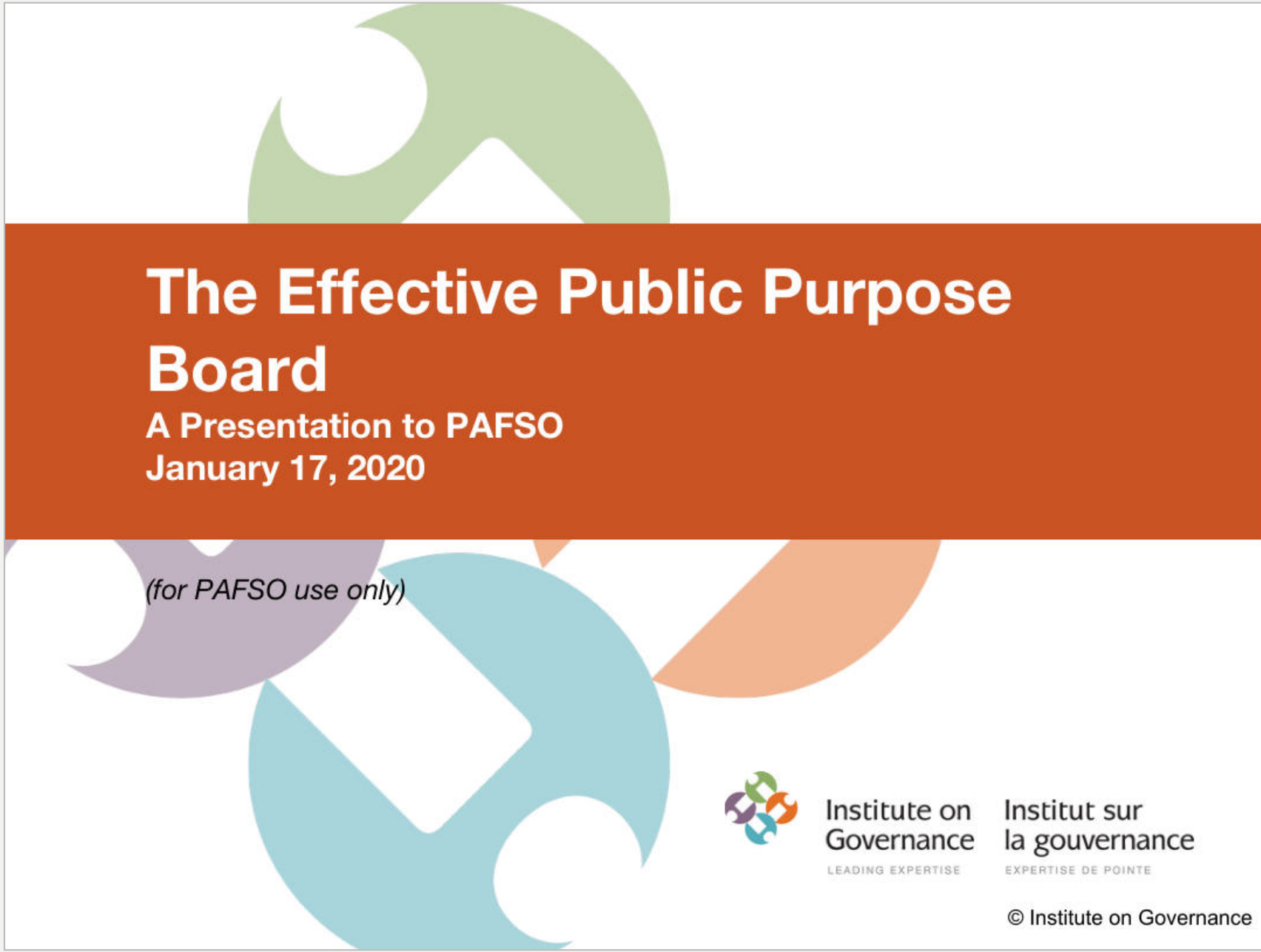




The Effective Public Purpose Board

A Presentation to PAFSO
January 17, 2020

(for PAFSO use only)



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

© Institute on Governance

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Le conseil d'administration efficace d'une organisation à vocation publique

Une présentation à PAFSO (APASE)

le 17 janvier 2020

(réservé à l'usage de PAFSO)

© Institut sur la gouvernance

Welcome and Introduction



Mot de bienvenue et introduction

Agenda

- Introduction
- Part 1 – Introduction to Governance, Principles of Good Governance, Good Governance Challenges, Fiduciary and legal obligations
- Part 2 - Roles and Responsibilities, Oversight, Strategy
- Part 3 – Leadership, Ensuring Sound Governance, Making Sure the Work Gets Done
- Part 4 – Board Meetings
- Wrap Up and Next Steps

Ordre du jour

- Introduction
- Partie 1 – Introduction à la gouvernance, principes de bonne gouvernance, défis de la bonne gouvernance, obligations fiduciaires et juridiques
- Partie 2 – Rôles et responsabilités, surveillance, stratégie
- Partie 3 – Leadership, assurer une saine gouvernance, veiller à ce que le travail se fasse
- Partie 4 – Les réunions du conseil
- Conclusion et prochaines étapes

Introduction



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Introduction

Defining Governance

- A process whereby societies or organizations make their important decisions, determine whom they involve and how they demonstrate accountability
- Put even more simply, it is the art of setting the course of an organization

Définir la gouvernance

- Un processus par lequel les sociétés ou les organisations prennent leurs décisions importantes, déterminent qui elles y font participer et comment elles rendent des comptes
- Plus simplement encore, c'est l'art de fixer le cap d'une organisation

Purpose of a Board of Directors

- Collectively charged with overseeing and supporting the organization to achieve its mandate, consistent with all legal obligations.
- Individual Directors, when acting alone, have almost no power.
- A Board of Directors is accountable to the organization's members.
- The Board is typically responsible to appoint (whether directly or indirectly) board committees, officers, employees and agents of the corporation

Raison d'être d'un conseil d'administration

- Collectivement chargé de surveiller et d'appuyer l'organisation afin qu'elle réalise son mandat, dans le respect de toutes les obligations juridiques.
- Un membre du conseil qui agit seul n'a pratiquement aucun pouvoir.
- Un conseil d'administration doit rendre des comptes aux membres de l'organisation.
- Le Conseil est habituellement responsable de nommer (directement ou indirectement) les comités du conseil, les membres de la direction, le personnel et les mandataires de la société

Governance Glitches

- Board members who don't understand their individual responsibilities
- Conflicts of interest of board members
- Rubber-stamping by board
- Board micromanagement
- Committees with vague or conflicting mandates
- No sense of direction
- Disregard of bylaws or policies

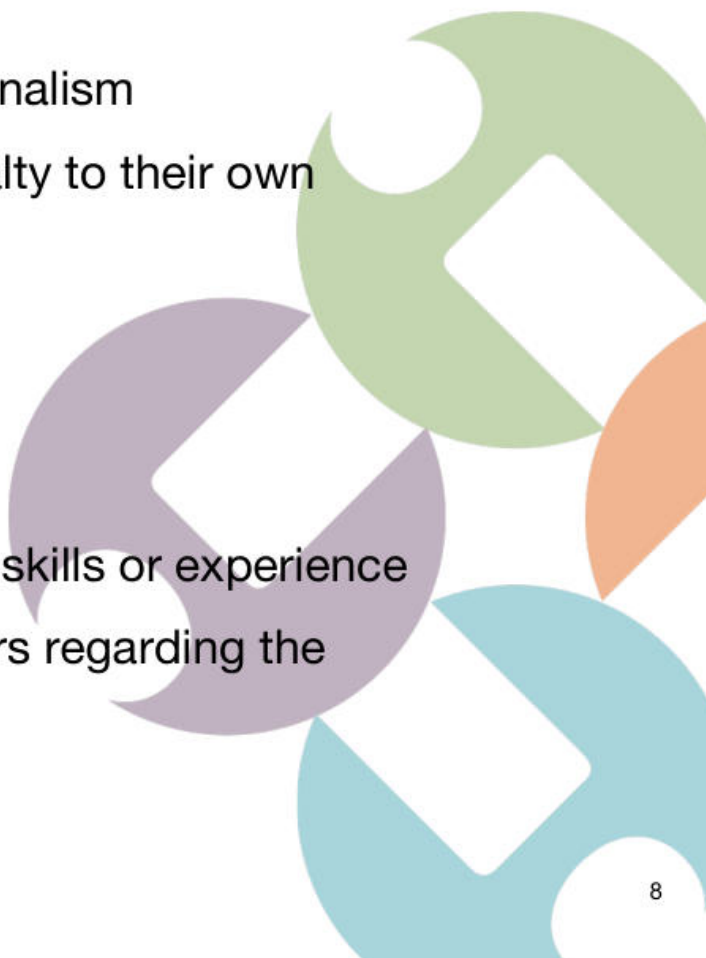


Ratés de la gouvernance

- Des membres du conseil qui ne comprennent pas leurs responsabilités individuelles
- Des conflits d'intérêts chez les membres du conseil
- L'approbation machinale des décisions par le conseil
- La microgestion exercée par le conseil
- Des comités aux mandats vagues ou contradictoires
- L'absence de sens de l'orientation
- Le non-respect des règlements administratifs ou des politiques

More Governance Glitches

- Interpersonal rivalries, distrust, factionalism
- Board members with paramount loyalty to their own constituency
- Boring meetings
- Board disengagement
- Difficulty recruiting board members
- Board members who lack necessary skills or experience
- Differing ideas among board members regarding the Board's role



Autres ratés de la gouvernance

- Rivalités interpersonnelles, méfiance, esprit de faction
- Des membres du conseil dont la loyauté première va à leur propre groupe d'appartenance
- Des réunions ennuyeuses
- Le désengagement du conseil
- La difficulté à recruter des membres du conseil
- Des membres du conseil qui n'ont pas les compétences ou l'expérience nécessaires
- Des conceptions divergentes du rôle du Conseil parmi les membres du conseil

IOG's Principles of Good Governance

- Legitimacy & voice
- Direction & purpose
- Effective performance
- Accountability & transparency
- Fairness & ethical behaviour



Les principes de bonne gouvernance de l'Institut sur la gouvernance (IOG)

- Légimité et voix
- Orientation et raison d'être
- Rendement efficace
- Reddition de comptes et transparence
- Équité et comportement éthique

Characteristics of High Performing Boards

1. They develop & maintain a longer term vision and clear sense of direction [Direction]
2. They ensure the prevalence of high ethical standards [Fairness, Accountability, Performance, Legitimacy]
3. They ensure effective performance through sound information [Performance]

Caractéristiques des conseils très performants

- 1. Ils élaborent et maintiennent une vision à long terme et un sens clair de l'orientation [Orientation]
- 2. Ils veillent à la primauté de normes éthiques élevées [Équité, Reddition de comptes, Rendement, Légitimité]
- 3. Ils assurent un rendement efficace grâce à une information solide [Rendement]

Characteristics of High Performing Boards

4. They ensure the financial & organizational health [Performance, Direction]
5. They recruit, set objectives, and review the performance of the Executive Director [Performance, Accountability]
6. They ensure sound relationships with their key external bodies and other stakeholders [Legitimacy, Accountability, Performance]

Caractéristiques des conseils très performants

- 4. Ils assurent la santé financière et organisationnelle [Rendement, Orientation]
- 5. Ils recrutent la direction générale, lui fixent des objectifs et en évaluent le rendement [Rendement, Reddition de comptes]
- 6. Ils assurent de saines relations avec leurs principaux organismes externes et les autres parties prenantes [Légitimité, Reddition de comptes, Rendement]

Characteristics of High Performing Boards

7. They ensure sound relationships with members/shareholders, clients [Legitimacy, Performance, Accountability]
8. They manage risk effectively [Performance]
9. They are accountable [Accountability]
10. They ensure the soundness of the governance system [Legitimacy, Accountability, Performance, Fairness]

Caractéristiques des conseils très performants

- 7. Ils assurent de saines relations avec les membres/actionnaires et les clients [Légitimité, Rendement, Reddition de comptes]
- 8. Ils gèrent les risques efficacement [Rendement]
- 9. Ils rendent des comptes [Reddition de comptes]
- 10. Ils veillent à la solidité du système de gouvernance [Légitimité, Reddition de comptes, Rendement, Équité]

A few words about Board culture:

