

Table régionale des organismes communautaires du Bas-Saint-Laurent

#

FORMATION

Gouvernance de conseil d'administration d'un organisme communautaire autonome



Table régionale des organismes communautaires
du Bas-Saint-Laurent

La Table régionale des organismes communautaires du Bas-Saint-Laurent (TROC) est un regroupement régional d'organismes communautaires autonomes fondé en juin 1994. La TROC agit à titre de porte-parole des organismes communautaires de la région quant aux dossiers liés à la promotion et à la défense de leurs spécificités et de leurs pratiques alternatives. La TROC compte actuellement 101 organismes membres intervenant principalement dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Si vous avez des commentaires ou des suggestions concernant cette formation, communiquez avec :

Table régionale des organismes communautaires du Bas-Saint-Laurent
C.P. 1537
Rimouski, Qc
G5L 8M4
Tél. : 418-722-0621
Télec : 418-722-0632
Courriel : info@trocbssl.org

N. B. : Dans ses textes, la TROC applique la féminisation des termes en utilisant les majuscules. Dans les autres cas, les lectrices et lecteurs devront considérer le masculin inclus dans le terme féminin utilisé.

Table des matières

Avant-propos	4
Les 8 critères de l'action communautaire autonome	5
Chapitre 1	6
Notre organisme dans un univers légal	
Chapitre 2	9
La structure générale d'un organisme communautaire	
Chapitre 3	12
Les rôles des officières et officiers	
Chapitre 4	15
Les axes de travail d'un conseil d'administration	
Chapitre 5	19
Les difficultés de communication au sein d'un conseil d'administration	
Chapitre 6	21
Atelier sur la gouvernance d'un conseil d'administration	
L'avis de convocation	23
La proposition d'ordre du jour	23
Le procès-verbal	29
Les finances de l'organisme	34
Activités de révision	40
Références	42

Avant-propos

Cette formation se veut un outil pour les personnes intéressées à participer à la vie de leur communauté par une implication dans un conseil d'administration. Son contenu est fortement inspiré de différents ouvrages qui circulent dans le milieu communautaire ainsi que de l'expérience des personnes qui ont participé à sa première version. Cette formation sur la gouverne d'un organisme communautaire autonome n'est pas la seule à être offerte et n'a pas la prétention de toucher tous les aspects de la gouverne d'un organisme. Cette formation a comme visée l'apprentissage de différentes pratiques démocratiques liées à cette implication citoyenne ainsi que l'acquisition de notions de base essentielles à une implication autonome et responsable.

L'angle principal de cette formation est le partage des responsabilités par le groupe qui a le mandat d'administrer un organisme. Selon nous, la conduite d'un conseil d'administration se caractérise par un partage des idées, des opinions et des expertises afin d'atteindre les objectifs communs au groupe. Ce travail des administratrices et administrateurs est guidé par la mission de l'organisme (sa charte), ses règles de régie interne (ses règlements généraux), les orientations données par l'assemblée générale des membres et par son code de procédure (Morin, Thérien, CSN, etc.).

Selon nous, siéger sur un conseil d'administration est une expérience enrichissante qui favorise l'apprentissage et la prise de parole citoyenne. Ce qui est également visé par une implication sur un conseil d'administration, c'est une prise en charge des solutions de la part des personnes touchées par les situations problématiques sur lesquelles l'organisme intervient. Pour les personnes ayant acceptées de participer à un conseil d'administration, la mission et les objets de la charte doivent être compris et endossés.

En terminant, il ne faut prêter à ce contenu aucune valeur légale; le droit associatif étant complexe. Une prudence certaine est requise et cette prudence doit dicter les actes à poser. Cette prudence peut se résumer par un simple énoncé :

Les membres du conseil d'administration d'un organisme doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, faire preuve de **prudence, diligence, honnêteté et loyauté**.

Si, dans votre expérience, vous doutez des décisions à prendre, ayez la sagesse de consulter des personnes compétentes. Il existe une multitude de ressources qui peuvent, souvent gratuitement, vous accompagner dans les choix à faire. Dans des dossiers à portée légale, la prudence devient le *maître mot*, ne perdez jamais de vue que la responsabilité des gestes posés incombe aux personnes qui ont accepté le mandat d'administrer l'organisme.

Les 8 critères de l' **ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (ACA)**

Être un organisme communautaire... (OC)

- ✱ Être un organisme à but non lucratif légalement constitué;
- ✱ Être enraciné dans la communauté;
- ✱ Entretenir une vie associative et démocratique;
- ✱ Être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

Être un organisme communautaire autonome...(OCA)

Les quatre précédents en plus des quatre suivants...

- ✱ Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- ✱ Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public;
- ✱ Poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
- ✱ Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée.

Notre organisme dans un univers légal

Que l'on parle d'un organisme communautaire, d'un organisme communautaire autonome, d'un club social ou d'une association sportive, les principes de base restent communs. Nous nous attarderons, dans le chapitre qui suit, à ce qui a trait à la gouverne de ces organismes en ayant en tête qu'il s'agit d'**une participation citoyenne à un objectif commun**. Il y a 5 niveaux d'autorité qui régissent un organisme communautaire.

1. La Loi sur les compagnies, L.R.Q., chapitre C-38 *La troisième partie de la Loi sur les compagnies*

Tous les organismes ayant une charte provinciale (rares sont ceux ayant une charte fédérale) sont soumis à cette loi et ont été constitués en fonction de cette loi. Cette partie de la *Loi sur les compagnies* fait présentement l'objet d'une révision par le ministère des Finances, ce qui pourrait mener à des modifications importantes dans la gouverne d'un organisme communautaire. Ce dossier est à suivre de près.

Quelles sont les autres lois auxquelles notre organisme est soumis ?

Quels sont les règlements du gouvernement que notre organisme doit respecter ?

L'appartenance à la troisième partie de la Loi sur les compagnies comporte-t-elle des engagements statutaires ?

2. Les lettres patentes ou la charte de l'organisme

Elles sont l'acte de baptême de l'organisme et indiquent :

- Le nom des administratrices et administrateurs provisoires.
- La dénomination sociale.
- Le siège social.
- La valeur des immeubles que peut posséder la corporation.
- Les objets de la corporation.
- Le nombre de personnes membres du conseil d'administration.
- Certaines dispositions légales, par exemple, la marche à suivre en cas de destitution d'une administratrice ou la liquidation des biens en cas de dissolution.

Tous les organismes ont une charte et les membres du conseil d'administration devraient réviser périodiquement ce document afin de s'assurer de la concordance entre les gestes posés et la charte de l'organisme.

Est-ce que l'on m'a remis une copie de la charte à mon arrivée au conseil d'administration ?

Prend-on le temps de s'interroger au moins une fois l'an sur la concordance de notre charte avec les règles en vigueur ?

3. Les règlements généraux

Ce sont les règlements qui régissent la corporation. Ils correspondent aux règlements de régie interne. Il s'agit du mode d'emploi de l'organisme, du contrat que les membres passent avec l'organisme. Chaque organisme légalement constitué a des règlements généraux et chaque organisme a une version de règlements généraux adaptée à sa réalité. On y retrouve les règles qui sont propres à l'organisme, comme le nombre minimum de rencontres annuelles du conseil d'administration, les catégories de membres, la procédure à mettre en place pour les rencontres de membres, etc. C'est un document important et chaque personne siégeant au conseil d'administration devrait le connaître et y référer au besoin. La révision périodique de ce document permettra à l'organisme de faire un bilan de ses actions en plus de s'assurer de la concordance de ses actions avec la charte de l'organisme et ses activités tenues. La modification de ce document se fait selon une procédure établie qui doit respecter certaines conditions légales.

À mon arrivée au conseil d'administration, est-ce que l'on a su répondre à mes questions concernant ce document ?
Prend-on le temps de s'interroger au moins une fois l'an sur la concordance de notre charte avec les règles en vigueur ?

4. Les résolutions de la corporation

Elles sont prises par les différentes instances : les assemblées des membres, les membres du conseil d'administration (C.A.) et les membres du conseil exécutif (C.E.). Ces résolutions sont **des décisions qui engagent l'organisme**. Elles ont une valeur légale et sont exécutoires (elles peuvent être appliquées dès leur adoption). La responsabilité ultime de ces décisions revient au conseil d'administration et aux personnes qui le composent. Avant de prendre une décision sur une proposition, la personne administratrice devra se poser quelques questions qui vont au-delà de la faisabilité de la proposition amenée. L'administratrice devra se demander si cette proposition est en concordance avec, par exemple, les règlements en place.

Sommes-nous les bonnes personnes (la bonne instance) pour prendre cette décision ?
Cette décision respecte-t-elle la mission de notre organisme ?
Cette décision est-elle concordante avec les mandats qui nous ont été confiés par les membres ?

► Quelques éléments de clarification entre une proposition et une résolution ◀

Une proposition est une idée qui est amenée par unE membre votantE. Cette idée doit être appuyée par unE autre membre votantE afin de devenir une proposition formelle.

