



Fondation québécoise de l'acupuncture

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

« Profils recherchés et pratiques de gouvernance privilégiées »

Entrée en vigueur le **30 janvier 2020**

Dernière mise à jour le **10 avril 2025**

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

TABLE DES MATIÈRES

1-	<i>Introduction.....</i>	4
2-	<i>Profils recherchés</i>	5
2.1	Compétences attendues de l'ensemble des administrateurs.....	5
❖	Éthique.....	5
❖	Autonomie	5
❖	Intention et action stratégique	5
❖	Efficacité personnelle	5
❖	Relations interpersonnelles.....	6
❖	Communication interpersonnelle	6
❖	Prise de décision.....	6
2.2	Champs d'expertise et profils particuliers.....	7
❖	Droit.....	7
❖	Gestion de projet	7
❖	Finance/comptabilité	7
❖	Communications/médias/relations publiques.....	7
❖	Marketing/vente.....	7
❖	Ressources humaines.....	8
❖	Santé	8
❖	Pédagogie	8
2.3	Pour une diversité enrichissante	8
❖	La diversité de genre	8
❖	La diversité d'âge	8
❖	Représentation de la communauté chinoise	8
3-	<i>Compétences spécifiques des officiers.....</i>	9
3.1	La présidence.....	9
3.1.1	Responsabilités spécifiques de la présidence	9
	Présidence des réunions du Conseil d'administration	9
	Porte-parole du Conseil d'administration et représentant de l'organisation.....	9
	Bon fonctionnement du Conseil d'administration	9
	Pérennité du Conseil d'administration.....	10
3.1.2	Compétences attendues de la présidence	10
	Leadership.....	10
	Intégrité.....	10
	Diplomatie	10
	Gestion administrative	11
	Connaissance du milieu philanthropique.....	11
3.2	La vice-présidence	11
3.2.1	Responsabilités spécifiques de la vice-présidence	11
3.2.2	Compétences attendues de la vice-présidence	11
3.3	Le secrétariat	12
3.3.1	Responsabilités spécifiques du ou de la secrétaire.....	12

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

3.3.2 Compétences attendues du ou de la secrétaire	12
3.4 La trésorerie	12
3.4.1 Responsabilités spécifiques du trésorier ou de la trésorière.....	12
3.4.2 Compétences attendues du trésorier ou de la trésorière	13
4- Stratégie de recrutement des nouveaux administrateurs.....	13
5- Responsable de l'élaboration et de la révision de la politique.....	14
6- Responsables de l'application de la politique	14
7- Confidentialité de la politique.....	14
8- Fréquence de révision.....	14

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

1- INTRODUCTION

La Fondation de québécoise de l'acupuncture est un organisme de bienfaisance qui a pour mission de :

1. Contribuer à l'amélioration des soins offerts aux personnes démunies ainsi qu'aux personnes vulnérables, jeunes et adultes ;
2. Soutenir des organismes communautaires et missions humanitaires répondant aux objectifs de la Fondation ;
3. Favoriser l'excellence de l'enseignement supérieur et l'avancement de la recherche.

La Fondation soutient financièrement les projets performants et novateurs à connotation humanitaire, sociale ou éducative. Outre les projets qui lui sont propres, la Fondation peut supporter des projets compatibles avec ses objectifs soumis à son conseil d'administration par le conseil d'administration de l'Ordre des acupuncteurs du Québec, des parties prenantes, des organismes de bienfaisance ainsi que par des individus concernés. Seuls les projets qui correspondent aux objectifs de la Fondation seront considérés.

Les dirigeants de la Fondation y travaillent bénévolement afin d'accomplir ces missions et doivent incarner la vision ayant présidé à la mise sur pied de la Fondation.

Le Conseil d'administration de la Fondation doit être en mesure de réaliser les objectifs de l'organisme ainsi que de relever les défis que présentent les plans stratégiques qui en découlent. Il importe donc que les membres du Conseil d'administration puissent se compléter en ayant des compétences dans des domaines variés, outre la philanthropie, notamment le droit, la gestion de projet, la finance/comptabilité, les communications/médias/relations publiques, le marketing, les ressources humaines, la santé, la pédagogie.

La parité entre les divers groupes représentatifs de la société est recherchée : tranches d'âge, homme/femme, communautés culturelles.

La Fondation accueille favorablement les expériences professionnelles et les parcours de vie variés dans le choix de ses dirigeants afin d'enrichir les échanges du Conseil et offrir une plus grande perspective dans la prise de décision.

