

# Rôles RESPONSABILITÉS *et obligations*

des différentes instances d'un organisme communautaire

# Rôles RESPONSABILITÉS *obligations*



---

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRE DES LAURENTIDES •  
342, rue Parent, Saint-Jérôme (Québec) J7Z 2A2

## **Regroupement des organismes communautaires des Laurentides**

342, rue Parent  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 2A2  
☎ 450.438.8005  
📠 450.438.3998  
Courriel : [info@roclautentides.com](mailto:info@roclautentides.com)  
Site : [www.roclautentides.com](http://www.roclautentides.com)

Dernière mise à jour : Septembre 2018

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préambule</b> .....	3
<b>Pratiques du mouvement communautaire autonome</b> .....	4
<b>Rappel des principales lois</b> .....	6
<b>Les lettres patentes</b> .....	7
<b>Les règlements généraux</b> .....	7
<b>L'assemblée générale</b> .....	8
<b>L'assemblée générale extraordinaire (AGE)</b> .....	9
<b>Les membres</b> .....	9
Composition du membership .....	9
Droits des membres .....	9
Obligations des membres .....	10
<b>Le conseil d'administration</b> .....	10
Responsabilités du conseil d'administration .....	11
Droits des administrateurs et administratrices .....	12
La dissidence .....	12
La démission .....	12
Principes de gouvernance des administrateurs et administratrices.....	13
Conflits d'intérêts .....	14
Les procès-verbaux (PV) .....	15
Les poursuites .....	15
Conseils pratiques .....	16
Les officiers et officières de la corporation .....	16
Les comités .....	17
<b>Les livres et registres</b> .....	18
<b>Politique gouvernementale sur l'action communautaire autonome</b> .....	20
<b>L'organisation du travail</b> .....	21
Le personnel .....	21
La coordination .....	21
Les personnes salariées .....	23
Les bénévoles .....	24
L'équipe de travail .....	24
Ce que la coordination attend des membres du conseil d'administration .....	25
Ce que le conseil d'administration attend de la coordination .....	26
<b>Autres outils de gestion</b> .....	27
La politique des conditions de travail .....	27
Le code d'éthique .....	27
La politique de confidentialité .....	27
Un cadre de relation avec les partenaires .....	27
La politique de représentation .....	27

## TABLE DES MATIÈRES

(suite)

<b>Les valeurs du mouvement communautaire</b> .....	28
<b>Annexe 1</b> – Testez vos connaissances – Documents officiels d'une corporation. ...	30
<b>Annexe 2</b> - Informations nécessaires à un nouveau membre de C. A. ....	31
<b>Annexe 3</b> - Modèle de code d'éthique .....	32
<b>Annexe 4</b> - Modèle de contrat de confidentialité .....	34
<b>Annexe 5</b> - Modèles de gestion .....	35
<b>Annexe 6</b> - Problèmes fréquemment rencontrés par les C. A. ....	37
<b>Annexe 7</b> - Corrigé casse-tête des responsabilités des instances. ....	39
<b>Bibliographie</b> .....	40

## PRÉAMBULE

Le conseil d'administration est le cœur et l'âme des organismes communautaires autonomes. Vous trouverez dans les pages suivantes, une synthèse des principaux rôles, responsabilités et obligations des différentes instances d'un organisme, ainsi que les valeurs et spécificités de l'action communautaire autonome. Depuis septembre 2001, les organismes communautaires qui reçoivent du financement de base pour le fonctionnement de leur organisme sont reconnus comme étant des organismes communautaires **autonomes**, ce qui leur confère des spécificités que nous vous rappellerons rapidement.

Ce document est le fruit d'une synthèse de divers ouvrages de référence en la matière. Il se veut aussi un rappel des modifications du Code civil du Québec effectuées en 1994 qui ont un impact sur la gestion des organismes, sur leurs obligations légales en lien avec la loi sur les compagnies du Québec (3<sup>e</sup> partie).

En espérant que ce document vous apportera le support nécessaire afin de jouer pleinement votre rôle d'administrateur et d'administratrice au sein d'un conseil d'administration d'un organisme communautaire autonome.

L'équipe du ROCL

## PRATIQUES DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE AUTONOME

### Une approche globale

Les organismes communautaires travaillent avec des personnes réunies autour d'une réalité commune (groupe d'âge ou sexe, vie de quartier, déficience, etc.) ou d'un besoin spécifique (hébergement, entraide, etc.) Leur action est globale en ce sens que, tout en ayant une mission définie, ils visent en l'adaptant, à répondre aux besoins des personnes, tels que celles-ci les ont formulés.



Elle est globale en ce qu'elle ne se limite pas à une suite de services, mais qu'elle cherche également à intégrer dans un tout l'implication, l'intervention et la mobilisation, en vue de la réappropriation par les personnes de leur dignité et de leur pouvoir de citoyen et de citoyenne.

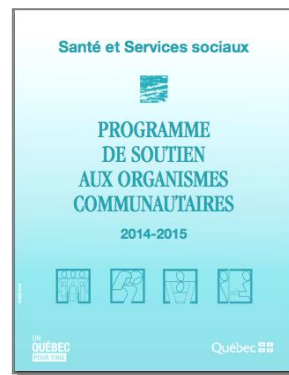
- Les organismes communautaires accordent une importance capitale à **l'accueil de la personne**, sans discrimination de langue, de culture, de religion, de sexe, d'âge, d'appartenance ethnique, d'orientation sexuelle, de condition socio-économique. De même, l'accueil est généralement humain, personnalisé et chaleureux.
- Les organismes communautaires ont **le respect de l'intégrité physique et mentale**, de la dignité et des droits de la personne. Les groupes se donnent généralement des codes de déontologie, des règles et des règlements précisant et balisant le fonctionnement de la ressource, permettant ainsi de connaître les lieux de pouvoir, de prévenir le harcèlement et l'intimidation, de garantir la confidentialité.
- Les organismes communautaires utilisent **la défense des droits** comme partie intégrante de l'approche globale.
- Les organismes communautaires font la promotion du droit à la différence, car ils reconnaissent à la personne sa façon singulière de dire sa propre réalité dans le respect de la coexistence des autres.

## Un financement à la mission

---

Extrait de la brochure du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du Ministère de la santé et des services sociaux.