Une fois devenue proposition, celle-ci peut être discutée en assemblée. L'assemblée peut disposer de la proposition en :

- L'adoptant à la majorité ou à l'unanimité.
- La rejetant à la majorité ou à l'unanimité→ en effet, la personne qui propose et celle qui appuie peuvent, suite à la discussion, changer d'avis et voter contre la proposition.
- En la déposant pour examen subséquent→ une proposition est déposée lorsque les participantEs constatent leur incapacité à s'entendre sur la décision à prendre ou que les informations nécessaires à la prise de décision ne sont pas disponibles.

Si le vote est positif, la proposition devient une résolution

- Une résolution adoptée ou une proposition rejetée ne peut être rediscutée à moins que l'ensemble des membres soit en accord avec le réexamen.
- Une proposition non appuyée ne fait pas partie du procès-verbal de la rencontre puisque le manque d'appui indique qu'elle n'a pas à être discutée.
- Il arrive régulièrement que des points à l'ordre du jour ne mènent pas à une résolution. Ces points de discussion servent à avoir l'avis des membres sur des dossiers particuliers afin de poursuivre les discussions avec d'autres instances. Il peut s'agir aussi d'une simple divulgation d'informations qui doivent être portées à l'attention des membres.

La portée des résolutions prises par le conseil d'administration

Les résolutions sont applicables dès leur adoption et les membres doivent se rallier à la décision majoritaire. Voter contre ou vous abstenir ne vous relève pas de vos responsabilités. Si, pour des raisons valables vous avez voté contre et que la proposition est adoptée, il est de votre devoir de vous y rallier et de la porter puisque ce sont des résolutions qui appartiennent à l'organisme et que vous êtes mandatéEs pour assurer le bon fonctionnement de ce dernier.

Si vous avez des doutes sur la validité ou la légalité d'une résolution et que vous croyez que de l'appuyer vous placerait dans l'illégalité, vous devez en faire mention. Si le groupe persiste et décide d'aller de l'avant malgré votre avis, vous devez vous en dissocier. La seule façon de se mettre à l'abri de poursuites (et ceci n'est pas une garantie) est de faire inscrire sa dissidence. Ceci implique que la personne demande que soit notée au procès-verbal sa dissidence avec la résolution.

5. Le code de procédure

Le code de procédure détermine la manière de se parler dans une instance décisionnelle définie afin que toutes et tous puissent s'exprimer et participer aux discussions et aux décisions. Dans la majorité des cas, les organismes fonctionnent selon le Code Morin. Le notaire Victor Morin (1865-1960) a écrit ce code de procédure afin de faciliter les discussions en groupe. Certains codes de procédure comme le Code des règles de procédure de la CSN sont fortement inspirés du Code Morin. Il est essentiel que la personne à l'animation des rencontres connaisse le code utilisé et que l'ensemble des personnes qui participent soit sensibilisé à la procédure des assemblées délibérantes.

Quel code de procédure utilisons-nous ?

En connaissons-nous bien le contenu ?

Mettons-nous en place les outils pour aider les participantEs aux assemblées à comprendre la procédure et permettre ainsi une plus grande implication de l'assemblée ?

La structure générale d'un organisme communautaire

La démocratie dans un organisme communautaire est du type représentatif. Cela vient en bonne partie du fait que l'assemblée des membres ne peut se rencontrer pour la gestion courante de l'organisme, ce fonctionnement s'avérant trop lourd. C'est donc à un comité plus restreint de personnes (le conseil d'administration) que revient la tâche d'administrer l'organisme jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des membres. Par contre, cet exercice de démocratie comporte des limites et ce ne sont pas toutes les responsabilités qui peuvent être déléguées aux administratrices et administrateurs.

1. Tous les organismes communautaires doivent avoir une assemblée des membres.

L'assemblée générale est composée des membres de la corporation, le noyau de l'organisme. Ce groupe des membres doit se rencontrer **au moins une fois l'an**. Cette rencontre se nomme l'**Assemblée générale annuelle** et elle a comme but :

- De recevoir le rapport financier annuel et tous renseignements relatifs à la situation financière de l'organisme.
- D'élire les membres du conseil d'administration.
- De nommer la firme pour la vérification comptable ou l'audit, selon les barèmes prescrits.
- D'entériner ou de rejeter les modifications aux règlements généraux soumises par le conseil d'administration.
- De donner les orientations pour l'année à venir que le conseil d'administration mettra en action avec l'équipe de travail.
- De consulter les membres sur des décisions à prendre.

L'organisme peut aussi se rencontrer pour une assemblée générale extraordinaire. Ce type d'assemblée servira surtout pour :

- Ratifier les changements aux lettres patentes.
- Discuter de différents sujets qui dépassent les mandats donnés au conseil d'administration par l'Assemblée générale annuelle.

Des assemblées générales régulières peuvent également permettre de consulter les membres sur un dossier imprévu. L'assemblée générale régulière devient donc une assemblée de consultation permettant au conseil d'administration de s'orienter et d'agir en fonction des demandes des membres.

2. Tous les organismes communautaires doivent avoir un conseil d'administration.

Lors de l'assemblée générale annuelle, les membres élisent les membres d'un conseil d'administration qui auront le mandat de mener à bien les priorités identifiées par l'assemblée. Ce sera donc au conseil d'administration à travailler pour l'atteinte des objectifs fixés par l'assemblée. Le conseil d'administration est responsable de répondre des actes l'organisation, de défendre et de promouvoir les intérêts de celle-ci en plus d'assurer son administration. Les membres de la corporation sont régulièrement appelés à s'impliquer dans l'organisation des activités. Le nombre de personnes formant le conseil d'administration est fixe et se retrouve dans les lettres patentes et les règlements généraux. Le *Code civil du Québec* stipule que les membres du conseil d'administration ont des devoirs généraux de mandataires et de fiduciaires de l'organisme et il oblige aux membres de faire preuve de **prudence, diligence, honnêteté et loyauté** dans l'exercice de leurs rôles. Selon le *Code civile du Québec*, le conseil d'administration gère les affaires de la personne morale (l'organisme) et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin:

- ~ Faire des règlements.
- ~ Admettre de nouveaux membres.
- ~ Emprunter à crédit.
- ~ Combler les vacances au conseil d'administration.
- ~ Engager, congédier et payer les employés.
- ~ Signer des contrats avec des autorités publiques.
- ~ Faire de la publicité.
- ~ Accepter les donations.
- ~ Vendre et acquérir des biens, sauf vendre tous les biens, ce qui équivaut à une dissolution de l'organisme (selon le vote des deux tiers (2/3) des membres réunis en assemblée générale spéciale.

Les conflits d'intérêts

Rappelons qu'une personne administratrice doit toujours agir dans l'intérêt de la personne morale qu'elle représente : l'intérêt de l'organisme doit toujours prédominer. Un conflit d'intérêt survient lorsqu'une personne se place dans une situation où elle a à choisir entre des intérêts contradictoires, par exemple ses intérêts personnels ou ceux de ses proches et les intérêts de l'organisme ou encore entre les intérêts de deux organisations sur lesquelles elle siège au conseil d'administration. Les personnes administratrices ne doivent jamais se placer dans une position où leurs intérêts personnels s'opposent à ceux de l'organisation. Une personne administratrice doit précéder à la dénonciation auprès des membres du conseil d'administration de :

- Tout intérêt qu'elle a dans une entreprise ou une association susceptible de la placer en situation de conflit d'intérêts;
- ses droits qu'elle pourrait faire valoir contre l'organisme en indiquant leur nature et leur valeur (ex. si elle est propriétaire de l'immeuble loué par l'organisme.

3. Tous les organismes communautaires doivent nommer des officières et officiers.

Le conseil d'administration doit obligatoirement identifier, parmi ses membres, une personne à la présidence et une personne au secrétariat. Les tâches et les responsabilités de ces personnes sont déterminées par les règlements généraux de la corporation. Il ne faut pas confondre officières et membres de l'exécutif. Les officières ne sont pas nécessairement membres du comité exécutif, à moins que les règlements prévoient leur présence à ce comité.

4. La plupart des organismes communautaires peuvent avoir un conseil exécutif.

Si le nombre de sièges au conseil d'administration est de 7 et plus (*Loi sur les compagnies*) et que l'organisme a inscrit à ses règlements généraux la possibilité de mettre en place un comité exécutif ou un conseil exécutif (C.E.) ou encore, un comité de direction, le conseil d'administration **peut décider** de mettre en place un conseil exécutif. Il est important de bien définir le mandat du comité exécutif car les résolutions qui seront prises par cette instance seront exécutoires, et engageront l'organisme. Les membres du conseil d'administration qui assument donc la responsabilité des actes du comité exécutif. Tous les membres du conseil d'administration peuvent en faire partie (toujours en lien avec les règlements généraux), sauf pour la personne à la présidence qui doit obligatoirement faire partie de ce comité (*Loi sur les Compagnies*).