- What is it? How board members communicate with each other, work as a team, and make decisions in the best interests of the corporation
- Indicators of a strong board culture:
 - A healthy and respectful relationship between the Board and Executive Director / senior team
 - Trust and candor among board members
 - Thoughtful and effective resolution of disagreements
 - A willingness to address poor behavior that is negatively impacting the Board
 - Consensus-focused and participatory decision making
 - Shared commitment to organizational mandate and role of the Board
- Tools: effective orientation, agreed upon ground rules, retreats, leadership by President and all board members, policies/TORs

Quelques mots sur la culture du conseil

- De quoi s'agit-il? De la façon dont les membres du conseil communiquent, travaillent en équipe et prennent des décisions dans l'intérêt supérieur de la société
- Indicateurs d'une culture de conseil solide :
 - Une relation saine et respectueuse entre le Conseil, la direction générale et l'équipe de direction
 - La confiance et la franchise entre les membres du conseil
 - Une résolution réfléchie et efficace des désaccords
 - La volonté de s'attaquer aux comportements inadéquats qui nuisent au Conseil
 - Une prise de décision participative et axée sur le consensus
 - Un engagement commun envers le mandat de l'organisation et le rôle du Conseil
- Outils : une orientation efficace, des règles de fonctionnement convenues, des retraites, le leadership de la présidence et de tous les membres du conseil, des politiques et des mandats

The Results of Good Governance

- trust
- credibility
- legitimacy
- results that matter
- the ability to weather a crisis
- a positive climate & relationship with stakeholders



Les résultats d'une bonne gouvernance

- la confiance
- la crédibilité
- la légitimité
- des résultats qui comptent
- la capacité de traverser une crise
- un climat positif et de bonnes relations avec les parties prenantes

Individual & Pair Exercise

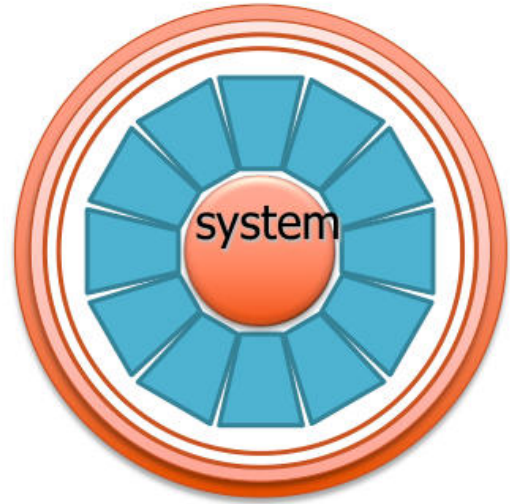
Your assessment of your Board

1. Take a few minutes to complete the questionnaire
Characteristics of High Performing Boards
2. In addition, think about what the strengths and challenges of your Board's culture?
3. In pairs, share what you believe are your Board's greatest strength and greatest challenge, both in terms of roles and responsibilities, and culture

Exercice individuel et en binôme

Votre évaluation de votre Conseil

- 1. Prenez quelques minutes pour remplir le questionnaire
Caractéristiques des conseils très performants
- 2. Réfléchissez aussi aux forces et aux défis de la culture de votre Conseil
- 3. En binôme, échangez sur ce que vous croyez être la plus grande force et le plus grand défi de votre Conseil, tant sur le plan des rôles et des responsabilités que sur celui de la culture



Elements of a Governance System

1. Foundational / core documents
2. Governance policies and systems
3. Informal governance

Éléments d'un système de gouvernance

- 1. Documents fondamentaux / constitutifs
- 2. Politiques et systèmes de gouvernance
- 3. Gouvernance informelle

système

fondation

politiques

informel

Fiduciary Obligations

- There are a number of terms used to explain the fiduciary duties of Directors (diligence, care, skill & prudence, knowledge, 'manage' etc.), but at its core the fiduciary obligation means that Directors must comply with the following:
 - Act honestly and in good faith with a view to the best interests of the corporation; and,
 - Exercise the care, diligence and skill that a reasonably prudent person would exercise in comparable circumstances

Obligations fiduciaires

- Plusieurs termes servent à expliquer les devoirs fiduciaires des membres du conseil (diligence, soin, compétence et prudence, connaissance, « gérer », etc.), mais, essentiellement, l'obligation fiduciaire signifie que les membres du conseil doivent respecter ce qui suit :
 - Agir avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de la société; et
 - Exercer le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente

The Duties of Directors

- Directors of corporations owe a fiduciary relationship to the corporation = hold a position of trust
- Main duty of Directors is to oversee the affairs of the corporation, including:
 - Ensuring the organization adhere to and carries out the goals of the corporation;
 - Setting long term objectives in accordance with these goals;
 - Ensuring financial stability and organizational health;
 - Assessing the corporation's performance;
 - Establishing policies; and,
 - Being the public face of the corporation.

Les devoirs des membres du conseil

- Les membres du conseil d'une société ont une relation fiduciaire envers celle-ci = une position de confiance
- Le principal devoir des membres du conseil est de surveiller les affaires de la société, notamment :
 - Veiller à ce que l'organisation respecte et réalise les objectifs de la société;
 - Fixer des objectifs à long terme conformes à ces buts;
 - Assurer la stabilité financière et la santé organisationnelle;
 - Évaluer le rendement de la société;
 - Établir des politiques; et
 - Être le visage public de la société.

Directors

- Primary Director responsibility is to contribute consistently and meaningfully to the effective performance of the Board:
 - Bring skills, experience and perspectives, and come prepared
 - Understand the role of the Board and of management
 - Demonstrate the organization's values
 - Apply skills, knowledge and creativity
 - Work candidly, collaboratively, respectfully and efficiently with colleagues
 - Maintain confidentiality
 - Support decisions once they are made
 - Respect fiduciary obligations

Les membres du conseil

- La responsabilité première de chaque membre du conseil est de contribuer de façon constante et significative au rendement efficace du Conseil :
 - Apporter ses compétences, son expérience et ses points de vue, et bien se préparer
 - Comprendre le rôle du Conseil et celui de la direction
 - Incarner les valeurs de l'organisation
 - Mettre à profit ses compétences, ses connaissances et sa créativité
 - Travailler avec ses collègues avec franchise, esprit de collaboration, respect et efficacité
 - Préserver la confidentialité
 - Appuyer les décisions une fois qu'elles sont prises
 - Respecter ses obligations fiduciaires

Indemnification

- To indemnify someone is to absorb the losses caused by that party, rather than seeking compensation from that party, or to compensate that party if something you do (or fail to do) causes them to experience loss, damages, or a lawsuit from a third party.
- The bylaws of a corporation will normally indicate that the corporation indemnifies directors and officers for their work as directors and officers

Indemnisation

- Indemniser quelqu'un, c'est absorber les pertes causées par cette partie plutôt que de lui en demander réparation, ou encore dédommager cette partie si un acte (ou une omission) de votre part lui cause une perte, des dommages ou une poursuite intentée par un tiers.
- Les règlements administratifs d'une société prévoient normalement que celle-ci indemnise les membres du conseil et de la direction pour le travail accompli à ce titre

Directors & Officers Liability Insurance

- Liabilities of directors and officers can arise in many ways, including allegations of breach of common law duties, and statutory liabilities imposed by federal or provincial laws.
- Directors and officers liability provides coverage for defence costs and damages arising out of wrongful act allegations and lawsuits brought against an organization's board of directors and/or officers.
- Appropriate level of coverage, cost etc. will vary by organization – seek professional guidance

Assurance responsabilité des membres du conseil et de la direction

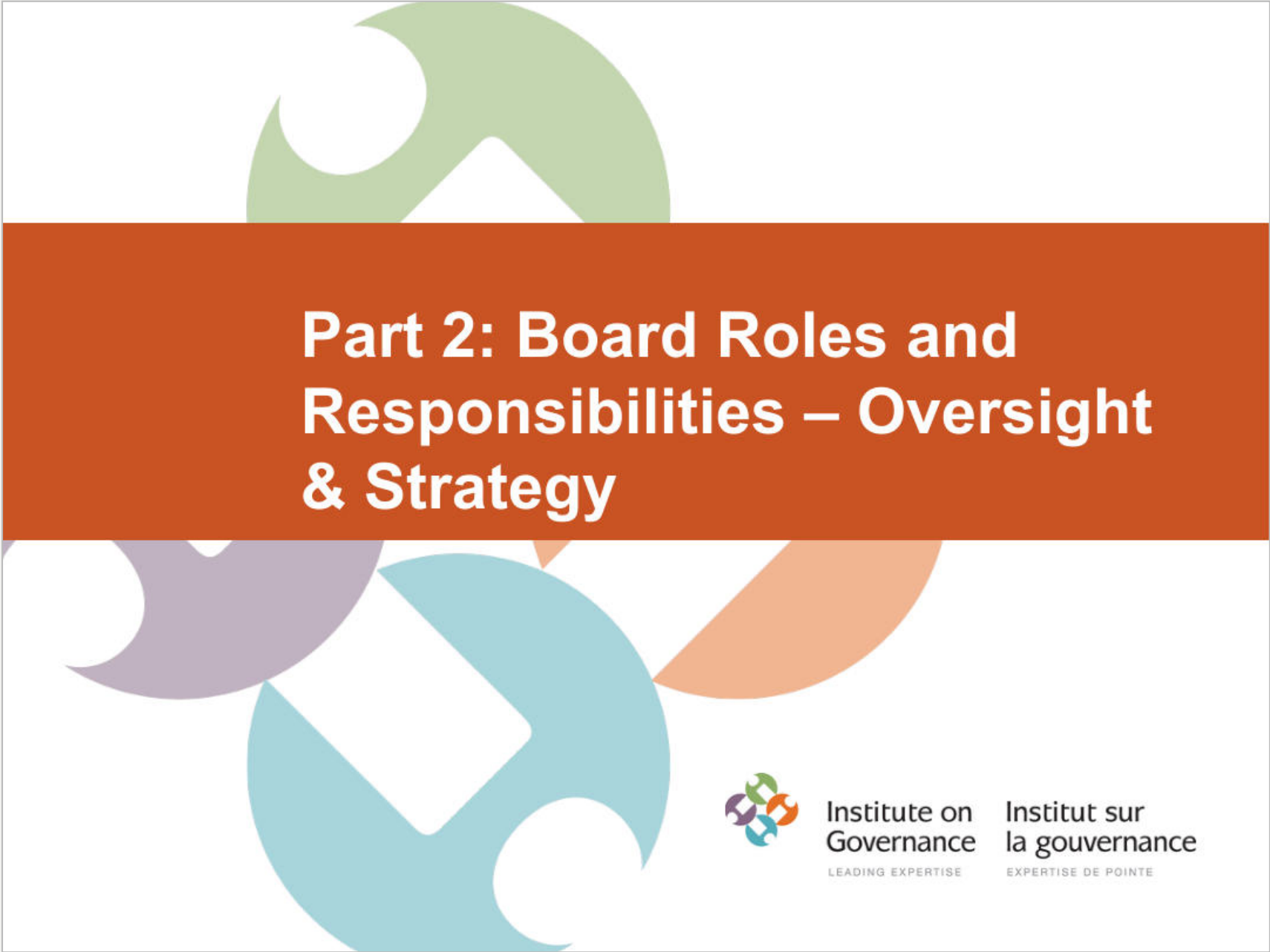
- La responsabilité des membres du conseil et de la direction peut être engagée de nombreuses façons, notamment par des allégations de manquement aux devoirs issus de la common law et par des responsabilités imposées par les lois fédérales ou provinciales.
- Cette assurance couvre les frais de défense et les dommages-intérêts découlant d'allégations d'actes fautifs et de poursuites intentées contre le conseil d'administration ou la direction d'une organisation.
- Le niveau de couverture approprié, le coût, etc. varient d'une organisation à l'autre – demandez un avis professionnel

President Responsibilities

- Leads overall Board in fulfilling its responsibilities
- Voice of Board with the Executive Director; ensures independence
- External spokesperson for the Board
- Sets meetings and agenda, approves materials
- Chairs meetings, managing discussion and decision making
- Builds desired Board culture
- May appoint committee chairs
- Advise and counsel directors
- No specific authorities unless delegated by members or the Board

Responsabilités de la présidence

- Dirige l'ensemble du Conseil dans l'exercice de ses responsabilités
- Porte la voix du Conseil auprès de la direction générale; garantit l'indépendance
- Assume le rôle de porte-parole externe du Conseil
- Fixe les réunions et l'ordre du jour, approuve la documentation
- Préside les réunions, en dirigeant les discussions et la prise de décision
- Bâtit la culture souhaitée au sein du Conseil
- Peut désigner la présidence des comités
- Conseille et appuie les membres du conseil
- Ne détient aucun pouvoir particulier, sauf délégation par les membres ou par le Conseil



