

Le conseil d'administration: Gage de sécurité dans les offices?

**Congrès du ROHQ
10 mai 2018**

Une formation en 3 parties

- 1. Comprendre le sens d'une saine gouvernance et le rôle du CA:**
 - ❖ Comprendre et se rappeler les bases importantes
- 2. Chacun a son rôle à jouer:**
 - ❖ Distinction entre le rôle du CA et de la direction
 - ❖ Exercice 1
- 3. Fonctionnement interne du CA – Enjeux fréquents:**
 - ❖ Taille, représentativité et efficacité du CA
 - ❖ Comités du conseil
 - ❖ Caractéristiques d'un administrateur performant et efficace (exercice 2)

PREMIÈRE PARTIE

COMPRENDRE

Sens de la gouvernance
et du rôle du CA



La gouvernance: ce que ça suppose

Mise en place de structures et de mesures
d'encadrement, de contrôle et de surveillance pour:

VEILLER AU
RESPECT DES
**DROITS ET INTÉRÊTS
DES PARTIES
PRENANTES**



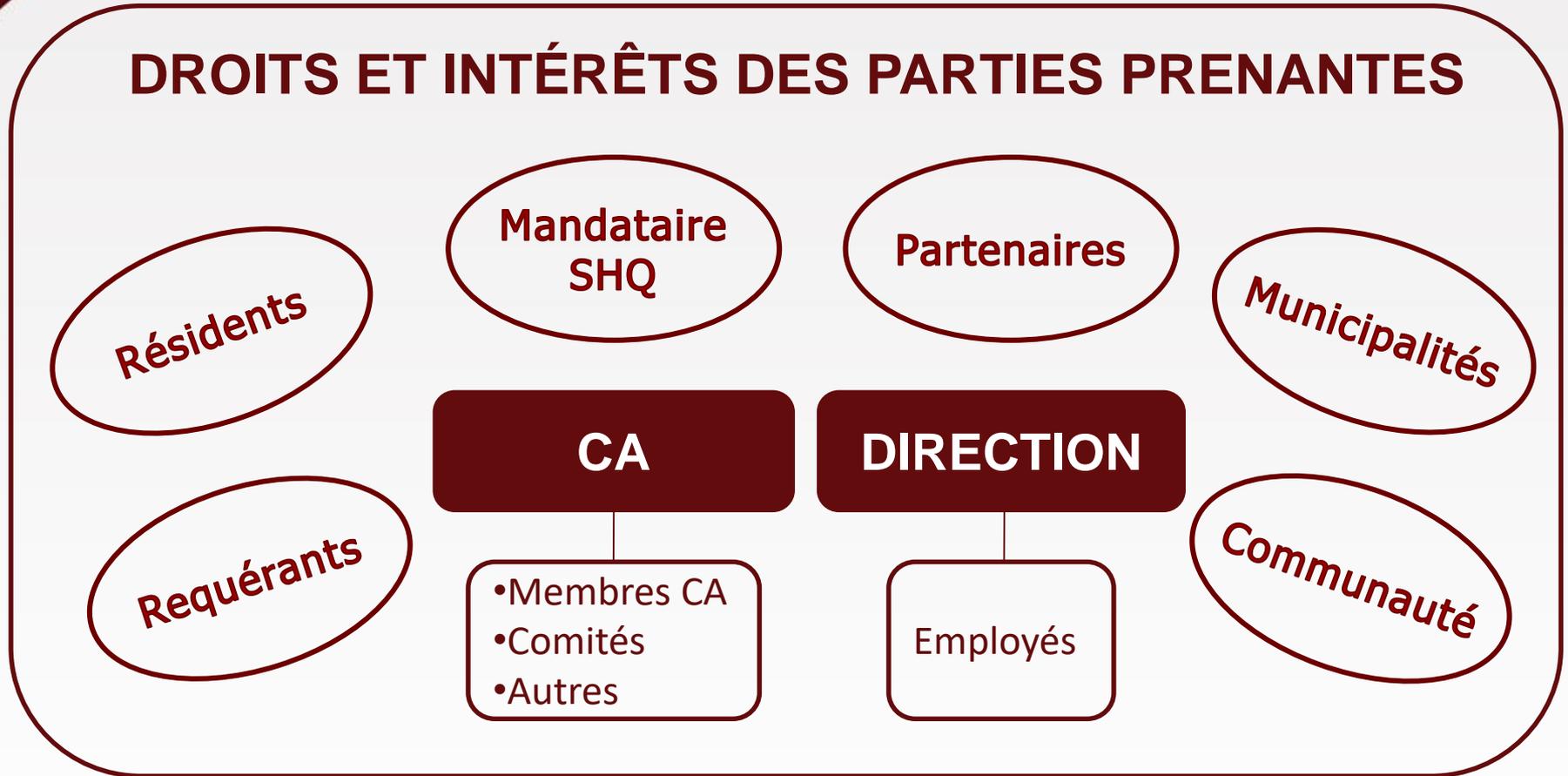
S'ASSURER :
**GESTION SAINNE ET
PRUDENTE**