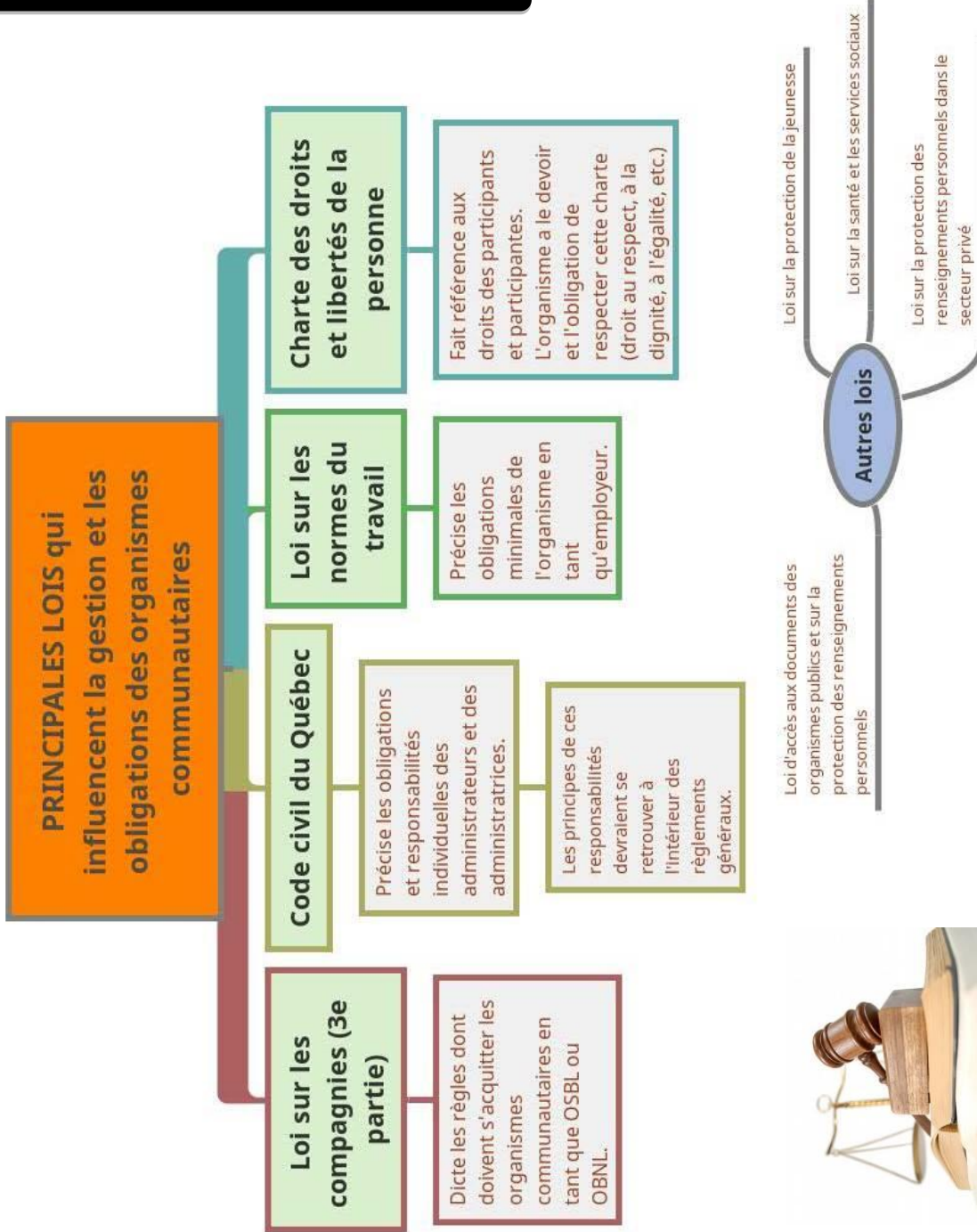
*« Les organismes communautaires se définissent comme constituants d'un mouvement social autonome d'intérêt public, comme des agents de transformation sociale qui agissent en vue de favoriser l'amélioration de la qualité du tissu social. Leur intervention se propage bien au-delà de la simple satisfaction des besoins sociaux et des besoins de santé de la population. L'action de ces organismes constitue au Québec un secteur particulier d'intervention dans le domaine de la santé et des services sociaux. Le mouvement est engagé :*



- *dans le travail quotidien contre la pauvreté, la discrimination et en vue de l'amélioration de la qualité du tissu social, par la création de groupes d'entraide, de défense de droits et la mise en place de services adaptés aux besoins des personnes en cause, etc.;*
- *dans l'action sociale et politique visant des profondes transformations des lois, des institutions, du marché, des mentalités, pour contrer l'exclusion et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes;*
- *dans la création d'espaces démocratiques (démocratisation de nos lieux d'existence et des lieux de pouvoir) et la revitalisation constante de la société civile.*

*Les organismes communautaires se caractérisent par un fonctionnement démocratique, par une vision globale de la santé et du bien-être des personnes et de la société, par une approche globale, par une action basée sur l'autonomie des groupes et des individus, par une capacité d'innover, par un enracinement dans la communauté, par une vision « autre » du service et par une conception plus égalitaire des rapports entre les personnes intervenantes et participantes. »*

# RAPPEL DES PRINCIPALES LOIS





## LES LETTRES PATENTES (acte constitutif ou charte)

Une requête doit être envoyée au Registraire des entreprises pour la constitution de la personne morale. Si la requête est acceptée, le Registraire délivre des lettres patentes qui sont, jusqu'à un certain point, l'équivalent d'un **certificat de naissance**. Ce document contient notamment le nom de l'organisme, le siège social, le nombre des personnes administratrices et les objets (champs d'activité).



## LES RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Les règlements généraux définissent les règles de la vie associative de l'organisme. Il s'agit de l'outil principal des administrateurs et administratrices dans l'exercice de leur fonction. Les règlements généraux forment un contrat qui unit les membres à l'organisme et l'organisme aux membres.

### Éléments à retrouver dans les règlements généraux :

- Définition des **membres, buts et objets de l'organisme** (conformes aux lettres patentes)
- Fonctionnement relié aux **assemblées des membres** (mode de convocation, lieu, quorum, vote, etc.)
- Composition et fonctionnement du **conseil d'administration** (nombre de personnes administratrices, élection, fonctions, réunions, convocations, quorum, pouvoirs, comité exécutif, etc.)



### LE NOMBRE DE MEMBRE REQUIS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Assurez-vous que le nombre de membres du conseil d'administration inscrits à vos règlements généraux soit le **même que ce qui est inscrit à vos lettres patentes**.

*Ce nombre doit être fixe. Si ce nombre n'est pas spécifié clairement dans les lettres patentes, il est automatiquement équivalent au nombre de personnes formant le comité provisoire et ayant signé les documents d'incorporation.*

## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale **est composée des membres tels qu'ils sont définis dans les règlements généraux** de l'organisme. Elle représente l'ensemble des membres et se réunit au moins une fois par année.



### Responsabilités de l'assemblée générale

- ♦ Adopter les modifications aux lettres patentes (exclusivement en AGE).
- ♦ Approuver les orientations, les priorités et les perspectives d'action.
- ♦ Approuver ou rejeter les modifications aux règlements généraux.
- ♦ Élire les membres du conseil d'administration.
- ♦ Nommer la firme de vérification comptable, le cas échéant.
- ♦ Recevoir et adopter un rapport d'activités.
- ♦ Recevoir et adopter les états financiers annuels.
- ♦ Recevoir et adopter le rapport de la vérification, le cas échéant.
- ♦ Recevoir tout autre renseignement relatif à la situation financière.
- ♦ Soulever toute question d'intérêt pour les membres.
- ♦ Toute autre responsabilité inscrite aux lettres patentes.

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. En revanche, s'il y a poursuite contre l'organisme, les administrateurs peuvent tous être tenus responsables de leur décision.