5. Tous les organismes communautaires peuvent avoir des comités de travail.

Véritable moteur pour un organisme, la formation de comités de travail permet d'impliquer un plus grand nombre de personnes dans la vie associative de l'organisme. Ces comités relèvent de l'instance décisionnelle qui les a nommés et le mandat qui leur est confié doit être compris par toutes et tous. À la différence du comité exécutif ou du conseil d'administration, un comité de travail n'engage pas la corporation. Un comité de travail peut être permanent et il est possible d'encadrer sa formation et la durée de son mandat par les règlements généraux. Il est donc fréquent de lire dans les règlements généraux la présence d'un comité sur l'éthique, sur les communications, etc.

6. Tous les organismes communautaires peuvent avoir une équipe de travail.

Pour ce faire, l'organisme doit faire les démarches auprès des ministères concernés afin d'avoir un numéro d'employeur et mettre en place des outils de gestion (paie, remises gouvernementales, politique d'emploi, contrat de travail, etc.) qui lui permettront d'assurer le suivi administratif nécessaire. Être un organisme employeur a des répercussions légales qui engagent personnellement les membres du conseil d'administration. En tant que membre du conseil d'administration, prenez la peine de vous informer sur la structure de l'équipe en place, des mandats de chaque personne et des responsabilités qui en découlent. Pour un organisme ayant des employéEs, des responsabilités avec les gouvernements provincial et fédéral s'ajoutent à la gouverne de l'organisme, telles les impôts, les déductions diverses, la Loi sur les normes du travail, la Loi sur la santé et sécurité du travail, etc. **Cet aspect du travail du conseil d'administration est très important et doit faire l'objet d'une attention particulière.**

Les rôles des offcières et offciers

Source : Cahier des organisations démocratiques, Comité sectoriel de main d'œuvre - Économie sociale action communautaire : <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/index.htm>

La plupart des fonctions décrites dans cette section appartiennent en titre aux offciers et offcières. Dans la pratique des organisations qui emploient du personnel, ce sont ces personnes salariées qui s'acquittent de plusieurs de ces tâches. Il va de soi cependant que les offciers et offcières exercent un rôle de surveillance puisque ce sont eux qui en assument légalement la responsabilité.

Pouvoirs

- Les pouvoirs des différents offciers et offcières sont définis par les règlements généraux;
- Pour accomplir un acte non spécifié par les règlements, les offciers et offcières doivent y être autorisés par une résolution dûment adoptée par le conseil d'administration.

Fonctions

Les fonctions décrites ici correspondent à un modèle standard. Chaque organisation peut toutefois les définir à sa guise ou créer tout autre poste d'offcier qu'il juge utile et lui attribuer des fonctions spécifiques.

Présidente, président

- Prépare les ordres du jour et préside les réunions du conseil et de l'assemblée générale.
- Est membre d'office de tous les comités et en préside habituellement les réunions.
- Signe les chèques, la correspondance officielle, les procès-verbaux et les rapports financiers adoptés.
- Représente officiellement l'organisation (mais ne peut signer seule ses contrats).
- Veille à l'exécution des décisions prises par le conseil.
- S'assure que les autres membres du conseil s'acquittent des tâches qui leur sont confiées.

Vice-présidente, vice-président

- Seconde la présidente ou le président, le remplace en son absence.
- Assume parfois des responsabilités particulières, comme celle d'un comité.
- S'acquitte souvent des relations publiques et des communications lorsqu'il n'y a pas de personnel salarié.

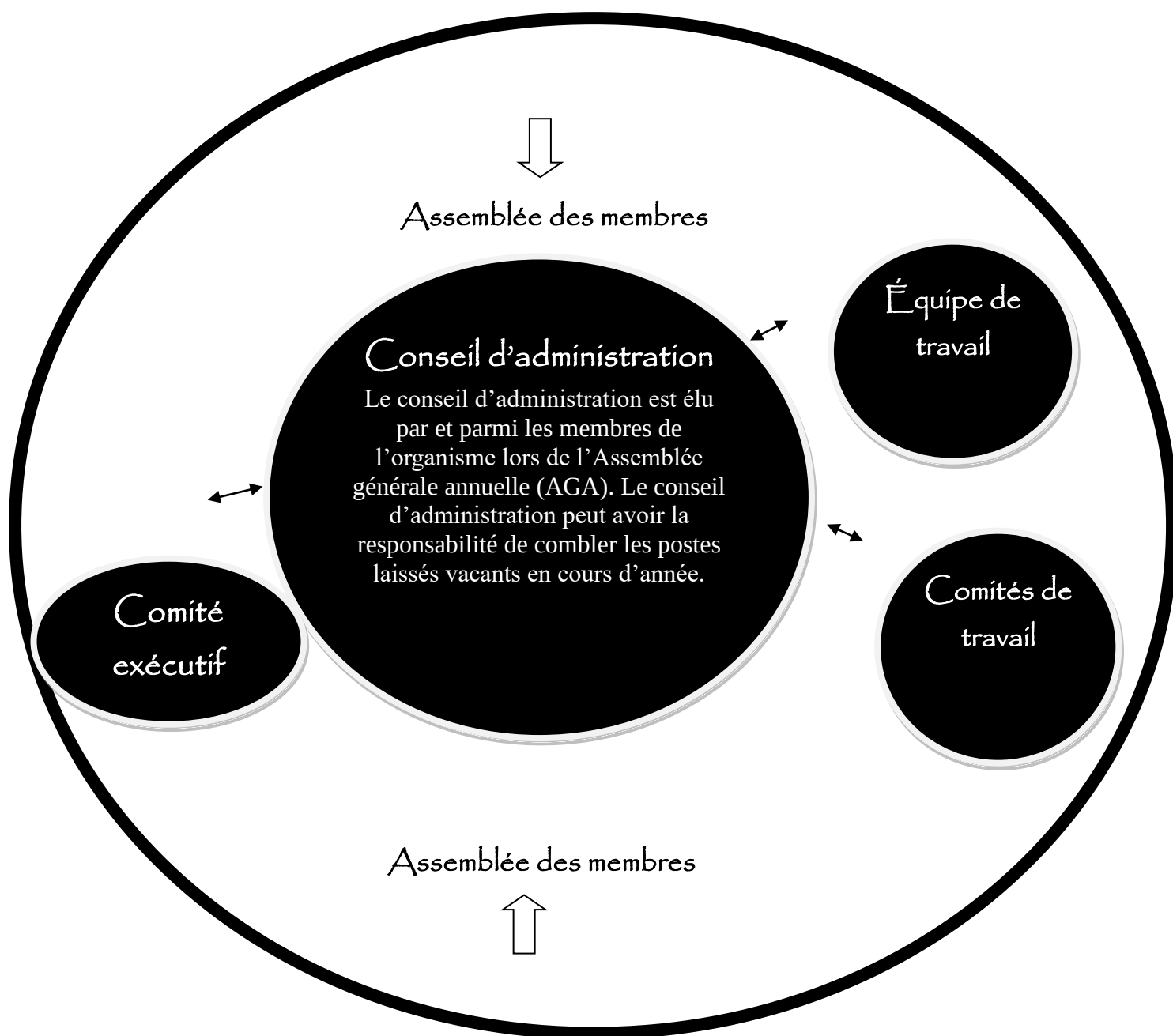
Secrétaire

- Rédige les procès-verbaux des réunions du conseil et des assemblées générales, les fait adopter et les signe.
- Envoie les avis de convocation pour les réunions du conseil et les assemblées générales.
- Conserve la liste des membres, les livres et les registres de l'organisme et classe les dossiers.
- Achemine et reçoit la correspondance et en fait part au conseil ou aux autres instances appropriées.