Part 2: Board Roles and Responsibilities – Oversight & Strategy



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Partie 2 : rôles et responsabilités du Conseil – surveillance et stratégie

The Roles of a Board

- For all Boards:
 - Role 1: Compliance & oversight
 - Role 2: Strategy
 - Role 3: Leadership
 - Role 4: Ensuring the work gets done



Les rôles d'un conseil

- Pour tous les conseils :
 - Rôle 1 : conformité et surveillance
 - Rôle 2 : stratégie
 - Rôle 3 : leadership
 - Rôle 4 : veiller à ce que le travail se fasse

Compliance & Oversight Responsibilities

A Board must:

- Understand and uphold their legal obligations (duty of diligence, duty of loyalty, duty of obedience to laws, regulations and bylaws)
- Set governance policies
- Ensure financial and organizational health
 - Operational standards and controls
 - Operational performance
 - Risk anticipation and contingencies

Responsabilités en matière de conformité et de surveillance

Un conseil doit :

- Comprendre et respecter ses obligations juridiques (devoir de diligence, devoir de loyauté, devoir d'obéissance aux lois, aux règlements et aux règlements administratifs)
- Établir les politiques de gouvernance
- Assurer la santé financière et organisationnelle
 - Normes et contrôles opérationnels
 - Rendement opérationnel
 - Anticipation des risques et plans d'urgence

Strategy Responsibilities

- A Board must:
 - Develop & maintain vision and mission
 - Determine strategy and ensure effective results-oriented performance
 - Direction setting
 - Business model suitability
 - Competition
 - Growth, maintenance or more collaboration

Responsabilités en matière de stratégie

- Un conseil doit :
 - Élaborer et maintenir la vision et la mission
 - Déterminer la stratégie et assurer un rendement efficace axé sur les résultats
 - Établissement de l'orientation
 - Pertinence du modèle d'affaires
 - Concurrence
 - Croissance, maintien ou collaboration accrue

Leadership Responsibilities

- A Board must:
 - Understand and uphold ethical integrity, organizational identity, core values
 - Ensure sound relationships with members, clients and other stakeholders, respond to uncertainty
 - Ensure sound governance
 - Demonstrate accountability
 - Ensure continued mission relevance

Responsabilités en matière de leadership

- Un conseil doit :
 - Comprendre et défendre l'intégrité éthique, l'identité organisationnelle et les valeurs fondamentales
 - Assurer de saines relations avec les membres, les clients et les autres parties prenantes, et savoir répondre à l'incertitude
 - Assurer une saine gouvernance
 - Faire preuve de reddition de comptes
 - Veiller à la pertinence continue de la mission

Critical Governance Policies

- Board will also set and regularly review governance policies, and be made aware of or approve management policies. Critical governance policies include:
 - Roles and Responsibilities of the Board
 - Code of Conduct and Conflict of Interest Policy
 - Terms of Reference for Chair of the Board
 - Terms of Reference for Individual Directors
 - Terms of Reference for all committees

Politiques de gouvernance essentielles

- Le Conseil établit et revoit aussi régulièrement les politiques de gouvernance, et il est informé des politiques de gestion ou les approuve. Les politiques de gouvernance essentielles comprennent :
 - Rôles et responsabilités du Conseil
 - Code de conduite et politique sur les conflits d'intérêts
 - Mandat de la présidence du Conseil
 - Mandat des membres du conseil à titre individuel
 - Mandat de chacun des comités

Other Important Governance Policies

- Terms of Reference for the Vice Chair
- Communication / Information to the Board Policy
- Chief Staff Officer Performance Assessment Policy
- Board Assessment policy
- Board Succession Planning Policy & competency matrix
- Board Attendance Policy
- Board – Stakeholder Relations Policy

Autres politiques de gouvernance importantes

- Mandat de la vice-présidence
- Politique sur la communication et l'information transmises au Conseil
- Politique d'évaluation du rendement de la direction générale
- Politique d'évaluation du conseil d'administration
- Politique de planification de la relève du Conseil et matrice des compétences
- Politique sur l'assiduité des membres du Conseil
- Politique sur les relations entre le Conseil et les parties prenantes

CONFLICT OF INTEREST AND CODES OF CONDUCT

Conflits d'intérêts et codes de conduite

Discussion Question

- What is a conflict of interest? Provide examples



Question de discussion

- Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts? Donnez des exemples

Defining conflict of interest

- a situation where an individual with a fiduciary duty has a personal or professional interest sufficient to appear to influence their objective exercise of that duty

Définir le conflit d'intérêts

- une situation où une personne investie d'une obligation fiduciaire a un intérêt personnel ou professionnel suffisant pour sembler influencer l'exercice objectif de cette obligation

Examples of conflict of interest

- Self-dealing
- Influence peddling
- Gifts and benefits
- Use of confidential information
- Nepotism
- Competing fiduciary obligations



Exemples de conflits d'intérêts

- Les opérations intéressées
- Le trafic d'influence
- Les cadeaux et avantages
- L'utilisation de renseignements confidentiels
- Le népotisme
- Les obligations fiduciaires concurrentes

Ways to deal with conflict of interest

- Disclosure
- Recusal
- Removal/Resignation
- Independent Evaluation
- Codes of Ethics/Conduct

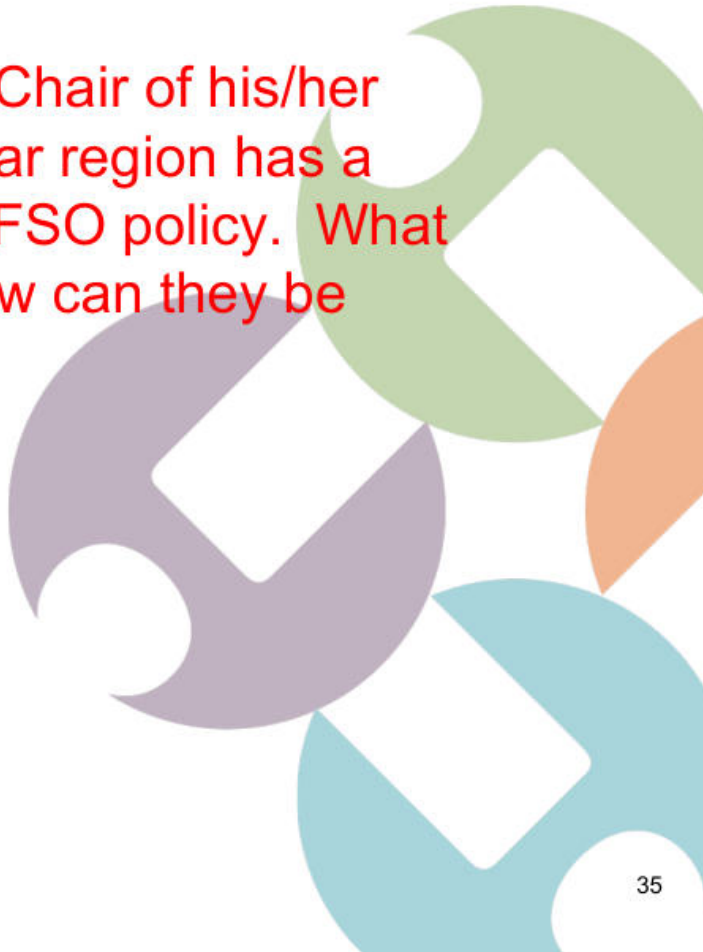


Moyens de gérer les conflits d'intérêts

- La divulgation
- La récusation
- Le retrait ou la démission
- L'évaluation indépendante
- Les codes d'éthique et de conduite

Scenario 1

- A PAFSO Regional Director is Chair of his/her Regional Council. That particular region has a region-specific issue with a PAFSO policy. What are the conflicts (if any) and how can they be managed?



Scénario 1

- Un directeur régional ou une directrice régionale de PAFSO (APASE) préside son conseil régional. Cette région est aux prises avec un enjeu régional particulier lié à une politique de PAFSO. Quels sont les conflits (le cas échéant) et comment peuvent-ils être gérés?

Scenario 1 – Key Points

- Share perspective but duty of loyalty to PAFSO
- Conflict of interest (dual loyalties) if taking decision
- Declaration, recusal
- Support decision once made

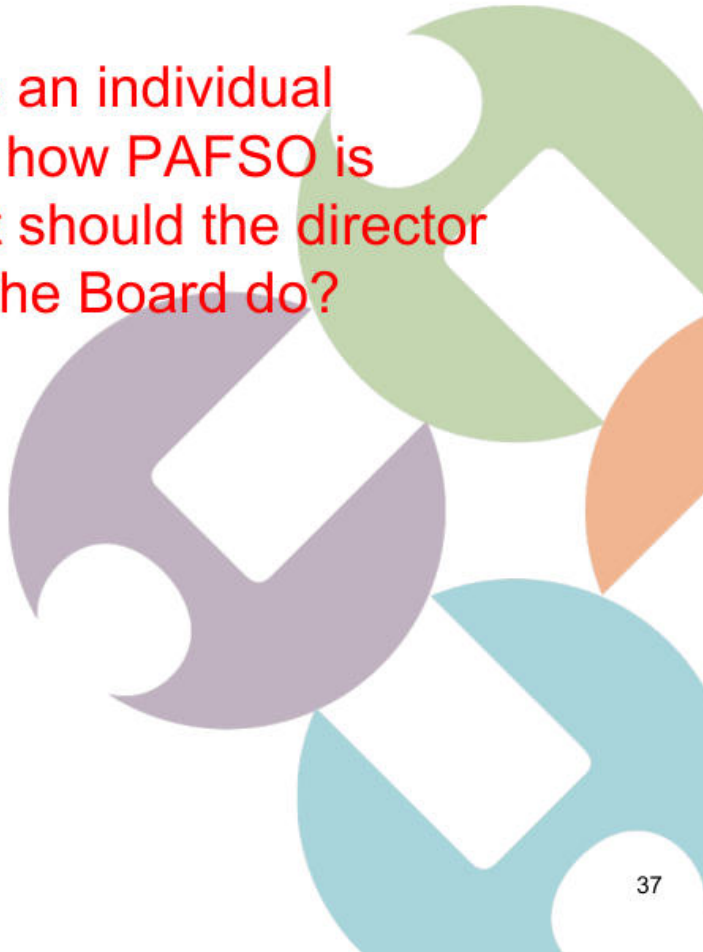


Scénario 1 – points clés

- Faire part de son point de vue, mais devoir de loyauté envers PAFSO
- Conflit d'intérêts (double loyauté) au moment de prendre une décision
- Déclaration, récusation
- Appuyer la décision une fois qu'elle est prise

Scenario 2

- A PAFSO member approaches an individual director with a complaint about how PAFSO is handling their grievance. What should the director do? What, if anything, should the Board do?



Scénario 2

- Un membre de PAFSO s'adresse individuellement à un membre du Conseil pour se plaindre de la façon dont PAFSO traite son grief. Que devrait faire ce membre du Conseil? Que devrait faire le Conseil, le cas échéant?

Scenario 2 – Key Points

- Individual directors have no authority
- Directors owe duty of loyalty to PAFSO (not individual members)
- PAFSO process for dealing with complaints
- Importance of fairness in resolving complaints

Scénario 2 – points clés

- Les membres du Conseil n'ont, à titre individuel, aucune autorité
- Les membres du Conseil ont un devoir de loyauté envers PAFSO (et non envers les membres individuels)
- Processus de PAFSO pour le traitement des plaintes
- Importance de l'équité dans le règlement des plaintes

Code of Conduct

- A set of principles to guide a not for profit organization's decision making and activities, as well as the behavior of its employees, volunteers, and board members.
- The purpose of formally adopting a code of conduct is to provide employees, volunteers, and board directors with guidelines for making ethical choices and to ensure that there is accountability for those choices.
- A code of conduct is an express of each individuals commitment to ethical behavior, and supports public trust.
- Good practice is to have the code of conduct signed by all staff, board members and volunteers on an annual basis
- Some organizations have separate codes of conduct and conflict of interest policies, while others combine the two

Code de conduite

- Un ensemble de principes destinés à guider la prise de décision et les activités d'une organisation sans but lucratif, ainsi que le comportement de son personnel, de ses bénévoles et des membres de son conseil d'administration.
- L'adoption officielle d'un code de conduite vise à fournir au personnel, aux bénévoles et aux membres du Conseil des lignes directrices pour faire des choix éthiques, et à assurer une reddition de comptes à l'égard de ces choix.
- Un code de conduite est l'expression de l'engagement de chaque personne envers un comportement éthique et il renforce la confiance du public.
- Une bonne pratique consiste à faire signer le code de conduite chaque année par l'ensemble du personnel, des membres du Conseil et des bénévoles
- Certaines organisations ont un code de conduite et une politique sur les conflits d'intérêts distincts, tandis que d'autres combinent les deux

Discussion Question

The Executive Committee is committed to teamwork and effective decision-making in the best interests of PAFSO. Towards this end executive committee members will...???