RESPONSABILITÉS

- REPRÉSENTER
- DÉCIDER / ORIENTER
- ENCADRER / SUIVRE / CONTRÔLER

Responsabilité – Représenter

DROITS ET INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES



**MISSION ET OBJECTIFS COMMUNS
INTÉRÊT COLLECTIF**

Responsabilité – Décider / Orienter

- ❖ **Recevoir et comprendre les propositions et les projets soumis ET amener des préoccupations, des idées**
- ❖ **Analyser / Orienter (faire des choix éclairés)**
 - ✓ Évaluer potentiel (opportunités), enjeux, menaces, risques, et impacts (les pour et les contre)
 - ✓ Challenger (défiant, réaliste, mesurable, etc.)
 - ✓ Orienter, déterminer les grandes orientations et priorités (où on va et pourquoi)
- ❖ **Échanger / S'assurer que toutes les dimensions ont été considérées:**
 - ✓ Équilibre : performance, efficacité, droits et intérêts des parties prenantes, etc.
 - ✓ Équilibre entre prudence et capacité de prendre des risques
- ❖ **Prendre une décision: adopter une résolution**
- ❖ **L'assumer, la mettre en œuvre, l'évaluer**

Responsabilité – Encadrer, suivre, contrôler

- ❖ **Mettre en place un encadrement approprié au niveau de risques et de suivi attendu.** Exemples:
 - ✓ Adopter des règlements, des politiques
 - ✓ Se fixer des objectifs (comme office, au directeur)
 - ✓ Mettre en place un processus de reddition de comptes, de suivi (ex. indicateurs de mesure)
- ❖ **Maintenir le cap / S'assurer que:**
 - ✓ Les résultats sont en lien avec ce qui a été décidé préalablement
 - ✓ Que l'on reste aligné sur les objectifs et orientations
- ❖ **Porter un regard avisé, différent, objectif et défiant:**
 - ✓ Questionner, évaluer, comparer
- ❖ **Réagir, prendre action, c'est-à-dire:**
 - ✓ Demander certaines analyses ou suivis spécifiques si la situation le justifie (suivre de plus près)
 - ✓ Évaluer si correctifs et ajustements à apporter

DEUXIÈME PARTIE

**CHACUN
A SON RÔLE
À JOUER**



Exercice 1 – Échanges

DISTINCTION CA – DIRECTION

**Selon vous,
quelles sont les principales distinctions
entre le rôle du CA et celui du directeur
(ou directrice) de l'office?**

Des champs d'action différents et complémentaires

CA

- ✓ **Grandes orientations et priorités**
- ✓ **Stratégique / Politique**
- ✓ **Orienter: où on va?**
- ✓ **Quoi et pourquoi?**
- ✓ **Recrutement et évaluation du directeur (patron collectif)**

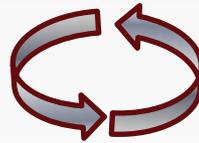
DIRECTION

- ✓ **Fonctionnement de l'office et gestion (incluant du personnel)**
- ✓ **Opérations courantes**
- ✓ **Déterminer et mettre en œuvre les moyens pour s'y rendre**
- ✓ **Qui et comment?**

Un partage réel du pouvoir

Un équilibre

**COLLABORATION
CONFIANCE**



**ENCADREMENT
INDÉPENDANCE
VIGILANCE**

Exemples concrets de collaboration CA-Direction (1 de 2)

❖ Avant les réunions:

- ✓ Rôle de la direction plus important : préparation des contenus, envoi des documents, s'assurer des conditions matérielles, etc.
- ✓ Collaboration essentielle à privilégier (présidence - direction)
 - Préparation de l'ordre du jour :
 - Identification des sujets et principaux points à aborder
 - Priorités des sujets / angles d'analyse en lien avec le niveau de responsabilité du CA
- ✓ Membres du CA: **SE PRÉPARER!**

