

BOÎTE À OUTILS

POUR UNE GOUVERNANCE SATISFAISANTE



**LA FONDATION
COMMUNAUTAIRE
JUIVE DE MONTRÉAL**

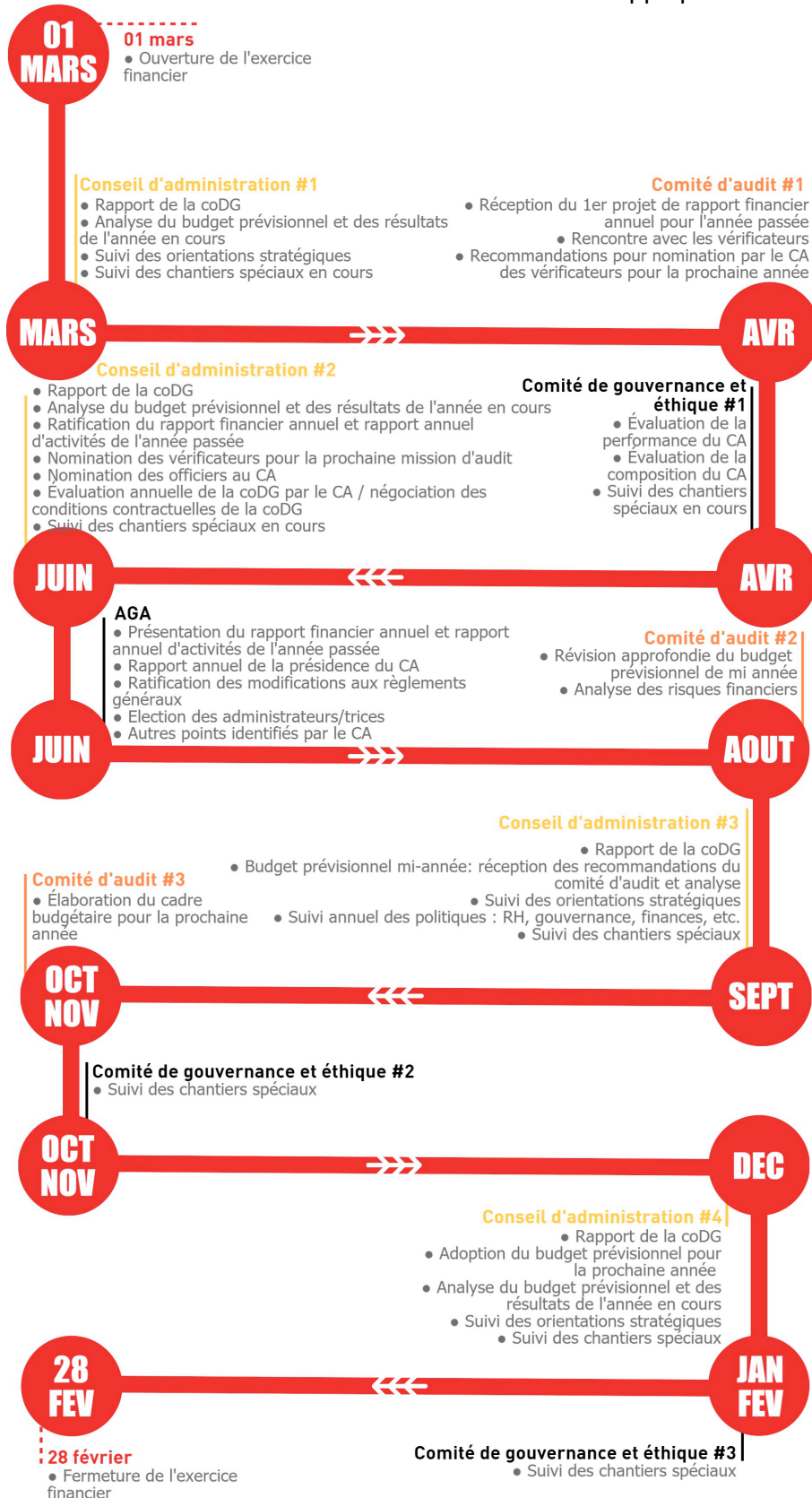
La marque du succès philanthropique

EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR STANDARDISÉ

ORDRE DU JOUR - PROJET		Temps	Objectif	P.J.
1.	Bienvenue , quorum & rappel des attentes (confidentialité, échanges cordiaux et constructifs qui facilitent l'expression de points de vue divergents)	5 min	I	
2.	Adoption de l' ordre du jour et du PV de la réunion précédente	5 min		P.J.1
3.	Formation/information/étude de cas	20 – 30 min	I	
4.	Veille stratégique – Éléments captés par les administrateurs qui méritent d'être partagés avec le CA	10 min	I	
5.	Principal point à l'ordre du jour pour décision <i>Rencontre 1 – Budget-plan d'action</i> <i>Rencontre 2 – Planification stratégique</i> <i>Rencontre 3 – Programmation, relations avec les parties prenantes</i>	45 à 60 min Et plus encore	R C	
6.	Suivis du plan stratégique	45 à 60 min		
7.	Affaires financières Les états financiers mensuels sont remis au comité Audit. Les états trimestriels sont présentés au CA. Les écarts sont expliqués.	10 min	I ou C ou R	P.J. 2
8.	Autres (rapports, varia) Transmis à l'avance, pour complément d'information et questions	10 min	I	P.J. 3
9.	Prochaine rencontre – annonce de la principale décision	5 min		
10.	Huis Clos – la réunion s'est-elle bien déroulée ? Est-ce que tout était en place pour la prise de décision optimale ? Que voulons-nous améliorer ?	5 à 10 min		

EXEMPLE DE CALENDRIER ANNUEL DES RENCONTRES

Cet outil a été développé par Exeko.



Appel à candidature au conseil d'administration de La Transformerie

«À La Transformerie, c'est assez simple, nous croyons qu'enrayer le gaspillage alimentaire, c'est possible!»

Si cette vision t'inspire et cadre avec la tienne, nous t'invitons à participer à sa concrétisation en soumettant ta candidature pour le conseil d'administration (CA) d'ici le lundi 7 mars 2022.

