



Rôles et responsabilités

Formation pour les conseils d'administration
des organismes communautaires

2019

Contenu de la formation

- ▶ Les pratiques et valeurs de l'organisme;
- ▶ Le financement à la mission;
- ▶ L'action communautaire autonome;
- ▶ Un rappel des principales lois;
- ▶ Les lettres patentes;
- ▶ Les règlements généraux;
- ▶ L'assemblée générale;
- ▶ Les membres;
- ▶ Le conseil d'administration;
- ▶ Le harcèlement psychologique au travail;
- ▶ Les droits des administrateurs;
- ▶ Les principes de gouvernance;
- ▶ Les conflits d'intérêts;
- ▶ La responsabilité personnelle;
- ▶ La destitution;
- ▶ Le procès-verbal;
- ▶ Les poursuites;
- ▶ Quelques conseils pratiques;
- ▶ Les officiers;
- ▶ Le comité exécutif;
- ▶ Les comités;
- ▶ Les clés de la réussite;
- ▶ Les dangers;
- ▶ Les livres et registres;
- ▶ L'organisation du travail;
- ▶ Les attentes CA envers la coordination;
- ▶ Les outils de gestion.

Les pratiques du mouvement communautaire

Une approche globale

- ▶ Déterminer sa mission à partir des besoins des personnes;
- ▶ Ne pas se limiter à une suite de services et intégrer dans un tout l'implication, l'intervention et la mobilisation;
- ▶ Accorder une importance capitale à l'accueil de la personne;
- ▶ Démontrer un respect de l'intégrité, de la dignité et des droits de la personne;
- ▶ Intégrer la défense de droits dans son approche;
- ▶ Promouvoir le droit à la différence.

Les valeurs du mouvement communautaire

Les organismes ont hérité de l'histoire des pratiques communautaires du Québec et de ses valeurs. Ces valeurs servent de cadre de référence éthique à leurs actions et à leurs pratiques tout en définissant ce qu'ils sont.

- ▶ La justice sociale
- ▶ La solidarité
- ▶ La démocratie
- ▶ L'autonomie
- ▶ Le respect

la Table des Regroupements du
Saguenay-Lac-Saint-Jean
présente

l'Action Communautaire
Autonome



<https://www.youtube.com/watch?v=KPFC0KcuUtQ>

L'action communautaire autonome

Les organismes communautaires au sens large :

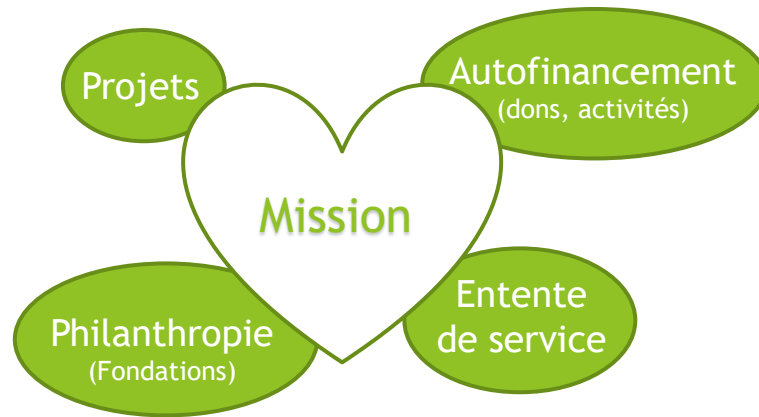
- ▶ Avoir un statut à but non lucratif;
- ▶ Démontrer un enracinement dans la communauté;
- ▶ Entretenir une vie associative et démocratique;
- ▶ Déterminer ses approches, ses pratiques et ses orientations.

Les organismes communautaires autonomes :

- ▶ Avoir été constitué à l'initiative de la communauté;
- ▶ Avoir une mission sociale propre favorisant la transformation sociale;
- ▶ Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges;
- ▶ Avoir un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Le financement à la mission

- ▶ Permet la réalisation d'une mission considérée dans sa globalité plutôt qu'en fonction d'activités particulières ou de priorités ministérielles ou régionales (ex. par entente de service, par projet, etc.);



- ▶ Relève généralement d'une instance gouvernementale et prend la forme d'une subvention de base récurrente destinée à la mise en place ou à la consolidation du fonctionnement d'un organisme communautaire afin qu'il puisse réaliser, en tout ou en partie, sa mission;
- ▶ Les organismes sont libres de déterminer dans quels postes budgétaires ils affectent ce montant dans la mesure où il s'agit de dépenses considérées comme admissibles.