- Tasks:
 - Create a list of expectations specific to conflict of interest
 - Create a list of other expectations and/or principles to guide the actions and behaviours of individual directors
 - With each other
 - With staff
 - externally

Question de discussion

Le Comité exécutif s'engage à travailler en équipe et à prendre des décisions efficaces dans l'intérêt supérieur de PAFSO. À cette fin, les membres du Comité exécutif...???

- Tâches :
 - Dresser une liste d'attentes propres aux conflits d'intérêts
 - Dresser une liste d'autres attentes ou principes pour guider les actions et les comportements individuels des membres du Conseil
 - Entre membres
 - Avec le personnel
 - À l'externe

COMPLIANCE AND OVERSIGHT



Conformité et surveillance

Financial Oversight

- Audit and Finance Committee
- Review regular financial reports, approval and monitoring of the annual budget
- Ensure that proper annual audit is conducted
- Know who is authorized to sign cheques and their limits
- Ensure that contracts receive proper oversight

Surveillance financière

- Comité d'audit et des finances
- Examen des rapports financiers réguliers, approbation et suivi du budget annuel
- Veiller à ce qu'un audit annuel en bonne et due forme soit effectué
- Savoir qui est autorisé à signer les chèques et connaître les limites de ces pouvoirs
- Veiller à ce que les contrats fassent l'objet d'une surveillance adéquate

HR Oversight

- Review of HR / compensation policies
- Oversight of Executive Director (regular meetings, reporting)
- Attention to organizational culture, significant HR trends (high turnover rates etc.)

Surveillance des ressources humaines

- Examen des politiques de RH et de rémunération
- Surveillance de la direction générale (rencontres régulières, rapports)
- Attention portée à la culture organisationnelle et aux tendances importantes en matière de RH (taux de roulement élevé, etc.)

Risk Oversight

- Board's role:
 - Assisting in strategic risk identification
 - Risk oversight
 - Fostering a culture of risk-adjusted decision-making throughout the organization
- Tools:
 - Dedicated Committee and/or dedicated time on risk in board meetings
 - Development of a risk management plan, and regular reports against the plan by management
 - Business continuity plan



Surveillance des risques

- Rôle du Conseil :
 - Contribuer à l'identification des risques stratégiques
 - Assurer la surveillance des risques
 - Favoriser, dans l'ensemble de l'organisation, une culture de prise de décision tenant compte des risques
- Outils :
 - Comité dédié et/ou temps consacré aux risques lors des réunions du Conseil
 - Élaboration d'un plan de gestion des risques et rapports réguliers de la direction sur la mise en œuvre de ce plan
 - Plan de continuité des activités

Risk

- Risk has two main components:
 - The likelihood or chance of potential consequences
 - The potential severity of the consequences
- If risk is:

Intolerable	• Avoid/prevent
Tolerable	• Reduce/mitigate
Acceptable	• Ignore/ 'live with'

Risque

- Le risque comporte deux composantes principales :
 - La probabilité ou la possibilité de conséquences potentielles
 - La gravité potentielle des conséquences
- Si le risque est :

STRATEGY



Stratégie

Board Choices in Strategic Planning

- The Board should decide the parameters around the strategy process and the role it wants to play
- Strategic Plan
 - Good planning processes identify measures, targets and milestones up-front
 - Monitoring should emphasize outcomes, but can include interim measures
 - Risks & mitigation strategies should be considered

Choix du Conseil en matière de planification stratégique

- Le Conseil devrait déterminer les paramètres du processus stratégique et le rôle qu'il souhaite y jouer
- Plan stratégique
 - Un bon processus de planification définit dès le départ les mesures, les cibles et les jalons
 - Le suivi devrait mettre l'accent sur les résultats, mais peut inclure des mesures intermédiaires
 - Les risques et les stratégies d'atténuation devraient être pris en compte

Leading Practices in Strategic Planning

- Set a clear cycle for strategic planning:
 - Full strategic plan – every 3-5 years
 - Review and refresh the strategic plan – annually
 - Monitoring – quarterly
 - Strategic thinking – always
- Make the links
 - Update dashboards and other reports to reflect new priorities
 - Plan should drive the business / operational plan
 - Plan should drive budget work of Audit & Finance Committee
 - Plan should drive Executive Director evaluation

Pratiques exemplaires en planification stratégique

- Établir un cycle clair de planification stratégique :
 - Plan stratégique complet – tous les 3 à 5 ans
 - Examen et actualisation du plan stratégique – chaque année
 - Suivi – chaque trimestre
 - Réflexion stratégique – en tout temps
- Faire les liens
 - Mettre à jour les tableaux de bord et les autres rapports pour refléter les nouvelles priorités
 - Le plan devrait orienter le plan d'affaires / opérationnel
 - Le plan devrait orienter les travaux budgétaires du Comité d'audit et des finances
 - Le plan devrait orienter l'évaluation de la direction générale

Strategic vs. Operational Planning

- Strategic plan is:
 - Multi-year plan
 - Focused on what the organization wants to achieve over that timeframe
 - Includes risks, key multi-year initiatives to support their achievement
- Operational / business plan is:
 - One-year plan
 - Focused primarily on how progress against the strategic priorities will be achieved in that given year.
 - Should be driven by the strategic plan

Planification stratégique et planification opérationnelle

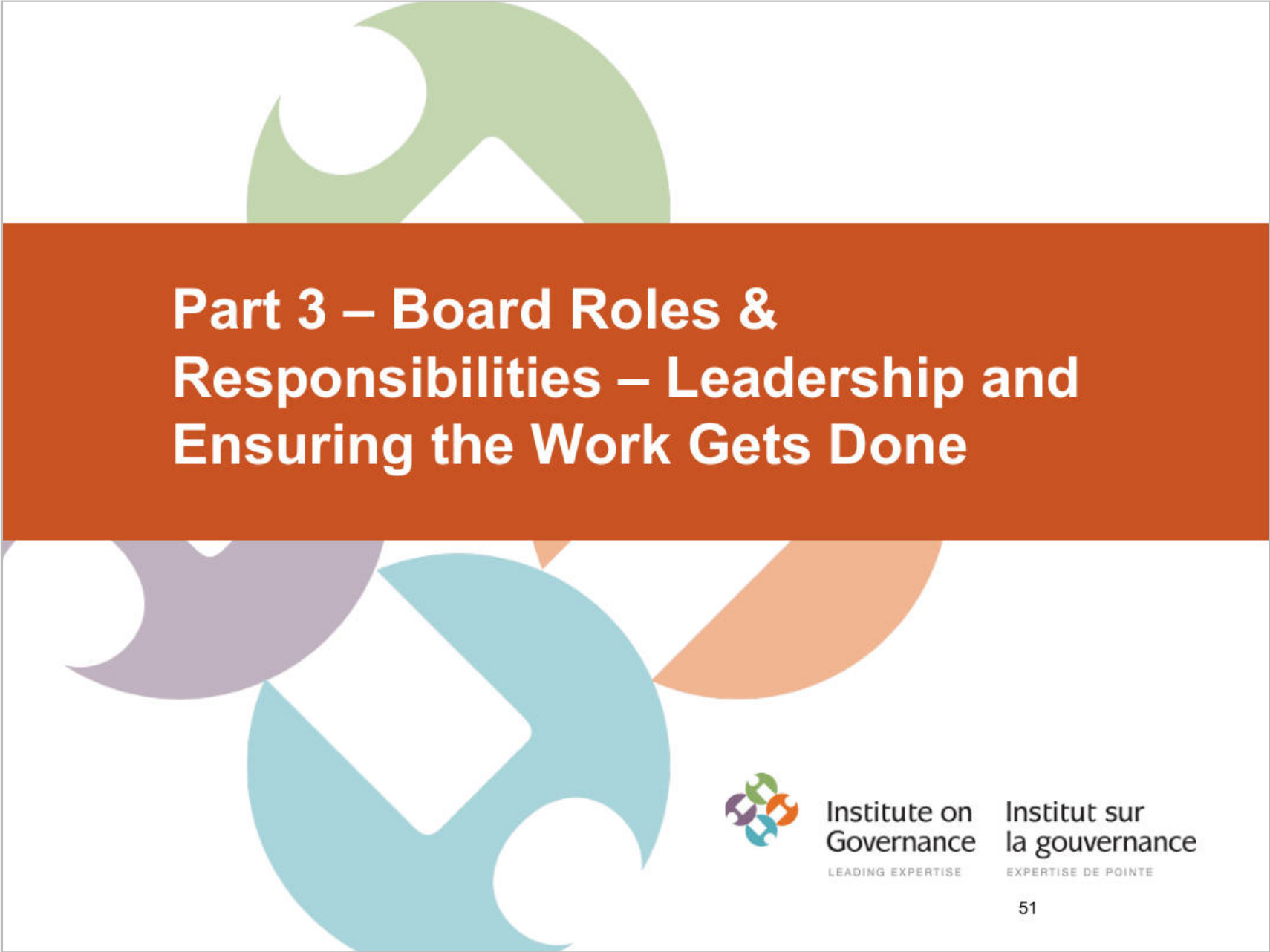
- Le plan stratégique est :
 - Un plan pluriannuel
 - Axé sur ce que l'organisation veut accomplir au cours de cette période
 - Il comprend les risques ainsi que les principales initiatives pluriannuelles pour en soutenir la réalisation
- Le plan opérationnel / d'affaires est :
 - Un plan d'un an
 - Axé principalement sur la façon dont les progrès par rapport aux priorités stratégiques seront réalisés au cours de l'année en question.
 - Il devrait découler du plan stratégique

Reporting on Progress

- The Board needs to be clear on its expectations regarding reports on implementation of the strategic plan and how progress will be tracked
- Normal reporting includes:
 - Key efforts / activities over last period of time (not laundry list!)
 - Progress on goals using interim measures (as agreed with the Board as part of strategic planning process)
- Consider dashboards or other reporting frameworks

Rapports sur les progrès

- Le Conseil doit énoncer clairement ses attentes concernant les rapports sur la mise en œuvre du plan stratégique et la façon dont les progrès seront suivis
- Les rapports habituels comprennent :
 - Les principaux efforts / activités de la dernière période (pas une liste exhaustive!)
 - Les progrès vers les objectifs au moyen de mesures intermédiaires (convenues avec le Conseil dans le cadre du processus de planification stratégique)
- Envisager des tableaux de bord ou d'autres cadres de rapport



Part 3 – Board Roles & Responsibilities – Leadership and Ensuring the Work Gets Done



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

**Partie 3 – Rôles et responsabilités du Conseil :
exercer le leadership et veiller à ce que le travail soit
accompli**

LEADERSHIP



Leadership

Leadership

- In addition to compliance and strategy roles, board's must be the 'leaders' for their organizations. They may do this by:
 - Setting and demonstrating the values of the organization
 - Practicing generative thinking / problem solving on the 'big' issues facing the organization
 - Demonstrating accountability and transparency to the organization's membership / shareholders
 - In some cases the Board President acts as the public spokesperson for the organization
 - Ensuring the organization's governance is sound
 - Establishing and ongoing maintenance of key stakeholder relationships

Leadership

- En plus de leurs rôles en matière de conformité et de stratégie, les conseils doivent être les « leaders » de leur organisation. Ils peuvent le faire :
 - En établissant les valeurs de l'organisation et en les incarnant
 - En pratiquant la réflexion générative et la résolution de problèmes sur les grands enjeux auxquels l'organisation fait face
 - En faisant preuve de reddition de comptes et de transparence envers les membres / actionnaires de l'organisation
 - Dans certains cas, la présidence du Conseil agit comme porte-parole public de l'organisation
 - En veillant à ce que la gouvernance de l'organisation soit saine
 - En établissant et en entretenant les relations avec les principales parties prenantes

Member/Shareholder & Stakeholder Relations

- The organization must maintain constructive relations its members/shareholders. The Board must be satisfied that these interests are being managed well.
- In some cases, Directors may be directly engaged with stakeholders as ambassadors or spokespeople.
- Boards should:
 - Set a member/shareholder and stakeholder philosophy or approach for the organization
 - Know its role for each stakeholder group
 - Have a process to handle member and stakeholder complaints
 - Watch member engagement indicators closely