PROFILS RECHERCHÉS

Nous sommes à la recherche de personnes ayant un des profils suivants:

Grandes bannières d'alimentation:

- Expérience au sein d'une ou de grandes bannières ou expérience de travail (par exemple, comme consultant-e) conséquente avec des grandes bannières.
- Personne ayant une connaissance de l'interne du fonctionnement de grandes bannières et un réseau établi.

Relations publiques et mobilisation:

- Expérience dans l'événementiel philanthropique, un réseau conséquent ou une expérience en communications et en campagnes de financement.

Innovation:

- Expérience de mise en place ou de fonctionnement de living lab, création de projets innovants qui ont fonctionné, expérience à travailler et à développer des partenariats innovants, connaissance et/ou expérience en changement comportemental, en gestion (gestion de l'innovation) et/ou avec la théorie du changement.

Gouvernance:

- Expérience au sein de CA et réseau de contacts conséquent et/ou personne administratrice de société certifiée (par exemple, du Collège des administrateurs de société ou autre centre de formation pertinent), expérience en gestion collaborative avec une diversité de partenaires, en gouvernance horizontale, et/ou en leadership mobilisateur.

Profil institution / gouvernement (provincial) :

- Connaissance et maîtrise des dynamiques institutionnelles en place, réseau de contacts des institutions gouvernementales et des ministères (RECYC-QUÉBEC, MAPAQ, Ministère de l'économie et de l'innovation, etc.)

De plus, nous considérons ces compétences comme des atouts:

- Bonne connaissance de la gouvernance d'OBNL
- Expérience sur un CA
- Esprit critique et capacité d'analyse systémique
- Grande capacité à collaborer et à échanger des points de vue divers

Le conseil d'administration de La Transformerie encourage les personnes issues de la diversité à déposer leur candidature.

