

INTRODUCTION

Siéger à un conseil d'administration n'est pas une mince affaire. Cela implique de la rigueur, de la discipline, du savoir-faire et une bonne dose de vision.

En tant qu'administrateurs et administratrices d'un conseil d'administration, vous avez donc une tâche importante en face de vous. Leader de votre organisation, vous devez inspirer vos membres, développer leur capacité d'influence et les éduquer à l'exercice de la démocratie. Vous devez gérer en toute honnêteté et transparence et mettre en place tous les outils nécessaires à la bonne marche de l'organisation. Enfin, vous devez être capable d'anticiper les changements et y faire face.

Les textes réunis dans ce cartable abordent les aspects essentiels d'une gestion démocratique saine et efficace au sein d'une organisation à but non lucratif. Ceux-ci sont une adaptation de certains textes provenant d'un guide de formation de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) dont la recherche et la rédaction ont été faites par Sylvie Moreau, ressource-conseil.

Exigeante la fonction d'administrateur et administratrice au sein d'une organisation, mais combien satisfaisante lorsque vous réalisez l'impact positif que vous avez sur votre milieu de vie et sur la société en général.

Historique

[Historique](#)

(http://www.aqdr.org/blank.php?nom=v_general/historique.php)

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON FONCTIONNEMENT

1) NOTIONS DE BASE

1.1) UNE DÉFINITION

Un conseil d'administration est composé d'*individus* ayant une éducation, une culture, une expérience, une personnalité, des préjugés et des habitudes différentes. Malgré leurs *différences*, ces individus sont des *partenaires égaux* au sein du conseil d'administration.

Ils sont élus pour assurer le *leadership* de la fédération. Ils représentent au sein des membres de l'organisme, l'*équipe* qui a la responsabilité, pendant une période donnée, de veiller à la bonne marche de l'organisation.

Un conseil d'administration est un tout indivisible, une *entité collective*. Il ne parle que d'une seule voix et n'a de réelle existence que lorsqu'il est en réunion.

1.2) LES TYPES

Un conseil d'administration se définit par la personnalité, la dynamique et l'expertise des individus qui le composent. La prédominance d'un type particulier de personnalité, du niveau de connaissance existant pour chaque administrateur ainsi que de leur capacité à créer une équipe de travail donnera lieu à différents types de conseil d'administration. On retrouvera entre autres :

- ⇒ le conseil «observateur passif», souvent invisible jusqu'à ce qu'une crise arrive ;
- ⇒ le conseil «visionnaire et planificateur» assurant la mise en place des politiques nécessaires à la bonne marche de l'organisation ;
- ⇒ le conseil «entrepreneur», toujours prêt à se lancer dans une nouvelle initiative ;
- ⇒ le conseil «prudent», incapable de prendre le moindre risque.

1.3) LES ÉTAPES DANS LA VIE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

On remarque quatre étapes dans la vie d'un conseil d'administration. Tous les conseils d'administration ne passeront pas par l'ensemble de ces étapes. Très souvent, à cause des personnalités impliquées, du manque de connaissance et du taux de roulement élevé des administrateurs, plusieurs conseils d'administration ne dépasseront pas la deuxième étape.

Cette situation est déplorable puisque c'est à la dernière étape que les administrateurs jouent vraiment et pleinement leurs rôles. Il est important pour un conseil d'administration d'identifier à quelle étape de développement il se situe afin de mettre en place les mesures appropriées qui lui permettront de fonctionner à son plein potentiel. Cette réflexion doit se faire après chaque élection. Les quatre étapes se définissent comme suit :

1.3.1) Étape de formation :

Cette étape est présente à chaque fois qu'il y a un changement dans la composition du conseil d'administration. Plus il y a de nouvelles personnes, plus la personnalité de l'organisation changera. Même si le conseil d'administration n'accueille seulement qu'un nouveau membre, il est très important de le reconnaître et de mettre en place des mesures qui feront en sorte que celui-ci s'intègre facilement au conseil. À cette étape, la nouvelle personnalité de l'organisation n'est pas encore définie.

1.3.2) Étape de prise de contact :

Peu de choses arrivent à cette étape. Les administrateurs ne se connaissant pas ou très peu, ils sont prudents. De plus, le niveau de connaissance de l'organisation varie grandement d'un administrateur à l'autre. On évite donc de poser des questions importantes et on concentre notre attention sur les enjeux quotidiens. On tente de mieux cerner les individus avec lesquels on travaille et l'organisation dans laquelle on doit s'impliquer.

1.3.3) Étape de connaissance :

Les administrateurs se connaissent un peu mieux. Ils ont un intérêt mutuel les uns envers les autres. On échange sur des questions personnelles en plus de questions d'affaires. On comprend mieux les enjeux de l'organisation. On est mieux informé et chaque administrateur se fait une vision de l'organisation. La reconnaissance et le respect des compétences et des comportements des autres font maintenant partie de la dynamique de groupe. On commence à établir les normes et standards qu'utilisera le conseil au cours de son mandat.

1.3.4) Étape de performance :

Les administrateurs comprennent ce qu'on attend d'eux. Chacun connaît son rôle. C'est l'étape où le conseil d'administration peut vraiment jouer le rôle de leadership pour lequel il a été élu. Il est prêt à s'attaquer aux grandes questions. La méthode et les principes de travail sont définis, compris et acceptés par tous.

Le passage à travers les différentes étapes de formation d'un conseil d'administration se fait par une meilleure connaissance de l'autre et de l'organisation. Cette meilleure connaissance se développe par le biais de la formation, de l'orientation et d'activités sociales. Sans la mise en place de ces différents moyens, les administrateurs n'arriveront jamais à former une équipe où tous les individus jouent entièrement leurs rôles.