Un rappel des principales lois

- ▶ Loi sur les compagnies du Québec (3^e partie);
- ▶ Code civil du Québec;
- ▶ Loi sur les normes du travail;
- ▶ Loi sur la santé et la sécurité au travail;
- ▶ Charte des droits et libertés de la personne;
- ▶ Les autres lois :
 - Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé;
 - Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
 - Loi sur la protection de la jeunesse;
 - Loi sur les services de santé et les services sociaux.

Les lettres patentes

- ▶ Acte constitutif ou charte;
- ▶ Remis par le Registraire des entreprises pour la constitution de la personne morale;
- ▶ Contient le nom de l'organisme, le siège social, le nombre des personnes administratrices et les objets (champs d'activité);
- ▶ Les modifications doivent être approuvées en assemblée générale extraordinaire.

*C'est le « certificat de naissance »
de l'organisme!*



Les règlements généraux

- ▶ Définissent les règles de la vie associative de l'organisme;
- ▶ Outil principal des administrateurs;
- ▶ Contrat qui unit les membres à l'organisme, et l'organisme aux membres.

Les éléments à y retrouver:

- ▶ Définition des membres, buts et objets;
- ▶ Fonctionnement relié aux assemblées des membres;
- ▶ Composition et fonctionnement du conseil d'administration.

IMPORTANT!

Assurez-vous que le nombre de membres du conseil d'administration inscrit à vos règlements généraux soit le même que celui inscrit à vos lettres patentes.

L'assemblée générale

Selon la loi, l'assemblée générale annuelle doit être tenue dans un délai maximal de 4 mois suivant la fin de l'année financière. De plus, elle doit être convoquée au minimum 10 jours calendrier avant l'assemblée.

Ses responsabilités légales :

- ▶ Approuver ou rejeter les modifications aux règlements généraux;
- ▶ Élire les membres du conseil d'administration (minimum de 3);
- ▶ Nommer la firme de vérification comptable;
- ▶ Recevoir le rapport d'activités et les états financiers;
- ▶ Recevoir tout autre renseignement relatif à la situation financière;
- ▶ Toute autre responsabilité inscrite aux lettres patentes et/ou règlements généraux.

IMPORTANT!

Surveillez les exigences de vos bailleurs de fonds ainsi que les indications dans vos règlements généraux.

Ex. délai de tenue de l'AGA, adoption des documents annuels, niveau de vérification comptable.

L'assemblée générale (suite)

Depuis le nouveau Code civil en 1994, la souveraineté de l'assemblée générale a perdu de sa vigueur en donnant beaucoup plus de pouvoir au conseil d'administration.

Toutefois, le mouvement communautaire, avec ses pratiques démocratiques, a plutôt conservé une primauté à l'assemblée générale des membres.

Par exemple, dans plusieurs organismes, l'AG :

- ▶ Approuve les orientations, les priorités et les perspectives d'action;
- ▶ Adopte le rapport d'activités et les états financiers.

L'assemblée générale extraordinaire

Selon la loi :

- ▶ Peut être convoquée par 10 % des membres pour régler une question particulière;
- ▶ Les membres indiquent par écrit au CA les questions qui seront soulevées pendant l'assemblée;
- ▶ Le CA doit convoquer l'assemblée dans un délai de 21 jours. Sinon, 10 % des membres peuvent la convoquer eux-mêmes.

Les membres

La composition du *membership* :

- ▶ Les catégories et les conditions d'admission sont définies dans les règlements généraux;
- ▶ Il est important de bien définir qui sont nos membres et de s'assurer qu'ils adhèrent à la mission et aux valeurs de l'organisme.

Les droits des membres :

- ▶ Être informés des affaires de l'organisme;
- ▶ Consulter les lettres patentes, les règlements, la liste des noms et adresses des membres ainsi que celle des administrateurs;
- ▶ Être convoqués aux assemblées annuelles ou extraordinaires, y prendre part et y voter, sous réserve des règlements généraux;
- ▶ Convoquer une assemblée extraordinaire;
- ▶ Consulter, pendant l'assemblée générale annuelle, le rapport d'activités et les états financiers.

Les membres (suite)

Les obligations des membres :

- ▶ Respecter les règlements généraux pour conserver sa qualité de membre;
- ▶ Payer sa cotisation annuelle ou renouveler son adhésion annuellement;
- ▶ Obligation morale et sociale de participer aux assemblées des membres.

