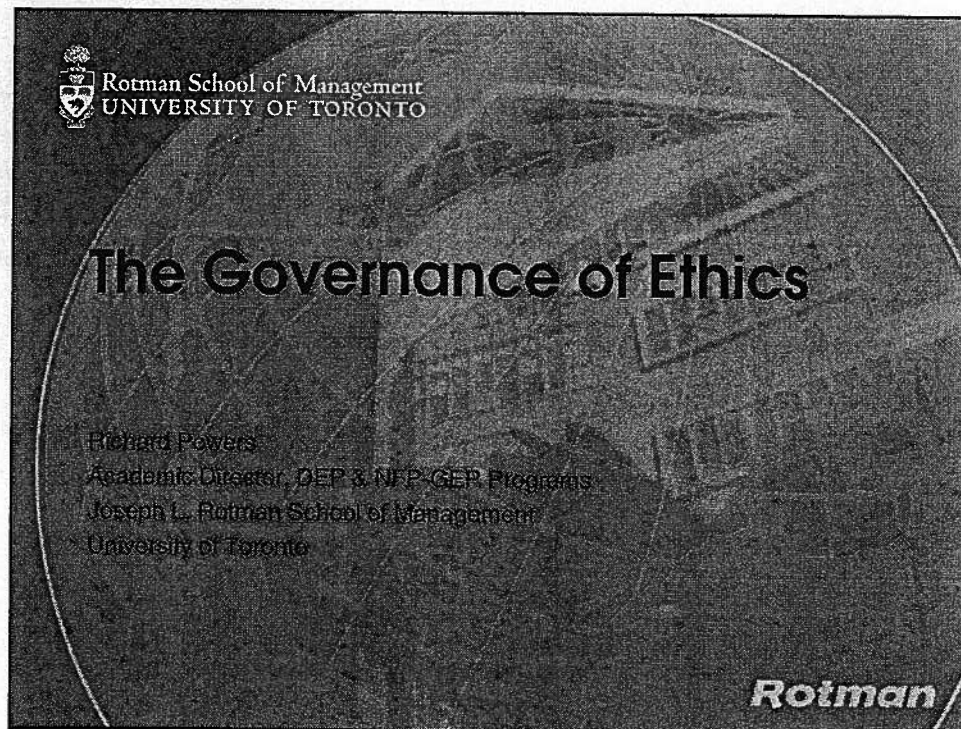
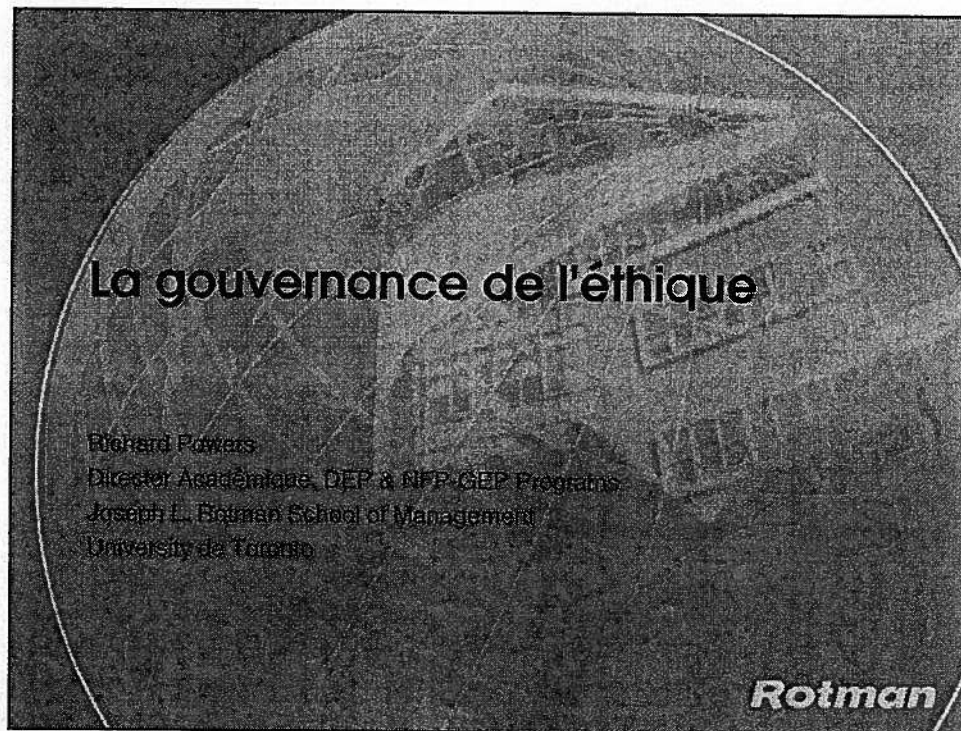




