

MANDAT 8 MODERNISATION DES PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FQJC

Clément Laporte / Raymond Desjardins / Claude Hallée / Camille Hallée

COMPTE-RENDU AU CA DU 2022-03-16 : BILAN DE MANDAT

Nature du mandat

Il s'agira de réfléchir et de proposer une réorganisation des processus en place qui prendra la forme d'une modernisation de ces processus et des infrastructures administratives. Nous développerons des outils pour nous aider à réussir cette modernisation, opération nécessaire pour respecter notre vision, vision développée sous un autre mandat. En attendant l'expression formelle de cette vision, nous pensons :

1. Utiliser des outils pour caractériser les administrateurs et leurs officiers;
2. Produire un organigramme des comités du CA précisant les mandats actuels et les membres de ces comités;
3. Proposer une modernisation de la nature et du mode de fonctionnement de ces comités;
4. Soumettre un procédures administratif décrivant les processus modernisés ainsi qu'un processus de mise à jour;
5. Développer une stratégie de recrutement des administrateurs.

Nous arrivons au terme de ce mandat prévu de se terminer 6 mois après l'adoption du mandat #6 portant sur la vision de notre organisation. Convenue le 9 février 2022 en Conseil exécutif, l'énoncé de vision sera déposé au Conseil d'administration le 16 mars 2022 pour discussion et approbation. L'échéance du mandat sera donc en septembre 2022.

Depuis le début des travaux en septembre 2020, des efforts importants ont été consentis pour pousser la réflexion et explorer diverses possibilités pour moderniser notre Conseil d'administration et son fonctionnement. Nous avons lancé quelques chantiers dont nous souhaitons ici faire une synthèse pour orienter les prochaines actions à entreprendre dans le cadre du présent mandat et en préparer la terminaison. Déjà, deux comptes-rendus de l'avancement des travaux ont été déposés au CA, le premier le 2021-02-03 et le deuxième le 2021-09-22. Le présent compte-rendu englobe les éléments y ayant été présentés mais ne s'y substitue pas entièrement. Il pourrait être utile de se référer aux comptes-rendus précédents pour plus de détails ou de précisions.



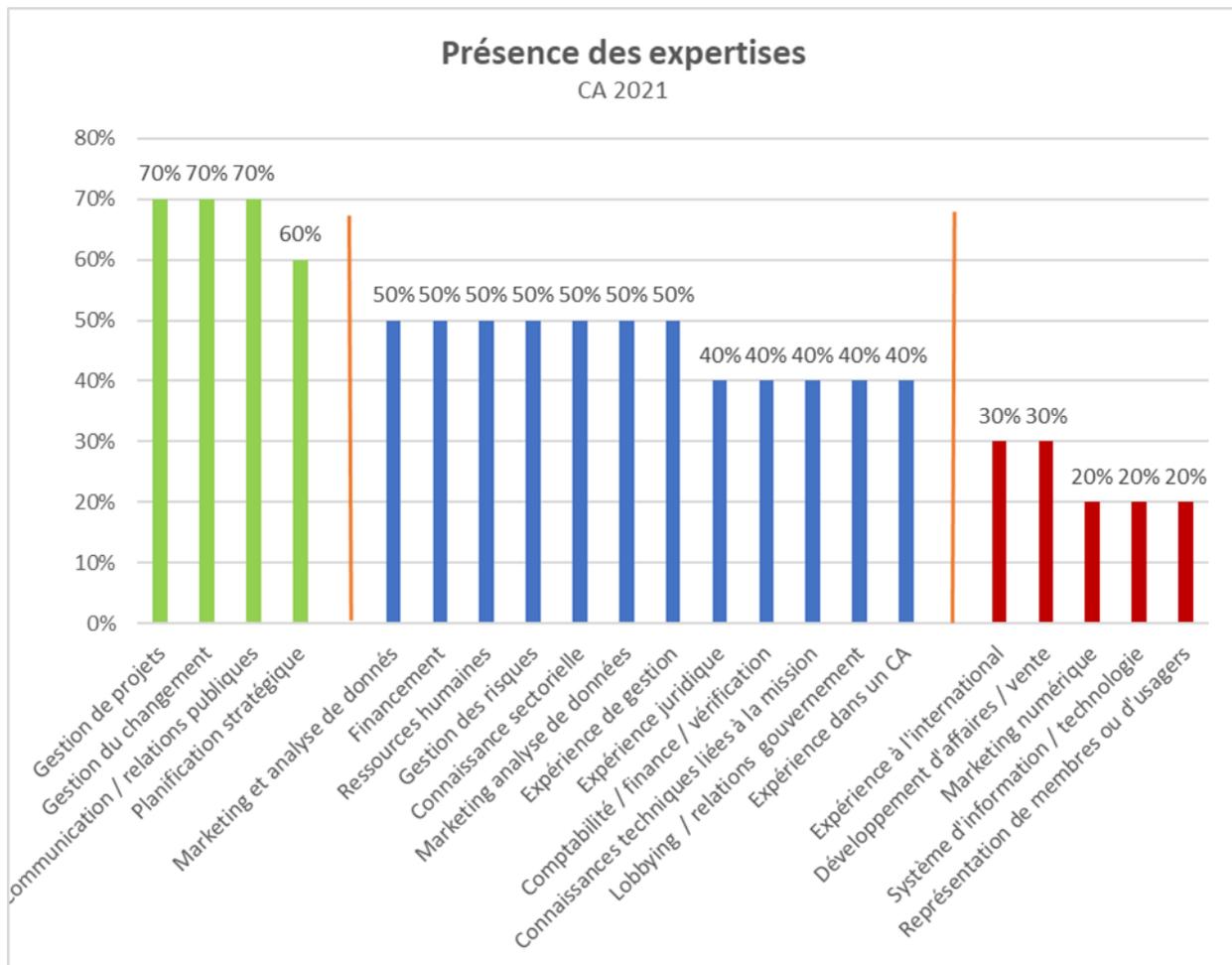
1. Utiliser des outils pour caractériser les administrateurs et leurs officiers ;

Mieux connaître nos administrateurs est nécessaire pour déterminer les expertises présentes et être en mesure de faire de meilleurs appariements avec la constitution des comités du CA. Cela nous permet aussi d'identifier les expertises dont il faudrait s'enquérir soit par le recrutement de nouveaux membres ou par un programme de formation des administrateurs, programme absent. En plus des expertises, caractériser les membres du CA au niveau socio-démographique nous permet d'en suivre l'évolution en termes d'âge, d'ancienneté, de diversité et de suivre l'atteinte des objectifs déterminés dans le cadre de la réflexion stratégique menée d'avril à septembre 2020, soit :

1. Comblent les 5 postes vacants ;
2. Rajeunir l'âge moyen du CA ;
3. Augmenter la représentativité des membres du CA surtout hors de la grande région de Montréal mais aussi de le rendre plus inclusif (genre, diversité, âge) ;
4. Augmenter la représentativité des membres du CA en termes de secteurs de provenance (affaires, finances, entrepreneuriat, communautaire).

De plus, bien que le bénévolat des membres du CA ne génère pas de flux financiers, il est précieux. Trouver un moyen simple et fidèle nous permettrait de valoriser ce temps absolument nécessaire à la réalisation de la mission de la fondation.

Pour mener à bien cette partie du mandat, le groupe de travail a adapté¹ une grille de caractérisation des expertises des administrateurs et l'a remise aux administrateurs pour qu'ils la remplissent. Les données ont été colligées et complétées par notre coordonnatrice. Un premier portrait a été présenté au CA à sa réunion du 2021-09-22.



Toutes les expertises cernées par la matrice sont présentes au CA. Cependant, l'exercice nous montre un degré différent de niveau de présence de ces expertises. Elles se regroupent autour de trois niveaux d'appropriation : élevé (60 à 70%, $\mu=68\%$), moyen (40 à 50%, $\mu=46\%$) et faible (20 à 40%, $\mu=24\%$). Parmi les expertises les moins possédées par les membres du CA, notons particulièrement les expertises en système d'information et technologique, marketing numérique et développement d'affaires et vente. L'expertise à l'international fait partie de ce regroupement mais compte tenu de la portée territoriale de notre fondation, cet aspect ne me semble pas un axe de développement à entreprendre. La forte présence d'expertises en gestion et le peu d'expérience comme membres antérieurs d'un conseil d'administration expliquent en partie le faible niveau de la présence d'expertise en représentation d'utilisateurs ou de

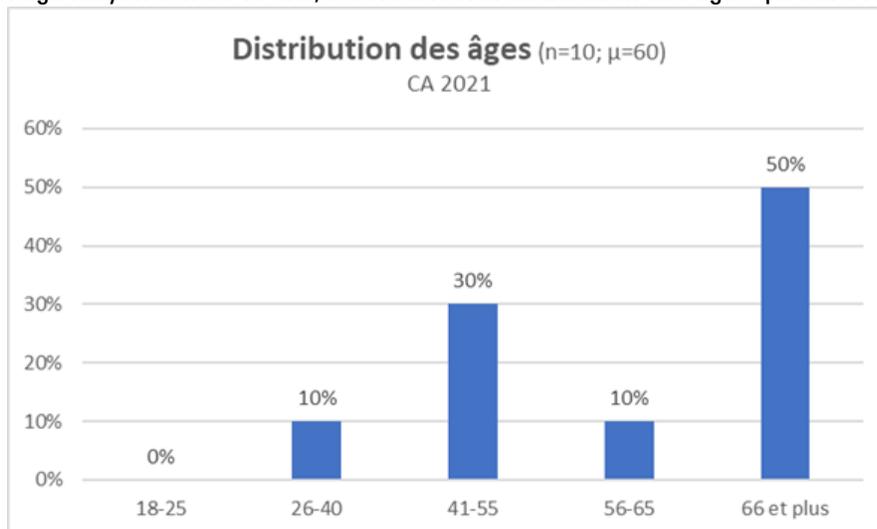
¹ Espace OBNL, *Matrice des compétences du conseil d'administration*, espaceobnl.ca consulté le 2020-02-01.

membres. Les administrateurs de notre CA se sont impliqués plus comme gestionnaires cadres hiérarchiques ou conseils plutôt que de délégués syndicaux, par exemple.