Le conseil d'administration

- ▶ Instance qui prend les décisions administratives;
- ▶ Il est habilité à autoriser tous les actes qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale;
- ▶ Les décisions sont prises en fonction des intérêts fondamentaux de l'organisme, en cohérence avec sa mission et ses valeurs;

- ▶ Le pouvoir est collectif :
 - Aucun pouvoir individuel;
 - Les membres sont personnellement et solidairement responsables des décisions.
- ▶ Exigences légales pour en faire partie :
 - Être une personne physique;
 - Être âgé de 18 ans ou plus;
 - Être légalement capable de contracter;
 - Ne pas être en faillite.

(Exceptions : Code civil, art. 327)

Le conseil d'administration (suite)

Ses responsabilités :

- ▶ Agir et prendre les décisions dans les respects de la loi sur les compagnies, des lois fiscales et des lois du travail;
- ▶ Voir à l'atteinte des objectifs de l'organisme et au respect des valeurs et pratiques du milieu communautaire;
- ▶ Déterminer les priorités d'actions annuelles;
- ▶ Administrer les affaires courantes de l'organisme;
- ▶ Nommer les officiers et définir leurs mandats;
- ▶ Pourvoir à un poste vacant (si le siège s'est libéré en cours d'année) au sein du CA;
- ▶ Préparer et convoquer les assemblées générales;
- ▶ Présenter un rapport d'activités à l'AGA;
- ▶ Autoriser les transactions financières et les contrats;
- ▶ Voir à l'embauche et à l'évaluation du personnel;
- ▶ Adopter, modifier et abroger les statuts et règlements;

Le conseil d'administration (suite)

Ses responsabilités (suite) :

- ▶ Adopter les prévisions budgétaires et les états financiers;
- ▶ Former les comités et se prononcer sur leurs recommandations;
- ▶ Accepter ou refuser les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres selon les critères et obligations tels que définis dans les règlements généraux;
- ▶ Décider des mandats et prises de position politique;
- ▶ Déterminer les politiques et les règles de régie internes;
- ▶ Voir aux représentations appropriées pour l'organisme;
- ▶ Exercer au besoin tout pouvoir non prévu aux règlements généraux, mais reconnu par la Loi sur les compagnies.

Le harcèlement psychologique au travail

Les devoirs de l'employeur :

- ▶ Mettre en place des moyens adéquats pour prévenir le harcèlement psychologique;
- ▶ Si une situation de harcèlement psychologique est portée à sa connaissance, il doit intervenir pour y mettre fin.

La loi ne fait pas de distinction que le harcèlement provienne :

- ▶ D'un gestionnaire;
- ▶ D'un employé;
- ▶ D'un client ou d'un usager;
- ▶ D'un fournisseur;
- ▶ D'un visiteur.

Les droits des administrateurs

- ▶ **Droit de parole sur toutes les questions traitées par le CA;**
- ▶ **Droit de vote dans toutes les décisions du CA;**
- ▶ **Droit de consulter tous les livres et registres de l'organisme;**
- ▶ **Droit à la dissidence :**
 - Signifie que la personne ne veut pas être associée à une décision prise;
 - Signifie que la personne n'est pas solidaire de la décision;
 - La personne n'engage pas sa responsabilité personnelle.
- ▶ **Droit à la démission :**
 - Le membre peut démissionner quand bon lui semble;
 - Doit être consigné dans un procès-verbal;
 - En fonction tant qu'il n'est pas retiré du registre des entreprises.

Les principes de gouvernance des administrateurs

► Responsabilité :

- Devoir agir personnellement dans les limites de son pouvoir, pouvoir qui l'oblige à respecter les lettres patentes et règlements adoptés par l'organisme.

► Prudence et diligence :

- Agir avec attention et gérer avec sagesse
- Avoir une conduite raisonnable afin d'éviter les erreurs;
- S'abstenir de tout ce qui peut causer des dommages.

► Honnêteté et loyauté :

- Agir de bonne foi pour seul objectif le bien de l'organisme;
- Ne pas commettre d'abus de pouvoir dans le but de procurer à soi-même ou à d'autres des avantages;
- Être solidaire et se rallier aux décisions prises.

► Devoir de rendre des comptes

- Rendre des comptes au moins une fois l'an et être transparents sur la gestion, la planification financière et les activités réalisées.

► Confidentialité

- Garder privées les affaires de l'organisme et ne pas aborder certains sujets avec des personnes qui n'en font pas partie.