Il va sans dire que l'irréprochabilité éthique est une condition *sine qua non* pour occuper un poste de dirigeant, particulièrement au sein d'un organisme de bienfaisance.

Sont présentées ici les attitudes, les compétences et champs d'expertise attendues de la part des administrateurs et de la présidence de la Fondation afin de définir clairement le profil des candidats et candidates recherchées ainsi que le type de gestion privilégié pour l'organisme.

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

2- PROFILS RECHERCHÉS

2.1 COMPÉTENCES ATTENDUES DE L'ENSEMBLE DES ADMINISTRATEURS

❖ Éthique

- A une conduite éthique irréprochable en tout temps ;
- Préserve le caractère confidentiel de l'information, des renseignements ou des documents dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions ;
- Évite de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel, l'intérêt des autres organismes auxquels il contribue et les obligations de ses fonctions.

❖ Autonomie

- S'assure de prendre connaissance des documents qui lui sont transmis concernant les réunions du Conseil ;
- Maintient à jour, dans la mesure du possible, sa compréhension des dossiers en cours afin de contribuer et d'enrichir les échanges et les débats ;
- Comprend les enjeux liés à la gestion d'une petite organisation et assume, lorsque nécessaire, les mandats qui lui sont confiés.

❖ Intention et action stratégique

- Maintient l'accent sur les questions stratégiques et les priorités ;
- Partage activement son point de vue personnel sur les questions d'importance ;
- Met l'accent sur la gouvernance de la Fondation et non sur la gestion des opérations ;
- Envisage les opportunités et les défis émergents avec une perspective large ;
- Encourage l'utilisation de la mesure du rendement pour favoriser l'amélioration ;
- Soutient activement les mission, vision et valeurs de la Fondation ;
- Incite les divers acteurs à soutenir l'orientation stratégique de la Fondation ;
- Se rallie aux décisions de la majorité.

❖ Efficacité personnelle

- Met tout en œuvre pour améliorer son efficacité et sa performance personnelle ;
- Se présente à l'heure à chaque réunion du Conseil, dans la mesure du possible ;
- Démonstre clairement les valeurs de la Fondation ;
- Utilise la conscience de ses forces et faiblesses personnelles pour améliorer sa contribution à la Fondation ;
- Honore ses engagements, met ses paroles en actes ;
- Prend des décisions fondées sur des principes éthiques, même sur des sujets sensibles ou controversés ;
- Sollicite des commentaires concernant sa performance personnelle ;

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

- Préserve la confidentialité ;
- Fait preuve d'un sens de l'humour, lorsqu'approprié.

❖ Relations interpersonnelles

- Construit et entretient des relations interpersonnelles de manière à améliorer les relations de travail ainsi que l'efficacité globale de l'organisation ;
- Contribue à un environnement de confiance où les gens se sentent encouragés à communiquer et à participer activement ;
- Accueille avec ouverture les perspectives et opinions différentes ;
- Adapte son style personnel pour répondre aux besoins différents des autres ;
- Collabore volontiers avec les autres pour atteindre les résultats souhaités.

❖ Communication interpersonnelle

- S'exprime et écoute avec franchise, ouverture, respect et politesse ;
- Écoute activement les opinions et les idées des autres avant de donner son avis ou des conseils ;
- Partage ses connaissances et son expertise afin de bonifier le rendement du Conseil d'administration ;
- Communique ouvertement ses pensées, besoins, attentes et ressentis ;
- Donne son avis sur les questions d'importance et les sujets sensibles de manière concise et en temps opportun ;
- Utilise le style et la méthode de communication la plus efficace pour la situation ;
- Possède une connaissance fonctionnelle du français et de l'anglais.

❖ Prise de décision

- Prend des décisions indépendamment de toutes considérations reliées à d'autres organisations auxquelles il est rattaché ;
- Base ses décisions sur la meilleure information disponible ;
- Évalue les problématiques sur la base des impacts à court et à long terme pour la Fondation ;
- Évalue les résultats des décisions antérieures pour guider les décisions futures ;
- Explore les causes profondes du problème ou du défi, pas seulement les symptômes ;
- Cadre la prise de décisions en fonction des orientations stratégiques de la Fondation ;
- Prend des décisions dans l'intérêt supérieur de la Fondation et de sa mission ;
- Se rallie à et soutient les décisions du Conseil, même si elles ne représentent pas sa position personnelle.