Relations avec les membres/actionnaires et les parties prenantes

- L'organisation doit entretenir des relations constructives avec ses membres/actionnaires. Le Conseil doit s'assurer que ces intérêts sont bien gérés.
- Dans certains cas, les membres du Conseil peuvent interagir directement avec les parties prenantes à titre d'ambassadeurs et d'ambassadrices ou de porte-parole.
- Les conseils devraient :
 - Établir pour l'organisation une philosophie ou une approche à l'égard des membres/actionnaires et des parties prenantes
 - Connaître leur rôle auprès de chaque groupe de parties prenantes
 - Disposer d'un processus pour traiter les plaintes des membres et des parties prenantes
 - Suivre de près les indicateurs d'engagement des membres

Modes of Engagement/Interaction

**Partner
Engage
Discuss
Gather
Inform**

NATURE OF INTERACTION



Partnership Mode

Consensus Mode

Dialogue Mode

Listening Mode

Briefing Mode

Control Mode

Modes d'engagement et d'interaction

Mode partenariat

Mode consensus

Mode dialogue

Mode écoute

Mode séance d'information

Mode contrôle

Nature de l'interaction

Mobiliser

Discuter

Inform

Recueillir

Collaborer

Typical AGM Agenda

- A typical agenda will include:
 - A report from the Chair of the Board
 - A report from the Manager
 - Approval of the minutes from the last AGM/AGA
 - Approval of the Audited Financial Statements
 - Appointment of the Auditors for the Coming Fiscal Year
 - Nominations / Election to the Board of Directors
 - Approval of any changes to the organization's bylaws (if/as needed)
 - Other Motions (if/as brought forward by members through process consistent with the organization's bylaws)
- *Note: many organizations use the opportunity of bringing members together to provide education opportunities or to consult with members on issues. These 'sessions' are held before or after the official AGM/AGA*

Ordre du jour type d'une AGA

- Un ordre du jour type comprend :
 - Un rapport de la présidence du Conseil
 - Un rapport de la direction
 - L'approbation du procès-verbal de la dernière AGA
 - L'approbation des états financiers audités
 - La nomination de l'auditeur ou de l'auditrice pour le prochain exercice financier
 - Les mises en candidature / l'élection au conseil d'administration
 - L'approbation de toute modification aux règlements administratifs de l'organisation (au besoin)
 - Les autres motions (le cas échéant, présentées par les membres selon un processus conforme aux règlements administratifs de l'organisation)
- Remarque : de nombreuses organisations profitent de l'occasion de réunir leurs membres pour offrir des activités de formation ou pour les consulter sur divers enjeux. Ces « séances » se tiennent avant ou après l'AGA officielle

Accountability to Government/Stakeholders

- Meetings or other forms of engagement
- Reports or other information out
- Requirements may be specified in agreements etc.



Reddition de comptes au gouvernement et aux parties prenantes

- Réunions ou autres formes d'engagement
- Rapports ou autres informations transmises
- Les exigences peuvent être précisées dans des ententes, etc.

Challenges to Sound Accountability

- Multiple accountability relationships / competing expectations
- Accountability can conflict with other desirable outcomes – e.g. efficiency
- Lack of consensus or clarity on the desired result
- Effectiveness of some programs can be difficult to demonstrate
- Developing clear and appropriate roles for the board and other stakeholders
- Whether and how to involve ‘outside’ expertise

Défis d'une saine reddition de comptes

- Multiplicité des relations de reddition de comptes / attentes concurrentes
- La reddition de comptes peut entrer en conflit avec d'autres résultats souhaitables, p. ex. l'efficience
- Absence de consensus ou de clarté quant au résultat souhaité
- L'efficacité de certains programmes peut être difficile à démontrer
- Définir des rôles clairs et appropriés pour le conseil et les autres parties prenantes
- Décider s'il faut faire appel à une expertise externe, et comment

Ensuring Soundness of the Governance System

- A Board should ensure that the necessary governance structures and practices are in place to allow the organization to achieve its objectives, including:
 - Director recruitment, nominations
 - Terms, term limits
 - Director orientation and ongoing learning
 - Board profile / skills matrix
 - Board succession planning
 - Bylaws – periodic review and updating
 - Policies and policy review practices
 - Record keeping

Assurer la solidité du système de gouvernance

- Le conseil devrait veiller à ce que les structures et les pratiques de gouvernance nécessaires soient en place pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs, notamment :
 - Recrutement des membres du conseil, mises en candidature
 - Durée et limites des mandats
 - Orientation des membres du conseil et formation continue
 - Profil du conseil / matrice des compétences
 - Planification de la relève du conseil
 - Règlements administratifs – examen et mise à jour périodiques
 - Politiques et pratiques d'examen des politiques
 - Tenue des dossiers

Board Assessment

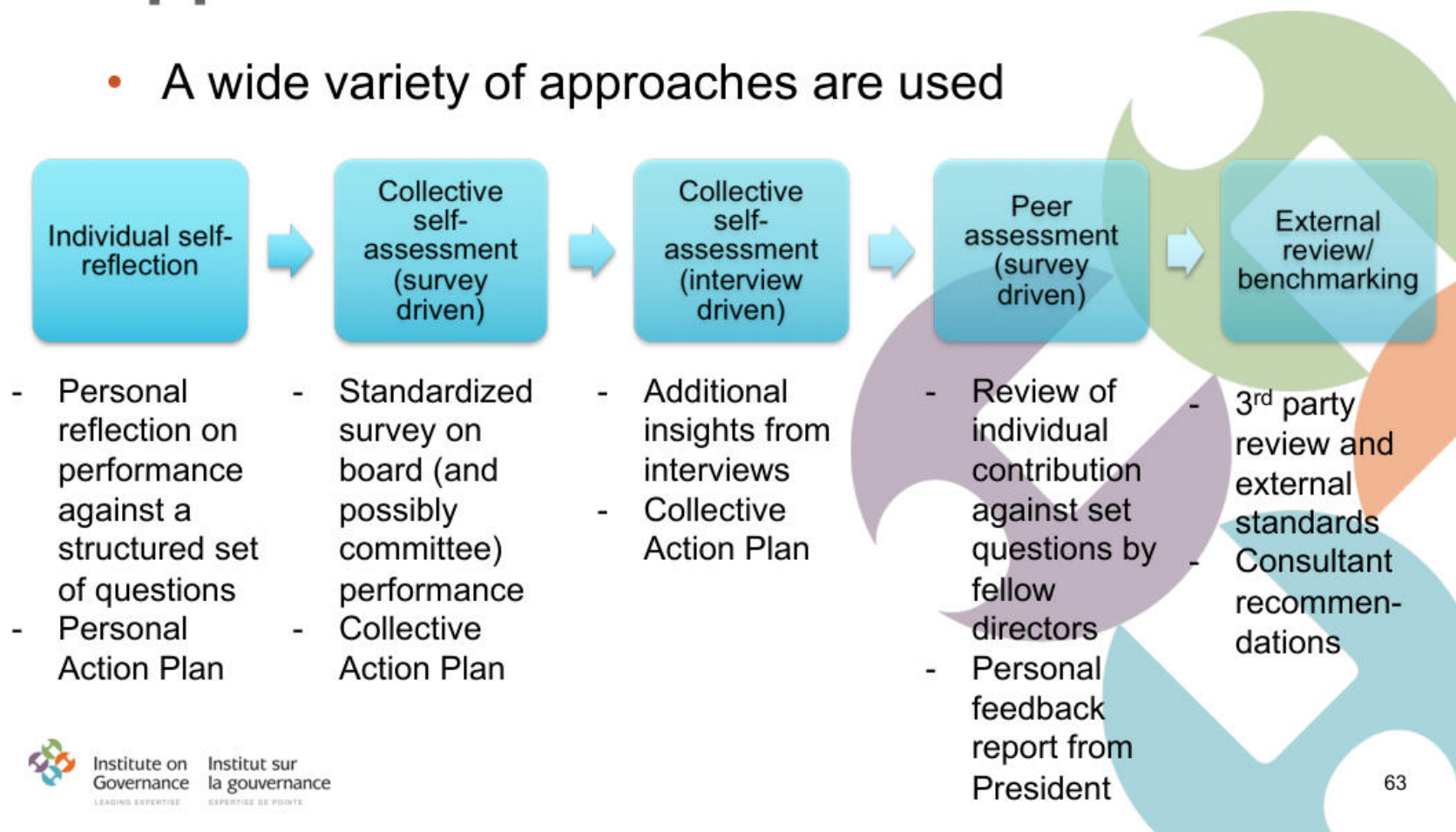
- Board self-assessment is recognized as a best practice in good governance in all sectors
- A clear majority of publicly traded company boards and substantial minority of NFP boards conduct some form of self-assessment
- Self-evaluation is a requirement of Imagine Canada's new standards for board practices
- Increasingly a requirement placed on crown and agencies across Canada

Évaluation du conseil

- L'autoévaluation du conseil est reconnue comme une pratique exemplaire de bonne gouvernance dans tous les secteurs
- Une nette majorité des conseils de sociétés cotées en bourse et une minorité importante des conseils d'organismes sans but lucratif effectuent une forme d'autoévaluation
- L'autoévaluation est une exigence des nouvelles normes d'Imagine Canada relatives aux pratiques des conseils
- Il s'agit de plus en plus d'une exigence imposée aux sociétés d'État et aux organismes partout au Canada

Approaches

- A wide variety of approaches are used



Approches

- Une grande variété d'approches sont utilisées
 - Réflexion personnelle sur le rendement à partir d'une série structurée de questions
 - Plan d'action personnel
 - Sondage normalisé sur le rendement du conseil (et possiblement des comités)
 - Plan d'action collectif
 - Perspectives supplémentaires tirées d'entrevues
 - Plan d'action collectif
 - Examen de la contribution individuelle par les autres membres du conseil à partir de questions établies
 - Rapport de rétroaction personnel remis par la présidence
 - Examen par un tiers et normes externes
 - Recommandations du consultant ou de la consultante

Group discussion

- What, if any, form of board assessment you currently undertake, and what you have learned from it?
- If you haven't undertaken some form of board assessment, where might you start?

Discussion en groupe

- Quelle forme d'évaluation du conseil, le cas échéant, entreprenez-vous actuellement, et qu'en avez-vous appris?
- Si vous n'avez pas encore entrepris une forme d'évaluation du conseil, par où pourriez-vous commencer?

BOARD RECRUITMENT

Recrutement du conseil

Board Recruitment

- Objectives
 - Identify required skills and experience of candidates
 - Identify / secure qualified individuals who are free from conflicts of interest and committed to serving and overseeing the organization effectively
 - Achieve diversity of board members appropriately reflective of the community and constituencies served by the organization
 - Achieve continuity through a smooth succession of board members (including board and committee leaders) that balances new ideas and energy with experience and “institutional memory”

Recrutement du conseil

- Objectifs
 - Cerner les compétences et l'expérience requises des personnes candidates
 - Repérer et recruter des personnes qualifiées, libres de tout conflit d'intérêts et déterminées à servir l'organisation et à en assurer la surveillance de façon efficace
 - Atteindre une diversité des membres du conseil qui reflète adéquatement la collectivité et les groupes desservis par l'organisation
 - Assurer la continuité grâce à une relève harmonieuse des membres du conseil (y compris les personnes qui dirigent le conseil et les comités) qui équilibre les idées nouvelles et l'énergie avec l'expérience et la « mémoire institutionnelle »

Process

- Consistent with bylaws
- Clear, fair, transparent
- Respectful of role of members / shareholder(s)
- Driven by skills and other attributes required on the board
- Open call vs. targeted recruitment, member vs non members on Board, appointment by shareholder
- If recruiting, conduct interviews and reference checks
- Orientation binder and meeting(s)

Processus

- Conforme aux règlements administratifs
- Clair, équitable, transparent
- Respectueux du rôle des membres / de l'actionnaire ou des actionnaires
- Guidé par les compétences et les autres attributs requis au sein du conseil
- Appel de candidatures ouvert ou recrutement ciblé, membres ou non-membres au conseil, nomination par l'actionnaire
- En cas de recrutement, mener des entrevues et des vérifications de références
- Cartable d'orientation et rencontre(s) d'orientation

A Word about Recruiting the Next Gen...