Définition (Le Petit Robert)

- Entrée principale : **éthique**
Prononciation : etik
Fonction : *nom*

1 Science de la morale; art de diriger la conduite.
- 2 Ensemble des valeurs, des règles morales propre à un milieu, une culture, un groupe.

Definition (Merriam-Webster)

- Main Entry: **eth·ic**
Pronunciation: 'e-thik
Function: *noun*

1 the discipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation
- 2 **a** : a set of moral principles or values **b** : a theory or system of moral values <the present-day materialistic ethic> **c** plural but singular or plural in construction : the principles of conduct governing an individual or a group <professional ethics> **d** : a guiding philosophy

Hypernormes

- Valeurs fondamentales
 - Honnêteté
 - Équité
 - Compassion
 - Intégrité
 - Fidélité
 - Responsabilité

Hypernorms

- Basic Values
 - Honesty
 - Fairness
 - Compassion
 - Integrity
 - Predictability
 - Responsibility

Prise de décision éthique

- Les 5 questions de Graham Tucker
 - La décision est-elle
 - rentable?
 - légale?
 - juste?
 - appropriée?
 - favorable au développement durable?

Ethical Decision-Making

- Graham Tucker's 5-Questions
 - Is the decision
 - Profitable?
 - Legal?
 - Fair?
 - Right?
 - Going to further sustainable development?

Intégrité et confiance

- « Le lien entre intégrité et confiance suppose la perception de l'émetteur quant à l'adhésion du récepteur à un ensemble de principes acceptables aux yeux de l'émetteur. »

- Mayer et coll.,
1995

Integrity and Trust

- "The relationship between integrity and trust involves the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable."

- Mayer et al., 1995

Étude de cas

- MADD

Case Study

- MADD

Questions?

- Quelles craintes avez vous à l'égard de MADD?
- Comment l'organisme at-t-il changé?
- Leurs pratiques vous inquiètent-elles?
- Leurs pratiques sont-elles éthiques?
- Leurs tactiques sont-elles consistantes avec une prise de décision éthique?

Questions?

- What concerns do you have about MADD?
- How has the organization changed?
- Do any of their practices concern you?
- Are their practices ethical?
- Are their tactics consistent with ethical decision making?

MADD aujourd'hui

- Coûts administratifs en dessous de 30%
- La transparence est primordiale
- La responsabilité est primordiale
- Vers un changement positif
- De nouveau sur la bonne voie....

MADD Today

- Administrative costs under 30%
- Transparency paramount
- Accountability paramount
- Leading positive change
- Back on track....

Classement des intérêts des parties prenantes, évaluation des risques et usage

Évaluation des risques d'une organisation

Identification de
TOUS les
intervenants

Évaluation et
classement de
TOUS les intérêts

Intégration dans
une échelle de
valeur et actions

Le conseil
d'administration
définit la vision,
la mission,
la stratégie,
les politiques,
les codes de
conduite,
la rétroaction et
la rémunération,
et nomme le
directeur général.