Sans oublier l'importance de renforcer la présence de toutes les expertises monitorées dans notre CA, il apparaît plus central de vouloir acquérir les expertises plus faiblement présentes. Recrutement et formation sont des réponses appropriées pour acquérir les expertises manquantes.

En plus de mesurer le niveau de présence d'expertises dans notre CA, l'exercice nous a aussi permis de caractériser ses membres en termes d'âge, d'ancienneté, de diversité et de provenance territoriale.

Au niveau de l'âge, le graphique ci-contre présente les classes d'âge présentes dans notre CA. Bien que l'âge moyen soit de 60 ans, c'est surtout la distribution des âges qui est à remarquer et le croisement des



expertises et de l'âge. En effet, des 18 expertises ciblées par la matrice, certaines sont totalement absentes (2) ou faiblement présentes (5) chez les 66 ans et plus. L'absence de jeunes administrateurs plus près de l'âge moyen des jeunes que notre mission cible est aussi à noter.

Sur le plan de la diversité², notre CA ne comptait au

moment de l'exercice que 2 femmes ainsi que deux personnes non caucasiennes. De plus, de toutes les régions administratives du Québec, 5 étaient représentées mais toutes de la grande région métropolitaine.

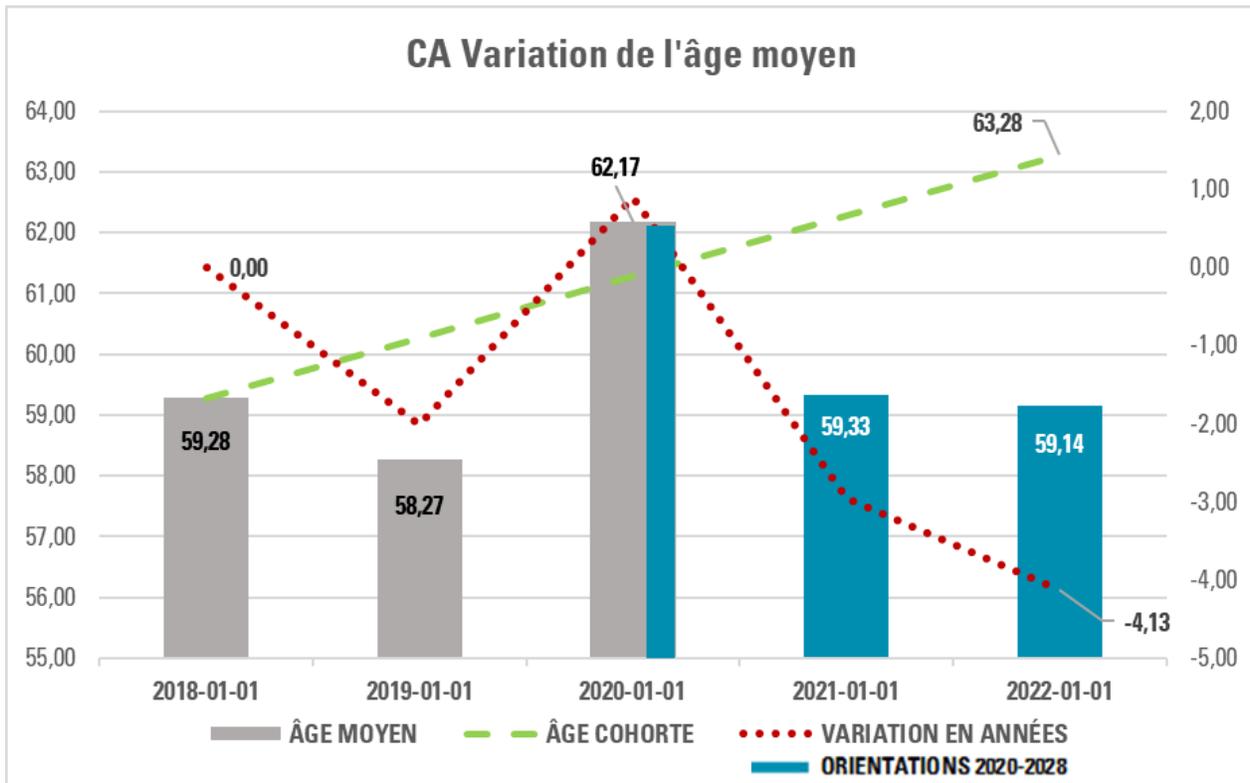
Ces constats étaient intuitionnés à l'issue de la réflexion stratégique amorcée en avril 2020 et l'utilisation de cette matrice vient documenter ces intuitions. Notre CA est vieillissant et son renouvellement devient une priorité. En avril 2020, il y avait 7 administrateurs sur notre CA devant en accueillir 12 selon notre règlement général³. Sans avoir établi de stratégie de recrutement, des efforts importants ont été investis pour recruter des administrateurs présentant des caractéristiques plus faiblement présentes dans le CA d'alors.

Cinq membres (3 femmes et 2 hommes) ont été recrutés dont 1 personne non caucasienne, 2 personnes de régions hors du grand Montréal et 1 personne du monde de l'entrepreneuriat (finances). L'âge moyen des personnes au moment de leur entrée sur le CA est de 48 ans.

² Il s'agit de diversité de surface, un concept touchant ce qui peut s'observer ou être obtenu facilement comme information. Cela ne comprend pas la diversité en profondeur (ex : valeurs, croyances, personnalité...).

³ Règlement général, article 4.01.

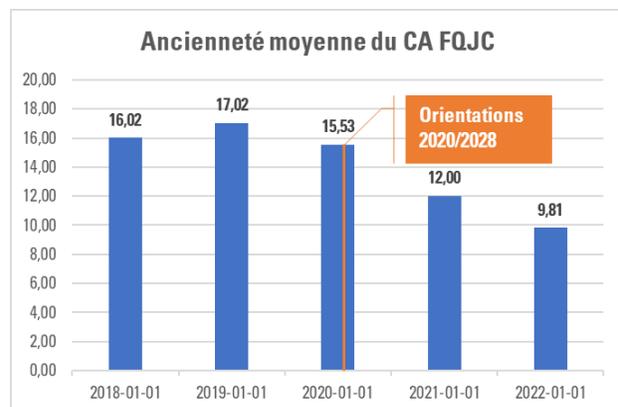
Avoir comblé l'ensemble des postes ouverts sur le CA est un succès en soi. Tout en consolidant et complétant les expertises présentes, nous avons rajeuni et diversifié notre CA.



Le tableau ci-haut veut montrer les effets de l'évolution des âges des administrateurs. Nous avons choisi l'année 2018 comme année de comparaison. Les histogrammes représentent l'âge moyen des administrateurs à chacune des années jusqu'à janvier 2022. Sur ce plan, nous remarquons que l'âge moyen s'est abaissé faiblement entre 2018 et 2022. Cependant, cette donnée en cache une autre. En effet, si nous prenons la cohorte de 2018 et la plaçons en 2022, l'âge moyen serait de plus de 63 ans. Cela indique une baisse de plus de 4 ans de l'âge moyen si nous n'avions pas recruté de membres plus jeunes, tel que représenté par les histogrammes plus foncés consécutifs aux prises de décisions stratégiques de septembre 2020.

Une donnée encore plus parlante est l'évolution de l'ancienneté sur le CA de la FQJC. Ainsi, sur le graphique ci-contre, la baisse d'ancienneté révèle le rajeunissement du conseil dans son recrutement de membres.

En termes de perspectives, notre CA a maintenant atteint le seuil minimal de membres selon notre règlement général⁴ et si sa taille n'augmente pas, nous verrons augmenter l'âge moyen et l'ancienneté des administrateurs à moins qu'un

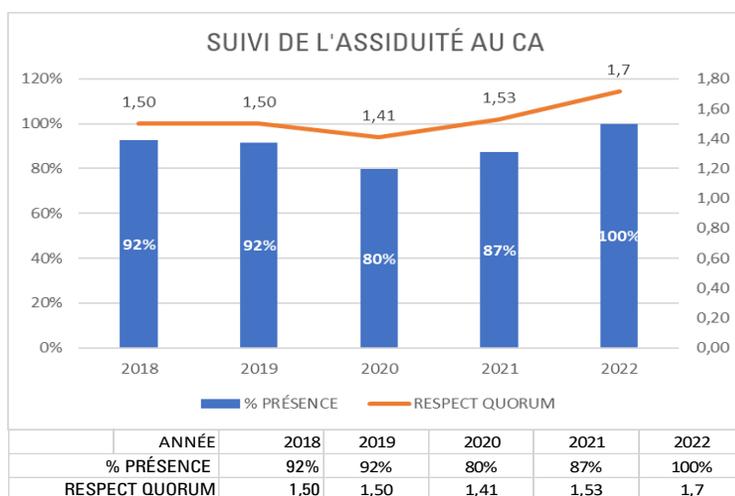


⁴ Règlement général, article 4.01

recrutement soit nécessaire suite à des départs ou à un changement de nos statuts quant à la taille du CA ou à son mode d'accès.