DÉPOSER SA CANDIDATURE

Remplissez le [formulaire suivant](#) d'ici le 7 mars 2022. N'hésitez pas à communiquer avec Catherine D'Amours ou Marie-Ève Voghel Robert, administratrices, en écrivant au administration@latransformerie.org pour savoir si votre profil correspond bien aux besoins du CA ou si vous avez toute autre interrogation. Elles se feront un grand plaisir de répondre à vos questions.

PROCESSUS DE SÉLECTION ET D'ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS(TRICES)

Une première sélection des candidatures sera effectuée par le comité de sélection. Les candidats(es) sélectionnés(es) seront rencontrés virtuellement par un ou des membre(s) du comité au courant des mois de mars et avril 2022. Le comité recommandera les candidats lors des élections à l'assemblée générale annuelle de La Transformerie, où les candidats seront invités à déposer leur candidature.

POUR EN SAVOIR PLUS

Qu'est-ce qu'un conseil d'administration et le rôle des administrateurs(rices)?

Un conseil d'administration (CA) est le groupe de bénévoles qui administre l'organisme à but non lucratif (OBNL). Cette entité a la responsabilité légale d'assurer la gouvernance stratégique de l'organisation. Jouer un rôle actif au sein du CA signifie faire confiance, faire preuve de transparence et promouvoir l'égalité. La cohésion du groupe crée un dynamisme et une énergie positive mobilisatrice.

Le CA encadre les activités de l'organisation et celles des autres composantes du système, et il s'assure que cet encadrement est respecté. Aidé par le directeur général, il se préoccupe de la viabilité et pérennité de l'organisation à long terme.

Le CA est au service de l'organisation. En d'autres mots, il soutient la vision et la mission de l'organisme. Il délègue la gestion quotidienne de l'organisme au directeur général (DG) en fournissant une série de politiques de gouvernance qui permet d'établir les paramètres du champ d'action dans lequel le DG et les employés peuvent œuvrer. En bref, les employés s'occupent des opérations journalières et des prises de décision, tandis que le CA offre une vue d'ensemble des objectifs à atteindre. Chaque entité a un rôle à jouer, mais chaque membre est un élément d'un tout.

RÔLES DES ADMINISTRATEURS(RICES)

Les membres du CA utilisent leurs compétences, leur intelligence et leur expérience pour assurer la réalisation de la mission de l'organisation. Ils ont un bon sens de l'écoute, savent faire confiance, font primer les intérêts de l'organisme, font preuve d'ouverture d'esprit et de diligence. Ils sont là pour servir l'organisation, la cause et la communauté.

Fiche-MANDAT du Comité Gouvernance

Date de mise sur pied :

Mandant : Conseil d'administration – c'est lui qui délègue le travail, le priorise, et à lui que le comité rend des comptes.

Mandat : Le comité Gouvernance est responsable de conseiller le conseil d'administration sur son bon fonctionnement et son adhésion aux meilleures pratiques de gouvernance et du secteur de la philanthropie. Le comité gouvernance analyse les besoins de l'organisation en termes d'apport bénévole, et il contribue à l'identification et au recrutement des bénévoles qui permettront de réaliser les objectifs de l'association. Pour ce faire, il définit le processus de recrutement, d'engagement et d'évaluation de l'apport des bénévoles.

Forme du mandat : Le comité de gouvernance est un comité formel et permanent, dont l'existence est inscrite aux Règlements généraux de l'organisme.

Apports souhaités pour 2024-2025 :

1. Le comité Gouvernance révisé son mandat ;
2. Le Comité Gouvernance établit un plan de travail sur un horizon de 3 ans relatif à l'adoption des meilleures pratiques, la révision- rédaction des politiques et des pratiques nécessaires à cet effet.

Durée du mandat : Le mandat des membres du comité Gouvernance est de 2 ans, renouvelable.