Préparé par la direction et soumis à l'examen et à l'approbation du CA

Source : Len Brooks, professeur

Stakeholder Interests Ranking, Risk Assessment & Usage

Organization Risk Assessment

Identify ALL
Stakeholders

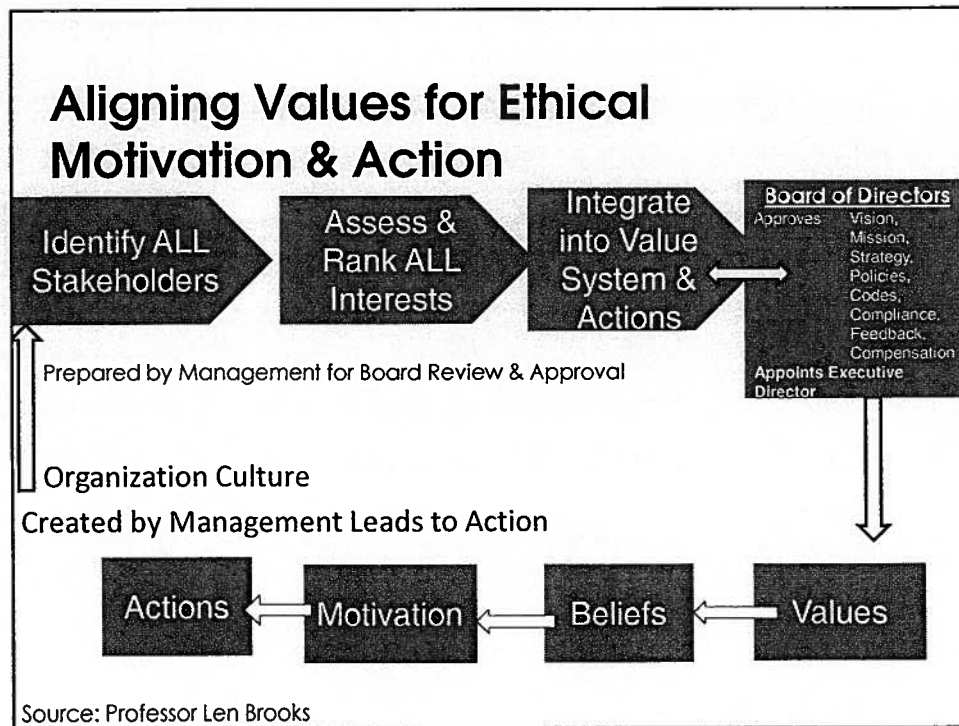
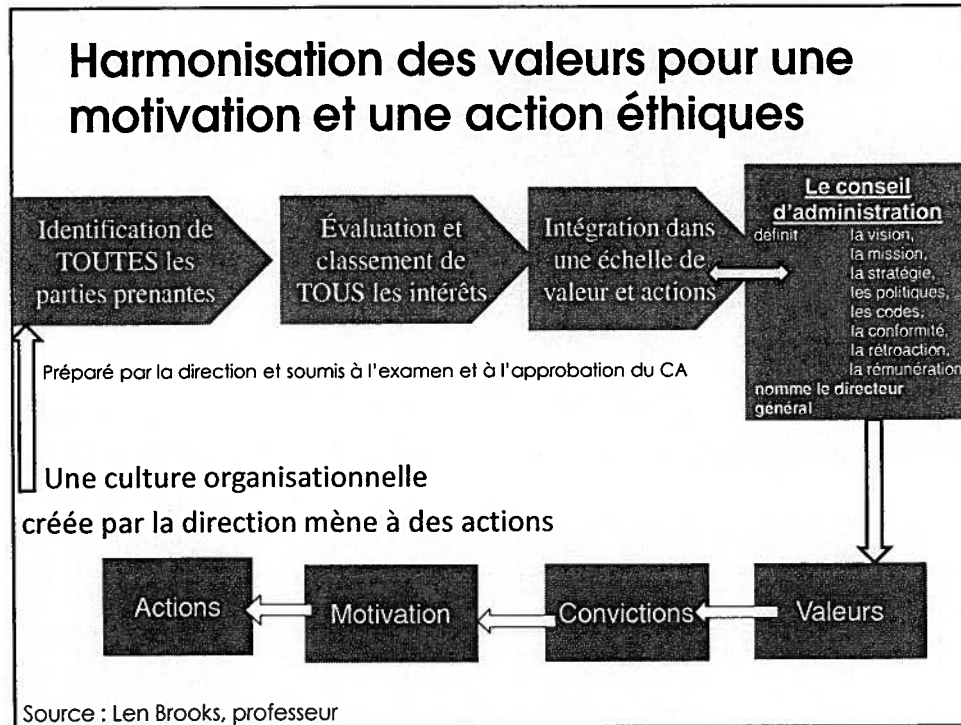
Assess &
Rank all
Interests

Integrate into
Value System
& Actions

Board of
Directors
Approves Vision,
Mission, Strategy,
Policies, Codes
Compliance,
Feedback,
Compensation,
Appoints
Executive
Director