- Many Boards struggling to attract the next generation of (young) leaders to serve in a governing capacity
- Approach to issues and volunteerism has changed:
 - More issue/cause focused, less focused on organizations
 - Often more interest in time limited / focused volunteering that builds skill sets
 - Often balancing multiple commitments, looking for new ways to engage (not just attending meetings)
 - Use of technology increasingly important

Un mot sur le recrutement de la prochaine génération...

- De nombreux conseils peinent à attirer la prochaine génération de (jeunes) leaders pour siéger dans une fonction de gouvernance
- L'approche à l'égard des enjeux et du bénévolat a changé :
 - Davantage axée sur les enjeux et les causes, moins sur les organisations
 - Souvent plus d'intérêt pour un bénévolat ciblé et limité dans le temps qui permet de développer des compétences
 - Conciliation fréquente de multiples engagements, recherche de nouvelles façons de s'engager (pas seulement assister à des réunions)
 - Utilisation de la technologie de plus en plus importante

Best Practices for Successful Recruitment

- Invest in making your organization – and its purpose / cause – as well as the board more visible in the community
 - Consider options to build leadership through participation on committees etc.
- Have a written board director job description
- Be clear about the role of the board, the role of staff, and responsibilities of directors
- Know what you are looking for in new board members (board profile)
- Be honest, frank, and positive about the organization's challenges
- Prepare new board members to participate, providing regular opportunities for learning
- Board portals and other online tools expected by next gen
- Focus on recruitment regularly, and look beyond 'the usual suspects'

Pratiques exemplaires pour un recrutement réussi

- Investir pour rendre votre organisation – ainsi que sa mission ou sa cause – et son conseil plus visibles dans la collectivité
 - Envisager des options pour développer le leadership par la participation à des comités, etc.
- Disposer d'une description de poste écrite pour les membres du conseil
- Définir clairement le rôle du conseil, le rôle du personnel et les responsabilités des membres du conseil
- Savoir ce que vous recherchez chez les nouveaux membres du conseil (profil du conseil)
- Faire preuve d'honnêteté, de franchise et d'optimisme au sujet des défis de l'organisation
- Préparer les nouveaux membres du conseil à participer, en offrant régulièrement des occasions d'apprentissage
- Les portails de conseil et autres outils en ligne sont attendus par la prochaine génération
- S'occuper régulièrement du recrutement et regarder au-delà des « candidatures habituelles »

Group Work

- Whether actively recruiting board members, or securing board members through election or appointment processes, communicating your Board's needs is important.
- Question: What would you want to communicate to those that elect or appoint board members about:
 - What your Board does and does not do / its role
 - What the expectations of individual Board members are
 - What particular skills, expertise and/or other attributes are needed at this time, and why
 - Why someone would want to serve on your Board / serve your organization

Travail en groupe

- Que vous recrutiez activement des membres du conseil ou que vous les obteniez par des processus d'élection ou de nomination, il est important de communiquer les besoins de votre conseil.
- Question : Que voudriez-vous communiquer aux personnes qui élisent ou nomment les membres du conseil au sujet de ce qui suit :
 - Ce que votre conseil fait et ne fait pas / son rôle
 - Les attentes envers chaque membre du conseil
 - Les compétences, l'expertise et/ou les autres attributs particuliers requis en ce moment, et pourquoi
 - Les raisons pour lesquelles quelqu'un voudrait siéger à votre conseil / servir votre organisation



Ensuring the Work Gets Done

COMMITTEES OF THE BOARD

Les comités du conseil

Veiller à ce que le travail soit accompli

Committee Roles

- Committees typically exist to do more detailed work on behalf of the Board
- They are a sub group of the board tasked to conduct a particular piece(s) of the board's work
- As a result, Boards control Terms of Reference, mandate, who gets appointed and the work plan
- Most committees have no decision power – must recommend to the Board
- BUT Boards should not re-do the work of the committees

Rôles des comités

- Les comités existent généralement pour effectuer un travail plus détaillé au nom du conseil
- Ils constituent un sous-groupe du conseil chargé d'accomplir une ou plusieurs parties précises du travail du conseil
- Par conséquent, le conseil contrôle le mandat, les nominations et le plan de travail
- La plupart des comités n'ont aucun pouvoir décisionnel – ils doivent formuler des recommandations au conseil
- MAIS le conseil ne devrait pas refaire le travail des comités

Typical Board Committees

- Typical Board Committees focused on governance issues include:
 - Finance and Audit
 - Governance
 - Human Resources & Compensation (if large organization)
- Others are more program or relationship focused (research, stakeholder relations, policy or advocacy, fundraising etc.)
- Trend is away from Executive Committees, and toward increased use of task forces, advisory committees etc.

Comités typiques du conseil

- Les comités du conseil typiquement axés sur les questions de gouvernance comprennent :
 - Finances et vérification
 - Gouvernance
 - Ressources humaines et rémunération (dans les grandes organisations)
- D'autres sont davantage axés sur les programmes ou les relations (recherche, relations avec les parties prenantes, politiques ou représentation, collecte de fonds, etc.)
- La tendance est à l'abandon des comités exécutifs et au recours accru aux groupes de travail, aux comités consultatifs, etc.

Committee reports to the Board

- How:
 - Written briefing note to Board in advance of meeting, with short oral report at meeting
 - Briefing note should include:
 - Issue and context, options explored, any independent advice received, recommendation with rationale
- Role of Board:
 - Don't - re-do work of committee
 - Do – ask questions of clarification and/or questions that link a particular recommendation to broader organizational legal obligations, objectives, risks, etc.

Rapports des comités au conseil

- Comment :
 - Note d'information écrite transmise au conseil avant la réunion, accompagnée d'un bref rapport oral à la réunion
 - La note d'information devrait comprendre :
 - L'enjeu et le contexte, les options explorées, tout avis indépendant reçu, la recommandation et sa justification
- Rôle du conseil :
 - À éviter – refaire le travail du comité
 - À faire – poser des questions de clarification et/ou des questions qui relient une recommandation particulière aux obligations juridiques, aux objectifs, aux risques, etc. de l'ensemble de l'organisation

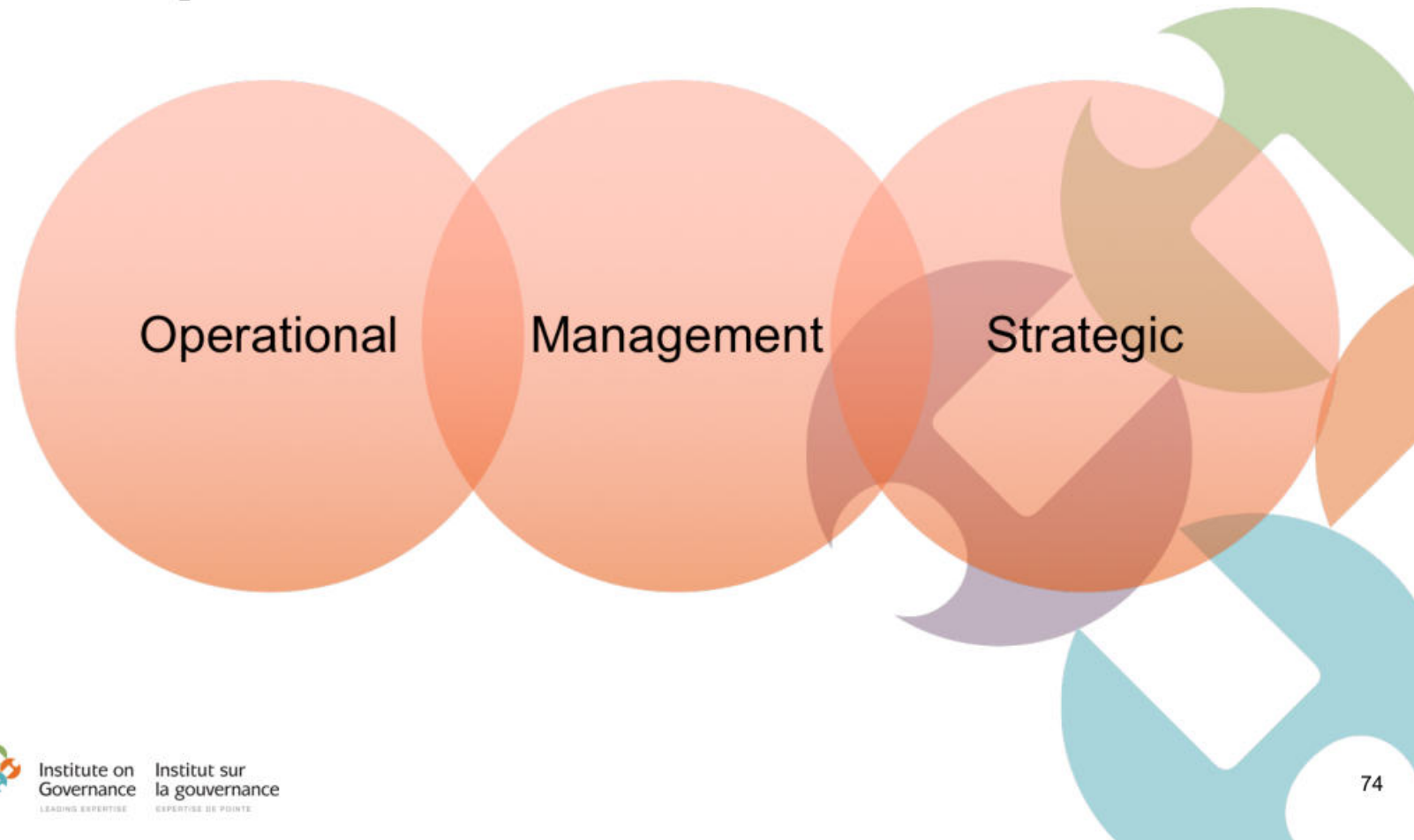
Ensuring the Work Gets Done

THE BOARD – STAFF INTERFACE

L'interface conseil – personnel

Veiller à ce que le travail soit accompli

Ensuring the Work Gets done Responsibilities



**Veiller à ce que le travail soit accompli –
responsabilités**

Example 1 – Organization with Executive Director



Exemple 1 – organisation dotée d'une direction générale

Who does what?

- Oversight
 - Direction
 - Implementation
- } Governance functions
- } Management tasks

Qui fait quoi?

- Surveillance
- Orientation
- Mise en œuvre

Fonctions de gouvernance

Tâches de gestion

Board Roles: Compliance, Oversight, Strategy and Leadership

Board

Determine purpose, scope of services, constitutional issues

Recommend bylaws, governance policies, new programs, ratify budget

Make implementing decision, oversee administration

Suggest management changes, review organizational performance

Mission

Policy

Program Administration

Internal Management

Management

Advise, analyze conditions and trends

Make recommendations on all decisions, formulate budget, determine service formulas

Establish management and administrative policies, practices and procedures, make decisions for implementing policy

Control human, material and information resources

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Rôles du conseil : conformité, surveillance, stratégie et leadership