Le mouvement communautaire, en cohérence avec ses pratiques démocratique, a plutôt conservé une primauté à l'assemblée générale des membres. Selon cette vision, **le conseil d'administration est considéré comme le gardien des décisions prises par l'assemblée des membres.**

## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE (AGE)

Une assemblée extraordinaire (parfois appelée assemblée spéciale) peut être convoquée par 10 % des membres pour régler une question particulière. La demande doit être faite par écrit au conseil d'administration et indique les questions qui seront soulevées pendant l'assemblée. Le C. A. doit immédiatement convoquer l'assemblée. Si le C. A. ne convoque pas l'assemblée dans les délais requis, 10 % des membres peuvent la convoquer eux-mêmes.

De plus, le **C. A. doit convoquer une AGE pour tout changement aux lettres patentes** : nom de l'organisme, mission, nombre d'administrateurs et lieu du siège social. Ces changements doivent être approuvés par au moins **deux tiers (2\3) des voix des membres présents** à l'assemblée.

## LES MEMBRES

### Composition du membership

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



### 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 et administratrices.
- ♦ Être convoqués aux assemblées annuelles ou extraordinaires, y prendre part et y voter, sous réserve des règlements généraux.
- ♦ Convoquer une assemblée extraordinaire, si au moins 10 % des membres (Loi des compagnies, art. 99) présentent au secrétaire de la corporation une demande écrite contenant les objets de l'assemblée projetée.
- ♦ Consulter, pendant l'assemblée annuelle, le bilan ainsi que le relevé général des recettes et dépenses (rapport financier).

\* (voir *Liste des membres* page suivante)

## 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.



### LISTE DES MEMBRES...

La Loi oblige l'organisation à dresser une liste des membres qui peut être consultée (Loi sur les compagnies art. 201) **par les membres seulement**, et non des bailleurs de fonds ou des créanciers. À cet effet, l'organisation **doit faire preuve de prudence et se conformer aux exigences de la Loi sur la protection des renseignements dans le secteur privé**, loi qui l'oblige à demander le consentement de la personne avant de divulguer des renseignements personnels.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est l'instance qui prend les décisions administratives. Ces décisions touchent directement la définition et la supervision des opérations pour réaliser la mission de l'organisme et les orientations de l'assemblée générale. Il a les pouvoirs les plus étendus pour assurer la gestion courante de l'association en toutes circonstances. **Le conseil d'administration est habilité à autoriser tous les actes qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale.** Lors des réunions, le C. A. doit être informé pour analyser, débattre et prendre des décisions **en fonction du meilleur intérêt de l'organisme, en cohérence avec sa mission et ses valeurs.**

Le pouvoir du conseil d'administration est collectif, c'est-à-dire qu'il est effectif seulement lors des réunions officielles ayant quorum. Les membres du C. A. individuellement n'ont aucun pouvoir. **Les individus membres du conseil d'administration sont personnellement et solidairement responsables** des décisions qui s'y prennent, sauf si une de ces personnes fait inscrire sa dissidence à une décision par résolution.



## Responsabilités du conseil d'administration

*En collaboration avec la coordination ou la direction*

- ♦ Voir à l'atteinte des objectifs de la corporation (de la mission).
- ♦ Déterminer les priorités d'actions annuelles.
- ♦ Administrer les affaires courantes de la corporation.
- ♦ Nommer les officiers ou officières et définir leurs mandats.
- ♦ Comblers les postes vacants au sein du C. A.
- ♦ Préparer et convoquer les assemblées générales (annuelles ou extraordinaires).
- ♦ Présenter un rapport d'activités à l'assemblée générale annuelle.
- ♦ 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.\*
- ♦ 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 positions politiques.
- ♦ 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 reconnus par la Loi des compagnies.



### **\* LES MODIFICATIONS AUX RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX...**

*si elles ne touchent pas les éléments inscrits aux lettres patentes, sont initiées et adoptées par le conseil d'administration. Celles-ci entrent immédiatement en vigueur et sont valides jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle où elles doivent être adoptées ou rejetées.*

## Les droits des administrateurs et administratrices



- ♦ Droit de parole sur toutes les questions traitées par le C. A.
- ♦ Droit de vote dans toutes les décisions du conseil d'administration.
- ♦ Droit de consulter tous les livres et registres de la corporation.
- ♦ Droit à la dissidence
- ♦ Droit de démissionner

### ↳ La dissidence

La dissidence signifie qu'une personne ne veut pas être associée à une décision précise. Cette disposition est plus forte que le simple fait de voter contre une proposition. Elle vient signifier clairement que la personne n'est pas solidaire de la décision, donc qu'elle **n'engage pas sa responsabilité personnelle** sur cette décision. Par contre, si une même personne enregistre sa dissidence sur toutes les décisions importantes du conseil, il y a lieu de s'interroger sur les motifs de sa participation au conseil.

### ↳ La démission

Un membre du conseil d'administration peut démissionner quand bon lui semble. La démission doit être consignée dans un procès-verbal. Toutefois, il demeure en fonction aussi longtemps qu'il n'est pas remplacé ou retiré du registraire des entreprises (avant 2004 appelé registre de l'Inspecteur général des institutions financières) par la transmission d'une déclaration modificative ou de la déclaration annuelle de la personne morale.

La démission en bloc de tous les membres du C. A. d'une association ne met pas fin à la vie de l'association. Les personnes administratrices ne sont dégagées de leurs obligations que lorsqu'elles sont remplacées en bonne et due forme par l'assemblée générale convoquée à cette fin.

Il faut être très prudent sur cette question, le simple fait d'être sur la liste du Registraire des entreprises pourra engager la responsabilité pour les salaires (corporations fédérales) ou retenues fiscales impayées.

## **Principes de gouvernance des administrateurs et administratrices**

### ↳ **Le principe de responsabilité**

Le principe de responsabilité est inscrit dans le Code civil (article 322) et habituellement repris dans les règlements généraux : **« L'administrateur ou l'administratrice doit agir avec prudence et diligence. Il ou elle doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale. »**

Ce principe est complété par le **devoir d'agir personnellement dans les limites de son pouvoir, pouvoir qui l'oblige à respecter les lettres patentes et les règlements adoptés par l'association.**

### ↳ **Prudence et diligence**

Auparavant on disait « agir en bon père de famille ». On ne demande pas de compétence particulière, il s'agit plutôt de la manière dont le membre du C. A. doit s'acquitter de sa tâche.

- 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**

Les membres du conseil d'administration sont tenus d'agir dans le meilleur intérêt de la personne morale. Ceci implique des règles de conduite bien précises :

- En tout temps, agir de bonne foi avec pour seul objectif le bien de l'organisme sans tenir compte des intérêts particuliers d'aucune autre personne, groupe et organisation.
- Ne pas commettre d'abus de pouvoir dans le but de procurer à soi-même ou à d'autres des avantages ou de faire preuve de discrimination envers une personne.

### ↳ **Devoir de rendre des comptes**

Pour répondre à la volonté des membres qui soutiennent un organisme, les membres du conseil d'administration doivent, au moins une fois l'an, rendre des comptes et être transparents sur leur gestion, la planification financière et les activités réalisées.

## Conflits d'intérêts

Les administrateurs et administratrices doivent éviter le plus possible de se placer dans une position où leurs intérêts personnels risquent de s'opposer à ceux de l'organisation :



- ♦ 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'organisation.