Prepared by Management for Board Review & Approval

Source: Professor Len Brooks





Merci
Thank You

 McGill INSTITUT DES CADRES



Meilleures pratiques dans le secteur à but non-lucratif

Angela Burlton, IAS.A, CA

© Angela Burlton

 McGill INSTITUT DES CADRES



Best Practices in the Non-Profit Sector

Angela Burlton, IAS.A, CA

© Angela Burlton

À l'ordre du jour

- **Tâches à accomplir par le CA**
- **Comités, rôles**
- **Succession et choix de nouveaux membres du CA**
- **Critères de rendement**
- **Outils d'auto évaluation**
- **Cas**

3

Agenda

- **Tasks to be accomplished by the board**
- **Committees, roles**
- **Succession and choice of new board members**
- **Performance measures**
- **Self-evaluation tools**
- **Case**

4

Peter Drucker

***“ Un CA de peut pas faire
son travail sans
s’ingérer, alors il vaut
mieux qu’il soit bien
organisé pour s’ingérer
constructivement”***



5

Peter Drucker

***“ A board can’t do its
job without meddling,
so it had better be
organized to meddle
constructively”***



6

Faire le travail I

Actions du CA

- Nommer les administrateurs et les ~~dirigeants~~ *Le D.G.*
- Pourvoir les postes des comités
- Orienter les dirigeants
- Prévoir la relève au sein du conseil
- Planifier l'évaluation du conseil et des comités
- Calendriers – assemblée générale annuelle

7

Getting it Done I

Board Actions

- Board and Officer Appointments
- Fill committee positions
- Director orientation
- Anticipate board succession
- Schedule board and committee evaluations
- Timelines - AGM

Faire le travail II

- **Comités**
 - Membres
 - Orientation
 - Mandat
 - Exigences juridiques
 - Évaluation

9

Getting it Done II

- **Committees**
 - Membership
 - Orientation
 - Mandate
 - Statutory requirements
 - Evaluation

Types de comité

▪ Vérification	100 %
▪ Rémunération / RH	92
▪ Gouvernance	80
▪ Nomination	33
▪ Direction	18

Patrick O'Callaghan & Associates (2003)

11

Types of Committees

▪ Audit	100 %
▪ Compensation/ HR	92
▪ Governance	80
▪ Nominating	33
▪ Executive	18

Patrick O'Callaghan & Associates (2009)

Les comités qui réussissent

- **Président engagé et efficace**
- **Membres indépendants qui contribuent**
- **Réunions régulières, planifiées longtemps à l'avance**
- **Clarté du mandat et de la relation hiérarchique avec le CA**
- **Processus d'évaluation des comités**
- **Planification de la relève**

13

Successful Committees

- **Effective and engaged Chair**
- **Independent members, contributors**
- **Regularly scheduled meetings, well in advance**
- **Clear mandate and reporting relationship with the board**
- **Committee evaluation process**
- **Succession planning**

Ordres du jour

- « Objectif précis transmis par la documentation d'appui longtemps à l'avance »
- Respect du délai alloué aux points à l'ordre du jour
- Quorum
- Secrétaire
- Président
- Utilisation d'un « ordre du jour accepté »
- Séance à huis clos

15

Agendas

- “Clear purpose conveyed with supporting documentation well in advance of meeting”
- Agenda fits the time allocated
- Quorum
- Secretary
- Chair
- Use of a “Consent Agenda”
- In-camera session

Meilleures pratiques – Conseils

▪ Taille

– Moyenne de 9 - 12 membres

▪ Président 1

▪ Secrétaire 1

▪ Comités

- 4 comités de 4 membres 8

- Moyenne de 2 comités par membre 1

17

Best Practices - Boards

▪ Size

– Average of 9-12 members

▪ Chair 1

▪ Secretary 1

▪ Committees

➢ 4 committees with 4 members each 8

➢ Average of 2 committees per member 1

Sélection du président

- **Président et directeur administratif distincts**
- **Délai pour anciens employés**
- **Caractéristiques**
 - Intégrité
 - Compétences en communication, flair politique
 - Capacité d'établir des priorités
 - Habileté de composer avec des administrateurs à forte personnalité
 - Aptitudes en gestion de crise
 - Temps

19

Chair Selection

- **Separate Chair and Executive Director**
- **Cooling-off period for former employees**
- **Characteristics**
 - Integrity
 - Communication skills, political acumen
 - Ability to prioritize issues
 - Ability to manage strong directors
 - Crisis management skills
 - Time