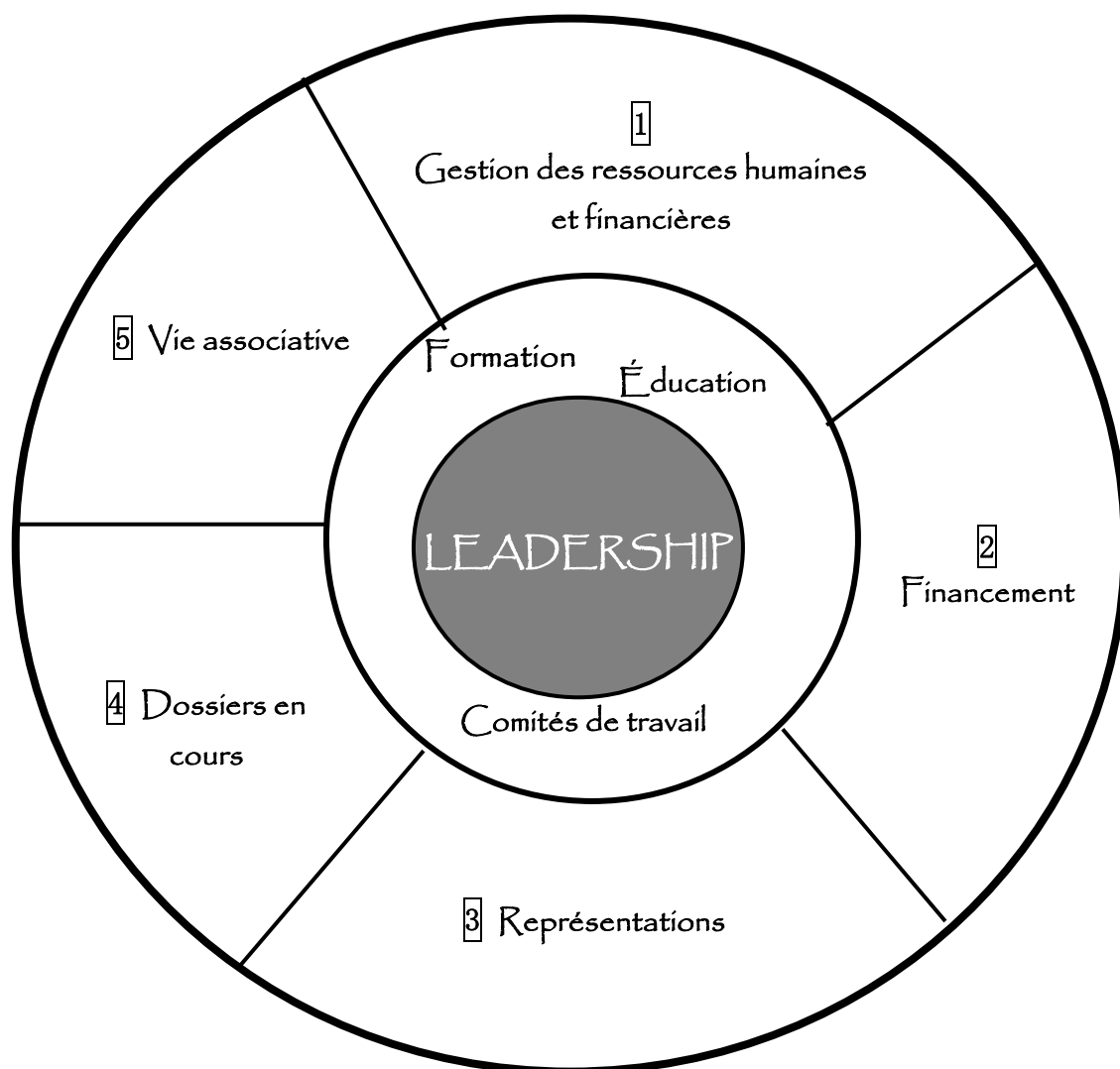
Trésorière, trésorier (fonction surtout définie dans les organisations n'ayant pas de personnel salarié)

- Est chargéE de la garde des fonds de l'organisme et de ses livres de comptabilité.
- S'assure que l'utilisation des fonds est conforme aux objectifs de l'organisme.
- Signe, avec la présidente ou le président, les chèques et autres effets de commerce.
- Dépose l'argent de l'organisme dans le compte de l'institution financière choisie par le conseil.
- Tient un relevé précis de l'actif et du passif, des revenus et des dépenses.
- Prépare et fait adopter les prévisions budgétaires et les états financiers.
- Fait considérer l'aspect financier des décisions prises par le conseil, l'assemblée ou d'autres instances.

Les notions des pouvoirs de l'organisme et des responsabilités des membres du conseil d'administration sont souvent confondues. Il ne s'agit pas ici de synonymes, mais bien de niveaux différents. L'organisme communautaire est une personne morale et la responsabilité de sa conduite est déléguée à des personnes physiques. Le conseil d'administration a de grands pouvoirs, mais ce sont les personnes qui le forment qui sont responsables de l'exercice de ce pouvoir. Si le conseil commet une faute, ce sont les personnes qui le composent qui seront tenues responsables de cette faute, l'organisme n'étant finalement qu'un bout de papier et un enregistrement auprès d'une instance gouvernementale. Bien comprendre le fonctionnement de l'organisme est essentiel pour toutes personnes qui acceptent de siéger à un conseil d'administration. Le graphique qui suit expose la structure générale d'un organisme communautaire.



Les axes de travail d'un conseil d'administration



1. La gestion des ressources humaines et financières:

- Reliée aux activités de l'organisme et soutien direct.
- Combien de personnes : rémunérées ? bénévoles ?
- Combien d'heures par semaine ?
- Y a-t-il une démarche et une grille d'évaluation des : travailleurs/travailleuses? bénévoles ? activités ?
- Qui fait quoi ?
- Prise de décision collective ?
- Identification des responsabilités de l'équipe à la permanence.
- Y a-t-il un contrat de travail?

2. Le financement:

- Identification des sources de financement actuelles et potentielles.
- Quel portion du financement est récurrent versus ponctuel ?
- Est-ce un soutien financier en appui à la mission globale? Un soutien financier pour des ententes de service? Un soutien financier pour des projets ponctuels?
- Quel impact a le type de financement sur la mission, sur les valeurs de l'organisme ?
- Préoccupation de faire connaître aux membres ces impacts ?
- Avoir une vision à court, moyen et long terme du financement.
- La provenance du financement : Fédéral? Provincial? Régional?
- Réflexion sur l'implication de l'organisme aux différents lieux de défense et de promotion du financement :
Exemple : Regroupement québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), Coalition des TROC (CTROC), Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB).

3. Les représentations :

- Identification des lieux de représentation actuels et potentiels.
- Historique des positions traditionnelles de l'organisme en regard du ou des dossiers traités sur ces lieux de représentation.
- Identification des alliances actuelles et potentielles.
- Plusieurs types de représentations : public, politique, associative, etc.
- Plusieurs lieux : sectoriel, local, régional et national.
- Importance d'outiller correctement le ou la porte-parole / déléguéE de l'organisme.
- Établir des mandats clairs.
- Demander des comptes-rendus.
- Faire des choix quant aux lieux des représentations, car nous sommes sur-sollicitéEs. et faire connaître nos choix aux instances concernées.
- Consulter au besoin les membres sur les mandats à donner à la personne qui représentera l'organisme à un lieu de représentation si ce mandat n'est pas établi en Assemblée générale.

4. Les dossiers en cours:

- Identification des dossiers actuels et potentiels.
- Très lié aux choix dans les représentations de l'organisme.
- Prendre le temps de faire des choix selon la mission de l'organisme, les volontés de l'Assemblée générale annuelle, les documents d'orientation et les moyens en ressources financières et humaines.
- Au besoin, se former pour mieux comprendre les enjeux.
- Souci de faire des liens entre les dossiers en cours et ceux du passé.
- Les décisions se prennent APRÈS la démarche d'appropriation (recherche d'informations sur les enjeux et la portée d'un dossier).
- Identifier les responsabilités du conseil d'administration et de l'équipe de travail quant aux dossiers de l'organisme.

5. La vie associative:

- Elle comprend les membres de l'organisme, les membres du conseil d'administration, les membres des comités et l'Assemblée générale.
- La démocratie horizontale y prend tout son sens.
- Lieu par excellence d'échange d'informations et de création de liens.
- Souci d'offrir régulièrement de la formation.
- Y'a-t-il une démarche d'accueil/d'intégration pour un nouveau membre? Une nouvelle membre du conseil d'administration? Une nouvelle travailleuse ?
- Cette démarche d'intégration prévoit-elle, aborde-t-elle : Les valeurs de l'organisme? Les positions en regard des dossiers, du financement ? L'historique du mouvement communautaire et populaire ? L'historique de l'organisme ? Les rôles du conseil d'administration? Les mandats de l'équipe de travail?
- Le conseil d'administration joue-t-il un rôle déterminant dans la vie associative de l'organisme?

L'IMPORTANCE DU PLAISIR

Les rencontres informelles permettent d'échanger, de régler des malentendus, de se connaître autrement, d'explorer des points communs encore inconnus, etc. Elles favorisent l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'organisme ainsi qu'un approfondissement des relations autre que celui qui se fait lors des rencontres formelles du conseil d'administration.

IL EST IMPORTANT DE SOULIGNER LES VICTOIRES ET LES BONS COUPS DES MEMBRES DE L'ORGANISME ET DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.

Éducation, formation et comité de travail :

- Intimement liés entre eux.
- Importance des mandats clairs et des échéanciers.

Le leadership:

- Rôle fondamental du conseil d'administration (est souvent oublié).

Les difficultés de communication au sein d'un conseil d'administration

– Ne pas utiliser le même langage

Il est important de s'assurer que les participantEs utilisent un langage connu et accessible par toutes et tous. Chaque membre a la responsabilité de s'informer des termes et expressions propres à l'organisme. D'un autre côté, il appartient à l'équipe de travail ou aux membres du conseil d'administration ayant plus d'expérience de clarifier certains termes auprès des autres membres et de porter une attention particulière à la compréhension générale. Un lexique des différents termes et sigles employés par l'organisme permet à chaque personne de participer en toute connaissance de cause.

– Ne pas vouloir confronter ses opinions

Il arrive régulièrement, lors de rencontre du conseil d'administration, que les membres ne partagent pas la même opinion. Dans cette divergence d'opinion réside tous les défis de l'exercice d'une implication citoyenne. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'exprimer son opinion en ayant une attitude d'ouverture et d'écoute quant à l'opinion des autres membres. Même si l'opinion partagée ne va pas dans le sens de la discussion, le fait d'exprimer une idée divergente fait profiter le groupe d'une vision différente d'une même situation. Le point de vue alors exprimé permet une prise de décision en ayant un maximum de points de vue et dans l'intérêt de touTEs les membres.