Le Code civil (art. 324) interdit au membre du conseil d'administration de « se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations... ». Il requiert, en outre, que la personne en position de conflit d'intérêts ou susceptible de l'être divulgue ce fait au conseil d'administration. Cette déclaration doit être consignée au procès-verbal de la réunion du conseil d'administration.

### CONFUSION POSSIBLE ENTRE CONFLIT DE RÔLE ET CONFLIT D'INTÉRÊT?

Un exemple pour illustrer la différence

Une représentante des employées qui est aussi membre du C. A. et qui doit rapporter un problème au sein de l'équipe de travail pour que le C. A. trouve une solution n'est pas en conflit d'intérêt. Elle a le droit et la responsabilité de participer aux débats et aux décisions concernant la situation. Il s'agit davantage d'un conflit de rôle ou de loyauté entre deux fonctions occupées par la même personne.

## Responsabilité personnelle

La loi prévoit certaines situations qui engagent votre responsabilité personnelle. Les membres d'un conseil d'administration, comme toute autre personne, sont soumis au régime général de la responsabilité civile exprimé au Code civil (art. :1457 et 1458). La faute, base de cette responsabilité, ne sera retenue que contre ceux ou celles qui **ont participé à l'acte ou à l'omission fautive** ou qui en ont été complices. La personne qui administre un organisme est déchargée de cette responsabilité si elle :

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



## **Les procès-verbaux (PV)**

---

Les procès-verbaux doivent refléter la réalité (les décisions, le cheminement suivi pour arriver à cette décision) et être signés par le ou la secrétaire ou la présidence. Ils doivent faire mention des présences, des absences et des personnes invitées et être adoptés dans une réunion subséquente.

## **Les poursuites**

---

Voici les principales situations qui engagent votre responsabilité et pour lesquelles vous pourriez être poursuivis :

### **Organisme incorporé au provincial :**

- ♦ Le paiement des déductions à la source (D.A.S.) et des charges sociales exigées par la loi.
- ♦ Interdiction de faire un prêt à un membre.
- ♦ Dettes de l'association au moment de sa dissolution volontaire.

### **Organisme incorporé au fédéral :**

- ♦ Versement des salaires dus (uniquement pour les corporations fédérales).

### **Autres situations qui peuvent être sanctionnées**

- ♦ Refus de montrer les livres et les 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 : Loi des normes du travail, Code des professions, Loi sur la protection du consommateur, etc.



## Conseils pratiques

---

### *LORSQUE VOUS DÉMISSIONNEZ*

de votre poste au C. A., assurez-vous que votre démission est consignée au procès-verbal de la réunion à laquelle elle prend effet et que l'avis énonçant votre retrait du conseil est dûment produit auprès des autorités appropriées. Vous êtes en effet présumé membre du conseil d'administration si votre nom figure sur le dernier avis envoyé au registraire des entreprises.

### *PENSEZ ASSURANCE*

La corporation peut souscrire à une assurance-responsabilité au bénéfice de ses administrateurs ou administratrices.

De plus, la corporation court elle aussi des risques dans ses activités régulières. S'il arrive un accident, on cherche le responsable des lieux, l'association est alors sujette à des actions en dommages.

### *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 que mis à jour les principes qui existaient déjà.

Or jusqu'à présent, ces principes n'ont mené à pratiquement aucune condamnation de membre de C. A. de corporation à but non lucratif.

Il serait donc très sage que les personnes administratrices examinent l'opportunité de contracter une assurance au nom de l'association pour couvrir les risques.

## Les officiers et officières de la corporation

---

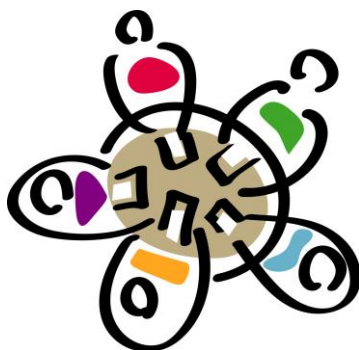
Les principaux postes de dirigeants de la corporation sont : la présidence, la vice-présidence, le secrétariat et la trésorerie. Leurs rôles sont inscrits dans les règlements généraux sinon, ils ou elles assument les fonctions qui découlent, selon l'usage, de leur charge.

**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 C. A. soient respectées. Elle agit donc sous l'autorité du conseil d'administration, et non l'inverse.

## Le comité exécutif

S'il compte au moins sept (7) membres, le conseil d'administration **peut** déléguer une partie de ses pouvoirs à un comité exécutif composé d'au moins trois membres du C. A. Cette décision doit s'exécuter par règlement et être entérinée par au moins 2/3 des voix lors d'une assemblée générale extraordinaire. Ce comité exécutif peut exercer les pouvoirs du conseil d'administration délégués par ce règlement, sujet aux restrictions contenues dans ce règlement et sujet aux autres règlements qui peuvent être édictés de temps à autre par l'ensemble du C. A.

**Bien que cette possibilité légale existe, dans les faits, elle n'est pas favorisée dans les organismes communautaires car elle entraîne la concentration du pouvoir et réduit la vie démocratique de l'organisme.**



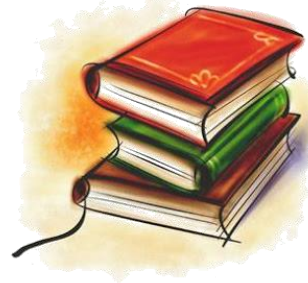
## Les comités

Le conseil d'administration peut former des comités pour favoriser la prise de décision sur certaines questions. Ces comités sont habituellement formés de personnes ayant une expertise particulière ou du temps à consacrer à la réflexion. Les membres des comités ne sont pas nécessairement issus du conseil d'administration, mais au moins une personne administratrice devrait en faire partie afin d'assurer le lien, et présenter les recommandations au C. A.

Les comités ont comme principal rôle **de faire des recommandations** sur des sujets ou questions précises au conseil d'administration en dégageant les principaux éléments, évitant ainsi au conseil de faire tout le débat ou l'analyse au cours d'une rencontre. Si la proposition du comité de travail est incomplète ou non-satisfaisante, le C. A. peut demander au comité de retourner faire ses devoirs, ou il peut assumer lui-même la suite du travail.

**Les comités n'ont donc aucun pouvoir décisionnel, uniquement un pouvoir de recommandation.**

## LES LIVRES ET REGISTRES



La Loi sur les compagnies exige la tenue de livres et de registres dont elle précise les matières. Parmi ces matières, nous pouvons distinguer celles touchant la constitution et la structure de l'organisme et celles relatives à son administration et ses opérations. Ces documents constituent la « mémoire » de l'organisme.

### Publics

---

#### Les registres relatifs à la constitution et à la structure

- ♦ Les lettres patentes (charte ou acte constitutif)
- ♦ Les règlements généraux
- ♦ La liste des administrateurs et administratrices\*
- ♦ Le registre des administrateurs et administratrices (actuels et anciens)
- ♦ Le registre des hypothèques

#### Réservés exclusivement aux membres en règle

---

- ♦ Le registre des membres en règle\*

La Loi oblige l'organisation à dresser une liste des membres qui peut être consultée (Loi sur les compagnies art. 201) **par les membres seulement**, et non des bailleurs de fonds ou des créanciers.