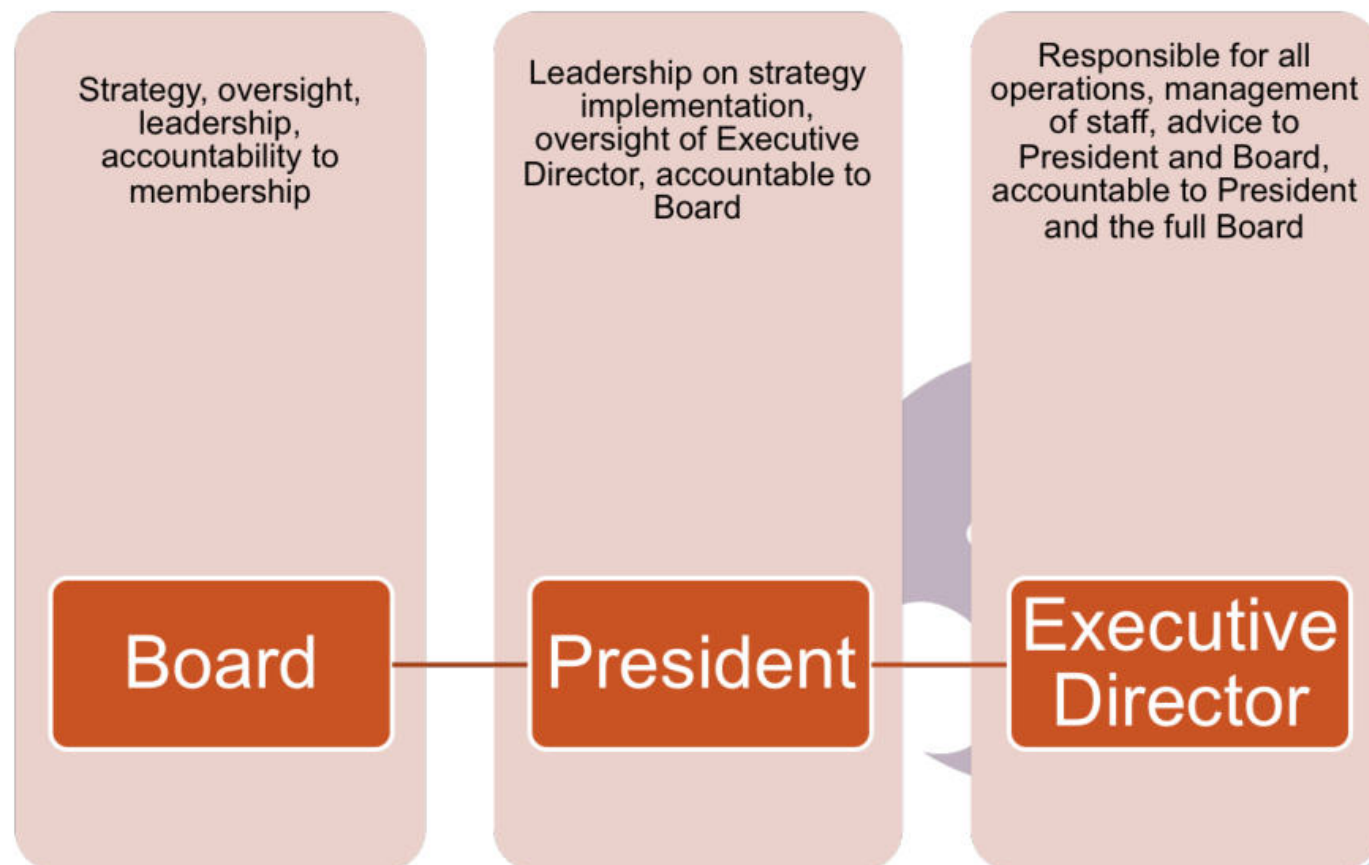
Conseil

- Mission : déterminer la raison d'être, la portée des services et les questions constitutives
- Politiques : recommander les règlements administratifs, les politiques de gouvernance et les nouveaux programmes; ratifier le budget
- Administration des programmes : prendre les décisions de mise en œuvre, superviser l'administration
- Gestion interne : suggérer des changements en matière de gestion, examiner le rendement organisationnel

Gestion

- Mission : conseiller, analyser les conditions et les tendances
- Politiques : formuler des recommandations sur toutes les décisions, élaborer le budget, déterminer les formules de service
- Administration des programmes : établir les politiques, les pratiques et les procédures de gestion et d'administration; prendre les décisions d'application des politiques
- Gestion interne : contrôler les ressources humaines, matérielles et informationnelles

Example 2 – with Paid President



Exemple 2 – avec une présidence rémunérée

Where Boards Often Fall Short

- Board orientation on roles and responsibilities for Board members and Board officers
- The urge to micro-manage staff
- Policy compliance
- Neglecting performance management
- Employing the wrong senior staff

Là où les conseils échouent souvent

- L'orientation des membres et de la direction du conseil quant à leurs rôles et responsabilités
- La tentation de microgérer le personnel
- La conformité aux politiques
- La négligence de la gestion du rendement
- L'embauche des mauvaises personnes aux postes de haute direction

Tools to Assist the Board

- The use of policies and codes, including clearly articulated delegations of authority
- Nurturing the relationship through orientation, training and retreats (e.g. build on time at AGM)
- Well run Human Resources & Compensation Committee with a clear mandate
- Employment agreements and annual reviews linked to strategic directions

Outils pour appuyer le conseil

- Le recours à des politiques et à des codes, y compris des délégations de pouvoirs clairement énoncées
- Entretenir la relation par l'orientation, la formation et les retraites (p. ex. tirer parti du temps passé à l'AGA)
- Un comité des ressources humaines et de la rémunération bien géré, doté d'un mandat clair
- Des ententes d'emploi et des évaluations annuelles liées aux orientations stratégiques

Overseeing the Work of the Executive Director

- Regular check-ins / meetings with the President of the Board and Executive Committee (if in place)
- Written and oral reports to the full board at every board meeting. Reports should focus on outcomes and challenges related to business and strategic plans

Surveiller le travail de la direction générale

- Points de contact et rencontres réguliers avec la présidence du conseil et le comité exécutif (s'il en existe un)
- Rapports écrits et oraux présentés à l'ensemble du conseil à chaque réunion du conseil. Les rapports devraient porter sur les résultats et les défis liés aux plans d'affaires et stratégiques

Evaluating & Setting Objectives for the Executive Director

- Have a policy in place
- Restrict the Board to evaluating only the Executive Director
- Appoint a two or three person committee to lead the evaluation process, including President
- Include both quantifiable and open-ended questions
- Decide whether staff and/or stakeholder input is required
- Agree on performance criteria for following year (link to strategic and operational plans)
- Document it all!

Évaluer la direction générale et fixer ses objectifs

- Avoir une politique en place
- Limiter le conseil à l'évaluation de la seule direction générale
- Nommer un comité de deux ou trois personnes, incluant la présidence, pour diriger le processus d'évaluation
- Inclure à la fois des questions quantifiables et des questions ouvertes
- Décider si l'apport du personnel et/ou des parties prenantes est requis
- Convenir des critères de rendement pour l'année suivante (en lien avec les plans stratégique et opérationnel)
- Tout documenter!

Succession Planning

- The Board is responsible for ensuring succession planning (emergency and/or planned) for the organization's Executive Director
- Succession plans for senior staff roles should be developed by staff and updated annually. These plans are normally developed by the Executive Director, but the Board is responsible for ensuring this process takes place.

Planification de la relève

- Le conseil est responsable de veiller à la planification de la relève (d'urgence et/ou planifiée) de la direction générale de l'organisation
- Les plans de relève pour les postes de haute direction devraient être élaborés par le personnel et mis à jour annuellement. Ces plans sont normalement élaborés par la direction générale, mais le conseil est responsable de veiller à ce que ce processus ait lieu.

Keys to Board-Staff Collaboration

- Governance decisions are NOT made outside the Board room
- Board needs to drive governance decisions
- Respecting each others roles and responsibilities
- Clearly defined information needs (Board)
- Formal direction to staff must go through the Executive Director
- Ensuring effective and appropriate reporting (staff)

Clés de la collaboration entre le conseil et le personnel

- Les décisions de gouvernance ne se prennent PAS à l'extérieur de la salle du conseil
- Le conseil doit piloter les décisions de gouvernance
- Le respect des rôles et des responsabilités de chacun
- Des besoins d'information clairement définis (conseil)
- Toute directive officielle au personnel doit passer par la direction générale
- Assurer des rapports efficaces et appropriés (personnel)

Part 4 - Board Meetings



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Partie 4 – Les réunions du Conseil

Elements of Effective Meetings

- Before the meeting - thorough preparation, including a clear purpose and desired outcomes, inviting the right people, anticipating contentious issues
- During the meeting - agreed upon procedures and decision-making processes
- Accurate minutes
- Effective follow-up
- Evaluation

Éléments d'une réunion efficace

- Avant la réunion – une préparation minutieuse, y compris un objectif clair et des résultats attendus, l'invitation des bonnes personnes et l'anticipation des questions litigieuses
- Pendant la réunion – des procédures et des processus décisionnels convenus
- Un procès-verbal exact
- Un suivi efficace
- Une évaluation

© 2009, Institut sur la gouvernance

Meeting Steps

- Notice of meeting
 - with agenda and support materials
- Call to order
 - once there is quorum
- Approval of agenda
- Declarations of conflict of interest
- Consent agenda (optional)
- Approval of minutes
- Items for information (reports)
- Items for decision
- Items for discussion
- In camera
- Adjournment
- Evaluation



Étapes d'une réunion

- Avis de convocation
 - avec l'ordre du jour et les documents d'appui
- Ouverture de la séance
 - une fois le quorum atteint
- Adoption de l'ordre du jour
- Déclarations de conflits d'intérêts
- Ordre du jour de consentement (facultatif)
- Adoption du procès-verbal
- Points d'information (rapports)
- Points de décision
- Points de discussion
- Séance à huis clos
- Levée de la séance
- Évaluation

© 2009, Institut sur la gouvernance

During the Meeting

- People know each other and their roles
- Respect for the President / Chair
- Meetings belong to the Board, not staff
- Everyone agrees on what the meeting is about (outcomes)
- People feel free to voice their views. Participation is balanced.
- Adequate time allowed for discussion.
- Respect for ending on time.
- Decisions are summarized, action items agreed.
- People leave with a sense of time well-spent.

Pendant la réunion

- Les personnes présentes se connaissent et connaissent leurs rôles respectifs
- La présidence est respectée
- Les réunions appartiennent au Conseil, et non au personnel
- Tout le monde s'entend sur l'objet de la réunion (les résultats attendus)
- Chaque personne se sent libre d'exprimer son point de vue. La participation est équilibrée.
- Un temps suffisant est accordé à la discussion.
- L'heure de fin de la réunion est respectée.
- Les décisions sont résumées et les mesures de suivi sont convenues.
- Les personnes présentes repartent avec le sentiment d'avoir bien employé leur temps.

Meeting Habits to Avoid

- Side meetings
- Wasted seconds
- Repetitious debate
- Holding back
- Not considering the whole organization
- Ruts



Habitudes de réunion à éviter

- Les conversations en aparté
- Les secondes gaspillées
- Les débats répétitifs
- La rétention d'idées ou d'opinions
- L'oubli de l'organisation dans son ensemble
- La routine

Sample Meeting Ground Rules

- Begin and end on time
- Everyone participates, no one dominates
- Be brief and meaningful when voicing your opinion
- Success depends on participation – share ideas, ask questions, draw others out
- One person speaks at a time
- Listen to understand
- Articulate hidden assumptions, challenge cherished beliefs
- Be positive, non-judgmental and open to new ideas
- Critique ideas, not people
- Stay at the strategic level (out of the operational)
- Whatever is said in the room, stays in the room
- Seek common ground and understanding
- Silence is agreement

Exemples de règles de conduite en réunion

- Commencer et terminer à l'heure
- Tout le monde participe, personne ne domine
- Exprimer son opinion de façon brève et pertinente
- Le succès repose sur la participation – partager ses idées, poser des questions, inciter les autres à s'exprimer
- Une seule personne parle à la fois
- Écouter pour comprendre
- Formuler les hypothèses implicites, remettre en question les idées reçues
- Adopter une attitude positive, sans jugement et ouverte aux idées nouvelles
- Critiquer les idées, non les personnes
- Rester au niveau stratégique (hors de l'opérationnel)
- Ce qui se dit dans la salle reste dans la salle
- Rechercher un terrain d'entente et la compréhension mutuelle
- Qui ne dit mot consent

Roberts Rules – the Basics

- Motions - Pieces of business brought before the group by its members
- There are many types:
 - Main (a motion related to the group's purpose)
 - Subsidiary (a motion related to dealing with main motion)
 - Privileged (a motion not related to the main motion but of special and immediate importance)
 - Incidental (motions related to how the other motions are being dealt with)
- Here in basics we'll deal with Main Motions

Les règles de Robert – notions de base

- Les motions – des questions soumises au groupe par ses membres
- Il en existe plusieurs types :
 - Principale (une motion liée à la raison d'être du groupe)
 - Subsidaire (une motion portant sur le traitement de la motion principale)
 - Privilégiée (une motion sans lien avec la motion principale, mais d'une importance particulière et immédiate)
 - Incidente (motions portant sur la façon dont les autres motions sont traitées)
- Dans ces notions de base, nous traiterons des motions principales

The Main Motion

- A proposal for the group to take a decision on matter related to the mission of the group
- Main Motions are introduced, debated and resolved according to a standard process:
 - Moved, seconded, debated, voted
- Usually voting is done by voice vote or show of hands
- Abstentions can be made by not voting for or against the motion but should not be used because of controversy or indifference of the motion

La motion principale

- Une proposition invitant le groupe à prendre une décision sur une question liée à sa mission
- Les motions principales sont présentées, débattues et tranchées selon un processus normalisé :
 - proposée, appuyée, débattue, mise aux voix
- Le vote se fait habituellement de vive voix ou à main levée
- On peut s'abstenir en ne votant ni pour ni contre la motion, mais l'abstention ne devrait pas servir à exprimer la controverse ou l'indifférence à l'égard de la motion

Abstentions

- = not participating in the vote
- Why abstain?
 - Insufficient information to make decision
 - Did not participate in the debate leading up to the vote
 - Conflict of interest
 - ‘Mild’ disagreement with the motion, but do not want to formally record disagreement / stand in the way
- Should be used rarely

Les abstentions

- = ne pas participer au vote
- Pourquoi s'abstenir?
 - Information insuffisante pour prendre une décision
 - N'a pas participé au débat ayant précédé le vote
 - Conflit d'intérêts
 - Désaccord « léger » avec la motion, sans vouloir consigner officiellement son désaccord ni faire obstacle
- À utiliser rarement

Typical Attendees at Board Meetings

- President / Chair of the Board (a Director)
- Directors
- Executive Director
- Other Senior Staff
- Observers
- Minute-taker / Secretary



Personnes participant habituellement aux réunions du Conseil

- La présidence du Conseil (membre du conseil d'administration)
- Les membres du conseil d'administration
- La direction générale
- D'autres membres de la haute direction
- Des observateurs et observatrices
- La personne chargée du procès-verbal / le ou la secrétaire

President / Chair

- Normally elected by their peers, sometimes by membership, sometimes appointed
- Engaged in setting agenda, with Executive Director
- Leader and mediator/facilitator of meeting processes
- Must be seen as fair, and have the trust of the board as well as the senior management team.
- A good Chair will be seen as open minded, and will encourage Directors to voice their views.
- Has a responsibility to manage discussion and ensure the effective running of the meeting and that the Board stays on track (goal is to start on time, end on time)
- Has responsibility for reviewing the meeting minutes, and signing off on them once the Board has approved them.