– Les réseaux informels de communication

Chaque organisme s'est doté de règles de fonctionnement qui circonscrivent les discussions et les décisions dans des moments et des lieux définis. Afin de conserver une démocratisation des pouvoirs décisionnels, les membres du conseil d'administration doivent absolument éviter les réseaux informels de décisions. Ces réseaux informels consistent en une réunion d'un sous-groupe de membres du conseil d'administration voulant influencer les décisions et qui « prennent les décisions d'avance ». Ce fonctionnement anti-démocratique, en plus de ne servir souvent qu'une minorité de membres, démobilise les autres participantEs puisque ces dernierEs ne participent pas aux prises de décisions.

– Les attitudes de façade et de défense

Lors d'échanges sur un sujet en particulier, il peut arriver que des opinions divergent. Une des difficultés de communication réside dans la tendance à vouloir bloquer la communication afin de se protéger et à s'afficher sur la défensive face aux arguments des autres. Une attitude d'ouverture de la part de l'ensemble des participantEs est un gage de saines discussions et de décisions éclairées.

– Le trop-plein de communication

Les discussions doivent se limiter au point qui est à l'ordre du jour. Il est important de prendre la parole afin de faire valoir un point de vue ou réagir à une autre opinion, mais le groupe devra tout de même en arriver à une décision. Dans ce cas, il faudra que la personne en charge de l'animation s'assure des droits de parole et prenne le temps de rassembler les idées convergentes. L'ensemble des participantEs doit se discipliner afin de toujours rester concentréEs sur le point de discussion.

– L'absence de communication

Ce ne sont pas toutes les décisions qui peuvent se prendre en quelques minutes. Il importe donc de prendre le temps nécessaire à la discussion et de demander, lorsque cela est nécessaire, des informations supplémentaires sur un point donné. Chaque membre du conseil d'administration a la responsabilité de s'assurer que toutes les informations nécessaires à la prise de décision soient exposées clairement afin de favoriser une prise de décision en toutes connaissances de cause.

Prendre la parole, ça s'apprend, ça se pratique et ça se partage!

Atelier sur la gouvernance d'un conseil d'administration

Avant d'entamer la rencontre, nous avons convenu de prendre un temps pour mettre à jour nos connaissances sur la gouvernance de l'organisme et les responsabilités des membres du conseil d'administration. Nous y verrons la structure de l'organisme, les différentes étapes de la conduite d'un conseil d'administration, les responsabilités des membres du conseil d'administration et les différents outils disponibles.

Tout d'abord, quelques trucs afin de tenir une rencontre agréable et efficace. Agréable par le climat d'ouverture et de respect des différents mandats, efficace par l'application d'une procédure souple, adaptée et comprise de toutes les personnes présentes.

Une personne qui anime la rencontre :

Rien ne vous oblige à confier à la présidence la tâche d'animation (référence aux règlements généraux).

- Il peut y avoir d'autres personnes aptes à effectuer cette tâche.
- Il se peut que la personne à la présidence ne puisse assumer l'animation et une pleine participation.
- Attention de ne pas confier cette tâche à la personne qui coordonne l'organisme; elle a un rôle essentiel de transmission d'informations et doit s'y consacrer pleinement.
- Alternier la tâche d'animation entre les personnes aptes et intéressées à le faire renforce le sentiment d'appartenance et permet de faire des apprentissages.

Une personne qui prend les notes :

Rien ne vous oblige à confier à la personne ayant le titre de secrétaire la tâche de prise de notes.

- Peut être confiée à une personne externe de l'organisme (contractuelle).
- Peut être confiée à unE membre de l'équipe de travail.
- Comme pour l'animation, il est préférable de ne pas confier cette tâche à la coordination afin de lui permettre de se concentrer sur son rôle de transmission de l'information.

Un endroit adéquat qui facilite le travail et la concentration :

- Ne pas négliger l'accueil des membres du conseil d'administration.
- Prévoir des installations adéquates (table, tableau, documentation, projecteur, etc.).
- Essayer de ne pas tenir vos rencontres dans un endroit public. Ces lieux ne permettent pas la discrétion et le calme essentiels à la bonne marche de la rencontre (à moins d'une salle privée).
- Favoriser la tenue des rencontres dans les locaux de l'organisme. La vie associative fait aussi partie des activités d'un organisme et le fait de se rencontrer dans les locaux de l'organisme favorise le sentiment d'appartenance.

Ce qu'il faut prévoir avant la rencontre du conseil d'administration

- **L'avis de convocation**
 - À envoyer à chaque membre du conseil d'administration.
 - Le délai de convocation est inscrit dans les règlements généraux de l'organisme.
 - L'avis doit contenir :
 - Date, heure, lieu, consignes particulières et la proposition d'ordre du jour.

Votre responsabilité en tant que membre du conseil d'administration :

Signaler vos intentions suite à la réception de l'avis de convocation en confirmant votre présence ou en avisant de votre absence ou retard afin d'éviter le manque de quorum.

- **Une proposition d'ordre du jour**

La responsabilité de la proposition d'ordre du jour sera différente selon que :

- **L'organisme à une équipe de travail :**

- L'ordre du jour sera alors préparé par une personne de l'équipe de travail et cette personne peut parfois être accompagnée de la personne à la présidence.
- Si vous avez un point à discuter lors de la rencontre du conseil d'administration :
 - Vous contactez la personne responsable de la rédaction de l'ordre du jour afin d'y intégrer ce point. Cela permettra aux autres membres de se préparer pour cette discussion.
 - Vous attendez au début de la rencontre et demandez de faire un ajout à la proposition d'ordre du jour. C'est alors les membres du conseil d'administration qui jugeront de la pertinence du point.

- **L'organisme n'a pas d'équipe de travail**

- L'ordre du jour sera préparé par le comité exécutif ou par la personne à la présidence (se référer aux règlements généraux de l'organisme).
- Vous avez un point à ajouter :
 - Même façon de procéder que si l'organisme avait une équipe de travail.

Vos responsabilités en tant que membre de conseil d'administration sont:

- Prendre connaissance de la proposition d'ordre du jour.
- Se préparer à proposer un ou plusieurs points manquants et pertinents.

Exemple d'un avis de convocation

Mont-Joli, le 1^{er} avril 2013

Att : Membres du conseil d'administration de l'Autre Organisme

Objet : Avis de convocation à une rencontre régulière du conseil d'administration de l'Autre Organisme

Madame _____, administratrice,

La présente est pour vous convoquer à la rencontre du conseil d'administration de l'Autre Organisme **le 8 avril prochain**, qui se tiendra au local de l'organisme, 123 rue Alternative, local 321, à Mont-Joli .

Cette rencontre débutera à 19 h et nous vous demandons de réserver votre soirée. Les points à discuter demandent la participation de touTEs et nous comptons sur votre présence afin de rendre les décisions les plus justes possible.

Comme d'habitude, nous vous demandons de confirmer vos intentions (présence ou absence) avant le ??? afin de s'assurer que la réunion puisse se tenir. Il est aussi important que vous preniez connaissance des documents qui accompagnent cette convocation pour faciliter le déroulement de la rencontre.

Au plaisir de vous y rencontrer

Luc
Coordonnateur

Exemple d'une proposition d'ordre du jour

Rencontre du conseil d'administration de l'Autre Organisme qui se tiendra le 8 avril au local de l'organisme, 123 rue Alternative, local 321, Mont-Joli à 19 h .

Proposition d'ordre du jour :

1. Ouverture de la rencontre et vérification du quorum.
2. Lecture et adoption de la proposition d'ordre du jour.
3. Lecture et adoption du procès-verbal de la rencontre du C.A. tenue le 1^{er} mars 2013.
4. Adoption du rapport financier pour le mois de février 2013.
5. Adoption de la demande de financement dans le cadre du programme SOC.
6. Consultation sur le projet de table de concertation pour les organismes alternatifs.
7. Démission d'unE membre du conseil d'administration.
8. Nomination d'une personne pour agir comme signataire des effets bancaires.
9. Nomination d'une personne comme administratrice pour la fin d'un mandat.
10. Adhésion au regroupement régional des organismes communautaires autonomes.
11. Affaires diverses.
12. Levée de la rencontre.

Une proposition d'ordre du jour commentée

- Facilite l'intégration des nouvelles personnes.
 - Situe l'ensemble des participantEs quant aux discussions à venir.
 - Permet d'identifier les points de discussion, d'information et de décisions.
 - Permet de référer à des documents de travail que les membres du conseil d'administration ont en mains ou qui sont inclus avec l'envoi de la convocation.
-
- Pour chaque point de l'ordre du jour, nous retrouverons une brève description...