\* La liste des personnes administratrices et des membres comprend le **nom, l'adresse et la profession de chacune des personnes, de même que les dates auxquelles elles sont devenues membres ou ont été élues au C. A.**

### Réservés au C. A.

---

#### Les documents administratifs

- ♦ Les livres comptables (les activités financières)
- ♦ Les transactions financières, créance, obligations
- ♦ Le registre des procès-verbaux et des résolutions (conseil d'administration, assemblée générale)
- ♦ Les déclarations de renseignement (organisme de bienfaisance)

Les registres et les **livres sont conservés en tout temps au siège social de l'organisme**. Seuls les registres relatifs à la constitution et à la structure de la corporation et le registre des hypothèques sont accessibles aux membres et aux créanciers, car ils ont un caractère public (*Loi sur les compagnies*, art. 104, 105, 106).

Les livres d'administration et d'opérations financières, c'est-à-dire les procès-verbaux du conseil d'administration, les livres comptables et les rapports financiers ne sont pas de caractère public, et seuls les membres du conseil d'administration y ont accès.

Les membres peuvent avoir accès aux procès-verbaux de l'assemblée générale et aux rapports qui y sont annexés s'ils sont présents à l'assemblée générale. Autrement, c'est le conseil d'administration qui décide de l'accès aux documents.

#### *FAITS SAILLANTS*

- ♦ La loi exige que la corporation tienne un registre des membres en règle. Ces données sont nécessaires pour envoyer les avis de convocation, pour s'assurer de la régularité des membres, pour transmettre la liste des membres aux personnes autorisées.
- ♦ La loi exige la tenue d'un registre des personnes du C. A. Ce registre contient le nom, l'adresse et la profession de celles qui administrent ou qui ont administré l'association, avec les diverses dates auxquelles elles sont devenues ou ont cessé d'être en poste.

## POLITIQUE GOUVERNEMENTALE SUR L'ACA

### **L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec.**

Depuis 2001, cette politique vient baliser les spécificités des organismes communautaires en lien avec les modes de financement. Survol des spécificités en lien avec la politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome.

### **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

On fait référence ici à une **autonomie juridique**. Les organismes qui répondent à ces critères ont accès uniquement à un financement par entente de services ou par projet. Par exemple, les Carrefours Jeunesse-Emploi (CJE) ou les Centres d'accompagnement aux plaintes (CAAP).

### **Organismes communautaires autonomes**

---

#### **Les critères précédents auxquels s'ajoutent :**

- ♦ 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

On fait référence ici à une **autonomie juridique et politique**. Les organismes qui correspondent à ces critères ont accès à un financement de base pour actualiser leur mission. Ce financement est récurrent.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL

### Le personnel

---

Les conditions de travail et la description de tâches du personnel (y compris la personne à la direction ou à la coordination) devraient être contenues dans un contrat de travail. En fait, le contrat de travail est l'outil qui facilite grandement la tâche des membres du conseil d'administration afin de maintenir la bonne entente, et qui évite des frustrations et des interprétations sur les tâches à effectuer. Ce contrat se négocie en fonction de la réalité de l'organisme et du travail à effectuer.



Dans ce sens, il est préférable que l'ensemble du personnel soit assujéti à une même politique de conditions de travail concernant la semaine de travail (nombre d'heures), le temps supplémentaire et la reprise ou le paiement selon l'entente, le maximum de temps supplémentaire cumulable, les congés fériés chômés, les congés maladie et autres avantages offerts par l'organisme.

Le lien entre l'équipe de travail et le conseil d'administration se fait par l'intermédiaire de la coordination, ou par la nomination d'une personne issue de l'équipe de travail au conseil d'administration. Il est possible aussi de nommer un administrateur ou une administratrice responsable du personnel.

### La coordination

---

Les tâches de la direction ou de la coordination sont sous l'autorité et en lien avec le conseil d'administration. **Souvent, dans nos petites organisations, une seule personne occupe un poste de direction et, selon la décision du conseil, il s'agit d'une direction ou d'une coordination qui assume la plupart du temps les tâches suivantes :**

- ♦ Donner suite aux orientations de l'AGA et aux suivis effectués par le C. A.
- ♦ 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 conseil sur toutes questions pouvant l'éclairer pour exercer ses fonctions.
- ♦ Assister à toutes les réunions du conseil.
- ♦ Siéger sur les comités formés par le conseil d'administration et leur apporter un soutien
- ♦ Représenter l'organisme auprès des partenaires et des 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.
- ♦ Préparer tout rapport ou dossier à la demande du conseil.
- ♦ Réaliser le plan d'action (coordonner ou diriger la réalisation)
- ♦ Encadrer et former les bénévoles.
- ♦ Élaborer les rapports financiers et les prévisions budgétaires.
- ♦ Déterminer le partage des tâches.
- ♦ Assurer l'intégration des nouvelles travailleuses.

**Les tâches qui relèvent du conseil mais qui peuvent être déléguées à la coordination :**

- ♦ Prépare et convoque les réunions du C. A.
- ♦ Assure la mise en exécution des résolutions du C. A.
- ♦ S'assure de la saine gestion du personnel et voit à l'application des contrats de travail
- ♦ Veille à l'élaboration et au respect des politiques et procédures internes de l'organisme.

Au fait, devrions-nous considérer le poste à la coordination d'un organisme communautaire comme un poste cadre? Cadre intermédiaire? Cadre supérieur?

Il n'y a pas de réponse toute faite à cette question. Selon la commission des normes du travail, tout repose **sur la notion de pouvoir ou sur la délégation de pouvoir que le C. A. fait de son rôle et de ses responsabilités**. L'analyse relève davantage du cas par cas. Plus un poste a du pouvoir dans un organisme, plus il peut être considéré comme cadre.

***Le cadre supérieur n'est pas couvert par les normes du travail.***

***Le cadre intermédiaire est couvert sauf sur toute la question des heures supplémentaires***



## QUEL MODÈLE DE GESTION PRATIQUEZ-VOUS?



### **La gestion participative comme outil de reprise de pouvoir**

Nos organismes s'inscrivent dans la politique de reconnaissance de l'action communautaire autonome. Cette politique reconnaît l'importance de la vie démocratique et associative et c'est pourquoi la majorité des organismes choisissent un mode de gestion participatif au lieu d'un mode de gestion hiérarchique. De cette façon, le fonctionnement et le développement de l'organisme relève d'une responsabilité collective (membres, personnel, bénévoles,) au lieu d'une responsabilité individuelle.

### **Les personnes salariées**

---

#### **Responsabilités**

- ♦ 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

---

Les bénévoles sont souvent sous la responsabilité de l'équipe de travail (sauf les bénévoles du C. A.) ou d'une personne nommée à cet effet par le conseil d'administration. Leur rôle doit être clair, si possible écrit, ils ont les mêmes responsabilités morales que le personnel rémunéré :

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



## L'équipe de travail

---

La gestion participative implique une très grande implication des travailleuses et travailleurs dans les décisions qui ont trait à l'organisation de leur travail. L'équipe constituée par l'ensemble des personnes rémunérées exerce à la fois des fonctions de répartition et de contrôle sur le travail. Les équipes se réunissent régulièrement pour discuter des services offerts, des difficultés éprouvées dans le travail et de la répartition de la charge de travail.