Composition : Le comité est composé en majorité d'administrateurs de l'organisme. Il est co-présidé par ...la présidence (ou la vice-présidence). La direction générale est membre d'office.

Mode de nomination des membres : Le conseil d'administration nomme les membres du comité.

Mode de fonctionnement : De façon générale, le comité se réunit trois ou quatre fois par an, dont au moins une rencontre physique dans les 60 à 75 jours de l'Assemblée générale annuelle afin de prendre acte des postes à combler et de mettre en branle le processus d'appel à candidature.

Fiche-MANDAT du Comité Audit

Date de mise sur pied :

Mandant : Conseil d'administration

Mandat : Le comité Audit est responsable de la bonne gestion financière de l'organisme, de son adhésion aux meilleures pratiques en la matière, de l'établissement d'indicateurs de suivi de la performance, de l'identification et de la gestion des risques (opérationnels, financiers, de réputation et légaux) auxquels pourraient avoir à faire face l'organisme, de même que du processus de vérification annuelle.

Forme du mandat : Le comité Audit est un comité formel et permanent de l'organisme, dont l'existence est inscrite à ses Règlements généraux.

Apports ultimes :

1. Le comité Audit recommande au conseil d'administration l'adoption d'un budget annuel dont il fera le suivi sur une base trimestrielle ; le budget est l'addition de budgets par projets, ce qui permet d'évaluer la performance des différentes activités de l'organisme.
2. Le Comité Audit établit un plan pour assurer que l'organisme tende les meilleures pratiques financières et de gestion de risques ;
3. Le comité Audit recommande au conseil d'administration l'adoption de toute politique/pratique/processus qui contribuera au fonctionnement efficient et à l'optimisation de ses processus.

Durée du mandat : Le mandat des membres du comité Audit est de 2 ans, renouvelable.

Composition : Le comité est composé en majorité d'administrateurs de l'organisme. Le trésorier en est responsable d'office, et la direction générale en est membre d'office.

Mode de nomination des membres : Le conseil d'administration nomme les membres du comité.

Mode de fonctionnement : De façon générale, le comité se réunit trois fois par an, dont au moins une rencontre physique dans les 60 jours de l'Assemblée générale annuelle, rencontre à laquelle le vérificateur annuel des comptes est convié afin de présenter aux membres du comité les résultats de sa vérification annuelle.

L'ORGANISATION EFFICIENTE

RECENSEMENT DES MEILLEURES PRATIQUES DES ORGANISATIONS DE BIENFAISANCE

Cette liste incomplète peut vous aider à identifier le travail qui pourrait être délégué au comité Gouvernance et au comité Audit.

GOUVERNANCE

- Les Règlements généraux à jour, régulièrement révisés
- Le conseil d'administration est sans vacance et la succession aux postes clés est planifiée
- Une bonne compréhension des rôles et responsabilités (Code d'engagement de l'administrateur, description de tâches pour le DG, mandats et compositions de comités dûment délégués par écrit)
- Révision de la mission, vision et valeurs sur une base régulière
- Les opérations annuelles s'inscrivent dans une planification stratégique révisée régulièrement
- Un comité de gouvernance est en place (compréhension des besoins (expertise, réseaux, gestion de risque) à combler sur le conseil, veille de recrutement, accueil des nouveaux administrateurs...)
- Le directeur général a des objectifs de performance diversifiés et le conseil en fait le suivi sur une base régulière, et dans le contexte de l'évaluation annuelle de la performance
- Le comité gouvernance recommande au conseil d'administration l'encadrement politique nécessaire à son bon fonctionnement, en particulier l'adoption des politiques suivantes :
 - Code d'engagement de l'administrateur
 - Code d'éthique
 - Politique d'acceptation des dons
 - Politique de gestion de la relation avec le donateur
 - Politique de reconnaissance
- Le conseil d'administration évalue son propre fonctionnement annuellement en fonction de 30 pratiques habilitantes, et chaque administrateur évalue sa performance en fonction du Code de l'administrateur et des mandats qui lui ont été confiés en cours d'année.