Pour éviter l'effet de cohorte, une possibilité s'offre à nous : avoir des postes électifs de 2 ou 3 ans ouverts en alternance. Nous pourrions aussi ajouter une limite au nombre de mandats. Ces modifications pourraient aussi avoir un effet délétère sur l'organisme, l'affaiblissant plutôt que le renforçant. Nous pensons que la discussion ne doit pas être évitée. Le groupe de travail sur le mandat #7 (Statuts et règlements) fera des propositions quant à la composition du CA. Nous souhaitons que les arguments présentés dans le présent mandat soient pris en considération.

Un dernier élément à considérer est l'assiduité des administrateurs. Selon notre règlement actuel tout administrateur s'absentant de 3 réunions consécutives sans avoir préalablement signifié son absence est réputé avoir démissionné⁵. La mesure de l'assiduité devient un indicateur à suivre. Nous pourrions amender cette disposition pour l'actualiser. Puisque les moyens de communication ont beaucoup évolué



depuis la création de notre Fondation, une absence non expliquée à 3 reprises indiquerait qu'un administrateur ne donne aucune nouvelle pendant presque une année. Le critère pourrait être modifié.

L'assiduité peut être suivie par administrateur, par le taux de présences à chacune des réunions ainsi que par une mesure différentielle avec le quorum requis⁶ (50 % +1) pour tenir une réunion. Les absences répétitives ayant été rares et ayant toutes été motivées, il est apparu plus intéressant de s'arrêter aux

indicateurs de groupe. Le taux de présences aux réunions nous apparaît comme étant un indicateur de performance du CA. Ainsi, comme nous le voyons sur le graphique, le taux de présences est élevé et est en progression même s'il y a 6 administrateurs de plus en 2022 par rapport à la fin 2018. L'indicateur de respect du quorum mesure la marge de manœuvre que nous donne le taux de présences par rapport au quorum exigé pour que la réunion soit valide. Un indicateur « 1 » indique un quorum atteint. La marge de dépassement indique notre vulnérabilité à invalider une réunion. Comme nous le constatons, aucune réunion n'a dû être invalidée suite à un quorum non.

L'utilisation d'outils nous permet donc de suivre de plus près les effets des décisions prises quant au renouvellement de notre CA sur plusieurs aspects.

A1 : Actualiser la matrice des expertises⁷ lors de l'entrée d'un nouvel administrateur ou minimalement aux 3 ans pour tenir compte des expertises développées ou acquises.

⁵ Règlement général, article 4.03

⁶ Règlement général, article 4.09

⁷ Une actualisation de la matrice des expertises est en annexe.

- A2 : Rendre compte au CA annuellement des caractéristiques sociodémographiques des administrateurs.
- A3 : Développer une matrice d'expertise spécifique aux officiers du CA.
- A4 : Intégrer l'utilisation de la matrice d'expertises dans le processus de recrutement des administrateurs.
- A5 : Tenir compte de la matrice des expertises dans la formation des comités du CA
- A6 : Mettre en place un programme de formation des administrateurs tenant compte de la matrice des expertises.
- A7 : Prendre en considération la présente réflexion menée dans la formulation de propositions quant à la composition du CA issues du groupe de travail sur le mandat #7 sur les statuts et règlements.
- A8 : Produire annuellement une mesure d'assiduité conforme à l'article 4.03 de notre règlement général.

Contributions des administrateurs

Discuter des contributions des administrateurs d'un conseil d'administration peut paraître superflu. Cependant, cela me semble être un bon indicateur de sa vivacité. Parmi la variété des contributions possibles (ex : représentation, rayonnement, bénévolat, ventes de billets de tirage, dons en argent ou en nature, etc.), deux modalités semblent faciles à étudier : le bénévolat et les dons en argent. Sans sous-estimer l'apport des autres modalités de contributions, nous pouvons nous concentrer sur celles choisies. L'accessibilité à des données nous permettant de le faire.

Bénévolat

L'apport des administrateurs d'un OBNL en termes de bénévolat passe trop souvent sous silence. Bien des organisations tentent de faire valoir le bénévolat comme modalité pour rendre des services. Ce bénévolat ne provoquant pas de flux financiers, cet apport n'est pas comptabilisé par les vérificateurs et n'apparaît pas dans les états financiers. Pourtant, cela semble être un puissant indicateur de la vitalité d'un organisme. Notre fondation ne livrant pas de services directs aux jeunes visés par notre mission et depuis quelques années, n'organisant pas d'activités scientifiques ou de levées de fonds, le besoin de bénévoles s'est tari. Nous avons déjà eu une politique sur le bénévolat qu'il faudrait à coup sûr réviser en profondeur. Mais cette politique ne visait pas le bénévolat des membres du CA, pourtant intense pour certains.

Nous avons donc choisi d'expérimenter l'outil numérique BENEVALIVRE pour comptabiliser les heures de bénévolat des administrateurs. C'est une application web pouvant aussi s'installer sur un téléphone intelligent. Il s'agit d'y inscrire le temps passé à préparer les réunions du CA, à y participer et en faire le suivi. Les administrateurs impliqués dans les comités du CA font de même et les administrateurs peuvent aussi y inscrire leurs investissements en rencontres ou actions diverses menées dans le cadre de la réalisation de la mission. On peut aussi y inscrire le temps consacré à la sollicitation de dons ou encore le temps de représentation. Un grand avantage est de pouvoir générer des rapports adaptables à nos besoins qui rendent compte fidèlement des heures inscrites, ce qui éventuellement nous permettra de les valoriser (\$).

L'expérimentation s'est menée en trois temps :

1. Développer un procédurier pour soutenir les administrateurs dans l'utilisation du logiciel lors d'une phase test auprès de volontaires.
2. Étendre l'expérimentation auprès de volontaires du comité *Aide aux jeunes*.
3. Inclure dans l'expérimentation, des personnes-ressources LSJPA (nos « poteaux ») des CISSS-CIUSSS.

La production du procédurier a été menée rondement et a conduit une réflexion sur les catégories à créer dans le logiciel pour le rendre plus près du type d'actions menées par les expérimentateurs. Ce travail se poursuit au fur et à mesure de l'utilisation du logiciel.

Pour faciliter l'utilisation du logiciel, la coordonnatrice peut entrer dans le compte du bénévole les heures captées par nos activités officielles. Par exemple, à la fin de chacun des procès-verbaux des réunions du CA, le temps à inscrire est indiqué. Il comprend le temps de la réunion plus un ratio moyen de temps de préparation et de suivi qu'évidemment l'administrateur peut ajuster au besoin.

L'expérimentation a été étendue aux membres du comité d'*Aide aux jeunes* mais ne l'a pas été encore pour des représentants LSJA des CISSS-CIUSSS.

Deux bilans de l'expérimentation ont été produits. Au 30 avril 2021, 54 heures avaient été colligées et au 31 août 2021, c'est un total de 144 heures qui y apparaissait. Au taux horaire de 20\$, c'est près de 3 000\$ en valeur qui ont été investis dans les activités de la fondation. Évidemment, la valeur réelle est de beaucoup supérieure compte tenu du profil des administrateurs. On pourra discuter du taux horaire à déterminer pour valoriser le temps bénévole. Par ailleurs, ce montant est partiel et ne représente que les inscriptions des volontaires. Nous estimons qu'entre 30 000\$ et 40 000\$ pourraient ainsi être documentés via l'application et ce, seulement par les administrateurs, membres des comités et représentants LSJPA des CISSS-CIUSSS. Lors de la reprise des activités scientifiques, de l'étendue des activités de financement et l'organisation d'événements, ce montant pourra être facilement dépassé compte tenu du recrutement de bénévoles spécifiquement pour ces activités et événements qui ne sont pas de ceux qui sont visés par la présente expérimentation.

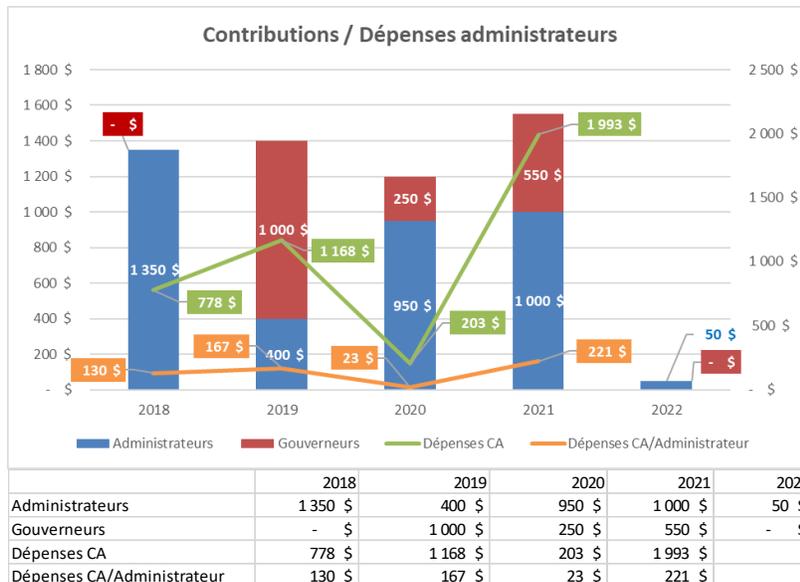
Comptabiliser les efforts de bénévolat des membres du CA leur donne de la valeur en plus de permettre de mieux montrer notre performance organisationnelle, tel que visée au mandat #10. Cette performance peut être illustrée dans notre rapport annuel et peut-être amener nos vérificateurs financiers à en reconnaître la valeur même si aucun flux financier n'est généré.

