

# Board Development

## Élaboration de politiques

### Gestion des politiques

La gestion des politiques est une des principales fonctions d'un conseil d'administration. Le conseil s'acquitte de cette fonction pour :

- Établir et préciser la mission, les règles, les règlements et les procédures de l'organisme; et
- Guider les gestes du conseil, de ses comités et de son personnel.

Le conseil et ses comités travaillent conjointement avec les membres du personnel pour établir des politiques. Le conseil d'administration est le seul groupe autorisé à approuver les politiques au nom de l'organisme. Les membres du personnel établissent les procédures nécessaires pour la mise en œuvre des politiques.

### Statuts et règlements

Les statuts et règlements représentent l'acte constitutif d'une société. Ils établissent le mandat statuaire de l'organisme.

- Les statuts expliquent pourquoi l'organisme a été créé et décrivent ses objectifs principaux.
- Les règlements décrivent les règlements en vigueur de l'organisme (comment l'organisme sera géré, comment s'effectuera l'exercice du pouvoir) et fournissent des règles de base que le conseil utilisera pour élaborer sa structure, préciser les rôles, les responsabilités et les fonctions, et établir les procédures de réunion et de vote.

Consultez : Board Development. *Drafting & Revising Bylaws for Not-for-profit Organizations in Alberta: A Guidebook*. Edmonton, Muttart Foundation and Alberta Community Development, 1999.

*Rédigé par le*

*Board Development Program  
Voluntary Sector Services  
Alberta Culture and Community Spirit  
Bureau 907, Standard Life Centre  
10405 avenue Jasper Edmonton AB  
T5J 4R7*

*Tél. : 780-427-2001*

*Télééc. : 780-427-4155*

*Corriel: [bdp@gov.ab.ca](mailto:bdp@gov.ab.ca)*

*[www.albertabdp.ca](http://www.albertabdp.ca)*

*Commandité par*

**Government  
of Alberta ■**

**MACÉWAN**

*Il est permis de photocopier et de distribuer cette publication.  
La republication de sections ne peut se faire qu'avec l'approbation du Board Development Program.*

## Qu'est-ce qu'une politique?

Une politique est l'expression de la volonté du conseil. Il s'agit :

- d'un principe directeur
- d'une structure pour accomplir le travail
- d'une façon pour le conseil de déléguer son pouvoir tout en conservant le contrôle
- d'une définition de ce qui doit être accompli

Une politique fournit une structure, des paramètres, des modalités, des conditions et des procédures pour guider les gestes des comités et du personnel.

# Types de politiques

## Politiques de gouvernance du cadre

Les politiques de gouvernance du cadre précisent la philosophie, la mission et la vision de l'organisme et définissent les bénéficiaires que servira l'organisme.

Les politiques de gouvernance du cadre se composent des éléments suivants :

### *Déclaration de principe :*

Précise les valeurs, la philosophie, les croyances et les principes de l'organisme et fournit le contexte pour d'autres déclarations d'encadrement (de 1 phrase à 3 pages)

Par exemple : La prématernelle coopérative XYZ croit que l'éducation précoce est importante, que les enfants de la prématernelle apprennent par le jeu et que ceux qui participent régulièrement à des activités structurées s'intégreront bien dans leur famille, leur collectivité et, le temps venu, dans leur école.

Remarque : Ces déclarations peuvent servir de préambule à un manuel de politiques ou peuvent être ajoutées à chaque politique.

### *Énoncé de vision :*

Présente une image de ce qui se produirait si les valeurs et les croyances de l'organisme devenaient réalité; décrit comment les choses pourraient être (de 1 phrase ou plus, souvent écrit à titre de slogans)

Par exemple : ... *travailler avec les familles pour offrir une expérience éducative positive aux enfants de la prématernelle*

### *Énoncé de mission :*

Annonce quelles sont les activités de l'organisme et comment l'organisme travaillera pour mener à bien sa vision, et explique ce qui rend cet organisme unique, ce qu'il apporte à la collectivité (de 1 à 10 phrases)

Par exemple : *XYZ est une prématernelle gérée par les parents qui offre des séances d'activités structurées, régulières et abordables pour les enfants, sous la direction d'un enseignant spécialisé avec l'aide de parents ou de dispensateurs de soins bénévoles.*

### *Énoncé des objectifs immédiats :*

Définit les clients, les consommateurs et le public desservis par l'organisme en répondant aux questions suivantes : Quel est le public cible des services offerts par cet organisme? Qui profitera de ces services et qui a la priorité pour ce service?