AFFAIRES FINANCIÈRES

- Le conseil d'administration a adopté un budget annuel consolidé avant le début de l'exercice et en a délégué l'opérationnalisation à son directeur général
- Chaque projet et chaque activité de l'organisme a son propre budget, dont la consolidation est à la base du budget consolidé adopté par le conseil
- Le comité audit est en place, et il fait un suivi régulier de l'état des résultats, de manière à pouvoir justifier les principaux écarts au conseil
- Le comité audit établit un processus formel d'identification et de suivi des risques
 - Financiers
 - De ressources humaines
 - D'opération
 - De réputation
- Le comité audit recommande au conseil d'administration l'adoption de toute politique nécessaire à son bon fonctionnement, dont
 - Politique de placements
 - Politique de gestion des risques (par exemple gestion des plaintes des donateurs et partenaires)
 - Politique de gestion des activités commerciales
- Le comité audit rencontre annuellement l'auditeur des comptes, et identifie avec lui les zones d'amélioration de ses pratiques sur lesquelles l'organisme travaillera au cours du prochain exercice.

Au niveau des RH et de la relation donateur, la gouvernance est plutôt dans une posture de validation de l'existence des pratiques et des processus. Les administrateurs.trices devraient néanmoins être invité.es à enrichir l'organisme de leurs expertises.

RESSOURCES HUMAINES

- Description de tâches pour tous les postes
- Processus d'accueil des nouveaux employés
- Haut taux de rétention des ressources humaines rémunérées et bénévoles
- Plan de développement personnalisé et de formation continue pour chaque membre de l'équipe
- Processus d'échange et de partage des informations fluide
- Objectifs annuels avec indicateurs diversifiés et évaluation annuel de la performance (auto-évaluation et évaluation par les pairs)

RELATION AVEC LES DONATEURS

- L'organisme a mis en place des processus pour identifier, recruter et fidéliser des donateurs dans tous les segments d'intérêt pour lui
- L'organisme s'assure que son portefeuille de campagnes soit optimal, sans lacune et sans redondance, avec l'objectif qu'il génère le plus de retombées pour le moins d'investissement
- L'organisme entretient une relation continue avec sa communauté, qu'elle engage de façon diversifiée
- L'organisme fait preuve de transparence financière
- L'organisme calcule le coût réel de chacune de ses activités en comptabilisant le temps de travail des ressources rémunérées
- L'organisme est conscient de l'intérêt des donateurs pour les indicateurs traditionnels (coût par dollar amassé par ex.) mais il contribue au changement du discours en positionnant ses investissements dans sa capacité interne sur un horizon à moyen et long terme.

FFMO-PERSO

Petite grille d'analyse de mes apports à l'organisation

Nom : _____
 Date d'entrée en fonction : _____
 Statut : en cours de mandat ou _____ en renouvellement

FORCES

Quelles sont mes forces sollicitées par l'organisation ?
 Quelles sont les forces que je voudrais mettre à profit ?

Suis-je confortable dans mon rôle d'ambassadeur et d'entremetteur ? Est-ce que je suis capable de porter ses principaux messages ? Est-ce que je ressens de la fierté et de l'enthousiasme ?

RÔLE INTERNE

Quels sont les facteurs qui nuisent à ma pleine contribution ? Quelles sont mes faiblesses sollicitées par l'organisation ?

RÔLE EXTERNE

Quels outils, formation, information me permettraient de mieux remplir mon rôle ?

FAIBLESSES

Sur une échelle de 1 à 10, j'évalue ma mobilisation personnelle (1 = peu mobilisé et 10 = très mobilisé)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Et celle du groupe

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

FORMULAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'outil permet d'identifier annuellement 3 ou 4 priorités d'amélioration.