Point de discussion : « Nous discuterons ici de la place de notre organisme dans le milieu... »

Point de décision : « Nous aurons à prendre une décision sur ce sujet... »

Point d'information : « Attention de bien lire le document sur la gouverne qui est dans cet envoi »

Ainsi que le temps alloué pour chacun des points à l'ordre du jour.

Rencontre du conseil d'administration de l'Autre Organisme qui se tiendra le 8 avril au local de l'organisme, 123 rue Alternative, local 321, Mont-Joli à 19 h.

Proposition d'ordre du jour commentée:

1. Ouverture de la rencontre et vérification du quorum.

Mot de bienvenue et vérification des présences

2. Lecture et adoption de la proposition d'ordre du jour.

Si vous avez des points de discussion à ajouter, ce sera le moment de la faire. (Décision)

3. Lecture et adoption du procès-verbal de la rencontre du C.A. tenue le 1^{er} mars 2013.

Vous trouverez avec cet envoi le procès-verbal de la dernière rencontre. Afin d'accélérer le déroulement de la rencontre, nous vous demandons de lire attentivement et annoter si besoin ce document. Les corrections seront faites sur place. (Décision)
(5 minutes)

4. Adoption du rapport financier pour le mois de février 2013.

Nous vous déposerons le rapport financier et la présentation sera faite par le coordonnateur de l'organisme. Nous travaillerons à partir des chiffres de février puisque les documents de la caisse ne seront pas encore disponibles pour le mois de mars. (Décision)
(10 minutes)

5. Adoption de la demande de financement dans le cadre du programme SOC.

Comme à chaque année, nous devons produire une demande de financement auprès de l'Agence. Nous profiterons de ce point pour vous présenter les enjeux politiques reliés à cette demande et nous déciderons du montant à demander. (Décision)
(10 minutes)

6. Consultation sur le projet de table de concertation pour les organismes alternatifs.

Nous avons été approchés par plusieurs organismes des environs afin de participer à une table de concertation sur la faim dans la MRC. Comme vous pourrez le constater à la lecture du document de présentation qui accompagne cette convocation, les objectifs de cette table sont louables, mais nous devons nous analyser si les moyens envisagés sont compatibles avec notre mission. Je vous rappelle aussi que nous avons décidé de siéger à la table locale des organismes communautaires qui regroupe les mêmes acteurs. Nous devons donc répondre à cette consultation et indiquer nos intentions. (Décision)
(30 minutes)

7. Démission d'unE membre du conseil d'administration.

Une de nos collègues, madame XY, a remis sa démission au conseil d'administration. Nous prendrons connaissance de ses motifs et statuerons sur sa démission. (Information)
(5 minutes)

8. Nomination d'une personne pour agir comme signataire des effets bancaire

La démission d'une des membres du C.A. nous amène à modifier la liste des personnes qui sont autorisées à signer les chèques. (Décision)

(5 minutes)

9. Nomination d'une personne comme administratrice pour la fin d'un mandat.

Comme nous le permet la loi, nous pouvons nommer une personne afin de terminer le mandat de XX qui doit prendre fin à la prochaine assemblée générale que nous avons prévu tenir le 5 juin prochain. (Décision)

(15 minutes)

10. Adhésion au regroupement régional des organismes communautaires autonome.

Tel qu'indiqué dans notre plan d'action sous le volet Vie Associative, il est prévu de faire une demande d'adhésion au regroupement régional des organismes communautaires autonomes en santé et services sociaux. La documentation à ce sujet vous a été transmise avant les fêtes (13 décembre). Une rencontre exploratoire a eu lieu avec les responsables de ce regroupement. (Décision)

(30 minutes)

11. Affaires diverses.

Aucun point de prévu

12. Levée de la rencontre.

Nous devrions terminer la rencontre vers 21 h 30.

Procès-verbal de la dernière rencontre

- Doit contenir les coordonnées de la dernière rencontre (date, lieu et heure).
- Doit contenir une liste des présences et absences (motivées et non).
- Doit contenir l'ordre du jour tel qu'adopté au début de la rencontre.
- Doit contenir, pour chaque point :
 - Un résumé des discussions;
 - La ou les propositions retenues (proposées et appuyées) dans leur ordre de traitement et le résultat du vote :
 - unanimité
 - majorité
 - forte majorité
 - x personnes pour, x personnes contre, x abstentions et le qualificatif du vote

► Les abstentions ne sont pas l'expression d'une opinion et ne peuvent donc pas être comptabilisées dans la **qualification du vote**.

Par exemple, pour une rencontre où assistent 7 membres et que le vote est appelé : Si 5 personnes votent pour et deux s'abstiennent, la proposition est adoptée à l'unanimité.

- Pour qu'il soit en concordance avec la loi, le procès-verbal doit être :
 - Lu et adopté par l'ensemble du conseil d'administration (seulEs les membres du conseil d'administration présentEs lors de cette rencontre peuvent l'adopter).
 - Signé par la personne à la présidence et par le ou la secrétaire de la dernière réunion (la personne ayant rédigé le procès-verbal).

Exemple d'un procès- verbal

PROCÈS-VERBAL DE LA RENCONTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AUTRE

ORGANISME, TENUE LE 4 FÉVRIER 2013 AU 123, rue ALTERNATIVE, LOCAL 321, MONT-JOLI À 19 H.

1. **PRÉSENCES ET VÉRIFICATION DU QUORUM**

Présences :

Normande Truchon
Marc Dubé
Aline Dion
Armand Viens
Claude Miousse
Daniel Pitre

Isabelle Caron —	Coordonnatrice
Luc Marmen —	Agent de liaison

Absences motivées :

Louise Tremblay
Louis Gaudreau
Guylaine Levesque

Absences non motivées :

Aucune

Le quorum étant atteint, la rencontre peut commencer à 19 h 15

2. **NOMINATION D'UNE ANIMATRICE OU D'UN ANIMATEUR**

Daniel accepte d'animer la rencontre.

3. **LECTURE ET ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR**

En raison de la mauvaise température, les administratrices et administrateurs conviennent de modifier l'ordre du jour en priorisant les points de décisions et les informations qui demandent une réaction à court terme comme le point 6.

Il est proposé par Marc Dubé, appuyé par Aline Dion et résolu à l'unanimité d'adopter l'ordre du jour suivant :

1. Présences et vérification du quorum

2. Nomination d'une animatrice ou d'un animateur
3. Lecture et adoption de l'ordre du jour
4. Adoption et suivi du procès-verbal de la rencontre du 17 décembre 2012
5. Financement
 - a) État des résultats du mois de décembre 2012
6. Dossiers en cours
 - a) Agence de santé et de services sociaux
 - b) Participation à un comité sur la création d'outils pour les C.A. des organismes**
7. Demande de subvention 2012-2013 - SOC
8. Affaires diverses
9. Levée de la séance

4. **ADOPTION ET SUIVI DU PROCÈS-VERBAL DE LA RENCONTRE DU 17 DÉCEMBRE 2012**

Il est proposé par Normande Truchon, appuyé par Daniel Pitre et résolu à l'unanimité d'adopter le procès-verbal de la rencontre du conseil d'administration tenue le 17 décembre 2009 tel qu'il a été déposé.

Suivi :

- Isabelle et Luc font un bref retour sur la formation suivie à Bonaventure sur la Citoyenneté. Ces trois jours ont été très énergisants. La documentation reçue sur place n'est pas finale. Il y aura un document synthèse de fourni ultérieurement.
- La rencontre sur le financement SOC a eu lieu et les dossiers du financement en appui à la mission et la reddition de comptes ont été soulevés.

5. **FINANCEMENT**

a) **Adoption du rapport financier du mois de décembre 2012**

Il est proposé par Daniel Pitre, appuyé par Normande Truchon et résolu à l'unanimité d'adopter le rapport financier du mois de décembre 2012 tel que déposé.

6. **DOSSIER EN COURS**

-Agence de santé et de services sociaux

-Participation à un comité sur la création d'outils pour les C.A. des organismes

L'Agence de la Santé et des Services sociaux a proposé, lors d'une rencontre entre Luc et la responsable du soutien aux organismes communautaires (SOC), la formation d'un comité qui travaillerait sur un

coffre à outils qui pourrait être donné à des groupes qui éprouvent des difficultés au niveau de leur vie associative. Ce comité serait formé de Centraide Bas St-Laurent, du CLSC de l'Estuaire, de l'Agence et l'Autre Organisme. Luc s'est rendu à une rencontre de ce comité pour y constater une grande divergence quant aux objectifs poursuivis entre les membres du comité.

Pour L'Autre Organisme, l'axe de la pleine participation de l'ensemble des personnes impliquées est essentiel. Le comité apportait plutôt une vision plus hiérarchique où les rôles des instances sont plus individuels que collectifs. De plus, le travail avec les organismes doit se faire en amont des problèmes et amener les groupes à une meilleure vie associative.

Il est proposé par Armand Viens, appuyée par Normande Truchon et résolu à l'unanimité que L'Autre Organisme se retire du comité sur la création d'outils pour les C.A. des organismes communautaires.