Rôle du président

- Présider les réunions, établir l'ordre du jour et gérer les affaires du conseil d'administration
- S'assurer que le conseil respecte ses obligations et ses responsabilités
- Communiquer avec les administrateurs, les parties prenantes et le public – porte-parole

21

Role of the Chair

- Chair meetings, set the agenda and manage the affairs of the Board
- Ensures the Board meets its obligations and responsibilities
- Liaison with directors, stakeholders and public – spokesperson or designate

Matrice des compétences des administrateurs

- **Il faut en faire une!**
- **Les besoins**
- **Pour faciliter la relève**
- **Expérience**
 - Au sein d'organismes
 - Au sein de conseil d'administration
- **Diligence raisonnable**

23

Director Skills Matrix

- **Perform one!**
- **What do we need**
- **Tied directly to succession**
- **Experience**
 - Organizational
 - Board
- **Due diligence**

Board Needs Matrix (Arnold)

	Directors										Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Areas of Special Expertise											
Operations											
Strategic Planning											
Organizational Dev.											
Human Resources											
Financial Literacy											
Fundraising											
Governance											
Technology											
Medical											
Research											
Legal											
Marketing											
Government Relations											
Public Relations											
Industry Experience											
Personal Qualities											
Team Player											
Leadership											
Visionary											
Time Availability											

Current Board Snapshot (Arnold)

Director Descriptive Information											
	Directors										Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Length of board service											
Committees/board officer positions											
Number of for-profit boards											
Number of nonprofit boards											
Attendance percentage											
Date of end of term, if applicable											N/A
Geographic Location											N/A

Relève des administrateurs

- **Mandat limité dans le temps**
- **Mandat renouvelable par tranche**
- **Conseil d'administration et comités**
- **Compétences**
 - Connaissances en finance pour comité de vérification
- **Indépendance**
- **Expérience dans le secteur**

27

Director Succession

- **Term Limits**
- **Staggered Terms**
- **Board and Committees**
- **Competencies**
 - Financial Literacy, i.e., Audit/Finance Committee
- **Independence**
- **Sector experience**

Mesurer le rendement de la direction



Sans résultats financiers, comment évaluer les résultats? (traduction libre)

Peter F. Drucker

29

Measuring Management Performance



“What is the bottom line when there is no “bottom line”.

Peter F. Drucker

Critères de rendement

- **Comment mesurer le rendement?**
- **Exemples**
 - Finances
 - Exploitation
 - Stratégie
 - Organisation
- **Les mesures du succès sont liées à la mission de l'organisme**
- **Différents intervenants doivent se concentrer sur les objectifs**
- **Long terme par rapport à court terme**

31

Measurement Criteria

- **How do you measure performance?**
- **Examples**
 - Financial
 - Operational
 - Strategic
 - Organizational
- **Measures of success tied to the mission of the organization**
- **Focus different stakeholders on the goals**
- **Long-term v short-term**

Rapport Magnan- 2010

- Étude de 15 sociétés frauduleuses (Cinar, Livent, Enron, etc)
- Apparence de gouvernance
- Administrateurs indépendants
- Administrateurs jugés très crédibles
- Grandes firmes comptables
- Banquiers de prestige
- Couverture par analystes réputés
- Orgueil démesuré du président
- Aucun lien entre actionnaire majoritaire et fraude

Magnan's Report - 2010

- Study of 15 fraudulent companies (Cinar, Livent, Enron, etc)
- Appearance of governance
- Independent directors
- Directors rated as very credible
- International accounting firms
- Reputable bankers
- Followed by respected analysts
- Presidential hubris
- No link between majority shareholder and fraud

Agents de changement

- **Changement chez les personnes**
 - Comportement
 - Circonstances
 - Santé
 - Espoirs
 - Compétences
- **Objectifs précis – mesurer en fonctions de ces derniers**

35

Human-Change Agents

- **A change in people**
 - Their behaviour
 - Their circumstances
 - Their health
 - Their hopes
 - Their competencies
- **Specific goals – measure against those**