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

2.2 CHAMPS D'EXPERTISE ET PROFILS PARTICULIERS

Afin de maximiser l'efficacité du Conseil d'administration, la Fondation désire que ses administrateurs puissent lui faire bénéficier de manière synergique de champs d'expertise et profils variés et complémentaires.

❖ **Droit**

La Fondation œuvrant dans le monde professionnel et plus particulièrement celui des soins de santé, la présence d'un avocat, idéalement possédant une expertise dans le droit professionnel et le droit de la santé est recherchée.

❖ **Gestion de projet**

Cumuler une expérience pertinente et variée en gestion de projets novateurs, idéalement dans le monde de la santé, de l'éducation ou de la philanthropie en général, notamment les levées de fonds.

❖ **Finance/comptabilité**

CA, CGA, CMA ou ayant une expérience pertinente en gestion financière au sein d'entreprises à ut lucratifs ou, idéalement, à buts non lucratifs

❖ **Communications/médias/relations publiques,**

Détenteur/détentrice d'un diplôme universitaire en communication ou en relations publiques ou ayant une expérience pertinente en communication, comprenant la préparation de campagnes de presse, la rédaction de communiqués, l'organisation d'événements et la gestion des communications au sein d'une entreprise.

❖ **Marketing/vente**

Détenteur/détentrice d'un diplôme universitaire en marketing ou ayant une expérience pertinente en gestion du marketing ou des ventes, comprenant la mise sur pied de campagnes publicitaires, la fidélisation de la clientèle ou la gestion d'équipes de vente.

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

❖ Ressources humaines

Détenteur/détentrice d'un diplôme universitaire en ressources humaines ou ayant une expérience pertinente en gestion des ressources humaines, dont la négociation de conventions collectives, la gestion des dossiers CNESST, la formation, la rémunération et avantages sociaux.

❖ Santé

Professionnel de la santé œuvrant dans le réseau de la santé et détenant une expérience pertinente en santé holistique et en approche intégrée de soins.

❖ Pédagogie

Détenteur/détentrice d'un diplôme universitaire en enseignement et possédant une expérience pertinente en enseignement supérieur et développement de programmes.

2.3 POUR UNE DIVERSITÉ ENRICHISSANTE

La Fondation désire favoriser la diversité de genre et d'âge du conseil d'administration qui est associée à des impacts cognitifs positifs tels que la créativité, l'innovation et la génération d'idées nouvelles.

❖ La diversité de genre

Il est reconnu que les femmes et les hommes administrateurs apportent des contributions spécifiques différentes en matière d'expériences, de perspectives, de styles de management.

❖ La diversité d'âge

Il est aussi reconnu que la diversité d'âge au sein du conseil d'administration aide les organismes à bénéficier de points de vue de groupes d'âge différents, facilite les capacités d'apprentissage du conseil, et l'aide à développer des idées nouvelles et innovantes.

❖ Représentation de la communauté chinoise

Considérant les racines historiques et culturelles particulières relatives à la médecine traditionnelle chinoise qui constitue le champ d'activité spécifique de la Fondation, la présence d'un membre de la communauté chinoise est recherchée.

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

- ❖ Afin de favoriser une représentativité et une synergie les plus dynamiques possibles, la Fondation considérera le genre et l'âge et l'appartenance à la communauté chinoise lors du recrutement des administrateurs

3- COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES DES OFFICIERS

3.1 LA PRÉSIDENTENCE

3.1.1 Responsabilités spécifiques de la présidence

PRÉSIDENTENCE DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Suit et fait respecter les règles de procédure en réunion ;
- Accorde le droit de parole et permet à chacun de s'exprimer ;
- Établit le décorum et s'assure qu'il soit maintenu ;
- Gère le temps de la réunion et assure l'absence de perte de temps ;
- Favorise l'écoute ;
- S'assure que les discussions restent pertinentes et centrées sur l'objet en cause ;
- Dissocie les idées des individus et évite la personnalisation des discussions ;
- S'assure que tous les points de vue ont été portés à l'attention du Conseil d'administration ;
- Pose des questions pour faire ressortir des angles ignorés ou oubliés ;
- Synthétise la discussion pour favoriser l'évolution des délibérations et arriver à une conclusion.

PORTE-PAROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET REPRÉSENTANT DE L'ORGANISATION

- Représente la Fondation auprès des parties prenantes externes ;
- Seul porte-parole officiel de la Fondation ;
- Responsable des dossiers politiques de l'organisation ;
- Connait très bien les dossiers pertinents de la Fondation.