La présidence

- Normalement élue par ses pairs, parfois par les membres, parfois nommée
- Participe à l'établissement de l'ordre du jour, avec la direction générale
- Assure le leadership, la médiation et l'animation des travaux de la réunion
- Doit être perçue comme impartiale et jouir de la confiance du Conseil ainsi que de l'équipe de la haute direction
- Une bonne présidence fera preuve d'ouverture d'esprit et encouragera les membres du conseil à exprimer leurs points de vue
- A la responsabilité de diriger la discussion et de veiller au bon déroulement de la réunion et à ce que le Conseil garde le cap (l'objectif étant de commencer à l'heure et de terminer à l'heure)
- A la responsabilité de réviser le procès-verbal de la réunion et de le signer une fois qu'il a été approuvé par le Conseil

Directors

- Come prepared
- Participate, focus on meeting
- Listen
- Respect the role of the President/Chair
- Bring personal perspectives but participate and discussion, and make decisions, in the best interests of the organization
- Self monitor level of engagement and contributions (stay out of the weeds!)
- Support decisions once made
- Respect confidentiality

Les membres du conseil

- Se préparent avant la réunion
- Participent et se concentrent sur la réunion
- Écoutent
- Respectent le rôle de la présidence
- Apportent leurs perspectives personnelles, mais participent à la discussion et prennent les décisions dans l'intérêt supérieur de l'organisation
- Surveillent leur propre niveau d'engagement et leurs interventions (éviter de se perdre dans les détails!)
- Appuient les décisions une fois qu'elles sont prises
- Respectent la confidentialité

Executive Director

- Active participant in board meetings, in a non-voting capacity
- Works with the President to set board agendas
- Often fulfills the role of Corporate Secretary, ensuring appropriate and timely board package
- Typically provides a 'Report to the Board' at every meeting
- May invite other senior staff to present on particular issues

La direction générale

- Participe activement aux réunions du Conseil, sans droit de vote
- Travaille avec la présidence à l'établissement des ordres du jour du Conseil
- Assume souvent les fonctions de secrétariat général, en veillant à ce que la documentation du Conseil soit adéquate et transmise en temps opportun
- Présente habituellement un « rapport au Conseil » à chaque réunion
- Peut inviter d'autres membres de la haute direction à faire des présentations sur des questions particulières

Staff Roles in Board & Committee Meetings

- Other senior staff act as a resource at Board/committee meetings
 - Reports / presentations
 - Responding to questions
 - Raising points for consideration
- Must maintain confidentiality of meeting discussions
- Typically responsible for minute-taking

Rôles du personnel aux réunions du Conseil et des comités

- Les autres membres de la haute direction servent de personnes-ressources aux réunions du Conseil et des comités
 - Rapports et présentations
 - Réponses aux questions
 - Soulèvement de points à examiner
- Doivent préserver la confidentialité des discussions tenues en réunion
- Sont habituellement responsables de la rédaction du procès-verbal

CHAIRING MEETINGS



Présider les réunions

Before the Meeting

- Plan the agenda
- Identify which items are for information, discussion or decision, and anticipate the amount of time required for each item (including potentially controversial items)
- Understand the context of each item, why it is on the agenda, actions taken since the last meeting
- Ensure all necessary background documents are sent out beforehand
- Ensure logistics arranged
- Arrive in good time before meeting starts

Avant la réunion

- Planifier l'ordre du jour
- Déterminer quels points sont présentés pour information, pour discussion ou pour décision, et prévoir le temps requis pour chacun (y compris pour les points potentiellement controversés)
- Comprendre le contexte de chaque point, la raison de son inscription à l'ordre du jour et les mesures prises depuis la dernière réunion
- Veiller à ce que tous les documents de référence nécessaires soient transmis à l'avance
- Veiller à ce que la logistique soit organisée
- Arriver bien avant le début de la réunion

During the Meeting

- Start - welcome, introductions (if needed), attendance/quorum check, check for COIs, minutes, set context & meeting goals
- Manage
 - Maintain control, set out time limits (if needed), but also allow flexibility and freedom of expression
 - Keep to the agenda, ensure time used effectively
 - Assist the Board in keeping its strategic focus
- Coax
 - Ensure full participation
 - Draw out quieter members and discourage those who might monopolize conversation
 - Be prepared to highlight issues that no-one else will (e.g. Ask the awkward questions)
- Compare
 - Weigh up contributions impartially, summarize

Pendant la réunion

- Ouvrir – mot de bienvenue, présentations (au besoin), vérification des présences et du quorum, vérification des conflits d'intérêts, procès-verbal, mise en contexte et objectifs de la réunion
- Gérer
 - Garder la maîtrise de la réunion, fixer des limites de temps (au besoin), tout en permettant une certaine souplesse et la liberté d'expression
 - S'en tenir à l'ordre du jour, veiller à l'utilisation efficace du temps
 - Aider le Conseil à maintenir son orientation stratégique
- Encourager
 - Assurer la pleine participation
 - Inciter les personnes plus discrètes à s'exprimer et dissuader celles qui pourraient monopoliser la conversation
 - Ne pas hésiter à soulever les questions que personne d'autre n'abordera (p. ex. poser les questions délicates)
- Comparer
 - Soupeser les interventions avec impartialité, résumer

During the Meeting

- Clarify
 - Ensure everyone understands what is being discussed
- Decision-making
 - Ensure decisions taken in context of the organization's mandate and strategy
 - Encourage, through summarizing and finding common elements, the process of working toward consensus
 - Ensure decisions are recorded, along with who will be implementing them
- Guide
 - Key point is that the Chair is there to guide the meeting
 - Work with board members to have a focused, purposeful, collaborative and efficient team, draw people back in if they lose focus

Pendant la réunion

- Clarifier
 - S'assurer que tout le monde comprend ce qui est discuté
- Prendre des décisions
 - Veiller à ce que les décisions soient prises dans le contexte du mandat et de la stratégie de l'organisation
 - Favoriser, en résumant et en dégagant les éléments communs, le cheminement vers un consensus
 - Veiller à ce que les décisions soient consignées, ainsi que le nom des personnes chargées de les mettre en œuvre
- Guider
 - L'essentiel est que la présidence est là pour guider la réunion
 - Travailler avec les membres du Conseil pour former une équipe concentrée, résolue, collaborative et efficace, et ramener les personnes au sujet si elles perdent le fil

At the End of the Meeting

- Summarize decisions taken and action points
- Set or confirm date for next meeting
- Identify, if needed, any issues that need to be on the next agenda
- Ensure that minutes are written up, checked by the Chair, and sent out in good time

À la fin de la réunion

- Résumer les décisions prises et les mesures de suivi
- Fixer ou confirmer la date de la prochaine réunion
- Cerner, au besoin, les questions à inscrire au prochain ordre du jour
- Veiller à ce que le procès-verbal soit rédigé, vérifié par la présidence et transmis en temps opportun

Meetings: Good Practices

- Quorum requirements
- Consent agenda
- Compliance reporting / certificate
- Presentation vs. Discussion
- Ex-officio vs. non-voting
- Minute taking
- In camera discussions
- Preparedness & Participation
- Conflict of interest
- Confidentiality
- Supporting decisions



Réunions : bonnes pratiques

- Exigences relatives au quorum
- Ordre du jour de consentement
- Rapports ou attestations de conformité
- Présentation ou discussion
- Membres d'office ou sans droit de vote
- Rédaction du procès-verbal
- Discussions à huis clos
- Préparation et participation
- Conflits d'intérêts
- Confidentialité
- Appui aux décisions

Tools to Ensure the Board Receives the Information it Needs:

- Clear compliance policies & practices
- Thoughtful and well-planned board agendas with appropriate supporting materials
- Strategic plan with identified outcomes, measures
- Risk register
- Board development opportunities
- Stakeholder and community engagement
- Effective reporting from the Executive Director
 - Compliance reporting
 - Key strategic initiatives
 - Progress on desired outcomes
 - Real or emerging risks
- *Note: some organizations used a dashboard or equivalent to track key indicators*



Outils pour assurer que le Conseil reçoit l'information dont il a besoin :

- Des politiques et pratiques de conformité claires
- Des ordres du jour du Conseil réfléchis et bien planifiés, accompagnés des documents d'appui appropriés
- Un plan stratégique assorti de résultats et d'indicateurs définis
- Un registre des risques
- Des occasions de perfectionnement pour le Conseil
- La mobilisation des parties prenantes et de la collectivité
- Des rapports efficaces de la direction générale
 - Rapports de conformité
 - Principales initiatives stratégiques
 - Progrès vers les résultats visés
 - Risques réels ou émergents
- Remarque : certaines organisations utilisent un tableau de bord ou un outil équivalent pour suivre les indicateurs clés

Frequency of generation and reporting

- Compliance & Oversight
 - Finance, risk – quarterly
 - HR – 2x a year or more if significant change
 - Compliance certificate – every board meeting
 - Performance reporting – typically quarterly
- Strategic plan with identified outcomes, measures (reviewed & refreshed at least annually)
- Board development opportunities (at least 2x a year)
- Stakeholder and community engagement (at least annually or if significant change)
- Report from the Executive Director (at every meeting)

Fréquence de production et de présentation des rapports

- Conformité et surveillance
 - Finances, risques – trimestriellement
 - Ressources humaines – deux fois par année, ou plus souvent en cas de changement important
 - Attestation de conformité – à chaque réunion du Conseil
 - Rapports sur le rendement – habituellement trimestriels
- Plan stratégique assorti de résultats et d'indicateurs définis (revu et actualisé au moins une fois par année)
- Occasions de perfectionnement pour le Conseil (au moins deux fois par année)
- Mobilisation des parties prenantes et de la collectivité (au moins une fois par année, ou en cas de changement important)
- Rapport de la direction générale (à chaque réunion)

© Institut sur la gouvernance, 2015

Next Steps – Work Planning



Institute on
Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur
la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

TRADUCTION FRANÇAISE NON OFFICIELLE

Prochaines étapes – planification du travail

Building a Work Plan

- Please create an individual work plan for the coming year. To do this please identify:
 - Your top 1-2 priorities for continued development as an individual Board Director or Executive Director and how you will make it happen
 - Your top 1-2 ideas for governance renewal or improvement for your Board, and what next steps you can undertake to encourage your Board to undertake them
- Share your plan with someone else at your table

Élaborer un plan de travail

- Veuillez préparer un plan de travail individuel pour l'année à venir. Pour ce faire, veuillez déterminer :
 - Vos une ou deux grandes priorités pour poursuivre votre perfectionnement en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction générale, et la façon dont vous les concrétiserez
 - Vos une ou deux meilleures idées de renouvellement ou d'amélioration de la gouvernance pour votre Conseil, et les prochaines étapes que vous pouvez entreprendre pour inciter votre Conseil à les mettre en œuvre
- Faites part de votre plan à une autre personne à votre table

www.iog.ca

Thank you!



www.iog.ca

Merci!