Conference Board of Canada Spencer Stuart National Awards

6 Critères d'évaluation

- 1) leadership – gestion et planification stratégique (succession, évaluation et contrôle des risques)
- 2) imputabilité et prise en charge – déléguer l'autorité, préciser les responsabilités (empowerment) et exiger l'imputabilité
- 3) communication claire – déterminer le « flux » d'information aux membres et parties prenantes
- 4) Mesurer et évaluer les résultats – évaluer le CA, les administrateurs, dirigeants, employés et méthodes de gestion avec des outils d'évaluation adaptés
- 5) équité et services – agir comme modèle social, avec un sens d'éthique et un souci pour la protection à long terme de l'environnement
- 6) croissance et formation continues – promouvoir une culture d'innovation et de formation continue pour les administrateurs, les dirigeants et les employés

37

Conference Board of Canada Spencer Stuart National Awards

6 Evaluation Criteria

- 1) leadership – management and strategic planning (succession, risk assessment and control)
- 2) Imputability and oversight – delegate authority, empower, insist on imputability
- 3) Clear communication – determine the information flow to members and stakeholders
- 4) Measurement and evaluation of results – evaluate the board, the board members, executives, staff and management methods with appropriate evaluation tools
- 5) Equitability and sustainability – behave as a social and ethical leader, with attention paid to environmental sustainability
- 6) Training and continuous training – promote a culture of innovation and continuous training for board members, executives and staff

38

Outils d'auto-évaluation

- Outil McKinsey d'autoévaluation des conseils - 2 versions
- Les questions de Chait, Ryan et Taylor ?
- Les questions de McNamara
- Kansas Arts Commission
- Le défi...et que faire des résultats?

39

Self-evaluation tools

- Outil McKinsey self-evaluation tools - 2 versions
- Chait, Ryan et Taylor tools
- McNamara questionnaires
- Kansas Arts Commission
- The challenge... what to do with the results?

40

Les bons CA d'OBNL

- ont une mission bien définie et la révisent régulièrement
- profitent d'une planification stratégique, d'objectifs mesurables et de mesures de surveillance
- ont des politiques transparentes
- communiquent souvent avec la direction
- comptent des administrateurs engagés et chevronnés qui ont du temps à donner à l'organisme

41

Good NFP Boards Do...

- Have a clearly defined mission and review it regularly
- Have a strategic planning focus with measurable goals and monitoring
- Have transparent policies
- Have regular meetings and interaction with management
- Have committed and knowledgeable directors with time to give to the organization

Les bons CA d'OBNL

- **ont des comités bien structurés qui répondent aux besoins du conseil et de l'organisme;**
- **ont mis en place des plans de relève pour la direction, les administrateurs et les membres des comités;**
- **ont établi un code de conduite qui comprend des articles sur les conflits d'intérêts et sur la confidentialité;**

43

Good NFP Boards Do...

- **Have appropriate committees that serve the needs of the board and organization**
- **Have succession plans in place for management, directors and committee members**
- **Have a code of conduct which includes conflict of interest and confidentiality provisions**

Les bons conseils d'OBNL

- **ont défini des programmes d'orientation des membres des comités et du conseil d'administration;**
- **ont mis en œuvre des contrôles pour assurer la responsabilité financière et la surveillance;**

45

Good NFP Boards Do...

- **Have director and committee orientation programs in place**
- **Have controls in place to ensure financial responsibility and oversight**

Les bons conseils d'OBNL

sont imputables ET responsables!

47

Good NFP Boards Do...

Have responsibility AND accountability!

Cas Hydro-Québec et le Collège Notre-Dame

- Don d'Hydro-Québec au collège Notre-Dame (coupure)
- Enjeux pour Hydro-Québec, mission, vision, mandat, politique de dons?
- Enjeux pour le Collège Notre-Dame, mission, vision, mandat, politique de dons?
- Identifier les parties prenantes (stakeholders) *internes* et *exogènes* à HQ et CND
- ½ de la classe Hydro-Québec – internes et exo.
- ½ de la classe Collège ND – internes et exo.

49

Lectures

- *"Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance", Epstein and McFarlan, Strategic Finance, October 2011*
- Les questionnaires d'auto-évaluation
- *Like Moths Attracted to Flames: Executives and Financial Reporting Frauds*, Magnan, Cormier, Lapointe-Antunes 2008
<http://www.cifo.uqam.ca/publications/pdf/2008-08.pdf>
- version française:
[Http://revuegestion.ca/articles/view/id/1701](http://revuegestion.ca/articles/view/id/1701)

50