Contributions monétaires

L'idée d'étudier les contributions monétaires des administrateurs a été acceptée lors de la réunion spéciale du CA le 23 septembre 2020, réunion consacrée à une réflexion stratégique visant à actualiser les diverses composantes de notre Fondation. Les dons provenant des administrateurs et Gouverneurs ont été isolés et comptabilisés. Les dépenses encourues pour les repas lors des réunions du CA et de ses comités ont aussi été comptabilisées.

Le tableau de la page suivante illustre les contributions et les dépenses relatives aux administrateurs et Gouverneurs. Les histogrammes empilés décrivent les contributions alors que les courbes montrent les dépenses.

Pour les contributions, le montant indiqué dans la section **bleue** (partie inférieure) reflète les dons faits par les administrateurs en exercice cette année-là. Le montant inscrit dans la partie supérieure de l'histogramme (section **rouge**) montre les dons reçus de l'ensemble des Gouverneurs. Cela crée une certaine distorsion puisque certains administrateurs sont aussi Gouverneurs. Pour fins de précision, les



montants apparaissant dans l'histogramme des administrateurs comptabilisent les dons faits par les administrateurs en exercice, qu'ils soient Gouverneurs ou non. Pour les montants inscrits au compte des Gouverneurs, ce sont les dons reçus par l'ensemble des Gouverneurs n'étant pas un administrateur en exercice.

Pour ce qui est des dépenses, la courbe supérieure (courbe **verte**) suit l'évolution des dépenses annuelles encourues alors que la courbe inférieure (courbe **orange**)

répartit la dépense annuelle par administrateur. L'année 2020 n'est certes pas représentative puisqu'affectée durement par la crise sanitaire. À noter que l'échelle utilisée par les courbes se situe à la droite du graphique.

Une gestion responsable des OBNL est essentielle pour leur survie. C'est encore plus important pour un organisme de bienfaisance. Ce sont ses administrateurs qui sont imputables de cette responsabilité puisqu'ils en sont les fiduciaires. Dans un ouvrage récent sur la philanthropie⁸, Daniel Lapointe ([Focus OSBL](#)) mentionne que certains organismes ont même une politique interne obligeant tout administrateur de faire un don selon sa capacité de payer.

« Ce que les administrateurs doivent comprendre, c'est que l'organisme caritatif qu'ils gouvernent a besoin de leurs talents, de leur temps et de leur argent. [...] ceux qui sollicitent des dons, petits et grands, doivent pouvoir confirmer aux donateurs potentiels qui leur posent la question que tous les administrateurs soutiennent l'organisme sur le plan financier. Les gens les plus proches doivent prêcher par l'exemple. »⁹

Nous n'avons jamais eu de politique de cette nature à la Fondation. De mémoire, ce sujet n'a été que timidement abordé sans donner lieu à une réflexion menant à une décision. Il me semble que le temps est venu pour tenir cette discussion.

En soutien à cette discussion, nous pouvons mettre en relation certaines dépenses faites en faveur des administrateurs. Ces dépenses sont toutes engagées pour des repas lors des réunions du CA ou de ses comités. Elles incluent aussi un repas des fêtes de fin d'année. Cette pratique existe depuis la création de

⁸ Lapointe, D. La gestion philanthropique, Guide pratique pour la collecte de fonds, 2^e édition, PUQ, 2020.

⁹ Ibid, p. 141

la Fondation. Il apparaît normal que des administrateurs bénévoles et leurs invités ne doivent pas déboursier directement de leurs poches le coût du repas. On peut voir cela comme une forme de reconnaissance de leur engagement. Cependant, ne pourrions-nous pas envisager que ces coûts soient compensés par des dons provenant des administrateurs et des Gouverneurs, tout au moins en partie ? Avec le retour des rencontres en présence, ces coûts vont se maintenir et même augmenter au-delà des 200 \$ annuels par administrateur. Il ne serait pas avantageux que les administrateurs défraient eux-mêmes ces coûts alors que les dons donnent droit à des déductions fiscales.

A9 : Implanter dès avril 2022 l'utilisation de BENEVALIBRE pour tous les membres du conseil d'administration et des comités du CA en favorisant le soutien de la coordonnatrice dans l'opérationnalisation.

A10 : Poursuivre l'expérimentation auprès des personnes-ressources LSJPA des CISSS-CIUSSS.

A11 : Faire rapport annuellement au CA des heures de bénévolat et inclure leur valeur dans le rapport annuel.

A12 : Instaurer une politique de bénévolat pour la fondation et d'une procédure pour l'utilisation de BÉNEVALIBRE.

A13 : Évaluer la possibilité d'établir une politique interne incitant les administrateurs à faire un don selon leur capacité de payer.

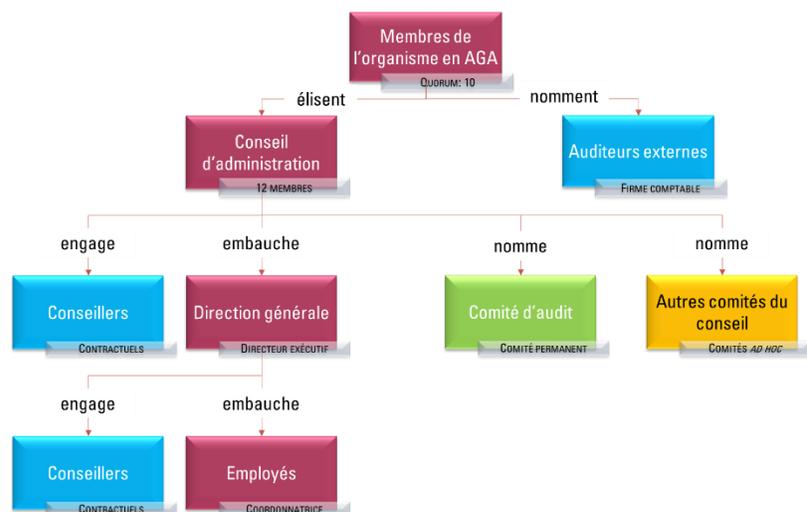


2. Produire un organigramme des comités du CA précisant les mandats actuels et les membres de ces comités.

Les comités du CA sont de trois formes : permanents, statutaires et *ad hoc*. Ces comités sont nécessaires au bon fonctionnement de la fondation. Les comités permanents les plus fréquents dans les OBNL sont le comité de vérification (audit), le comité d'évaluation des candidatures des administrateurs et des employés (dont le DG/DE), le comité d'éthique et de qualité, le comité des statuts et règlements et le conseil exécutif. Les autres comités sont temporaires (*ad hoc*). C'est à la prérogative des CA de les créer, d'en déterminer le mandat et d'en identifier la présidence par un administrateur. La configuration de ces comités doit s'ajuster à l'évolution des orientations stratégiques. Un comité statutaire est défini dans le règlement général d'un organisme.

Le schéma¹⁰ ci-contre montre les relations entre les diverses instances de l'organisme.

Au fil des années, notre CA a modifié selon les besoins l'organisation des comités. Ainsi, le conseil exécutif cumule les fonctions du comité des finances et



¹⁰ Adapté de : CPA, *Principes fondamentaux de gouvernance pour les organismes sans but lucratif : notions essentielles sur le conseil d'Administration pour les administrateurs d'OSBL*, page 6, 2021.

du comité de crise (mis sur pied pendant la pandémie en 2020). Le bureau des gouverneurs, instance consultative statutaire prévue dans notre règlement n'est pas mis en place et tous les autres comités sont *ad hoc*. Dans notre rapport annuel de 2019, nous avons présenté une image de l'ensemble des comités pouvant être mis en place (voir le schéma ci-contre). Cette image doit maintenant être précisée. Pour ce faire, voici un descriptif des caractéristiques générales de chacun des comités du CA. Ces caractéristiques sont dictées par nos statuts et règlements, par les obligations juridiques d'un OBNL qui est aussi un organisme de bienfaisance (ce qui est notre situation) et par l'évolution de pratiques ajustées à notre réalité.

Notre organisation actuelle respecte la nature des relations que doivent avoir les instances entre elles selon les obligations légales d'un OBNL/OSBL. Il s'agit donc ici de pistes d'amélioration et non pas de correctifs à apporter. Nous ferons le tour des instances en place et les décrivons dans leur état actuel.