Ces rencontres fournissent un soutien à la personne dans l'exécution de son travail. En quelque sorte, elle doit aussi y rendre des comptes, ayant à y faire part du travail accompli. Le groupe remplit alors des fonctions de contrôle; en plus de remplir des fonctions de coordination du travail, les réunions d'équipe régulières agissent comme mécanisme formel de gestion participative.

## **Ce que la coordination attend des membres du conseil d'administration**

---

- ♦ Être présents et actifs aux réunions et aux comités.
- ♦ Accepter et assumer la responsabilité d'un dossier.
- ♦ Travailler les dossiers en collaboration avec la coordination.
- ♦ Respecter l'autorité de la coordination en ce qui concerne le personnel et les bénévoles-responsables.
- ♦ Éviter de s'occuper des détails 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 ses 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 conseil d'administration attend de la coordination

- ♦ 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 conseil d'administration.
- ♦ 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.
- ♦ Préparer et organiser, en collaboration avec le conseil d'administration et la permanence, l'assemblée générale annuelle.
- ♦ Participer à l'analyse des dossiers (santé et services sociaux, socioéconomique, mouvement communautaire) et à l'élaboration de 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 C. A.



## AUTRES OUTILS DE GESTION

Il est essentiel, pour faciliter le travail du C. A., de se doter d'outils qui balisent le travail.

### **La politique des conditions de travail**

---

Toute organisation a avantage à établir clairement par écrit ses conditions de travail. Il est reconnu que le soin et l'effort consacrés à l'amélioration des conditions de travail et à la préparation des documents s'y rapportant seront rendus sous forme de qualité dans le climat de travail, de satisfaction, de meilleur engagement face aux objectifs et de cohérence face à la mission et aux valeurs de l'organisation.

### **Le code d'éthique**

---

La portée d'un code d'éthique dans un organisme communautaire est pour l'essentiel d'ordre moral. Il s'agit d'un « code d'honneur » qui trouve sa légitimité dans le consensus autour du respect de règles minimales dont il est issu. Il repose sur l'adhésion de chaque membre du conseil d'administration et de l'équipe le cas échéant aux règles de conduite qu'il contient.

### **La politique de confidentialité**

---

Il est très important que les membres du C. A., le personnel rémunéré et les bénévoles connaissent leurs obligations par rapport à la confidentialité. Nous vous suggérons de vous doter d'une politique de confidentialité.

### **Un cadre de relation avec les partenaires**

---

Il peut être fort pertinent pour votre organisme d'élaborer un cadre de relation afin de baliser, notamment, vos rapports avec des établissements du réseau public.

### **La politique de représentation**

---

De part leur nature et leur engagement dans le processus de transformation sociale, les membres du C. A. et le personnel des organismes sont appelés régulièrement à représenter ces derniers auprès de différentes instances extérieures. Une politique de représentation vise à baliser les liens entre l'organisme et ceux et celles qui le représentent en précisant leurs mandats, le processus de délégation et les attentes de l'organisme à l'égard des délégations.

## LES VALEURS DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE

**« Une valeur est une conception du désirable, explicite ou implicite, distinctive d'un individu ou d'une organisation, qui influence la sélection des fins et des moyens. »**

Les organismes et les personnes qui sont à l'œuvre dans les milieux communautaires ont hérité de l'histoire des pratiques communautaires du Québec des valeurs tenues pour fondamentales. Ces valeurs servent de cadre de référence éthique à leur action et à leur pratique, tout en définissant ce qu'elles sont, ce qu'elles font, et comment elles le font. Les principales valeurs portées par l'action communautaire sont :

### ↳ **La justice sociale**

Le concept de justice sociale suppose l'élimination de toute exploitation, oppression et discrimination. On ne peut parler de justice sociale sans faire référence aux valeurs d'équité et d'égalité entre les hommes et les femmes, entre les personnes de différentes cultures ou nationalités. La justice sociale suppose la répartition équitable de la richesse collective entre les membres de la société. Elle implique aussi la satisfaction des besoins et le respect des droits des personnes vivant des situations de pauvreté ou d'exclusion.

### ↳ **La solidarité**

La solidarité désigne la relation entre plusieurs personnes qui ont conscience d'une communauté d'intérêt qui entraîne l'obligation morale de se porter mutuellement assistance. La solidarité et ses corollaires, l'entraide, la coopération et la concertation, sont indissociables de la justice sociale puisque c'est par la force des dynamismes collectifs qu'une plus grande justice sociale sera possible.



### ↳ **La démocratie**

Un mode d'organisation de la société en vertu duquel des individus libres et égaux en droit seront appelés à décider des mécanismes qui permettront le développement équilibré de la collectivité dans le respect du pluralisme des opinions. En se regroupant au sein de groupes communautaires autonomes, les personnes vivant des situations de pauvreté ou d'exclusion trouvent là un lieu où elles peuvent se faire entendre et participer à la vie sociale, économique et politique de notre société. En action communautaire, la valeur de démocratie est donc étroitement liée à la notion de citoyenneté réelle, active et signifiante.



### ↳ **L'autonomie**

La capacité de déterminer ses propres choix. C'est une valeur déterminante de l'intervention communautaire, et de l'éducation populaire qui vise au développement des capacités d'affirmation des individus et des collectivités favorisant le développement d'outils de transformation personnelle et sociale.

### ↳ **Le respect**

C'est prendre en considération l'intégrité, la liberté, les croyances, les valeurs, l'autonomie, la dignité, le rythme et la vie privée d'un individu dans l'établissement de rapports mutuels. Ce respect de la culture des personnes qui tient compte de leur langage propre, de leur perception de la réalité et de leurs habitudes de vie, entraîne une attitude d'écoute à l'égard de ce que les gens disent et vivent, et permet un véritable dialogue rattaché au vécu de gens.

## ANNEXE 1



### TESTEZ VOS CONNAISSANCES

#### Documents officiels d'une corporation

---

Pour éclairer ses décisions, pour trouver réponses à des questionnements ou pour vérifier ce qui a déjà été décidé, le conseil d'administration compte généralement sur quatre types d'écrits :

- A. Les lettres patentes ou la charte**
- B. Les règlements généraux**
- C. Les politiques**
- D. Les procès-verbaux**

#### Où devrions-nous retrouver ?

- ◆ Le but et les objectifs de la corporation?
- ◆ Le montant de remboursement des frais de déplacement?
- ◆ Les conditions de travail?
- ◆ Les conditions pour devenir membre de la corporation?
- ◆ Le nombre d'administrateurs et d'administratrices?
- ◆ Le remplacement du système informatique?
- ◆ Le nom de la corporation?
- ◆ Le pouvoir d'emprunter par le conseil d'administration?
- ◆ L'acceptation des rapports financiers mensuels?
- ◆ Les règles à respecter dans le local?
- ◆ Le nom de la personne qui représentera la corporation à la T.V. communautaire?