BON FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Coordonne les travaux du Conseil d'administration et en assure la continuité ;
- Comprend bien le rôle du Conseil d'administration et fait en sorte que les administrateurs le comprennent aussi ;
- S'assure que la documentation nécessaire aux délibérations soit préparée et transmise à temps aux administrateurs ;
- Assure l'harmonie et le respect mutuel entre les administrateurs ;
- S'assure que le Conseil d'administration prend les décisions requises pour le bon fonctionnement de l'organisation ;

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

- Est responsable de l'administration des affaires du Conseil d'administration ainsi que de l'application des décisions du Conseil d'administration.

PÉRENNITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- S'assure que le recrutement de nouveaux administrateurs soit adéquat ;
- Accueille et intègre les nouveaux administrateurs ;
- Maintient une diversité de points de vue au sein du Conseil d'administration ;
- Assure une continuité intergénérationnelle dans le temps ;
- Voit à sa propre succession ;
- Agit à titre de mentor pour son(sa) successeur(e).

3.1.2 Compétences attendues de la présidence

Le président ou la présidente du Conseil d'administration de la Fondation de l'Ordre des acupuncteurs du Québec est un administrateur à part entière de l'organisation. À ce titre, les compétences attendues de la présidence incluent celles propres aux administrateurs en plus des compétences spécifiques mentionnées ici.

LEADERSHIP

- Inspire le respect de la part de ses pairs ;
- Instaure et maintient un climat favorisant des échanges fructueux et harmonieux ;
- Assure la participation adéquate de chacun des administrateurs ;
- Leader de l'accomplissement des fonctions d'imputabilité du Conseil d'administration.

INTÉGRITÉ

- A une conduite éthique irréprochable en tout temps ;
- Est le gardien du code de déontologie du Conseil d'administration ;
- S'assure de la conduite éthique des administrateurs ;
- S'assure que les administrateurs ne sont pas en conflit d'intérêts ;
- Prend les actions nécessaires pour préserver l'organisation dans les cas de conflits d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts.

DIPLOMATIE

- Est diplomate dans ces échanges professionnels et possède de l'entregent ;
- Assure la médiation des différends entre les administrateurs ;
- Discipline les débats et les relations entre administrateurs durant et entre les réunions ;
- Discipline les administrateurs absentéistes ou qui manquent de discipline.

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

GESTION ADMINISTRATIVE

- Gère l'administration générale des affaires de la Fondation ;
- Assure la conduite des affaires de la Fondation et le suivi des décisions du Conseil d'administration.
- Planifie, organise, dirige, contrôle et coordonne les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de la Fondation ;
- Fait rapport au Conseil d'administration, dans la mesure et la fréquence qu'il détermine, sur sa gestion, sur la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et sur tout autre sujet portant sur la poursuite de la mission de la Fondation.

CONNAISSANCE DU MILIEU PHILANTHROPIQUE

- Comprend les particularités du monde philanthropique de manière à solliciter efficacement des mécènes potentiels.

3.2 LA VICE-PRÉSIDENTENCE

3.2.1 Responsabilités spécifiques de la vice-présidence

- La vice-présidence fournit un soutien à la présidence, en particulier, en ce qui a trait à la levée de fonds ;
- Agit de façon stratégique, en mettant l'accent sur la vision à long terme, le leadership proactif à l'égard des questions essentielles ainsi que l'élaboration de politiques qui définiront et orienteront le travail continu de la Fondation ;
- Agit à titre de membre du Bureau de direction (comité exécutif) ;
- Assume le rôle de la présidence si celle-ci est incapable d'exécuter les fonctions du poste ;
- Représente la Fondation lors des réunions et réceptions officielles, à la demande du président ;
- Accomplit les tâches générales énoncées dans la description de poste du membre du conseil d'administration.

3.2.2 Compétences attendues de la vice-présidence

- Posséder des connaissances et des compétences dans un ou plusieurs domaines de la gestion du conseil d'administration : politiques, finances, programmes et personnel ;
- Comprendre les règles de procédure des assemblées délibérantes pour conduire les réunions de la Fondation en l'absence de la présidence ;
- Connaître les services fournis par la Fondation et les appuyer publiquement ;
- Travailler en équipe de façon collaborative