Les conflits d'intérêts

Le Code civil (art. 324) interdit au membre du CA de « se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations... »

- ▶ Ne pas confondre les biens de l'organisme avec les siens ni utiliser ces biens à son profit;
- ▶ Ne pas utiliser ou divulguer sans autorisation une information acquise dans le cadre de ses fonctions;
- ▶ Éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et celui de l'organisme.

La responsabilité personnelle

Les membres du CA, comme toute autre personne, sont soumis au régime général de la responsabilité civile exprimé au Code civil (art. 1457 et 1458).

Une faute ne sera retenue que contre ceux et celles qui ont participé à l'action ou à l'omission fautive ou qui en ont été complices. La personne qui administre l'organisme est dégagée de cette responsabilité si :

- ▶ Elle a exprimé sa dissidence;
- ▶ Elle était absente de la réunion;
- ▶ Elle démontre qu'elle a agi en toute bonne foi et fait preuve de diligence et d'habileté pour empêcher la situation de se produire.

La destitution

La destitution d'un officier :

- ▶ Le CA peut démettre un officier de ses fonctions : il conserve son poste d'administrateur.

La destitution d'un administrateur :

- ▶ Elle revient aux membres de l'organisme, réunis en assemblée générale extraordinaire;
- ▶ Le pouvoir de destitution des administrateurs n'existe que s'il est expressément stipulé dans les lettres patentes.

Le procès-verbal

- ▶ Doit refléter la réalité : les décisions et le cheminement suivi pour arriver à ces décisions;
- ▶ Doit être signé par le ou la secrétaire ou la présidence;
- ▶ Doit faire mention :
 - Des présences;
 - Des absences;
 - Des personnes invitées.
- ▶ Doit être adopté dans une réunion subséquente.

- ▶ Tenue d'assemblées par téléphone ou internet :
Loi sur les compagnies, art. 89.2

- ▶ Résolutions par téléphone ou courriel :
Loi sur les compagnies, art. 89.3

Les poursuites

Principales situations qui engagent votre responsabilité et pour lesquelles vous pourriez être poursuivis :

- ▶ Paiement des déductions à la source et des charges sociales;
- ▶ Interdiction de faire un prêt à un membre;
- ▶ Dettes de l'association au moment de sa dissolution volontaire.

Les autres situations :

- ▶ Refus de montrer les livres et registres dont la loi permet la consultation;
- ▶ Refus de fournir la liste des membres à un membre qui en fait la demande;
- ▶ Défaut de produire les rapports, avis et déclarations annuelles ou modificatives;
- ▶ Falsification de documents avec l'intention de frauder;
- ▶ Infractions en vertu de lois diverses comme : la Loi des normes du travail, le Code des professions, la Loi sur la protection du consommateur, etc.

Quelques conseils pratiques

Lorsque vous démissionnez...

Assurez-vous que votre démission est consignée au procès-verbal et que l'avis énonçant votre retrait est produit auprès du registraire des entreprises.

Ne vous en faites pas trop

Ne croyez pas que l'entrée en vigueur du nouveau Code civil a amplifié vos devoirs et responsabilités. En fait le code n'a fait que mettre à jour les principes qui existaient déjà.

Or jusqu'à présent, ces principes n'ont mené à pratiquement aucune condamnation de membre de CA d'OBNL.

Pensez assurance!

L'organisme peut souscrire à une assurance-responsabilité au bénéfice de ses administrateurs. L'organisme court aussi des risques dans ses activités régulières.

Il serait très sage que les administrateurs examinent la possibilité de contracter une assurance au nom de l'organisme pour couvrir les risques.

Les officiers

Les principaux postes :

- ▶ La présidence;
- ▶ La vice-présidence;
- ▶ Le secrétariat;
- ▶ La trésorerie.

La description des rôles est inscrite dans les règlements généraux.

La présidence n'a pas plus de pouvoir individuel que tout autre membre du conseil. Elle a le rôle de s'assurer que les décisions du CA soient respectées. Elle agit sous l'autorité du CA, et non l'inverse.

Le comité exécutif

- ▶ Dans un CA qui compte au moins 7 membres;
- ▶ Délégation d'une partie des pouvoirs du CA à un comité d'au moins 3 membres.