Assemblée générale : Il est certain que c'est à l'assemblée générale que les administrateurs doivent rendre compte de leurs décisions et actions. Elle se tient annuellement au maximum 6 mois après la fin de l'année financière (31 décembre) et tous les actes du CA y sont ratifiés. Les souhaits des membres présents sont captés et influencent les décisions et actions prises dans l'année suivante. C'est aussi à ce moment que les administrateurs sont choisis. Selon nos règlements, tous les postes sont remis en cause et toute personne présente peut voter, le quorum étant de 10.

Conseil d'administration : « *Situé au sommet de la structure organisationnelle, le CA est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisme. Les administrateurs jouent un rôle fiduciaire à l'égard de la gérance des ressources de l'organisme et sont responsables d'engager et d'évaluer le chef de la direction ou le directeur général*¹¹. » À la FQJC, le CA est composé d'au moins 12 membres élus à l'assemblée générale annuelle. À sa première réunion faisant suite à l'AGA, le CA procède à l'élection de ses officiers. Les postes vacants ou qui le deviendront peuvent être comblés par des membres cooptés par les administrateurs.

Conseil exécutif : Un conseil exécutif (CE) est souvent créé pour gérer les opérations au quotidien d'un organisme n'ayant pas de directeur exécutif. Au Québec il doit être composé d'au moins 7 administrateurs dont certains officiers. L'existence d'un conseil exécutif peut avoir comme effet négatif la déresponsabilisation des administrateurs de la corporation car leur rôle peut être ramené à celui d'approbateur. De plus, si l'organisme a un directeur exécutif, il devient important de préciser le rôle et les responsabilités de chacun.

La FQJC a un conseil exécutif réunissant les 4 officiers du conseil en plus d'un administrateur qui est aussi directeur exécutif et du coordonnateur (sans droit de vote). Il a été utilisé par le passé dans les situations de crise (pandémie 2020) ou d'instances pouvant par résolution autoriser certaines dépenses, signer des contrats ou différentes décisions de nature financière car il cumule aussi les fonctions d'un comité des finances. Nos statuts et règlements ne le créent pas et ne définissent pas son rôle. Dernièrement, un rôle plus actif lui est confié entre les réunions régulières du CA, une solution visant à diminuer le temps passé en réunion et à maintenir le nombre de réunions régulières à 4 par année. La présence du directeur exécutif peut aider à réduire les ambiguïtés de rôle et responsabilités entre lui et le CE. Cependant

¹¹ Tiré de : CPA, *Principes fondamentaux de gouvernance pour les organismes sans but lucratif : notions essentielles sur le conseil d'Administration pour les administrateurs d'OSBL*, page 1, 2021.

l'équilibre entre les décisions prises en CE et les propositions ramenées au CA est à trouver. La mise sur pied de ce CE n'a jamais eu pour but la réduction du rôle des administrateurs à celui de rôle-tampon. Il ne veut pas non plus prendre le rôle du directeur exécutif dans la conduite des opérations au quotidien.

Comité d'audit : C'est le trésorier qui, au sens de notre règlement, doit s'assurer de la vérification annuelle des états financiers. Pour éviter l'ajout d'une réunion du CA, l'exécutif est généralement nommé pour recevoir, commenter et approuver une version préliminaire des états financiers transmis par les auditeurs.

Comité d'évaluation des ressources humaines : Ce comité permanent a la responsabilité de faire l'évaluation annuelle du directeur exécutif et antérieurement du coordonnateur. Composé par des administrateurs différents chaque année, il rend des comptes au CA. Il est présidé par le Président du CA et est toujours composé d'un nombre impair d'administrateurs dont le Président.

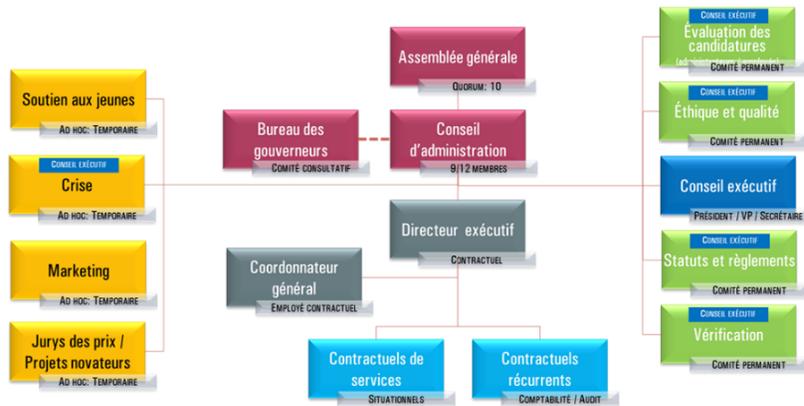
Comité Développement et rayonnement : Ce comité a un rôle de plus en plus stratégique. Il a été mis en place pour soutenir la réflexion sur les moyens à prendre pour soutenir la mission et la vision de notre organisme. Dépositaire d'un plan d'action, il stimule le CA dans ses décisions stratégiques. Présidé par un administrateur, il compte des membres extérieurs au CA.

Comité d'aide aux jeunes : Ce comité a été créé pour répondre rapidement aux demandes d'aide financière reçue en fonction de notre *Programme de soutien aux jeunes*. Ce programme vise à soutenir un jeune dans sa démarche de réinsertion pour des dépenses non couvertes par le panier de services des CISSS-CIUSSS. Une fois la demande reçue, ce comité se met en branle pour toute demande de 1 000\$ ou moins. Pour un montant supérieur, la demande est référée au CA. Le processus est décrit dans une des procédures de notre manuel de gestion, procédure adoptée au CA le 22 septembre 2021. Ce comité est présidé par un administrateur et géré par notre coordonnateur. Des membres extérieurs au CA en font aussi partie.

Jurys des programmes : Plusieurs de nos programmes réguliers utilisent des jurys pour déterminer les récipiendaires de prix ou encore pour déterminer les projets à soutenir. Leur rôle est de s'assurer que les objectifs des programmes sur lesquels ils agissent comme jury soient respectés. Chacun des programmes détermine leur mode fonctionnement, leur composition et leur mandat. Présidés par un administrateur, chacun des jurys souhaite accueillir comme jurés des personnes extérieures au CA. La révision complète des programmes est en cours. Le groupe de travail du mandat #11 (Révision des programmes) revoit l'utilité, la nature et le mode de fonctionnement des programmes en place et verra à proposer des modifications, substitutions ou encore de proposer l'abandon et même en suggérer de nouveaux. Compte tenu de leur récurrence annuelle, nous les incluons dans les comités ad hoc du CA.

Bureau des gouverneurs : Nos statuts et règlements prévoient qu'à la demande de 3 Gouverneurs, une réunion du bureau des Gouverneurs peut être convoquée. Ce bureau regroupe l'ensemble des Gouverneurs de la fondation. Il a pour fonction d'aviser le conseil d'administration. La liste des Gouverneurs est mise à jour et déposée à chacune des assemblées générales annuelles. De mémoire, aucune réunion n'a jamais été convoquée.

En conclusion, la fondation n'a qu'un comité statutaire (non opérationnel), quelques comités permanents et plusieurs comités *ad hoc* ayant des caractéristiques de comités permanents. Le schéma ci-contre illustre l'état actuel des comités.



3. Proposer une modernisation de la nature et du mode de fonctionnement de ces comités

La mise en place des divers comités du CA s'est actualisée selon l'évolution des besoins du CA. Dans nos archives, nous trouvons plusieurs comités qui ont été créés, d'autres qui sont disparus et encore d'autres qui sont réapparus. Une évolution des libellés est aussi observée selon l'orientation et les mandats donnés.

Nous avons l'occasion de réviser l'ensemble des efforts à mettre en place pour le fonctionnement de notre organisme. Voici quelques éléments de réflexion.

Bureau des Gouverneurs : Depuis quelque temps, nous souhaitons faire jouer un rôle actif à nos Gouverneurs. « *Est gouverneur toute personne nommée par l'assemblée générale en raison d'une participation financière exceptionnelle déterminée annuellement par le conseil ou en raison d'un apport exceptionnel fourni aux activités de la Fondation*¹² ». Les Gouverneurs ont une vaste connaissance et expérience auprès des publics ciblés par notre mission. Ce statut est honorifique mais est aussi une marque de reconnaissance. Tout en ne travestissant pas la nature de cette reconnaissance, il pourrait être souhaitable d'amener les récipiendaires à jouer un rôle d'aviseur auprès du Conseil d'administration. Sans devoir formaliser ce rôle, les Gouverneurs pourraient se rencontrer annuellement, par exemple autour d'un petit-déjeuner et discuter d'enjeux soumis par le CA ou encore d'enjeux que ces derniers pourraient identifier. Ces enjeux et propos seraient rapportés avant l'AGA et pourraient influencer les orientations à prendre. Si cette orientation était retenue, une stratégie de mobilisation devrait être développée et impliquer un des Gouverneurs siégeant sur le CA.

Si le CA ne voyait la pertinence d'un tel rôle, il serait sage d'abolir dans notre règlement les dispositions créant le bureau des Gouverneurs et son rôle d'aviseur. Cela resterait un titre honorifique, un prix de reconnaissance. Dans cette optique, il faudrait le distinguer du Prix Gilles-Roussel qui reconnaît des carrières exceptionnelles.

