

1. Composition du conseil

Les directeurs sont des membres ou des employés d'un conseil inscrit. Ils sont élus ou nommés par les délégués votants dans chaque région.
(état actuel : 2 par région, 14 en tout)

Analyse raisonnée :

- un moyen de recueillir l'opinion des électeurs;
- un apport d'informations diverses sur des problèmes et préoccupations qui concernent particulièrement les électeurs;
- établit un lien étroit entre l'organisation et les électeurs.

2. La fonction de directeur général

Seul employé du conseil, le directeur général et mandataire a la responsabilité de toutes les opérations et du personnel.

Analyse raisonnée :

- Il relève de la responsabilité du conseil de le sélectionner, de l'embaucher, de l'évaluer et de mettre fin à son emploi.
- L'évolution rapide de la situation exige du conseil qu'il se concentre sur les grandes questions d'importance stratégique et qu'il fasse part de son opinion au directeur général.
- Sans droit de vote, le directeur général est membre d'office du conseil et chef des opérations.
- C'est lui qui a la responsabilité finale de toutes les questions opérationnelles.
- Le conseil reconnaît à la direction le droit de jouer un rôle directif et gestionnaire.
- Le conseil, conjointement avec le directeur général, définit les critères applicables aux normes opérationnelles.
- Le directeur général est évalué en fonction de son aptitude à diriger les opérations et à présenter une perspective stratégique.
- La complexité des questions commerciales, la durée limitée du temps disponible pour exercer la fonction de membre du conseil ainsi que les compétences, les connaissances et l'expérience requises, empêchent les membres de s'impliquer quotidiennement dans la gestion des opérations.

3. La fonction du conseil

Le suivi et les prises de décisions constituent la fonction principale du conseil au service de l'organisation.

Analyse raisonnée :

- Selon toutes attentes, le conseil doit faire preuve de prudence lorsqu'il prend des décisions dans le but d'appuyer les stratégies et les priorités de l'organisation.
- Les systèmes du conseil ont été conçus comme supports du processus décisionnel.
- L'existence des systèmes d'information et de communication permet au conseil d'assurer la surveillance des aspects critiques de la mission de l'organisation.
- Le conseil se focalise sur la gouvernance plutôt que sur la gestion.
- L'un des rôles principaux du conseil consiste à exiger du titulaire du poste de directeur général qu'il dirige l'organisation grâce à son expertise stratégique et opérationnelle et qu'il en fasse bénéficier celle-ci.
- Les membres du conseil sont les défenseurs de l'organisation.
- De pair avec le directeur général, le conseil conçoit et développe des alliances et des partenariats avantageux pour l'organisation.

4. Imputabilité du conseil

En plus d'être responsable de l'ensemble de l'organisation, le conseil est une unité autonome et responsable de l'organisation. Il se concentre sur les tâches suivantes :

- Vérification et respect de ses exigences de conformité
- Mesure et surveillance de son rendement

Analyse raisonnée :

- Le conseil a pour raison d'être de soutenir l'organisation.
- Il s'applique à faire fonctionner l'organisation en respectant ses engagements principaux.
- Le conseil établit ses propres objectifs qui sont distincts de ceux de l'organisation; ces derniers ayant pour objet de faire progresser l'accomplissement de la mission de celle-ci.
- Le conseil se structure et s'organise de manière à atteindre ses objectifs.
- Le conseil dirige et gère ses propres activités dans le cadre de l'exercice de sa fonction et de ses responsabilités au service de l'organisation.
- Le conseil s'assure que ses directeurs possèdent l'expertise, les connaissances et les compétences requises pour l'accomplissement de leurs tâches.
- Le conseil applique un processus d'évaluation pour s'assurer de l'efficacité de la participation individuelle des membres.
- Le conseil mesure et évalue sa contribution en atteignant ses propres objectifs chaque année.

5. Gestion fiduciaire

Le conseil est à la fois le gardien et le protecteur des investissements et des intérêts fiduciaires des souscripteurs.

Analyse raisonnée :

- Les résultats financiers sont présentés au moyen de rapports fidèles, en conformité avec les principes comptables généralement reconnus.
- L'information financière est transparente pour les souscripteurs et les principales autres parties intéressées.
- Le processus d'examen et de sélection du vérificateur de l'organisation répond aux normes requises.
- Le conseil surveille la performance financière de l'organisation au nom de ses souscripteurs.
- Le conseil surveille les communications et les rapports destinés aux parties intéressées.
- Le conseil surveille la transparence du processus de gestion fiduciaire.
- Le conseil s'assure que les souscripteurs ont accès aux processus de communication et de surveillance et que ceux-ci leur inspirent confiance.