7. DEMANDE DE SUBVENTION 2012-2013 – SOC

L'Autre Organisme a reçu un financement supplémentaire qui servira, entre autres, à financer une tournée sur les RSI dans les différentes municipalités de la MRC. Ce financement est spécifique et récurrent. L'Autre Organisme n'aura pas à présenter une demande chaque année. Pour la tournée sur les RSI, l'Agence pourra se joindre à la rencontre en se basant sur le modèle de la Tournée cadre de gestion et disposera d'une partie du temps après le dîner.

8. AFFAIRES DIVERSES

Aucun point à traiter

9. LEVÉE DE L'ASSEMBLÉE

Il est proposé par Daniel Pitre, appuyé par Normande Truchon et résolu à l'unanimité de lever la séance à 20 h 15.

Luc Marmen
Pour la prise de notes

Quelques éléments sur la proposition de d'ordre du jour

Le point suivis

La permanence ou la personne responsable d'un comité doit faire le suivi des points **qui ne reviennent pas à l'ordre du jour**.

Les autres points à l'ordre du jour doivent être discutés dans l'ordre et deux manières de procéder s'offrent à vous :

- Faire une proposition qui doit être appuyée avant d'être discutée et votée. Cette façon de faire s'apparente à la procédure des Assemblées générales et est expliquée dans le Code Morin.
- Faire une discussion qui mène à une proposition qui doit être appuyée et votée (s'apparente au comité plénier qui est utilisé surtout lors d'une assemblée délibérante à laquelle assistent un plus grand nombre de personnes et qui permet des discussions avec moins de procédures). Cette façon de faire s'apparente au Code de procédure Thérien.

Trouvez la façon de procéder qui vous convient, l'important étant de permettre l'expression des idées et des opinions de l'ensemble des participantEs.

Le point affaires diverses

Ne doit servir qu'à des points d'informations. Si des décisions sont à prendre (des résolutions), il vaut mieux les traiter dans des points spécifiques inscrits à l'ordre du jour plutôt que dans le point *affaires diverses*.

La levée de l'assemblée ou l'ajournement

- Quand tous les points prévus à l'ordre du jour ont été traités, la rencontre prend fin.
- Il peut arriver que les discussions prennent plus de temps que prévu et que les membres n'aient plus assez d'énergie pour participer adéquatement (heure tardive, autre rendez-vous, etc.). Un membre peut alors proposer un ajournement et fixer une date de reprise des discussions. Dans ce cas, l'ordre du jour sera repris là où il a été laissé et aucun point ne peut être rajouté à la rencontre d'ajournement. La loi n'oblige pas la convocation des membres absents mais vous pouvez convenir, dans vos règlements généraux, d'aller au-delà de la loi et de convoquer les personnes absentes à assister à la rencontre d'ajournement.
- Pas obligé d'être adoptée.

Les finances de l'organisme

Il s'agit de l'un des points les plus importants de vos rencontres si l'on tient compte des responsabilités légales qui y sont rattachées.

Les documents nécessaires à une pleine participation à ce point de la rencontre sont les suivants:

- Le rapport de la dernière année financière adopté par l'Assemblée générale annuelle.
- Les prévisions budgétaires pour l'année en cours.
- Un état des résultats pour la période courante.
- En option :
 - La liste des transactions.
 - Une preuve du paiement des déductions à la source (DAS). Cela peut être une photocopie des chèques émis avec le bordereau de paiement.

Les devoirs des membres du conseil d'administration sont :

- Comprendre
- Analyser
- Questionner
- Approuver

Comprendre :

Prendre acte des différents niveaux de compréhension de ce point de l'ordre du jour par les membres du conseil d'administration et organiser, si besoin il y a, une petite formation pour permettre une mise à niveau des connaissances des membres.

Analyser :

Prendre le temps, comme membre du conseil, d'évaluer le pour et le contre des alignements financiers proposés, d'établir des comparaisons avec les années précédentes, de s'assurer que l'on ne dépasse pas les objectifs fixés (prévisions budgétaires) ou que des mesures alternatives soient mises de l'avant.

Questionner :

Il est essentiel de bien comprendre le sujet traité, particulièrement dans le cas des finances de l'organisme. Vous devez vous sentir à l'aise de poser toutes les questions nécessaires afin de bien comprendre les enjeux et les impacts des décisions à prendre. N'oubliez pas que vous êtes responsables des finances de l'organisme.

Approuver :

Dans la mesure où les informations nécessaires ont été données et que les membres du conseil d'administration comprennent bien l'impact des choix possibles, les membres du conseil d'administration devront approuver les alignements financiers de l'organisme.

Savoir d'où l'on vient pour décider où l'on va !

À chaque année, en Assemblée générale des membres, l'organisme doit faire la présentation de ses états financiers. La forme de ces états financiers peut différer en fonction du montant global du budget de l'organisme ou en fonction des choix du conseil d'administration.

Dans la plupart des cas, la firme comptable qui a le mandat de la vérification délègue unE représentantE afin de présenter les résultats aux membres. Ces derniers ont alors l'occasion de demander des explications à une personne très compétente. Il arrive fréquemment que la firme comptable émette certains commentaires sur la gestion de l'administration de l'organisme. Ces commentaires font souvent référence aux pratiques administratives de l'organisme.

Si vous étiez au conseil d'administration lors de la dernière année, vous avez probablement en mains ces documents. Si vous avez été nomméE en cours de mandat, vous devriez demander ce document afin de vous faire une bonne idée du portrait financier de l'organisme. Ce document, en plus de quelques questions posées à une personne de l'équipe de travail, vous permettront d'y voir plus clair dans les finances de l'organisme.

Ce que l'on vaut, ce que l'on a, ce que l'on aura et ce que l'on peut dépenser.

La gestion d'un organisme communautaire est relativement simple. Il s'agit en général d'un compte de banque que l'on divise en différents postes budgétaires de revenus et de dépenses. Dans le jargon comptable, c'est une charte de comptes. Soumise à des règles comptables, cette charte de comptes regroupe parfois des dépenses ayant rapport à un thème particulier. Ainsi, le poste *télécommunication* inclut probablement les dépenses de téléphone, d'internet, de ligne téléphonique dédiée (fax), etc.

Afin de faciliter le suivi financier par les membres du conseil d'administration, vous pouvez déterminer votre manière de faire la présentation des finances de l'organisme, en autant que puisse se faire la relation entre votre façon de les présenter et celle du comptable. Vous traiterez donc:

Des revenus fixes et prévisibles à moyen terme :

- Subventions gouvernementales (financement à la mission globale).
- Revenus découlant des activités, des locations, etc.
- Subventions par projets.
- Etc.

Des revenus aléatoires et ponctuels :

- Dons des communautés religieuses.
- Campagnes de levée de fonds.
- Projets ponctuels de collaboration.
- Etc.

Des dépenses fixes et immuables à moyen terme :

- Les frais de location de locaux.
- Les frais fixes liés aux locaux (électricité, chauffage).
- Les frais fixes de télécommunication.
- Les salaires convenus par contrat.
- Les salaires convenus sans contrat, mais dans le cadre d'un projet particulier.
- L'ensemble des paiements gouvernementaux.
- *Certaines dépenses de l'organisme ne peuvent être modifiées à court terme compte tenu des ententes contractuelles qui les encadrent.*

Des dépenses moins engageantes :

L'organisme a des dépenses qui, bien qu'importantes, peuvent être modulées en fonction du budget total. Il faut cependant faire attention dans les choix de rationalisation des dépenses afin que ce ne soit pas toujours les mêmes postes de dépenses qui soient sacrifiés si les finances sont plus serrées. Vous aurez donc, comme membre du conseil d'administration, à faire des choix qui auront des impacts importants sur l'organisme.

Les prévisions budgétaires de l'organisme

Cet outil vous permet de faire un suivi des revenus et des dépenses afin de vous assurer de la bonne santé financière de l'organisme. La présentation de ces prévisions varie d'un organisme à l'autre, mais contient la plupart du temps trois colonnes qui représentent :

- Le montant réel dépensé au courant de l'année financière précédente pour un poste budgétaire donné.
- Le montant prévu pour l'année actuelle.
- Le montant aux livres en date du dernier exercice mensuel terminé (porte sur le dernier mois complété dont les rapports ont été produits).