Comité d'audit : Cette fonction de préparer les états financiers pour les remettre à nos vérificateurs est essentielle. La pratique actuelle de nommer des personnes pour recevoir et commenter une version préliminaire des états financiers audités pourrait être conservée. Elle témoigne de la rigueur et de l'importance accordée à la gestion d'avois recueillis auprès du grand public et du rôle de gardien et de la responsabilité de leur croissance et de leur pérennité. Pour la formation de ce groupe de personnes

¹² Article 2.03 de notre règlement général.

recevant la version préliminaire des états financiers audités, quelques précisions pourraient être apportées :

- présence statutaire du trésorier;
- tenir compte de la matrice des expertises;
- nombre impair de participants;
- invitation aux administrateurs à y participer.

La participation à cet exercice pourrait aider à soutenir la formation financière des membres du CA qui désirent acquérir une meilleure compréhension des états financiers.

Comité des ressources humaines : Jusqu'à présent, ce comité a été constitué ponctuellement au gré du besoin. Ce comité nous semble être une bonne pratique pour la sélection du personnel (directeur exécutif et coordonnateur) et l'évaluation annuelle du directeur exécutif dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la fondation. Pour la sélection du directeur exécutif et son évaluation annuelle, le comité compterait 3 administrateurs dont le Président qui le présiderait. Le comité pourrait inviter une personne extérieure au CA particulièrement pour la sélection du directeur exécutif. Ce comité, tout en restant en nombre impair de membres votants devrait intégrer le directeur exécutif pour la sélection d'un coordonnateur. Encore ici, une invitation à un membre extérieur (non votant) au CA pourrait être lancée.

Ce comité pourrait aussi s'investir au niveau des politiques de gestion des ressources humaines dans notre organisme en s'assurant d'un milieu de travail sécuritaire, sans harcèlement et offrant des opportunités de développement. Il porterait aussi la responsabilité de faire les recommandations appropriées en matière de rémunération.

Comité Développement et rayonnement : Ce comité est déjà en voie de transformation. Historiquement nommé comité de marketing, il se distingue aujourd'hui par son leadership dans la transformation de notre image et des moyens à prendre pour attirer des dons, du financement ou encore des commanditaires. Il chapeaute un plan d'action devant nous mener à notre cinquantième anniversaire en 2028. Présidé par un administrateur, il intègre le coordonnateur ainsi que des personnes extérieures avec des expertises nécessaires à l'atteinte de nos objectifs stratégiques en matière de communication et de rayonnement.

Conseil exécutif : Notre règlement général ne fait aucune mention du conseil exécutif. Il s'est mis en place au gré des besoins. La nature même de sa transformation au fil du temps témoigne de son importance et de son utilité. Permettre à l'organisation de fonctionner en continu est devenu cependant moins pressant depuis qu'un coordonnateur a été embauché de même qu'un directeur exécutif. Toute la difficulté vient de l'enjeu de **bien distinguer les rôles et responsabilités de chacun**. Le seul employé d'un CA est son directeur général/exécutif. Il doit avoir les coudées franches tout en prenant des décisions à l'intérieur des balises données par le CA.

En 2020, suite au confinement imposé comme règle sanitaire pour combattre la COVID-19, le **CA a transformé le conseil exécutif en comité de crise**. L'efficacité de cette décision est apparue rapidement tant au niveau de la fluidité des décisions concernant les demandes d'aide reçues que dans les décisions stratégiques prises en regard des placements, du financement et des programmes gouvernementaux de soutien. Cette orientation est à maintenir.

Le conseil exécutif **joue aussi le rôle de comité des finances** pour éviter les redondances et accélérer la prise de décision. Il nous semble approprié de maintenir cette orientation tout en s’assurant de pouvoir intégrer tout administrateur qui le désirerait.

Suite aux demandes des membres du CA pour réduire le temps des réunions régulières et de mieux se préparer pour la complexité de certains dossiers, **un nouveau mode de fonctionnement est apparu pour tenter de concilier ces deux objectifs plutôt en tension**. Tout en s’assurant de ne pas déresponsabiliser les membres du CA, certains dossiers complexes doivent être étudiés et mener à des décisions. Ces décisions peuvent être prises en CE puis entérinées en CA ou encore, être transformées en propositions à débattre en CA pour décision. Nous pensons que la prise de décision en CE ne devrait avoir lieu qu’exceptionnellement (par exemple, l’autorisation de certaines dépenses dépassant le pouvoir discrétionnaire du directeur exécutif ne pouvant attendre la prochaine réunion régulière du CA ou remettant en question les orientations stratégiques de l’organisme). Un des rôles pourrait être de s’assurer qu’un dossier lui étant présenté a été suffisamment fouillé et prenne la forme d’une recommandation étoffée pour le CA suivant. Dans le cas contraire, le dossier serait retourné sur la table à dessin pour reconditionnement. Bien entendu, cela affecterait la rapidité de la prise de décision mais satisferait mieux à notre sens les administrateurs. Tous les dossiers traités en CE devrait faire l’objet d’une publicité invitant tout administrateur à se joindre à la discussion si l’intérêt et la disponibilité sont présents.

Finalement, nous pourrions abandonner le terme « Conseil exécutif » pour le remplacer par « L’exécutif », ce qui serait plus conforme à notre règlement qui identifie les officiers du CA et le mode de leur nomination mais non le Conseil exécutif¹³.

Autres comités du conseil d’administration : Ces autres comités ont été créés pour administrer les différents programmes mis en place. Les programmes en place se classent en 4 grandes catégories selon les objectifs visés. Le tableau ci-bas les présente en fonction des objectifs visés par le programme et le public ciblé par ceux-ci.

Objectifs des programmes / Publics visés	Jeunes	Intervenants / chercheurs
L’accomplissement et la réussite	Marie-Anne-Bouchard	Raymond-Gingras Gilles-Roussel
Le maintien et la persévérance	Ruby-Cormier	
La production de nouvelles connaissances et leur utilisation		Projets novateurs : Volets expérimentation et transférabilité Bruno-M.-Cormier
La réponse à des besoins de réinsertion non-couverts par le panier de services des CISSS-CIUSSS	Aide aux jeunes	Projets spéciaux

Tous ces programmes font l’objet d’une révision dans le cadre du mandat #11 (Révision des programmes de soutien). Sans présumer des recommandations issues de la réalisation de ce mandat en matière de

¹³ Règlement général, article 5.01.

renouvellement, de transformation, d'abolition ou de création de programmes, certaines orientations quant à la composition des comités de gestion de ces programmes sont à suggérer :

- Les comités annuels sont présidés par un administrateur;
- Les comités en action continue (Aide aux jeunes et Ruby-Cormier) sont présidés par le coordonnateur et comptent au moins un administrateur comme membre
- Chaque comité a des participants extérieurs parmi ses membres;
- Chaque comité produit une procédure appliquée à sa réalité (rythme, processus, etc.)
- Les règles en matière de conflits d'intérêts sont strictement appliquées;
- Les montants d'argent octroyés le sont que dans le cadre de la chartre du programme;
- Les recommandations sont soumises au CA selon un calendrier établi annuellement.

Le conseil d'administration : Notre règlement général mandate¹⁴ le conseil d'administration pour:

- 1) Voir à l'administration générale des affaires de la Fondation
- 2) Voir à la réalisation des objectifs de la Fondation
- 3) Voir à l'application du [... règlement général]
- 4) Voir à la réalisation des résolutions telles que ratifiées par l'assemblée générale conformément aux lettres patentes.

Réviser son mode de fonctionnement est un défi. Plusieurs formules ont été tentées avec le temps. Plusieurs transformations ont eu lieu ou sont en cours suite à la réflexion stratégique menée en 2020.

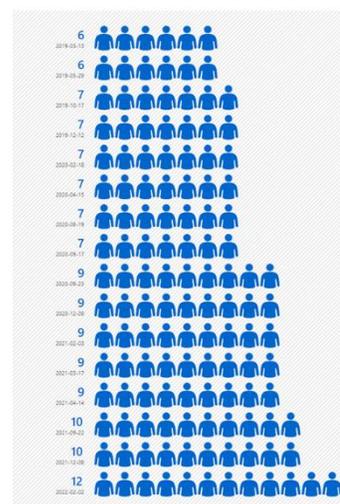
Taille du conseil d'administration

Notre règlement indique que le CA doit minimalement regrouper 12 administrateurs¹⁵ mais n'en limite pas la taille. Notre dernière phase de recrutement nous a permis de combler tous les postes vacants. Une réflexion devrait être faite pour poursuivre notre élan, côté recrutement. Nous avons une grille d'expertises pour nous aider à développer une politique ou une stratégie de recrutement qui nous permettrait de renforcer le CA sur des expertises moins nombreuses parmi les administrateurs.

Ordre du jour opérationnel

L'ordre du jour suit un tout autre modèle que celui utilisé depuis de nombreuses années. Les objectifs principaux de la tenue de la réunion sont identifiés en tête du document. Pour chacun des points à l'ordre du jour, on y indique si le point est pour information ou décision, qui l'animerait, combien de minutes y seront consacrées ainsi que l'identification des documents en soutien. Le total de temps prévu pour la réunion est aussi calculé et présenté. Finalement, l'ordre du jour présente des liens cliquables menant aux documents déposés sur notre site web dans la section protégée *Administrateurs*, accessible par mot de passe.

Évolution du nombre d'administrateurs



¹⁴ Règlement général, article 4.02.

¹⁵ Règlement général, article 4.01.

