# 

POLITIQUE DE DÉLÉGATION

AU SEIN D’UN OBNL

Mai 2020

# Les fonctions et les responsabilités des dirigeantes et

# des dirigeants au sein d’un OBNL sans comité exécutif

## 1. Les fonctions et les responsabilités du conseil d'administration

Le Conseil d'administration, c'est un groupe d'individus qui administre collectivement, au nom de la corporation, les affaires de l’organisme. À ce titre, le Conseil d'administration est légalement et moralement responsable de toutes les activités de l'organisme.

Sa composition, ses pouvoirs et son fonctionnement sont déterminés par les règlements généraux de l'organisme. Ainsi, le Conseil d'administration est une entité légale qui a, à la fois, les pouvoirs et la respon­sabilité d'agir.

Certaines de ses responsabilités peuvent être déléguées à un comité exécutif ou à la direction générale ou à tout autre comité désigné par le Conseil d'administration. Dans ces cas, le délégataire doit rendre des comptes au Conseil sur le mandat de délégation qui lui est confié. Certaines responsabilités ne peuvent être déléguées ; c'est le cas quand les responsabilités sont définies par la Loi ou par les règlements généraux de la corporation. À noter également qu'une responsabilité déléguée ne peut être déléguée à nouveau par le délégataire.

Dans le cadre du mandat général dévolu au Conseil d'administration, les administrateurs, collectivement, sont appelés à remplir diverses fonctions, qu'il est important de définir, et à s'acquitter des responsabilités qui en découlent. La liste des responsabilités qui suit présente celles que souhaite généralement conserver le Conseil d’administration ; on examinera par la suite les mandats de délégation confiés au comité exécutif, à la présidence et à la direction générale.

### L'orientation, la planification et le développement

Dans ce domaine, les responsabilités du Conseil d'administration sont les suivantes :

• établir et réviser, au besoin, la mission et les objectifs généraux de l'organisme ;

• s'assurer que le plan d'action proposé par la direction générale est conforme à la mission, aux objectifs généraux et au mandat qui a été confié à l’organisme ;

• déterminer les champs d'intervention de l'organisme et les services offerts ;

• adopter le plan de développement de l’organisme ;

• contrôler et évaluer les activités découlant du mandat du Conseil d’administration et en rendre compte à l'Assemblée générale des membres.

### Les ressources humaines

Au niveau des ressources humaines, le Conseil d'administration a les responsabilités suivantes :

• **En ce qui a trait aux membres du Conseil d’administration et de ses comités**

. recruter de nouveaux membres ou solliciter, au besoin, des candidatures en tenant compte des besoins de l'organisme et de l'équilibre du groupe ;

. développer le sens des responsabilités et du leadership des membres du Conseil d’administration et des futurs membres.

**• En ce qui a trait à la personne qui assume la direction générale**

. embaucher, évaluer et congédier, s'il y a lieu, la personne qui oc­cupe la direction générale ;

. embaucher, évaluer et congédier, s'il y a lieu, le personnel, recommandé par la direction générale. (**Note** : ce pouvoir peut être délégué à la direction générale)

**• En ce qui a trait aux membres**

. approuver la liste des nouveaux membres ;

. encourager leur participation aux activités de l'organisme.

### Les ressources financières

Au niveau des ressources financières, le Conseil d'administration a les responsabilités sui­vantes :

• adopter le budget annuel de l'organisme en examinant et approuvant les prévisions bud­gétaires proposées par le comité exécutif, les rapports périodiques et les états financiers annuels ;

• désigner les signataires autorisées des transactions financières ;

• autoriser toutes dépenses supérieures à xx xxx $ ou non prévues au budget ;

• approuver toute décision relative à des objectifs de construire, acquérir, utiliser, entretenir et améliorer des immeubles, des locaux, des équi­pements et des terrains au nom de l'organisme.

### Les structures et les politiques internes

Dans ce domaine, les responsabilités du Conseil d'administration sont les suivantes :

• adopter toute politique ou tout règlement nécessaire au fonctionnement et à la gestion de l’organisme ;

• s'assurer que la corporation répond aux exigences de la Loi ;

• s'assurer d'une communication adéquate entre les différents niveaux décisionnels de l'organisme.

## 2. Les fonctions et les responsabilités du directeur général ou de la directrice générale

La personne qui occupe les fonctions de direction générale a pour mandat d'assumer la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme de manière à réaliser les objectifs qui ont été fixés. Elle travaille en étroite collaboration avec le président et, plus globalement, avec le Conseil d’administration qu'elle tient informé de la situation de l'organisme. Elle veille à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisme en dirigeant l'ensemble de ses activités, dans le respect des directives et des politiques adoptées par le Conseil d’administration.

