédibilité individuelle de chaque administrateur·trice est la base de la crédibilité globale de LSCQ. Chaque administrateur·trice doit s'assurer que LSCQ respecte les prescriptions de la loi, de sa charte, de ses règlements et de ses politiques.

S'assurer que le code de déontologie soit respecté, rendre compte des actions de LSCQ par l'exactitude de son rapport annuel et de sa situation financière.

Le conseil d'administration et les administrateur·trice·s s'assurent qu'ils conservent, en tout temps, leur indépendance face à la gestion. Le conseil d'administration et les administrateur·trice·s doivent s'assurer de ne pas se retrouver dans une situation où il·elle·s seront juges et parties. Cela survient lorsqu'il·elle·s s'impliquent trop dans les opérations ou avec le personnel. Le C.A. et les administrateur·trice·s devraient se faire un devoir d'assurer leur

indépendance en tout temps et de garder une distance salubre entre les opérations et leur rôle de supervision. Ainsi, les administrateur·trice·s doivent éviter de côtoyer les employés pour demeurer objectifs et être en mesure de prendre des décisions pour le bien de l'ensemble de l'organisation.

- Le rôle individuel d'un administrateur est limité au mandat écrit qu'il se voit conférer par le conseil.
- Le devoir de tout employé est de comprendre et de respecter l'importance de l'indépendance du conseil.

Il est attendu que, suivant la nomination des administrateur·trice·s (nouveaux et anciens), chacun d'entre eux s'engage en signant le *Code de déontologie destiné aux administrateurs de LSCQ* de même que la *Déclaration de conflits d'intérêts*. Un tableau des participations aux réunions du C.A. et aux activités sera fourni aux administrateurs lors de l'évaluation. Il est convenu que les ancien·ne·s administrateur·trice·s demeurent liés, de façon irrévocable, aux engagements pris.