Exemple de tableau représentant les prévisions budgétaires

REVENUS	08-09 RÉEL	PRÉV. 09-10	AU 31-12-09	DIFF.	
1 Subvention Agence régionale	73 166	74 776	74 776	0	1
2 Agence régionale autre financement	11 612	10 845	10 845	0	2
3 Cotisations	6 090	7 110	7 030	(80)	3
4 Autres sources	1 520	1 700	1 374	(326)	4
5 Subvention salariale	1 847	0	0	0	5
6 Revenus d'intérêt	197	150	110	(40)	6
7 Vie participative	2 615	2 600	1 319	(1 281)	7
8 Loyer	4 980	4 980	3 525	(1 455)	8
9 Total des revenus	102 027	102 161	98 979	3 182	9
DÉPENSES	08-09 RÉEL	PRÉV. 09-10	AU 31-12-09	DIFF.	
10 Salaires brut et part employeur	77 260	72 828	50 745	22 083	10
11 Ass. coll. (incluse ds part empl.)			0	0	11
12 Activités C.A.	1 376	2 500	1 383	1 117	12
13 Comités	461	1 000	303	697	13
14 Organisation de rencontres (MOB)	3 173	3 000	1 427	1 573	14
15 Déplacements représentations	5 064	4 300	3 625	675	15
16 Documentation adhésion	100	450	416	34	16
17 Télécommunication	1 889	2 300	1 534	766	17
18 Loyer	7 943	7 983	5 957	2 026	18
19 Achat matériel équipement	513	200	0	200	19
20 Frais postaux	1 078	1 000	570	430	20
21 Photocopies	656	500	120	380	21
22 Fournitures de bureau	558	800	347	453	22
23 Honoraires prof.	505	550	519	31	23
24 Entretien	248	350	342	8	24
25 Frais de tenue de livres	1 535	1 536	1 245	291	25
26 Frais bancaires	57	100	45	55	26
27 Formation	1 124	1 124	25	1 099	27
28 Taxes et permis	498	520	518	2	28
29 Financement de la coalition	409	366	366	0	29
30 Divers	0	0	0	0	30
31 Amortissement					31
32 Total des dépenses	104 447	101 407	69 487	31 920	32
33 Surplus d'opération (déficit)	(2 420)	754	29 492		33

L'état des résultats

C'est l'outil par excellence de suivi des finances pour les administrateurs et administratrices d'un organisme. Ce tableau présente les différents mois de l'année, le total des transactions pendant chaque mois pour chaque poste budgétaire, le cumulatif des postes budgétaires en date du mois précédent et le montant prévu pour ce poste. Ce tableau peut aussi servir à donner des informations pertinentes tels les montants disponibles en début d'année financière (surplus ou déficit), l'état des placements et l'encaisse au début de la période actuelle. C'est l'outil de référence pour le point des finances à chacune des rencontres du conseil d'administration.

Toutes ces informations ressemblent beaucoup à celles nécessaires à la tenue d'un budget personnel, avec les dépenses fixes et les revenus prévisibles. Comme pour leurs finances personnelles, les membres du conseil d'administration doivent suivre rigoureusement les finances de l'organisme et poser les questions nécessaires à la compréhension des chiffres et des finances de l'organisme.

Le tableau suivant est un exemple de présentation des états des résultats.

	avril 2008	mai 2008	juin 2008	Déc. 2008	janv. 2009	fev. 2009	mars 2009	Cumulatif	prévu	Solde	
RECETTES											RECETTES
Agence/subvent. base	18694,00	0,00	0,00	0,00	0,00			18694,00	90 898	72 204	Agence/subve
Agence/autre financem.	2711,00	0,00	0,00	0,00	0,00			2711,00	11 008	8 297	Agence/autre f
Cotisations	2000,00	3920,00	860,00	80,00	0,00			6860,00	7 280	420,00	Cotisations
Autres sources	0,00	336,59	86,00	108,40	1277,60			1808,59	2 500	691	Autres sources
Subv-Autres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	0	Subv-Autres
Revenus d'intérêts	6,78	0,00	29,31	0,00	0,00			36,09	300	264	Revenus d'inté
Vie participative	0,00	584,65	378,88	960,00	1240,00			3163,53	3 200	36	Vie participativ
Loyer	210,00	410,00	205,00	935,00	935,00			2695,00	6 645	3 950	Loyer
TOTAL	23621,78	5251,24	1559,19	2083,40	3452,60	0,00	0,00	35968,21	121 831	85 863	TOTAL
									Budget		
	avril 2008	mai 2008	juin 2008	Déc. 2008	janv. 2009	fev. 2009	mars 2009	Cumulatif	prévu	Solde	
DEBOURSES											DEBOURSES
Salaires/avant. sociaux	5672,70	5655,65	10930,97	13061,85	6215,30			41536,47	129 251	87 714	Salaires/avant.
Vie associative									0	0	Vie associativ
Activités CA	0,00	0,00	25,00	38,97	136,90			200,87	2 124	1 923	Activités CA
Comités	0,00	0,00	0,00	99,02	247,25			346,27	1 000	654	Comités
Org. rencontre	117,19	60,00	1423,01	1633,97	1297,06			4531,23	5 000	469	Org. rencontre
Déplac./représentations	815,55	783,90	0,00	177,40	130,43			1907,28	5 500	3 593	Déplac./représ
Document./adhésion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	300	300	Document./adh
Télécommunication	174,99	162,47	190,19	216,39	229,51			973,55	2 300	1 326	Télécommunic
Loyer	658,59	658,59	658,59	957,94	957,94			3891,65	10 637	6 746	Loyer
Achat:matériel/équip	0,00	0,00	0,00	2565,13	0,00			2565,13	2 719	154	Achat:matériel
Frais postaux	55,35	276,21	0,00	5,27	203,99			540,82	900	359	Frais postaux
Photocopies	0,00	0,00	0,00	0,00	40,66			40,66	500	459	Photocopies
Fourniture de bureau	25,01	192,59	70,88	0,00	13,37			301,85	600	298	Fourniture de b
Honoraires prof.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	700	700	Honoraires pro
Entretien	471,52	12,75	0,00	12,32	30,97			527,56	500	-28	Entretien
Frais de tenue de livres	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00			680,00	1 632	952	Frais de tenue
Frais bancaires	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00			25,00	60	35	Frais bancaires
Formation	0,00	0,00	0,00	25,26	0,00			25,26	1 000	975	Formation
Taxes et permis	0,00	0,00	0,00	30,43	30,43			60,86	595	535	Taxes et permis
Divers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	0	Divers
Financement coalition	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	1 019	1 019	Financement c
TOTAL	8131,90	7943,16	13439,64	18964,95	9674,81	0,00	0,00	58154,46	166 337	108 183	TOTAL
Surplus/Déficit	15489,88	-2691,92	-11880,45	-16881,55	-6222,21	0,00	0,00	-22186,25	-44 506	-22 320	Surplus/Déficit
Encaisse:7254.28	Placement:19500,00\$										
	Autres sources: remb.formation										

Activités de révision

Exercice tiré du document BOÎTE À OUTILS SUR LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE (CSMO-ESAC) http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html

	VRAI	FAUX
Depuis la refonte du <i>Code civil du Québec</i> (1994), l'assemblée des membres a perdu sa souveraineté.		
N'importe qui peut devenir membre d'une organisation à but non lucratif.		
Dans la <i>Loi sur les compagnies</i> , le rôle conféré aux personnes administratrices est celui de mandataires et de quasi-fiduciaires de l'organisation.		
Il faut cinq membres au minimum pour former un conseil d'administration.		
Des conditions d'éligibilité au poste de personne administratrice peuvent être posées.		
Le mandat maximum des personnes administratrices d'OBNL est de deux ans.		
Le <i>Code civil du Québec</i> stipule que les personnes administratrices doivent « agir en bon père de famille »,		
Une personne administratrice d'une organisation à but non lucratif peut être personnellement poursuivie.		
Une organisation à but non lucratif doit absolument avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation.		
La refonte du <i>Code civil du Québec</i> (1994) a introduit des exigences concernant le conflit d'intérêts.		
La personne représentant les employé(e)s et siégeant à titre de personne administratrice ne peut participer aux discussions et aux décisions du conseil d'administration concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les échelles d'augmentation de salaire des employé(e)s parce qu'elle est en conflit d'intérêts.		
Au moment d'une discussion qui concerne le travail d'un(e) employé(e) ou de la personne représentant les employé(e)s, les personnes administratrices peuvent obliger la personne représentant les employé(e)s à se retirer.		
Un comité de direction (comité exécutif) peut être constitué par le conseil d'administration.		

Qui fait quoi ?

Exercice tiré du document BOÎTE À OUTILS SUR LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE (CSMO-ÉSAC) http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html

Mandat	A G A	C A	E Q U I P E
Assurer la cohésion générale du groupe.			
Élire les personnes administratrices.			
Réaliser un plan de travail en lien avec les priorités établies.			
Désigner le (la) vérificateur(trice).			
Organiser l'ensemble des activités de l'organisation.			
Administrer l'organisation (gestion humaine et financière et politiques administratives internes).			
Ratifier les règlements généraux.			
Approuver la dissolution, la fusion ou la transformation de l'organisation.			
Faire preuve de leadership quant aux orientations de l'organisation.			

Références

Morin, Victor (mis à jour par Michel Delorme), *Procédure des assemblées délibérantes*, Montréal, Beauchemin, 1994.

Martel, Paul, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson & Lafleur, Martel Ltée, 1997.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) en collaboration avec le CENTRE ST-PIERRE, le CENTRE DE FORMATION POPULAIRE et RELAIS-FEMMES, *Boîte à outils_ La gouvernance démocratique*, [En ligne], Adresse URL : www.csmoesac.qc.ca

Inspecteur général des institutions financières, *Votre Association - Personne morale sans but lucratif*, Québec, Les publications du Québec, 2001.

[illegible]