Ces pratiques proviennent textuellement du site CAP Gouvernance de ESG UQAM.				PAS DU TOUT	PARFOIS	ASSEZ	GÉNÉRALEMENT	TOUT À FAIT	JE NE SAIS PAS
PRATIQUES HABILITANTES				1	2	3	4	5	?
1	Les administrateurs et la direction générale agissent de manière démocratique.	Processus de prise de décision	Lors de prises de décision, l'opinion de chacun devrait être entendue d'abord, puis chacun devrait respecter la décision prise par la majorité, même si ce n'était pas leur décision au départ. Chacune des nouvelles idées devrait également être proposée avant d'être entérinée.	0	0	0	0	0	0
2	Les nouveaux administrateurs reçoivent la formation et l'encadrement nécessaires à leur intégration.	Rôles et responsabilités	L'une des responsabilités du CA est de former les nouvelles recrues afin qu'elles soient aptes à remplir leurs fonctions. Cela peut passer par une formation en gouvernance ou par du mentorat, par exemple.	0	0	0	0	0	0
3	Le CA est doté de pratiques pour assurer sa relève.	Rôles et responsabilités	Il est de la responsabilité de chacun des membres du CA d'aviser à l'avance qu'il quitte le conseil d'administration, et ce, afin que les autres membres puissent trouver un remplaçant et aient le temps de le former. Évidemment, il est de la responsabilité du CA de se doter de pratiques pour faire en sorte que le recrutement de nouveaux administrateurs soit efficace et permette de trouver des remplaçants compétents.	0	0	0	0	0	0
4	Le CA reçoit régulièrement un rapport sur les activités de l'organisation.	Processus de prise de décision	La direction générale doit régulièrement faire rapport de ses activités afin que le CA puisse prendre les meilleures décisions pour l'organisation, qu'un bon financement soit établi, que les ressources humaines soient en nombre suffisant, que les décisions prises qui ne touchent pas aux activités ne lui nuisent pas, etc.	0	0	0	0	0	0
5	La direction générale envoie des documents aux administrateurs avant chaque réunion dans un délai raisonnable.	Processus de prise de décision	Les documents remis à l'avance sont utiles à la prise de décision puisqu'ils permettent plus de temps pour débattre des questions importantes (au lieu d'avoir besoin d'un temps d'arrêt en cours de rencontre afin que chacun lise la documentation) et ainsi, d'obtenir l'opinion de tous sur les questions débattues.	0	0	0	0	0	0
6	Les administrateurs et la direction générale se sentent à l'aise de poser des questions et d'exprimer leur opinion.	Processus de prise de décision	Tous les administrateurs et la direction générale devraient avoir le droit de poser des questions et de donner leur opinion sans ressentir un malaise face au jugement possible des autres.	0	0	0	0	0	0
7	Les administrateurs s'expriment à tour de rôle lors des moments de discussion.	Compétences	Le fait de parler à tour de rôle démontre une attitude de respect envers celui qui parle, et donc, une compétence de savoir-être.	0	0	0	0	0	0
8	La présidence sait mobiliser les membres du CA et maintenir les orientations que les membres se sont données.	Compétences	Le leadership est un savoir-être. Il est important que les gens soient mobilisés afin que les décisions prises antérieurement soient correctement exécutées.	0	0	0	0	0	0
9	Les administrateurs et la direction générale comprennent bien la mission et les valeurs de l'organisation.	Compétences	Les administrateurs doivent savoir quelles sont la mission et les valeurs de l'organisation afin que les décisions soient cohérentes avec celles-ci.	0	0	0	0	0	0
10	Les administrateurs et la direction générale parlent d'une seule voix en dehors des réunions du conseil.	Compétences	L'information qui circule au sujet de l'organisation ou des décisions qui ont été prises doit être homogène.	0	0	0	0	0	0
11	Les administrateurs et la direction générale connaissent l'environnement externe dans lequel évolue l'organisation.	Compétences	Connaître l'environnement externe de l'organisation permet aux administrateurs et à la direction générale d'établir plus facilement des partenariats, de connaître les ressources disponibles, de mieux affronter la compétition, etc.	0	0	0	0	0	0
12	Les administrateurs et la direction générale savent recourir à des ressources externes au besoin.	Compétences	Lorsqu'il y a un manque de compétences ou de ressources au sein de l'organisation ou du conseil d'administration, les administrateurs savent recourir à des ressources externes.	0	0	0	0	0	0
13	Les administrateurs et la direction générale peuvent communiquer ensemble facilement entre les réunions.	Processus de prise de décision	Les administrateurs et la direction générale peuvent communiquer ensemble afin de s'informer d'un changement potentiel ou réel dans une situation ou une autre. Les canaux de communication à privilégier sont ceux qui permettent aux deux parties de communiquer ensemble rapidement. Les communications interindividuelles ne doivent toutefois pas engendrer des actions contraires aux décisions prises collectivement.	0	0	0	0	0	0
14	Les administrateurs et la direction générale ont une bonne compréhension de leurs pouvoirs, de leurs rôles et de leurs responsabilités respectifs.	Rôles et responsabilités	C'est à chacun des administrateurs et des membres de la direction générale de connaître ce qu'il doit et ce qu'il peut faire, et ceci, en bonne connaissance des rôles et responsabilités des autres membres du tandem CA et DG.	0	0	0	0	0	0
15	Les administrateurs connaissent les produits et services offerts par l'organisation et comprennent les principaux processus et activités de celle-ci.	Compétences	La connaissance des activités (produits et services) et de la nature des activités (commerciales et non commerciales) permet aux administrateurs de prendre des décisions pertinentes qui assurent la viabilité de l'organisation.	0	0	0	0	0	0