Ce modèle d'ordre du jour est le même pour le conseil exécutif mais les liens cliquables mènent à une autre section protégée sur notre site web, réservée pour les membres du conseil et accessible par mot de passe.

Envoi de l'ordre du jour

Selon notre règlement général, nul besoin d'avis de convocation pour les réunions régulières du CA. Notre pratique est d'envoyer un courriel remémorant la date et le lieu de la réunion ainsi que les coordonnées pour se brancher en téléconférence (téléphone, ordinateur et tablette). Il contient aussi l'ordre du jour.

Toujours selon notre règlement, l'ordre du jour doit être transmis 5 jours francs avant la réunion¹⁶ et les documents peuvent être déposés jusqu'au moment de la rencontre. L'objectif est de le faire minimalement 7 jours avant la réunion et ce, avec tous les documents mis-à-jour et définitifs le jour de l'envoi. Pour le moment, nous n'y arrivons pas. Des documents sont souvent manquants ou encore sont remplacés par des versions plus à jour jusqu'au moment de la réunion. L'envoi inclut aussi les liens cliquables menant aux documents afférents sur le site web dans la section appropriée. Cette pratique pourrait être abandonnée, l'ordre du jour ayant les mêmes liens cliquables. Cela éviterait confusion et redondance. Il n'y a plus de dépôt papier de documentation lors des réunions en présentiel sauf à de rares exceptions.

Pour les réunions du conseil exécutif, nous n'avons pas de pratiques quant aux délais pour déposer les documents. Pour un certain nombre de ces documents, ils ont déjà été déposés au CA. Pour d'autres, ils sont expressément créés pour le CE.

Réunion régulière

Notre règlement nous oblige à tenir minimalement 4 réunions régulières par année¹⁷. Compte tenu de la situation sanitaire et particulièrement avec le confinement, l'utilisation d'outils numériques de visio-conférence est devenue chose courante. Cette situation n'est pas couverte par notre règlement général. Par voie de résolution, il a été convenu qu'une présence via un moyen électronique (téléphone, ordinateur, tablette) équivalait à la présence physique¹⁸. Tout vote, quorum doit maintenant en tenir compte. De plus, nous avons rendu possible la tenue de réunions co-modales permettant la présence à distance de certains administrateurs lors de réunions en présence. Cela favorise l'implication d'administrateurs hors de la grande région de Montréal. La présence à distance est inscrite au procès-verbal. Nous appliquons le même fonctionnement pour le conseil exécutif.

La réunion est présidée par le Président et il passe la parole aux présentateurs de dossiers tel que précisé dans l'ordre du jour. Lorsque l'ordre du jour est épuisé, il clôt la réunion en indiquant le temps passé en réunion.

Plus le nombre des interactions est élevé, plus la complexité des dossiers présentés est grande, moins la disponibilité des documents avant réunion est importante, plus la durée de la réunion s'allonge. L'efficacité et l'intérêt décroissent après 90 minutes et la concentration est dure à

¹⁶ Règlement général, article 4.06.

¹⁷ *Ibidem*

¹⁸ Résolution #2021/09/22/611

maintenir pour des durées de 3h ou 3h30 qu'ont eu certaines de nos réunions. Pour réduire le temps de chacune des réunions, il serait possible d'en augmenter le nombre. Une autre orientation a été prise.

Nous maintiendrons le nombre de réunions régulières à 4 annuellement tout en ajustant le nombre au besoin. Pour réduire la durée, nous utiliserons plus souvent le conseil exécutif qui pourra prendre les décisions courantes puis les faire entériner par le conseil d'administration. Le conseil exécutif deviendrait le point de chute des dossiers complexes pour discussion préalable, élagage et préparation pour dépôt à la réunion régulière suivante du CA. Il pourrait s'adjoindre experts et administrateurs intéressés par le dossier en ballotage. Cela pourrait constituer le chemin à prendre pour apporter certains dossiers pour discussion et décision au CA. Cette pratique est récente et devra être révisée. Comme mentionné plus haut, des discussions doivent être menées pour éclaircir les rôles et responsabilités du CE, du CA et du directeur exécutif.

Procès-verbal

Chaque réunion du CA donne lieu à un procès-verbal. « *Il relate de façon succincte les délibérations et les décisions d'une assemblée. Il est étroitement lié à l'ordre du jour de la réunion*¹⁹ ». Les notes sont prises et mises en forme par le coordonnateur et validées par le directeur exécutif. Les dates de chacune des révisions est indiquée ainsi que la date de son adoption. Le document indique les présences ainsi que les participations à distance via une plateforme de visioconférence. Il a été considérablement reformaté. Les documents afférents à chacun des points de l'ordre du jour sont référencés en liens cliquables, permettant à tout lecteur d'accéder directement à la documentation relative à ce point. Il est déposé pour adoption à la réunion régulière suivante. Le secrétaire en valide la conformité et le signe²⁰. Une pratique améliorée serait de déposer au maximum 2 semaines après la tenue d'une réunion régulière du CA le procès-verbal sur l'espace réservé aux administrateurs de notre site web et les aviser les administrateurs par un courriel de sa disponibilité.

Pour le conseil exécutif, un compte-rendu est produit. Cette forme de relation, quoique apparentée au procès-verbal, « *en diffère par son caractère moins officiel et la moins grande rigidité dans la description des faits mis en cause. Il rappelle l'essentiel des discussions et des décisions qui ont fait l'objet de la réunion*²¹ ». Les notes sont prises par le coordonnateur. Une fois rédigé, il est déposé sur l'espace réservé pour les membres du conseil exécutif sur notre site web, protégé par un mot de passe. Un avis de dépôt est envoyé aux membres du CE. Les participants à la réunion peuvent alors le commenter et le corriger. Les corrections sont apportées le cas échéant. On y trouve les dates de révision. Il n'y a pas de processus d'adoption. Une fois validé, le compte-rendu est alors rendu disponible sur notre site web dans la section réservée pour les administrateurs, section protégée par un mot de passe. Il est déposé à la réunion suivante du CA.

¹⁹ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Bureau de la traduction. 2015. https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/clefsfp/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_catlog_c&page=9vqftpCeXq8o.html, consulté le 2022-02-16.

²⁰ Règlement général, article 5.6.

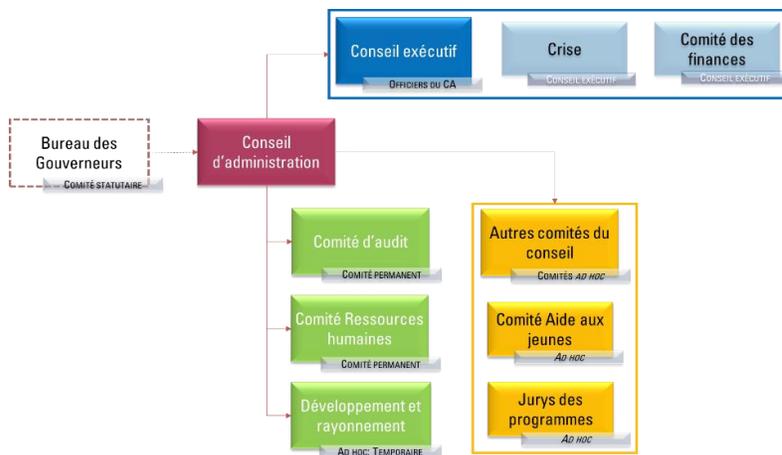
²¹ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Bureau de la traduction. 2015. https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/clefsfp/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_catlog_c&page=9vqftpCeXq8o.html, consulté le 2022-02-16.

Suivi des résolutions

Un outil de suivi des décisions prises en CA est déposé à chacune des réunions régulières. Il mentionne le numéro et la date de la résolution, une brève description, un bref compte-rendu et un indicateur exprimé en pourcentage de sa réalisation effective.

Le schéma ci-contre montre la proposition de maintien ou de création de comités suite à l'analyse produite. D'autres comités pourraient être créés suite à l'évolution des besoins et de la nécessité de s'ajuster à une réalité changeante.

Pour clore cette section, voici quelques recommandations d'actions qu'il nous semble opportun de faire :



A14 : Animer une discussion au CA sur la pertinence, l'utilité et les mandats des comités du CA.

A15 : Clarifier le rôle de l'exécutif en regard du CA et du directeur exécutif et son mode de fonctionnement.

A16 : Actualiser le Bureau des Gouverneurs.

A17 : Convenir en CA des orientations quant à la composition des comités.

A18 : Confier au directeur exécutif le mandat d'écrire une chartre des comités en accord avec les décisions du CA (re : A12, A13, A14, A15).

A19 : Maintenir l'orientation de faire du CE le comité de crise et celui des finances.

A20 : Formaliser le comité d'audit tenant compte de son caractère renouvelable (participation tournante).

A21 : Transformer le comité des ressources humaines en un comité permanent prenant en charge les politiques de ressources humaines (politiques, rémunération, etc.).

A22 : Accorder au comité Développement et rayonnement toute l'attention et les ressources nécessaires à son maintien et à son influence sur l'avenir de notre fondation.

A23 : Augmenter le nombre d'administrateurs selon les expertises et caractéristiques à rechercher selon une stratégie de recrutement.

A24 : Maintenir à 4 rencontres le nombre de réunions régulières mais en ajustant leur tenue pour qu'elles correspondent aux 4 trimestres de l'année en plus d'utiliser le nouveau mode de fonctionnement (conseil exécutif) en expérimentation.