Par exemple : *Les programmes de la prématernelle XYZ sont destinés à l'intention des enfants âgés de deux à cinq ans de la collectivité, de leurs parents et de leurs dispensateurs de soins; bien que les frais d'inscription soient maintenus à un niveau abordable, les frais peuvent être annulés pour les familles en difficulté.*

*Énoncé de but :*

S'appuie sur l'énoncé de mission pour préciser les résultats escomptés de l'organisme dans les secteurs importants (de 1 à 4 phrases)

Par exemple : *La prématernelle XYZ s'engage à offrir des séances de jeux avec une variété d'activités : jeu non structuré; arts plastiques; jeux de rôle; activités pour perfectionner les habiletés motrices; musique; conte; etc. afin de correspondre aux intérêts et besoins des différents enfants...*

## **Politiques de gouvernance autonome**

Les politiques de gouvernance autonome du conseil décrivent comment le conseil et l'organisme seront gouvernés. Ces politiques énoncent les principes, les règles, le style de gestion, les rôles, les responsabilités ainsi que les fonctions des membres en général, du conseil, des membres du conseil et des comités du conseil d'administration. Les politiques de gouvernance autonome comprennent les éléments suivants :

*Élaboration de politiques :*

Énoncé précis et exhaustif qui énonce les procédures, les modalités et les conditions qui régissent l'élaboration des politiques

Par exemple : *Le comité des politiques rédigera des versions préliminaires des politiques destinées au conseil...*

*Style de gestion :*

Définit le style de gestion qu'utilisera le conseil; tient compte du type de conseil (modèle de régie des politiques ou modèle de gestion), du système de comités et de la structure du conseil.

Par exemple : *Le conseil de régie des politiques délègue ses responsabilités administratives au directeur général qui met en œuvre les politiques établies par le conseil et gère les activités quotidiennes de l'organisme...*

*La publication Robert's rules of Order nouvellement révisée sert d'autorité finale en matière de procédure parlementaire dans la mesure où elle n'entre pas en conflit avec les dispositions des règlements de la société.*

*Rôle, responsabilités et fonctions :*

Répond aux questions suivantes : Quels sont les rôles, les responsabilités et les fonctions du conseil, des membres du conseil, des dirigeants, des comités du conseil et des membres en général? Qu'est-ce qu'ils font? Comment le font-ils?

Par exemple : *Le conseil devra publier un énoncé de mandat pour chacun des comités, y compris : nom et type de comité, mandat ou objet général, fonctions et responsabilités clés, composition et nomination, réunions, ressources, objectifs annuels particuliers, rapports et échéances, révision et évaluation, approbation et date de révision...*

#### *Code de conduite des membres du conseil :*

Aborde les questions telles que les conflits d'intérêts, le pouvoir individuel et la loyauté envers l'organisme

Par exemple : *Si un problème se produit et qu'un membre du conseil se retrouve en situation possible de conflit d'intérêts avec l'organisme, il doit signaler ce conflit au comité de direction du conseil...*

#### *Recrutement, orientation, formation et évaluation des membres du conseil*

Définit les préférences en matière de composition du conseil, de nomination, etc.

Par exemple : *Le conseil de huit membres s'efforcera de conserver un équilibre par rapport à l'âge et au sexe ainsi que par la représentation par endroit, langue et discipline...*

### **Politiques de gouvernance opérationnelle**

Les politiques de gouvernance opérationnelle définissent les directions du conseil pour le personnel, les fonctions financières et les fonctions de programmes. Elles dirigent les gestes du directeur général (ou du comité de direction), du personnel et des bénévoles qui dispensent les services. Le nombre et la complexité des politiques opérationnelles dépendent de la taille et de la complexité de l'organisme et de son étape de développement.

Les politiques de gouvernance opérationnelle devraient être préparées pour chaque domaine fonctionnel de l'organisme : personnel; programmes et services; et finances.

Une politique de gouvernance opérationnelle simple comprend les éléments suivants :

#### Déclaration d'intention (pourquoi)

- base philosophique (le pourquoi explique les croyances et les valeurs)
- résultat escompté de la politique
- attentes du conseil et du personnel

#### Règlements (quoi)

- restreindre ou limiter les actions (le pourquoi)
- fournir des consignes pour les procédures

## Board Development Élaboration de politiques

### Avantages d'avoir des politiques bien rédigées

Les politiques ne doivent pas prendre beaucoup de temps, être difficiles à rédiger ou restreignantes, mais elles peuvent vous faire gagner du temps et vous épargner de l'énergie, et dans certains cas, des difficultés juridiques si elles sont bien rédigées.

Collectivement, les politiques de gouvernance du cadre, de gouvernance autonome, de gouvernance opérationnelle et de gouvernance de représentation :

- favorisent la stabilité et la continuité à l'intérieur de l'organisme
- améliorent l'efficacité du conseil et du personnel
- précisent le style de gestion, les rôles, les responsabilités et les attentes
- précisent le rôle de l'organisme à l'intérieur de la collectivité et indiquent pourquoi il mérite un appui.