ÉTAT DE LA COMPLEXITÉ				1	2	3	4	5	?
16	L'ordre du jour est établi de manière à donner priorité aux questions importantes à long terme.	Processus de prise de décision	Les questions qui auront de l'importance à long terme devraient généralement être débattues au début de la réunion afin de s'assurer que l'organisation maintienne le cap sur ses objectifs stratégiques.	0	0	0	0	0	0
17	Le CA maintient une tension créative entre son rôle de soutien et son rôle de surveillance.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs doivent trouver l'équilibre entre deux rôles qui ont parfois l'air de se contredire, c'est à dire soutenir la direction générale en l'appuyant dans ses fonctions, et surveiller la direction générale afin que ses décisions soient en accord avec la mission et les intérêts de l'organisation.	0	0	0	0	0	0
18	La composition du CA présente un bon équilibre entre le besoin de représentation des membres et le besoin de compétences.	Compétences	Les administrateurs sont élus par – et souvent aussi parmi – les membres de l'organisation. Les administrateurs sont ainsi souvent aussi les usagers des produits ou services et, à ce titre, ils connaissent bien ces aspects de l'entreprise. Les administrateurs doivent également avoir les compétences requises pour bien voir aux intérêts de l'organisation.	0	0	0	0	0	0
19	L'activité des administrateurs leur permet d'agir comme courroie de liaison avec l'environnement externe, mais leur permet aussi d'être disponibles pour les besoins internes de l'organisation.	Rôles et responsabilités	L'organisation a besoin que les administrateurs puissent la représenter auprès des milieux importants pour elle (notamment ceux dont elle dépend pour des ressources importantes). L'organisation a également besoin que les administrateurs disposent de temps pour administrer les affaires internes qui sont de leur ressort	0	0	0	0	0	0
EFFICACITÉ ET EFFICIENCE				1	2	3	4	5	?
20	Lorsque pertinent, le CA informe les membres de l'organisation de ses activités entre les assemblées générales.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs informent les membres des décisions prises qui les concernent. Ceci témoigne de la transparence du CA et accroît la confiance envers le CA.	0	0	0	0	0	0
21	Le CA se réunit régulièrement et assez souvent.	Rôles et responsabilités	Le CA doit tenir le nombre de réunions prévues aux règlements de l'organisation. Il peut choisir de se réunir plus souvent pour répondre aux besoins de l'organisation ainsi que pour faciliter le débat et la discussion à l'intérieur du conseil et avec la direction générale.	0	0	0	0	0	0
22	Le CA dispose d'une politique et d'une procédure d'évaluation de la direction générale, et celles-ci sont appliquées.	Rôles et responsabilités	L'une des responsabilités des administrateurs est d'évaluer la direction générale. Pour ce faire, le CA doit être doté d'une politique et de critères bien établis. Il peut en faire le suivi avec la direction générale.	0	0	0	0	0	0
23	Le CA procède annuellement à sa propre évaluation.	Rôles et responsabilités	Le CA procède à une auto-évaluation (ou recourt à une expertise externe) afin de connaître ses forces et ses faiblesses, et de mettre en oeuvre des moyens pour corriger au besoin sa composition ou son mode de fonctionnement	0	0	0	0	0	0