Elle assure la gestion courante de l’organisme ; le pouvoir de gestion courante comprend tout acte impliquant une décision présentant un caractère de routine dans le cadre des politiques et orientations établies par le Conseil d’administration ou présentant un caractère d’urgence pour préserver les droits ou pour remplir des obligations de l’organisme.

Elle est amenée généralement à intervenir dans cinq grandes fonctions d'où découlent diverses responsabilités et divers pouvoirs.

### L'orientation, la planification et le développement

Dans ce domaine, les responsabilités de la direction générale sont les suivantes :

• recommander au Conseil d’administration ou l'aider à formuler les orientations qui guideront les activités de l'organisme ; pour ce faire, interpréter les tendances observées dans les secteurs où œuvre l'organisme et présenter une analyse de la situation interne ;

• préparer et proposer au Conseil d’administration le plan de développement et le plan d’affaires de l'organisme avec des perspectives à court et à moyen termes ;

• susciter, par des initiatives concertées, le développement de partenariats, d’activités et d’événements en mesure de contribuer à l’utilisation optimale de l’organisme et de ses installations ;

• évaluer les résultats de ces activités en fonction de la mission de l'organisme, de ses objectifs de développement et du mandat qui lui a été confié ; en rendre compte au Conseil d'administration.

### Les ressources humaines

Au niveau des ressources humaines, la direction générale a les responsabilités suivantes :

• engager le personnel de l’organisme, élaborer leur mandat et préciser leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs priorités ; **Note** : peut-être aussi recommander au conseil d’administration l’engagement du personnel ;

• superviser et orienter l'exécution des tâches de tout le personnel et de tous les bénévoles opérationnels de l’organisation ; évaluer leur travail ; les congédier, s'il y a lieu de le faire, ou en faire la recommandation au conseil d’administration ;

• élaborer les diverses politiques relatives au personnel (politique salariale, avantages sociaux, conditions de travail, procédure de grief, etc.) et les faire approuver par le conseil d’administration.

### Les ressources financières

Au niveau des ressources financières, la direction générale a les responsabilités suivantes :

• assurer globalement la santé financière de l'organisme et en rendre compte au Conseil d’administration ;

• soutenir le trésorier dans la préparation des budgets de l’organisme relativement aux ressources humaines, financières et matérielles ;

• préparer ou s’assurer de la préparation des demandes d’assistance financière auprès des bailleurs de fonds ;

• contrôler le budget en cours et préparer, ou voir à la préparation, des rapports financiers requis par le Conseil d’administration ;

• autoriser toutes dépenses prévues dans le cadre budgétaire adopté par le Conseil, inférieures à xx xxx $ ; (**Note** : on peut décider de confier l’autorisation des dépenses prévues au budget sans limite)

• voir à ce que l'organisme se dote d’une stratégie de financement visant à moyen terme à diversifier les sources de revenus de l’organisme ;

• veiller à la préservation et à l'entretien des bâtiments, installations et équipements de l'organisme sous la responsabilité de l’organisme.

### Les structures et les politiques internes

Dans ce domaine, les responsabilités de la direction générale sont les suivantes :

• voir à ce que la structure interne et le fonctionnement de l’organisme soient conformes aux décisions prises par le Conseil d’administration ;

• mettre en place un système de gestion approprié à la vocation, aux ressources et aux activités de l’organisme ;

• voir à ce que les diverses politiques de l’organisme soient consignées afin d'assurer la stabilité et la continuité de la corporation ;

• préparer, ou s'assurer de la préparation, des réunions des diverses instances (Assemblée générale, Conseil d'administration, comités s’il y a lieu) et assurer le suivi des décisions ;

• assister aux réunions du Conseil d'administration et, s'il y a lieu, des comités du Conseil d’administration et assurer le suivi des décisions ;

• assurer la liaison entre les membres du Conseil d'administration et le personnel.

### Les relations avec le milieu

Dans ce domaine, les responsabilités de la direction générale sont les suivantes :

• organiser et assurer la promotion de l’organisme ;

• assurer, à la demande de la présidence, la représentation de l'organisme à des fins diverses ; (**Note** : on peut confier à la direction générale le rôle de porte-parole de l’organisme)

• collaborer avec les divers partenaires du milieu au développement de l’organisme ;

• assurer des relations harmonieuses et fructueuses avec les bailleurs de fonds, les divers paliers de gouvernement ainsi que les organismes apparentés à l’organisme.