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

3.3 LE SECRÉTARIAT

3.3.1 Responsabilités spécifiques du ou de la secrétaire

- Il est gardien de la conformité et le promoteur de la gouvernance qui garantit la validité des décisions prises par le Conseil d'administration ;
- Supervise la rédaction des procès-verbaux du conseil d'administration ;
- Examine, surveille et vérifie l'exactitude des procès-verbaux des réunions et s'assurer de la distribution à tous les administrateurs ;
- Signe et s'assure de la conservation des procès-verbaux et des dossiers de toutes les réunions du conseil d'administration ;
- Assiste le président dans l'organisation des travaux du conseil avec une vision stratégique ;
- Gère les ordres du jour et supervise l'envoi du matériel des convocations des membres du conseil ;
- Collabore à la définition du programme annuel de travail du conseil avec les comités qui sont impliqués ;
- Participe à la préparation des assemblées générales dont il peut être le secrétaire ;
- Supervise la rédaction des procès-verbaux de l'ensemble des comités spécialisés du conseil. Il est le destinataire des procès-verbaux ou comptes rendus rédigés par les comités à la suite de leurs travaux.
- Accomplit les tâches générales énoncées dans la description de poste du membre du conseil d'administration.

3.3.2 Compétences attendues du ou de la secrétaire

- Le secrétaire de conseil est avant tout une personne de confiance, en plus d'être un bon technicien bénéficiant d'une excellente connaissance du droit des sociétés et de la gouvernance ;
- Les qualités qu'exigent ces fonctions sont nombreuses : discrétion, diplomatie et sérénité pour s'imposer, en interne et en externe, ouverture d'esprit pour innover, qualités relationnelles lui permettant de mener à bien son rôle de facilitateur, et enfin rigueur et pugnacité pour garantir la conformité des travaux du conseil.

3.4 LA TRÉSORERIE

3.4.1 Responsabilités spécifiques du trésorier ou de la trésorière

- Supervise l'état financier de la fondation ;
- Supervise l'élaboration d'une politique de placement ;
- Préside le comité d'audit ;
- Supervise et examine les états financiers mensuels ;

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

- Veille au respect des politiques financières de la Fondation ;
- Présente les états financiers aux réunions du conseil d'administration ;
- Approuve le projet du budget annuel avant de le présenter au conseil d'administration ;
- Signe les états financiers annuels vérifiés, une fois ceux-ci approuvés par le conseil d'administration ;
- Présente la proposition de désigner les vérificateurs pour la Fondation lors de l'assemblée générale annuelle ;
- Agit de façon stratégique, en mettant l'accent sur la vision à long terme, le leadership proactif à l'égard des questions financières essentielles ainsi que l'élaboration de politiques qui définiront et orienteront le travail continu de la Fondation ;
- Accomplit les tâches générales énoncées dans la description de poste du membre du conseil d'administration.

3.4.2 Compétences attendues du trésorier ou de la trésorière

- Connaissance et expérience permettant de comprendre les enjeux liés à la gestion financière de la Fondation et voir à assurer sa pérennité en s'intéressant à l'intégrité de l'information financière, à l'audit interne et externe, aux états financiers et à la mise en place de mécanismes de contrôles internes, d'un processus de gestion de risques et d'un plan d'optimisation optimale des ressources ;
- Capacité à travailler en équipe de façon collaborative.

4- STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

La stratégie de recrutement de nouveaux administrateurs vise à intéresser un éventail le plus large possible de candidats et candidates potentiels. Pour ce faire, de nouvelles candidatures seront systématiquement sollicitées auprès d'organismes ayant pour mandat d'assurer le lien entre les professionnels des différents domaines et les organismes à but non lucratif comme le [Centre d'action bénévole de Montréal](#) et l'[Institut des administrateurs de sociétés](#).

Lors du recrutement, la présente politique sera transmise aux candidates et candidats potentiels. Seront aussi rendus disponibles les règlements, politiques et rapports annuels des 3 années antérieures aux personnes en faisant la demande.

Les personnes intéressées devront faire parvenir le curriculum vitae ainsi que le questionnaire relatif à la formation, aux compétences et à l'expérience des candidats aux postes d'administrateurs de la Fondation de l'OAQ dûment rempli à la direction générale au moins 20 jours avant la date prévue pour la réunion du comité de sélection.

Le comité de sélection évaluera les diverses candidatures en fonction de la grille en annexe intitulée « Matrice des compétences du CA »

Référentiel des compétences et responsabilités des administrateurs et dirigeants

5- RESPONSABLE DE L'ÉLABORATION ET DE LA RÉVISION DE LA POLITIQUE

Conseil d'administration de la Fondation

6- RESPONSABLES DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE

Conseil d'administration de la Fondation

7- CONFIDENTIALITÉ DE LA POLITIQUE

Publique

8- FRÉQUENCE DE RÉVISION

Tous les 5 ans et au besoin.