## ANNEXE 2



### Informations nécessaires à un nouveau membre de conseil d'administration

---

Il est suggéré de préparer l'accueil d'un nouveau membre de conseil d'administration afin de faciliter son intégration.

#### 1. Préparer une pochette ou un cartable avec les documents suivants :

- ♦ Valeurs, philosophie de l'organisme  
(ex. base d'unité du ROCL, critères de l'action communautaire autonome)
- ♦ Historique de l'organisme
- ♦ Copie des lettres patentes
- ♦ Règlements généraux
- ♦ Plan d'action de l'année en cours
- ♦ Rapport d'activités de l'année précédente
- ♦ Horaire des activités
- ♦ Politiques internes au C. A.
- ♦ Politique de gestion (mode de gestion)
- ♦ Politique de conditions de travail
- ♦ Description de tâches
- ♦ Politique salariale et politique d'évaluation du personnel
- ♦ Description de tâches des bénévoles
- ♦ États financiers
- ♦ Prévisions budgétaires
- ♦ Toute autre documentation pertinente

#### 2. Donner à lire les procès-verbaux de la dernière année

Cet exercice facilite grandement la prise de décision et le suivi des dossiers.

#### 3. Établir un premier contact (idéalement avant la première réunion du C. A.)

Il serait souhaitable que la coordination et la présidence rencontrent le nouveau membre afin de partager leur vision, façons de faire et aussi pour répondre à tout questionnement pertinent.

#### 4. Questions portant sur la mission et les objectifs

- ♦ Historique de l'organisme
- ♦ Copie des lettres patentes
- ♦ Règlements généraux

## ANNEXE 3



### Modèle de code d'éthique pour les membres du conseil d'administration d'un organisme communautaire

---

La portée d'un code d'éthique dans un organisme communautaire est pour l'essentiel d'ordre moral. Il s'agit d'un « code d'honneur » qui trouve sa légitimité dans le consensus autour du respect de règles minimales dont il est issu. Il repose sur l'adhésion de chaque membre du conseil d'administration aux règles de conduite qu'il contient.

#### Règles d'éthique

Ce sont l'ensemble des exigences morales encadrant l'exercice de la fonction d'administrateur, administratrice du conseil d'administration d'un organisme communautaire. Elles s'énoncent en termes de devoirs et de responsabilités morales vis-à-vis l'organisme et ses règles peuvent prendre les formes suivantes :

- Le membre du conseil d'administration doit témoigner du respect envers les membres, les bénévoles, les personnes utilisant ses services, la personne responsable de la gestion (direction ou coordination), les personnes salariées et les autres membres du C. A.
- Le membre du conseil d'administration doit agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.
- Le membre du conseil d'administration doit préserver la confidentialité des débats, échanges et discussions lorsqu'il y a huis clos.
- Le membre du conseil d'administration doit dissocier de l'exercice de ses fonctions au sein du conseil d'administration, la promotion et l'exercice de ses activités d'affaires.
- Le membre du conseil d'administration doit faire preuve de réserve et de prudence à l'occasion de représentation publique. Il doit, à cet effet, transmettre fidèlement les orientations générales de l'organisme, évitant tout commentaire susceptible de porter atteinte à l'intégrité de l'organisme.

- Le membre du conseil d'administration doit sauvegarder en tout temps son indépendance et éviter toute situation où il serait en conflit d'intérêts. Sans restreindre la généralité de ce qui précède, un membre du conseil d'administration :
  - est en conflit d'intérêts lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il peut être porté à préférer certains d'entre eux ou que son jugement et sa volonté envers le conseil peuvent être défavorablement affectés;
  - n'est pas indépendant comme membre du conseil pour un acte donné, s'il y trouve un avantage personnel, direct ou indirect, actuel ou éventuel;
- Le membre du conseil d'administration doit dénoncer tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association qui met en conflit son intérêt personnel et celui de l'organisme ou dans une activité susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les recours qu'il peut exercer contre l'organisme, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Le cas échéant, il devra s'abstenir de participer à toute délibération et à toute décision portant sur l'organisme, l'entreprise ou l'association dans laquelle il a cet intérêt. À la demande du président ou de la présidente du conseil d'administration, il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question;
- Le membre du conseil d'administration ne doit pas confondre les biens de l'organisme avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit d'un tiers;
- Le membre du conseil d'administration ne doit pas faire usage de renseignements de nature confidentielle ou de document confidentiel en vue d'obtenir directement ou indirectement un avantage pour lui-même ou pour autrui;
- Le membre du conseil d'administration doit, après expiration de son mandat, respecter la confidentialité de tout renseignement, débat, échange et discussion de quelque nature que ce soit dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions au sein du conseil.

*Extrait d'un document du Centre Saint-Pierre*

## ANNEXE 4



### Modèle de contrat de confidentialité

(LOGO ici)

#### Contrat de confidentialité

Par la présente, je m'engage formellement à respecter la vie privée et la confidentialité de toute personne participant ou ayant participé aux activités de l'organisme \_\_\_\_\_. Ces activités peuvent être au niveau de la défense individuelle et ou collective des droits, de la participation aux comités de travail et aux séances du conseil d'administration. Aucun renseignement de quelque nature sur une personne ne peut être divulgué sans l'autorisation de la personne directement concernée.

Nom \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_

**Et lecture faite du contrat,**

Je signe \_\_\_\_\_



## ANNEXE 5

### Modèles de gestion

---

#### **Modèle hiérarchique** (modèle de gestion traditionnelle d'entreprise)

Il s'agit d'un style de gestion traditionnel avec une structure hiérarchique. Une personne ou un petit groupe contrôle à toute fin pratique l'organisme et le gère comme sa priorité. Les mécanismes de consultation sont quasi absents. Le dirigeant joue un rôle de contrôle, il assume le leadership de l'organisation. L'équipe, quant à elle, est au service des dirigeants. La contribution individuelle de chaque salarié sert à évaluer l'atteinte des objectifs : la notion d'équipe est peu présente. L'information est concentrée au niveau de la haute direction, qui a toute l'autorité d'agir.

#### **Le collectif**

Il s'agit d'un style de gestion qui met l'accent sur une participation parfaitement égalitaire de tous les membres, qui prennent part à toutes les décisions, et sur l'unanimité consensuelle. L'assemblée générale et le conseil d'administration sont théoriquement identiques, quoique l'on peut relever deux tendances : ou bien le collectif constitue l'assemblée générale qui délègue certaines fonctions administratives à un C. A., ou encore le collectif s'identifie au C. A. et donc à l'assemblée générale.

#### **La collective**

Il s'agit du pendant du collectif dans le mouvement des femmes. On dit parfois que le modèle est un style de vie plus qu'un mode de fonctionnement. Dans presque tous les cas, les femmes choisissent ce mode de gestion afin de mettre en pratique une vision féministe du monde et d'éviter un fonctionnement patriarcal. Le fonctionnement en collectivité privilégie les prises de décision par consensus où chacune peut exprimer librement son point de vue. Lorsque chacune est d'accord avec la décision ou prête à se rallier, la décision est prise. Comme dans le collectif, on y retrouve deux tendances : assimiler le collectif au C. A., ou bien l'identifier à l'assemblée générale, ce qui, bien sûr, implique une possible délégation de pouvoirs sur certaines questions.