24	Les administrateurs et la direction générale respectent le code d'éthique et de déontologie.	Processus de prise de décision	Les membres du CA disposent d'un code d'éthique et de déontologie, ou peuvent se référer à un tel code pour s'informer. Les règles d'éthique et de déontologie ont pour but de maintenir et de promouvoir l'intégrité, l'objectivité et la transparence d'actions menées à titre d'administrateurs, de façon à préserver leur capacité d'agir au mieux des intérêts et de la mission de l'organisation et à inspirer la confiance auprès du public.	0	0	0	0	0	0
25	Les employés de l'organisation relèvent de leur supérieur hiérarchique, et ultimement, de la direction générale.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs de l'organisation nomment et évaluent la direction générale. La direction générale dispose de la même autorité envers les employés de l'organisation qui se rapportent à elle. Les administrateurs n'ont normalement pas d'autorité directe sur les employés.	0	0	0	0	0	0
26	Les administrateurs et la direction générale appliquent les politiques internes et les lois qui encadrent son fonctionnement.	Processus de prise de décision	Les administrateurs connaissent les lois et les obligations légales auxquelles ils sont tenus, et en suivent rigoureusement les prescriptions.	0	0	0	0	0	0
27	Les administrateurs et la direction générale lisent la documentation pertinente avant les réunions.	Processus de prise de décision	Les administrateurs et la direction générale se donnent le devoir de lire la documentation pertinente qui leur est remise avant les réunions afin d'accélérer le processus et d'améliorer la qualité des décisions prises.	0	0	0	0	0	0
28	Avant chaque nouvelle année financière, des prévisions budgétaires sont présentées par le trésorier ou la direction générale et approuvées par le conseil d'administration.	Processus de prise de décision	Le CA doit pouvoir prendre connaissance de l'état des finances de manière régulière ou au besoin, afin de souscrire ou d'amender les prévisions budgétaires et d'approuver les rapports financiers de fin d'année.	0	0	0	0	0	0
29	Les administrateurs participent à toutes les assemblées générales et à toutes les réunions du CA.	Processus de prise de décision	La participation aux réunions est perçue comme une obligation par les membres du conseil d'administration.	0	0	0	0	0	0
30	Les administrateurs connaissent leur responsabilité fiduciaire vis-à-vis de l'organisation.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs connaissent l'obligation fiduciaire qui consiste à éviter les situations de conflit entre leurs intérêts personnels et leur devoir d'agir au mieux des intérêts de l'entreprise.	0	0	0	0	0	0

Quelques liens qui pourraient vous être utiles :

Guide de rédaction des procès-verbaux

<https://archives.uqam.ca/upload/files/guide-redaction-proces-verbaux.pdf>

Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance

https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Guide-sur-les-politiques-de-gouvernance_2017-12-13.pdf

Le processus de recrutement des nouveaux administrateurs

<https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Feuillet-4-IDEOS-recrutement-administrateurs.pdf>

Guide sur les états financiers des OSBL

<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/etats-financiers-des-osbl-questions-a-poser>