A25 : Inscrire la modalité comodale de participation aux CA, CE et autres comités du CA dans notre règlement général.

A26 : Resserrer les modes de fonctionnement quant aux envois des ordres du jour, des documents afférents, des comptes-rendus et procès-verbaux ainsi que les modes de dépôt sur le site web de la fondation.

A27 : Cesser les pratiques de redondance dans le mode de fonctionnement du CA.

4. Soumettre un procédurier administratif décrivant les processus modernisés ainsi qu'un processus de mise à jour

La mémoire est, dit-on, une faculté qui oublie. Pour l'aider à ne pas oublier, l'utilisation de procédures écrites peut être utile. Nous avons un certain nombre de procédures tacites, fondées sur la pratique et ayant évolué historiquement. Notre fondation, créée en 1978, a conservé des archives sans processus d'archivages, ce qui rend difficile leur consultation. L'embauche d'un nouveau directeur exécutif en 2020 et le départ à la retraite du coordonnateur ont rendu nécessaire la formalisation des pratiques développées au fil des années mais qui n'ont jamais été écrites. Transférer des connaissances devient très difficile. Former une nouvelle coordonnatrice et répondre au besoin de formalisation du directeur exécutif nécessite le développement de systèmes pouvant décrire les modes de fonctionnement de notre organisme et servir à toute personne prenant à pied levé la relève des opérations.

Un des objectifs de ce mandat est de répertorier les procédures en place, aussi tacites soient-elles pour les capturer, les mettre à jour et les utiliser de façon conforme. Ces procédures forment un concentré de la mémoire individuelle et collective de notre organisation. Elles formalisent les principales procédures administratives, financières et comptables qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Elles ont pour objectif de fournir un cadre formel d'exécution de l'ensemble des opérations, de garantir un contrôle interne fiable et d'accroître la productivité du personnel²².

Nous avons pensé aborder ce vaste chantier par la création d'un manuel de gestion qui regrouperait toutes les procédures administratives et opérationnelles dans un premier temps puis de l'étendre aux procédures comptables et financières. L'ordre des procédures sur lesquelles nous avons travaillé est opportuniste. Certains enjeux se sont présentés lors de l'entrée en fonction du nouveau directeur exécutif ainsi que lors du transfert de connaissances vers notre nouvelle coordonnatrice. Des instructions claires étaient demandées par la nouvelle coordonnatrice et la recherche de compréhension des pratiques actuelles motivait le directeur exécutif. Notre source principale est notre coordonnateur à la veille de prendre sa retraite. Sa longue expérience et les pratiques qu'il a développé ont permis à notre organisme de se développer et de garder le cap. Il devenait encore plus urgent de s'assurer de conserver ce patrimoine.

Profitant de l'avancement du mandat #10 portant sur la révision des processus opérationnels, nous avons développé un modèle de manuel présentant une introduction, les objectifs, la procédure détaillée ainsi qu'un diagramme opérationnel. La numérotation suit l'ordre dans lequel nous avons finalisé le document. Il n'y a pas encore de logique de classement ni de système de mise à jour. Sur la page titre, la date à laquelle la procédure a été adoptée au conseil d'administration est indiquée. Les trois procédures adoptées portent sur :

- la mise à jour annuelle ou courante du registre des entreprises du Québec (MG 10-1);
- le traitement des demandes d'aide individuelles adressées à la FQJC et jugées conformes à notre programme de soutien (MG 10-2);
- le paiement aux fournisseurs (MG 10-3).

²² Adapté de : EXPLICITE,

https://expliciteconseil.com/?page_id=121#:~:text=Le%20manuel%20formalise%20les%20principales,accro%C3%A9tre%20la%20productivité%20du%20personnel, consulté le 2022-02-17.

Nous croyons à l'importance de dépoussiérer les procédures depuis longtemps inopérantes, obsolètes ou incomplètes. Nous souhaitons les moderniser et les rendre accessibles à notre personnel ainsi qu'aux administrateurs.

A28 : Confier au directeur exécutif et à son équipe l'écriture des procédures de la fondation sur le modèle développé et les soumettre au CA pour discussion et adoption.

A29 : Mettre en place un processus de révision et de mise à jour.

A30 : Confier au directeur exécutif, à son équipe et au trésorier la mise en place d'un système de classification des procédures administratives, opérationnelles, comptables et financières.



5. Développer une stratégie de recrutement des administrateurs

Ce dernier livrable du mandat est consécutif à certaines décisions du CA en lien avec certaines des propositions d'actions décrites dans le présent document. Si le CA accepte d'élargir sa taille, il sera utile d'avoir cette stratégie de recrutement en mains. Elle devra s'articuler sur la matrice des expertises, les caractéristiques sociodémographiques recherchées dont la représentation territoriale et sectorielle dont le monde des affaires.

A31 : Confier à un groupe de travail le développement de cette stratégie en fonction des critères proposés.



Conclusion

La modernisation de nos processus de fonctionnement ne doit pas nous faire perdre le cap pour atteindre l'objectif de faire de 2028, l'année de notre cinquantième anniversaire, une année fondamentale de notre pérennité.

Annexe 1 : Liste des actions proposées

1. Utiliser des outils pour caractériser les administrateurs et leurs officiers

- A1 : Refaire aux 3 ans l'exercice de la matrice des expertises²³.
- A2 : Rendre compte au CA annuellement des caractéristiques sociodémographiques des administrateurs.
- A3 : Développer une matrice d'expertise spécifique aux officiers du CA.
- A4 : Intégrer l'utilisation de la matrice d'expertises dans le processus de recrutement des administrateurs.
- A5 : Tenir compte de la matrice des expertises dans la formation des comités du CA
- A6 : Mettre en place un programme de formation des administrateurs tenant compte de la matrice des expertises.
- A7 : Prendre en considération la présente réflexion menée dans la formulation de propositions quant à la composition du CA issues du groupe de travail sur le mandat #7 sur les statuts et règlements.
- A8 : Produire annuellement une mesure d'assiduité conforme à l'article 4.03 de notre règlement général.
- A9 : Implanter dès avril 2022 l'utilisation de BENEVALIBRE pour tous les membres du conseil d'administration et des comités du CA en favorisant le soutien de la coordonnatrice dans l'opérationnalisation.
- A10 : Poursuivre l'expérimentation auprès des personnes-ressources LSJPA des CISSS-CIUSSS.
- A11 : Faire rapport annuellement au CA des heures de bénévolat et inclure leur valeur dans le rapport annuel.
- A12 : Instaurer une politique de bénévolat pour la fondation et d'une procédure pour l'utilisation de BÉNÉVALIBRE.
- A13 : Évaluer la possibilité d'établir une politique interne soutenant les administrateurs à faire un don selon leur capacité de payer.

2. Produire un organigramme des comités du CA précisant les mandats actuels et les membres de ces comités

3. Proposer une modernisation de la nature et du mode de fonctionnement de ces comités

- A14 : Animer une discussion au CA sur la pertinence, l'utilité et les mandats des comités du CA.
- A15 : Clarifier le rôle de l'exécutif en regard du CA et du directeur exécutif et son mode de fonctionnement.

²³ Une actualisation de la matrice des expertises est en annexe.

A16 : Actualiser le Bureau des Gouverneurs.

A17 : Convenir en CA des orientations quant à la composition des comités.

A18 : Confier au directeur exécutif le mandat d'écrire une chartre des comités en accord avec les décisions du CA (re : A12, A13, A14, A15).

A19 : Maintenir l'orientation de faire du CE le comité de crise et celui des finances.

A20 : Formaliser le comité d'audit tenant compte de son caractère renouvelable (participation tournante).

A21 : Transformer le comité des ressources humaines en un comité permanent prenant en charge les politiques de ressources humaines (politiques, rémunération, etc.).

A22 : Accorder au comité Développement et rayonnement toute l'attention et les ressources nécessaires à son maintien et à son influence sur l'avenir de notre fondation.

A23 : Augmenter le nombre d'administrateurs selon les expertises et caractéristiques à rechercher selon une stratégie de recrutement.

A24 : Maintenir à 4 rencontres le nombre de réunions régulières mais en ajustant leur tenue pour qu'elles correspondent aux 4 trimestres de l'année en plus d'utiliser le nouveau mode de fonctionnement (conseil exécutif) en expérimentation.

A25 : Inscrire la modalité comodale de participation aux CA, CE et autres comités du CA dans notre règlement général.

A26 : Resserrer les modes de fonctionnement quant aux envois des ordres du jour, des documents afférents, des comptes-rendus et procès-verbaux ainsi que les modes de dépôt sur le site web de la fondation.

A27 : Cesser les pratiques de redondance dans le mode de fonctionnement du CA.

4. Soumettre un procédures administratif décrivant les processus modernisés ainsi qu'un processus de mise à jour

A28 : Confier au directeur exécutif et à son équipe l'écriture des procédures de la fondation sur le modèle développé et les soumettre au CA pour discussion et adoption.

A29 : Mettre en place un processus de révision et de mise à jour.

A30 : Confier au directeur exécutif, à son équipe et au trésorier la mise en place d'un système de classification des procédures administratives, opérationnelles, comptables et financières.

5. Développer une stratégie de recrutement des administrateurs

A31 : Confier à un groupe de travail le développement de cette stratégie en fonction des critères proposés.