Exemples concrets de collaboration CA-Direction (2 de 2)

❖ Pendant les réunions:

- ✓ Rôle de la présidence plus important: animer et encadrer les échanges.
- ✓ Collaboration essentielle à privilégier:
 - Présidence et direction: favoriser l'expression de tous / s'assurer de rester au bon niveau de responsabilités (non ingérence du CA)
- ✓ Indépendance à privilégier:
 - Direction: Faciliter la compréhension des sujets et documents (expert de contenu)
 - Membres du CA: s'impliquer activement (poser des questions stratégiques liées aux enjeux),

Principales conditions de succès pour assurer l'indépendance du CA

- ✓ Information (bon niveau, au bon moment, sources diversifiées)
- ✓ Accueil et intégration des nouveaux membres :
 - Favoriser la compréhension: des besoins et enjeux (clientèles, groupes d'intérêts, territoire), du domaine de l'habitation sociale (plus large), des rôles de chacun
 - Remise de documentation de base et outils de gouvernance
- ✓ Formation
- ✓ Leadership fort de la présidence
- ✓ Recrutement, évaluation et suivi de la performance du directeur
- ✓ Possibilité de huis clos

PAUSE



PROPULSION
LEADERSHIP

TROISIÈME PARTIE

FONCTIONNEMENT INTERNE DES CA

ENJEUX FRÉQUENTS

Taille – représentativité et efficacité

❖ Taille des CA

- ❖ Taille de l'office / Envergure des enjeux à traiter
- ❖ Représentativité des intérêts et besoins des groupes d'intérêts
- ❖ Diversité et complémentarité
- ❖ Relève
- ❖ Efficacité

❖ Efficacité des CA

- ❖ Évaluation et suivi de la performance du CA (collective et individuelle)
- ❖ Création de comités (diapositive suivante)

Comités du CA

- ❖ Les CA peuvent créer des comités au besoin
- ❖ Les principaux objectifs :
 - ❖ Améliorer l'efficacité du CA
 - ❖ Analyser certaines questions, proposer des solutions, éclairer le conseil dans ses décisions
- ❖ Mandats clairement définis par l'ensemble des membres du CA (temporaires ou permanents)
- ❖ Important à préserver : Collégialité et égalité entre les membres d'un CA, motivation de tous
- ❖ Peut soumettre des recommandations mais le CA demeure décisionnel et imputable en tout temps

Exercice 2 – Échanges

ADMINISTRATEUR EFFICACE ET PERFORMANT

**Selon vous,
quelles sont les caractéristiques
d'un administrateur efficace et performant
au sein d'un CA?**

Quelques exemple de caractéristiques

- ❖ Honnêteté et loyauté – Prudence et diligence ⁽¹⁾
- ❖ Disponibilité et engagement
- ❖ Implication active: avant et pendant les réunions
- ❖ Capacité à définir ce qu'il peut apporter au CA et à le mettre à profit
- ❖ Capacité de comprendre l'information présentée, de détecter les enjeux et de poser des bonnes questions
- ❖ Vigilant
- ❖ Neutre et objectif
- ❖ Stratégique et décisif

(1) 4 principales obligations légales prévues au Code civil du Québec

Une citation intéressante (1)

Un administrateur efficace et performant est quelqu'un qui:

- ❖ Est capable d'évaluer l'information qui lui est présentée d'un œil critique
- ❖ Comprend la différence entre la "gouvernance" et les "opérations"
- ❖ Amène sa part de compétences au conseil
- ❖ Comprend également l'environnement dans lequel évolue l'organisme, ce qui ajoute de la valeur aux discussions du conseil

(1) Citation de Joshua Dougherty (Extrait de : Deloitte « L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL: un catalyseur de valeur », 2013

En guise de conclusion

C'est tout ça qui contribue à ce que le conseil d'administration soit un des gages de sécurité dans les offices!

**QU'EST-CE QUE VOUS
RETENEZ D'IMPORTANT?**

**DES QUESTIONS OU
COMMENTAIRES?**

MERCI!

ANNEXE

Voici quelques exemples de guides produits par le ROHQ à votre intention:

- « *Les conseils d'administration des offices d'habitation : Guide de l'administrateur* »
- « *Tenue de réunion et leadership auprès du conseil* »
- *Code de déontologie des dirigeants et administrateurs d'un office d'habitation: Guide d'interprétation et de mise en œuvre*
- « *Outils d'évaluation du C.A., de la direction et du personnel* »