Procédures (comment)

- définir les pratiques et les actions
- généralement, les procédures sont élaborées par le personnel ou par un comité de direction et ne nécessitent pas l'approbation du conseil

Une politique de gouvernance opérationnelle plus longue et complexe nécessitera possiblement une page titre, une table des matières, des définitions et elle devra se reporter aux lois connexes.

## Politiques de gouvernance de représentation

Les politiques de gouvernance de représentation définissent la réponse de l'organisme aux questions qui touchent sa relation avec la collectivité et la société. Les politiques de gouvernance de représentation établissent la façon dont l'organisme fera la promotion de sa mission auprès du public et comment il répondra aux questions controversées ou aux questions plus délicates.

Les politiques de gouvernance de représentation sensibilisent le public au sujet d'un problème que l'organisme croit exister ou suscitent de l'appui pour une solution qu'il essaie de mettre en œuvre. Les politiques de gouvernance de représentation peuvent provenir des membres par l'intermédiaire de résolutions à l'assemblée générale annuelle. Le conseil peut ensuite élaborer des politiques de gouvernance de représentation qui précisent la prise de position de l'organisme par rapport à une question particulière et guider le travail du personnel participant à la gouvernance de représentation.

*Par exemple : L'association ABC assurera une liaison entre les membres et tous les niveaux de gouvernement au sujet de questions connexes.*

*L'association ABC encouragera et appuiera les documents de prises de position, effectuera de la recherche, participera aux processus de consultation, contrôlera les politiques et les règlements du gouvernement, etc. au nom des membres.*

---

À propos de l'auteure :

Catherine C. Cole est une experte-conseil en patrimoine établie à Edmonton. Employée à titre d'instructrice pour le Board Development Program vers la fin des années 1980, elle a rédigé des politiques pour Historic Sites Service/Alberta Community Development, Heritage Branch of British Columbia, Parcs Canada et plusieurs autres musées locaux. Madame Cole est membre du comité consultatif pour le Resource Centre for Voluntary Organizations au Grant MacEwan Community College.

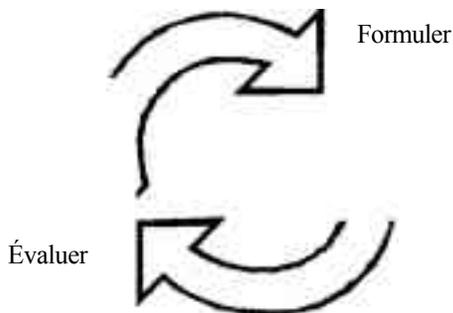
## Board Development Élaboration de politiques

### Types de politiques

- Gouvernance du cadre
- Gouvernance autonome
- Gouvernance opérationnelle
- Gouvernance de représentation

## Board Development

### Élaboration de politiques



Le processus d'élaboration de politiques est cyclique... il devrait faire partie de votre cycle de planification annuel.



## Processus d'élaboration de politiques

Lorsque le besoin d'une politique a été déterminé – par le conseil, le personnel ou par une personne de l'extérieur de l'organisme – voici quelques étapes à suivre :

### 1. *Planification et préparation :*

- Revoir la politique de l'organisme au sujet de l'élaboration des politiques, du mandat des comités, des descriptions de tâche, du plan annuel et du format des politiques.

### 2. *Leadership :*

- S'assurer que le conseil, les présidents des comités et les cadres supérieurs comprennent le processus et qu'ils sont engagés dans ce processus.

### 3. *Participation :*

- Les membres des comités et du personnel doivent travailler ensemble pour formuler les politiques.
- Les politiques peuvent être rédigées par plusieurs personnes différentes : un membre du conseil, un membre du personnel, un bénévole, un comité ou un expert-conseil.
- Revoir les politiques existantes (écrites et autres), les anciens procès-verbaux, les politiques d'organismes semblables, discuter avec les membres du conseil et les cadres supérieurs.
- Rédiger la première ébauche.

### 4. *Mener à bien :*

- Soumettre la première ébauche au comité approprié ou à tout le conseil pour examen.
- Déterminer et résoudre toute question restante.
- Réviser la première ébauche au besoin et soumettre pour un autre examen.
- Remarque : les politiques exigent l'approbation du conseil, les procédures ne l'exigent pas.

### 5. *Évaluation :*

- L'approbation de la politique devrait être consignée dans les procès-verbaux du conseil, publicisée de la façon appropriée, et intégrée au manuel de politiques.
- Un exemplaire doit être remis à chaque membre du conseil.
- La responsabilité pour la mise en œuvre, l'examen et l'évaluation devrait être clairement déterminée.
- Chaque politique devrait comprendre une date de révision automatique.

Remarque : Les politiques peuvent avoir plus de poids lorsqu'elles sont imprimées sur du papier à en-tête ou si elle porte le logo de l'organisme.