**ATTENTION au respect de
l'égalité des administrateurs
entre eux!**

**ATTENTION à ne pas
transformer les autres
administrateurs en figurants!**

Les comités

- ▶ Pour favoriser la prise de décision sur certaines questions;
- ▶ Composés de personnes ayant une expertise particulière ou du temps à consacrer à la réflexion;
- ▶ Ne sont pas nécessairement composés de membres issus du conseil d'administration, mais au moins un administrateur devrait en faire partie pour assurer le lien;
- ▶ N'ont aucun pouvoir décisionnel, mais ont comme rôle principal de faire des recommandations sur des sujets ou questions précises.

Les clés de la réussite

- ▶ Lieu de travail adéquat;
- ▶ Objectifs clairs, compris et acceptés;
- ▶ Processus décisionnel bien défini;
- ▶ Utilisation efficace et équitable des ressources humaines;
- ▶ Bonne communication et circulation et l'information;
- ▶ Capacité à résoudre les conflits et les tensions;
- ▶ Possibilité d'exprimer ses sentiments, un désaccord ou un malaise;
- ▶ Processus d'évaluation régulier des réunions;
- ▶ Respect du groupe;
- ▶ Respect des individus et des différences;
- ▶ Se donner le droit à l'erreur;
- ▶ Pleine participation de chacun des membres;
- ▶ Collaboration et respect de l'animation et du décorum.

Les dangers

- ▶ Conformisme (s'ouvrir aux idées, faire preuve d'imagination);
- ▶ Fermeture à la critique (saine et ouverte);
- ▶ Recherche excessive du consensus (on peut ne pas être tous d'accord);
- ▶ Difficulté à intégrer des nouveaux (danger du groupe fermé et restreint);
- ▶ CA de cafetière (perdre son temps dans l'accessoire).

Les livres et registres

Publics :

- ▶ Lettres patentes (charte ou acte constitutif);
- ▶ Règlements généraux;
- ▶ Liste des administrateurs;
- ▶ Registre des administrateurs (actuels et anciens);
- ▶ Registre des hypothèques.

Réservés exclusivement aux membres en règle :

- ▶ Registre des membres en règle (nom, adresse, profession, dates d'élection);
- ▶ Procès-verbaux de l'AGA et documents annexés (si présents lors de l'AGA).

Réservés au CA :

- ▶ Livres comptables (activités financières);
- ▶ Transactions financières, créances, obligations;
- ▶ Registre des procès-verbaux et des résolutions;
- ▶ Déclarations de renseignement (organisme de bienfaisance).

L'organisation du travail

Le personnel :

- ▶ Les conditions de travail et la description de tâches doivent être connues par l'employé;
- ▶ Politique des conditions de travail :
 - Semaine de travail;
 - Temps supplémentaire (ou reprise de temps);
 - Jours fériés;
 - Congés de maladie;
 - Autres avantages offerts.
- ▶ Le lien entre le personnel et le CA se fait par la coordination;
ou
- ▶ Nomination d'un employé au conseil d'administration;
ou
- ▶ Nomination d'un administrateur responsable du personnel.

L'organisation du travail (suite)

La coordination ou direction :

- ▶ Donner suite aux orientations de l'AGA et aux suivis effectués par le CA;
- ▶ Élaborer une proposition de plan d'action annuel et un programme d'activités;
- ▶ Préparer et rédiger le rapport d'activités, susciter l'appropriation de celui-ci par les différentes instances de l'organisme;
- ▶ Participer à la préparation et à l'organisation de l'assemblée générale annuelle;
- ▶ Informer le CA sur toutes questions pouvant l'éclairer pour exercer ses fonctions;
- ▶ Assister à toutes les réunions du conseil;
- ▶ Siéger aux comités formés par le CA et leur apporter un soutien;
- ▶ Représenter l'organisme auprès des partenaires et bailleurs de fonds;
- ▶ Préparer les demandes de subventions et les rapports pour les subventions reçues;
- ▶ Faire les recherches pour favoriser le développement de l'organisme;

L'organisation du travail (suite)

La coordination ou direction (suite) :

- ▶ Préparer tout rapport ou dossier à la demande du CA;
- ▶ Réaliser le plan d'action (coordonner ou diriger la réalisation);
- ▶ Encadrer les rapports financiers et les prévisions budgétaires;
- ▶ Déterminer le partage des tâches;
- ▶ Assurer l'intégration des nouveaux travailleurs et travailleuses.

Les tâches du CA pouvant être déléguées à la coordination ou direction :

- ▶ Préparer et convoquer les réunions du CA;
- ▶ Assurer la mise en exécution des résolutions du CA;
- ▶ S'assurer de la saine gestion du personnel et voir à l'application des contrats de travail;
- ▶ Veiller à l'élaboration et au respect des politiques et procédures internes de l'organisme.