### **La cogestion**

Ce modèle de cogestion participative permet de partager le pouvoir dans l'équipe de travail, en répartissant les responsabilités entre les différentes instances ainsi qu'à l'intérieur même de l'équipe de travail. L'assemblée générale occupe une position hiérarchique par rapport à l'équipe alors que le conseil d'administration est son égal. Les décisions doivent être prises conjointement par l'équipe et le conseil d'administration. La notion d'équipe est au cœur de ce modèle de gestion, et tant la personne au poste de coordination que les autres personnes rémunérées en font partie. La personne en poste de coordination assure le pont entre l'équipe de travail et le C. A. tout en n'étant pas placée dans un poste hiérarchique distinct.

### **La gestion participative**

Dans ce style de gestion, le C. A. s'assure de la participation active des personnes salariées à l'atteinte des objectifs de la corporation : il les informe, les consulte et les mobilise sur l'ensemble des activités de l'organisme. Elles sont interpellées à différents degrés dans les processus décisionnels : elles sont partie prenante des décisions relatives à leur fonction alors qu'elles sont absentes des prises de décision relatives aux objectifs et orientation de l'organisme. La personne en poste de coordination est imputable de l'ensemble des actes de l'équipe et est placée dans un palier hiérarchique distinct des autres employées.

## ANNEXE 6



### Problèmes fréquemment rencontrés par les conseils d'administration

---

Depuis que le ROCL offre la formation Rôles et responsabilités des différentes instances d'un organisme communautaire, nous avons pu identifier certaines réalités souvent partagées par plusieurs organismes.

#### **Reconnaissez-vous votre organisme dans certaines des descriptions qui suivent? Lesquelles?**

- La présidence cherche à exercer un contrôle sur des aspects qui ne relève pas de ses fonctions. « Le président joue au DG ».
- On laisse à la seule présidence le rôle d'assurer le bon déroulement des réunions.
- Des décisions sont prises de manière informelle par quelques membres influents du C. A., en dehors des réunions.
- Les réseaux d'informations parallèles minent l'esprit de groupe du C. A. et nuisent à la cohésion.
- On néglige les consensus. On déploie peu d'efforts à rallier les tenants d'une position minoritaire.
- On est démuni lorsque l'on voit des conflits interpersonnels se développer.
- On dit que l'on délègue, mais on ne fait pas confiance.
- On refuse l'expertise externe ou l'on s'en méfie.
- On fait de la micro-gestion : on veut tout approuver, plutôt deux fois qu'une.
- On n'a pas de vision d'ensemble pour l'organisme.
- Le C. A. est réactif au lieu d'être proactif. Des décisions sont prises impulsivement, sans prendre le recul nécessaire pour bien discerner les enjeux entourant une situation.
- On accorde beaucoup d'importance à la gestion à court terme, au détriment d'une vision à moyen et à long terme.
- Manque d'équité dans la répartition des tâches et des responsabilités.
- Le C. A. manque de constance dans l'application des règles de décorum.

### **Impacts des problèmes du C. A. sur l'organisme**

- Démobilisation
- Inefficacité
- Désorganisation
- Tension interpersonnelle
- Manque de transparence
- Crise de leadership
- Faible taux de rétention des membres
- Rupture du lien de confiance
- Difficulté avec le personnel
- Atteinte à l'image publique
- Désengagement des partenaires
- Difficulté de recruter des administrateurs de talent
- Judiciarisation des conflits

### **Perception partagée par plusieurs membres de C. A.**

- ♦ Sensation de perdre du temps précieux à discuter de choses inutiles lors des réunions.
- ♦ Perception que le talent des administrateurs pourrait être mieux utilisé.

Pour vous, quel est le sens de votre implication au C. A. de votre organisme?

---

---

---

Avez-vous l'impression que vous pouvez y exprimer vos talents particuliers?

---

---

---



## ANNEXE 7



### Corrigé du casse-tête des responsabilités des instances

Assemblée générale	Conseil d'administration	Coordination et équipe
Adopter les modifications aux lettres patentes.	Accepter ou refuser les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres.	Planifier la logistique de l'AGA.
Approuver les orientations, les priorités et les perspectives d'action.	Déterminer les priorités d'actions annuelles.	Élaborer une proposition de plan d'action et un programme d'activités.
Approuver ou rejeter les modifications aux règlements généraux.	Adopter, modifier et abroger les statuts et règlements.	Réaliser le plan d'action.
Recevoir et adopter le rapport d'activités.	Voir à la production et à la présentation d'un rapport d'activités à l'AGA.	Représenter l'organisme auprès des partenaires et des bailleurs de fonds.
Élire les membres du conseil d'administration.	Voir à l'embauche et à l'évaluation du personnel.	Assurer l'intégration des nouvelles travailleuses.
Nommer la firme de vérification comptable.	Autoriser les transactions financières et les contrats.	Encadrer et former les bénévoles.
Recevoir et adopter les états financiers annuels.	Adopter les prévisions budgétaires.	Préparer les demandes de subventions et les rapports pour les subventions reçues.
Être autre chose qu'un dur moment à passer!	Former les comités et se prononcer sur leurs recommandations.	Faire la tenue de livre.
Être un espace privilégié d'expression pour les membres.	Décider des mandats et prises de positions politiques.	Déterminer le partage des tâches quotidiennes.
Être un carrefour de partage d'infos sur l'organisme.	Décider des politiques et règles de régie internes.	



## BIBLIOGRAPHIE

*Loi sur les compagnies, L.R.Q., chapitre C-38, mise à jour 1998.*

[www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca)

*Code civil du Québec, [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca)*

*Votre association : Personne morale sans but lucratif, pour les administrateurs et les membres d'associations, Les publications du Québec, 2001.*

*Les cahiers des organisations démocratiques, Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, [www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers](http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers), 2001*

*Procédures des assemblées délibérantes (Code Morin), Victor Morin, mis à jour par Michel Delorme, Éditions Beauchemin, 1994.*

*Programme de soutien aux organismes communautaires (brochure PSOC), Ministère de la santé et des services sociaux, [www.msss.gouv.qc.ca/psoc](http://www.msss.gouv.qc.ca/psoc)*

***Politique gouvernementale l'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec***, Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives sociales, 2001.

[www.mess.gouv.qc.ca/sacais](http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais)

*Rôle, Responsabilités et obligations des différentes instances d'un organisme communautaire, Manon Boily, Corporation de développement communautaire de Laval, 2000.*

***Boîte à outils sur la gouvernance démocratique***, Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, [www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca), 2001

*Travailler dans le communautaire, Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, Presses de l'université du Québec, 2003.*

*Administrateurs de corporations sans but lucratif : Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités, Me Paul Martel, 2<sup>e</sup> édition, Éd. Wilson et Lafleur, Martel, Itée, 2000*

*Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires. L'R des Centres de femmes du Québec, 2002.*

[www.rcentres.qc.ca/public/trousse-de-formation-sur-la-gestion-feministe.html](http://www.rcentres.qc.ca/public/trousse-de-formation-sur-la-gestion-feministe.html)