6. Gestion des risques et des actifs

Le conseil supervise la gestion des principaux risques et actifs de l'organisation au nom des souscripteurs.

Analyse raisonnée :

- Le conseil s'assure que tous les documents et dossiers juridiques sont préparés, approuvés et conservés de façon conforme.
- Le conseil s'assure que l'organisation agit en tout temps dans le respect des lois et des règlements applicables.
- Le conseil surveille l'action de l'organisation pour avoir l'assurance que cette dernière respecte les normes de conformité de l'industrie.
- Le conseil s'assure de la conformité aux normes de déontologie mises en place par l'organisation.
- L'examen et la sélection de n'importe quel spécialiste externe (membre de la profession juridique, expert financier ou autre) répondent aux critères établis.
- Le conseil veille à ce que des ressources suffisantes soient consacrées aux opérations ainsi qu'à son développement et à son travail.
- Le conseil identifie les principaux risques inhérents à l'organisation.
- Le conseil s'assure de l'existence d'un système de gestion des risques de l'organisation et il exerce sa surveillance sur ce système.
- Maîtriser et orienter efficacement les développements qui ont un impact significatif et déterminant sur l'organisation, puis les présenter de façon ponctuelle et opportune sous forme de rapports.
- Il existe une stratégie et un plan axés sur le perfectionnement du leadership et sur la succession de l'unique employé du conseil.

7. Leadership stratégique

La stratégie et les orientations futures sont initialement esquissées et développées par le directeur général et les équipes opérationnelles, puis rehaussées par la contribution experte du conseil à qui il revient ensuite de les approuver.

Analyse raisonnée :

- Le directeur général et les équipes opérationnelles sont reconnus pour l'expertise qu'ils possèdent dans leur secteur et leur domaine d'activité respectifs.
- L'expertise détenue à tous les niveaux de l'organisation contribue utilement au processus de planification, notamment en approfondissant le contenu.
- Le directeur général est engagé pour son aptitude à commander et à centrer son action sur une stratégie ainsi que pour ses compétences opérationnelles.
- L'expertise du conseil joue un rôle stratégique car elle sert à affiner la planification initiale.
- Dans un premier temps, la stratégie et les orientations futures sont esquissées par le directeur général afin de servir de modèle pour les discussions du conseil sur les grandes questions stratégiques nécessitant l'expertise de ce dernier.
- Le conseil participe ainsi au processus de façon stratégique car, dès les premiers stades de la planification, sa contribution consiste à offrir une perspective élargie et à cerner les problèmes de gestion du risque.
- Le directeur général, en tant que chef opérationnel, et le conseil créent et dirigent conjointement le processus stratégique.
- Le conseil peut s'acquitter de son rôle et de ses responsabilités avec d'autant plus d'efficacité qu'il comprend mieux les problèmes en présence et la gestion du risque.
- Afin de remplir ses obligations, le conseil approuve les stratégies et les orientations futures de l'organisation.
- Le directeur général gagne la confiance du conseil qui lui confie ainsi la tâche d'esquisser et de développer la stratégie et les orientations futures de l'organisation.
- Le conseil a pour rôle de diriger et de surveiller le processus stratégique plutôt que d'élaborer la stratégie ou le plan.
- Le conseil doit rendre compte de l'adoption d'une orientation stratégique clairement définie, pertinente, rationnelle et bien comprise.
- Le caractère diversifié de la composition du conseil permet de s'assurer de la validité de la stratégie et des orientations futures de l'organisation.
- La co-création requiert à la fois un apport de connaissances et l'expression de points de vue différents.
- Le processus de planification stratégique est un processus vivant et itératif.
- Le conseil doit nécessairement fonder son processus décisionnel sur les priorités stratégiques de l'organisation à long terme.

8. Systèmes d'évaluation du rendement

Les systèmes du conseil, à savoir, les cadres de travail, les processus, les protocoles, l'information, etc., servent de supports à la fonction première que constitue la double activité de surveillance et de prise de décisions.

Analyse raisonnée :

- Les « outils » et les mécanismes du conseil doivent servir de supports à la surveillance et à la prise de décisions.
- Il faut que les processus et les protocoles apportent une valeur ajoutée à la fonction du conseil.
- Les systèmes doivent établir un juste équilibre entre les résultats et les moyens d'action.
- La fiabilité et la simplicité sont des mesures clés de systèmes efficaces.
- Systèmes dont le fonctionnement repose sur l'adoption de pratiques exemplaires :
 - sélection, recrutement et rétention des membres du conseil;
 - orientation du conseil;
 - attentes liées au rendement individuel des membres du conseil;
 - système de perfectionnement des membres du conseil;
 - processus de réunion du conseil;
 - la structure du conseil favorise la bonne gouvernance