Quel modèle de gestion pratiquez-vous?

Politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome

```
graph TD; A[Politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome] --> B[Reconnaissance de l'importance de la vie démocratique et associative]; B --> C[Mode de gestion participatif]; C --> D[Responsabilité collective];
```

Reconnaissance de l'importance de la vie démocratique et associative

Mode de gestion participatif

Responsabilité collective

L'organisation du travail (suite)

Les personnes salariées :

- ▶ Réaliser avec compétence les mandats et tâches qui leur sont confiés;
- ▶ Porter la mission de l'organisme de façon à l'actualiser dans des actions concrètes et constructives;
- ▶ Offrir aide et support aux membres de l'équipe et aux bénévoles;
- ▶ Veiller à maintenir la crédibilité de l'organisme;
- ▶ Respecter les règles, les politiques et le code d'éthique (le cas échéant).

Les bénévoles:

- ▶ Réaliser avec compétence les tâches qui leur sont confiées;
- ▶ Veiller à maintenir la crédibilité de l'organisme;
- ▶ Respecter les règles, les politiques et le code d'éthique (le cas échéant).

L'organisation du travail (suite)

L'équipe de travail :

- ▶ Gestion participative : Très grande implication des travailleurs et des travailleuses;
- ▶ Réunions d'équipe : Mécanisme formel de gestion participative;
- ▶ Fonction de répartition et de contrôle sur le travail;
- ▶ Rencontres régulières pour discuter :
 - Des services offerts;
 - Des difficultés éprouvées;
 - De la répartition de la charge de travail.
- ▶ Elles fournissent un soutien à la personne dans l'exécution de son travail.

Ce que la coordination/direction attend des membres du CA

- ▶ Être présents et actions aux réunions et comités;
- ▶ Accepter et assumer la responsabilité d'un dossier;
- ▶ Travailler les dossiers en collaboration avec la coordination;
- ▶ Respecter l'autorité de la coordination concernant l'application des décisions et la réalisation des activités;
- ▶ Conseiller et informer la coordination sur les traditions, les structures, l'histoire de l'organisme;
- ▶ Soutenir la coordination en ce qui concerne les liens avec la communauté et les bailleurs de fonds;
- ▶ Accorder et manifester sa confiance à la coordination, particulièrement en cas de conflit;
- ▶ Appuyer la coordination dans les décisions relatives à la gestion des ressources financières et humaines;
- ▶ Évaluer, au moins une fois par année, le rendement, les conditions de travail et les priorités de la coordination;
- ▶ S'impliquer dans la réalisation des activités corporatives de l'organisme.

Ce que le CA attend de la coordination/direction

- ▶ Assurer le suivi et la réalisation des orientations du plan d'action et des décisions de l'assemblée générale annuelle;
- ▶ Assurer la préparation, le soutien et le suivi des rencontres du CA;
- ▶ Assurer la gestion financière de l'organisme : remplir les demandes de subventions, faire les rapports financiers, les redditions de compte, le suivi budgétaire;
- ▶ Assurer la gestion des ressources humaines : horaires, suivis, évaluations, préparation des contrats de travail, etc.
- ▶ Préparer et animer les réunions d'équipe;
- ▶ Recruter et participer à l'embauche du personnel régulier et temporaire;
- ▶ Effectuer une planification des activités du personnel en développant des plans d'action réguliers spécifiant les objectifs à rencontrer, les échéanciers et les ressources disponibles;
- ▶ Organiser et animer des activités de consultation, de formation, de mobilisation;

Ce que le CA attend de la coordination/direction (suite)

- ▶ Préparer et organiser, en collaboration avec le CA et la permanence, l'assemblée générale annuelle;
- ▶ Participer à l'analyse des dossiers et à l'élaboration des documents, de mémoires;
- ▶ Assurer la représentation de l'organisme auprès d'instances régionales et nationales tant du secteur communautaire que d'autres secteurs;
- ▶ Analyser les demandes d'adhésion de nouveaux membres et faire une recommandation au CA.

Les outils de gestion

- ▶ La politique des conditions de travail;
- ▶ Le code d'éthique
- ▶ La politique de confidentialité;
- ▶ Un cadre de relation avec les partenaires;
- ▶ La politique de représentation;
- ▶ La politique salariale.