1.4) UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFICACE

Cinq éléments primordiaux sont nécessaires au succès d'un conseil d'administration. Les administrateurs doivent :

- ⇒ Réserver le *temps* nécessaire à la gestion de l'organisation ;
- ⇒ Démontrer l'*engagement* nécessaire à gérer de leur mieux l'organisation ;
- ⇒ Établir des *rapports harmonieux* ;
- ⇒ Cultiver des *attitudes* constructives ;
- ⇒ Avoir ou acquérir les *compétences* et les connaissances nécessaires pour assumer la gestion de l'organisation.

Afin d'être des chefs de file stratégiques, les administrateurs doivent prendre leur rôle au sérieux. Les membres, en élisant le conseil d'administration, ont délégué aux administrateurs le pouvoir de gérer en leur nom. Ils leur ont signifié leur confiance. Cela impose aux administrateurs l'obligation d'avoir des agissements honnêtes et loyaux. Cette obligation, appelée obligation fiduciaire, est importante et mérite toute l'attention nécessaire. Ils occupent une position de confiance et doivent s'en montrer à la hauteur. La crédibilité des organismes repose sur la crédibilité des conseils d'administration, donc des administrateurs.

Pour ce faire, les administrateurs doivent comprendre leurs rôles et responsabilités, mettre en place des pratiques de gestion sérieuses et établir des politiques qui permettent à l'organisation de remplir sa mission.

Un conseil d'administration peut être autant *constructif* que *destructif* pour une organisation. Cela dépend de la manière dont les administrateurs utilisent le leadership associé à leur position et comprennent leurs rôles au sein du conseil et de l'organisation.

1.5) UN CONSEIL D'ADMINISTRATION : GOUVERNER OU GÉRER

Toute organisation doit assumer les fonctions de gouvernance et de gestion. Gouverner c'est exercer le pouvoir, décider en tenant compte des intérêts des membres et mettre en place tous les outils nécessaires à la bonne gestion. Gérer c'est assurer la mise en œuvre des priorités et des actions. Dans les organisations ayant des employés, le conseil d'administration assume la fonction de gouvernance. Il est le leader, le visionnaire. Il met son emphase sur la planification et la mise en place de politiques progressives pour le mieux être de l'organisation. Les employés quant à eux assument la fonction de gestion; ils assurent la mise en œuvre de la vision. Si l'organisation ne compte pas d'employés, ce sont les bénévoles, administrateurs ou non, qui assument la fonction de gestion. Ces deux fonctions se complètent car elles comprennent l'ensemble des activités d'une organisation. Les deux fonctions doivent de plus être très bien comprises de part et d'autre.

Plusieurs conseils d'administration sont incapables d'assumer la fonction de gouvernance. *Ainsi à la place de gouverner, ils préfèrent gérer.* Deux raisons expliquent cette situation trop souvent présente au sein des organisations. Premièrement, les enjeux de gestion sont plus tangibles, par conséquent plus faciles à s'approprier et à travailler. On voit facilement ce sur quoi nous devons travailler et le résultat de notre travail. Deuxièmement, la division des responsabilités entre gouvernance et gestion n'est habituellement jamais faite. Cette situation résulte en des réunions de conseil d'administration exclusivement préoccupées par les questions de gestion ayant comme résultat peu de débats sur les questions de fond et les grandes orientations. Éventuellement, le conseil d'administration n'a plus la vue d'ensemble de l'organisation, ressent des tensions avec les employés (ou les bénévoles), perd des administrateurs compétents et n'a plus l'énergie et la vitalité nécessaire pour construire un futur à l'organisation.

Gouverner signifie :

- ⇒ Avoir la vue d'ensemble de l'organisation ;
- ⇒ Imaginer un futur pour l'organisation ;
- ⇒ Équilibrer les opportunités et les risques ;
- ⇒ Motiver et inspirer les autres ;
- ⇒ Anticiper les crises et les changements ;
- ⇒ Être entrepreneur ;
- ⇒ Concentrer son attention principalement sur la mission.

Gérer signifie:

- ⇒ Assurer un travail efficace et compétent ;
- ⇒ Donner des services de bonne qualité ;
- ⇒ Concentrer son attention sur les accomplissements à court terme ;
- ⇒ Se concentrer sur les activités administratives telles que la gestion du personnel, des finances et de la technologie.

2) RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1) LES RÔLES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un conseil d'administration assume quatre rôles principaux :

- ⇒ Planifier
- ⇒ Décider
- ⇒ Superviser
- ⇒ Communiquer

2.1.1) Planifier

Le rôle de planification est le plus important et le plus négligé de tous. Lorsque les organisations n'ont pas de problèmes immédiats, elles ne voient pas la nécessité de consacrer du temps, une denrée rare, à définir le futur et identifier les activités permettant la concrétisation des objectifs définis. Par contre, lorsque les organisations sont en crise, toute l'énergie et le temps disponible sont réservés à gérer la crise. À ce moment, elles n'ont tout simplement plus de temps.

Le conseil d'administration est comme un groupe de voyageurs. Ils cheminent ensemble vers une même destination. Pour ce faire, ils doivent regarder les cartes. Les cartes dans la vie associative sont les plans opérationnels et stratégiques. La planification est le travail du conseil d'administration. Si celui-ci ne fait pas son travail, il n'y aura pas de direction définie ou quelqu'un d'autre (individu ou groupe) le fera à sa place. On imagine facilement les conséquences de cette situation.

2.1.2) Décider

Le deuxième rôle d'un conseil d'administration est celui de décider. Les membres d'une organisation élisent un conseil d'administration pour gouverner en leurs noms. Gouverner implique décider afin de faire avancer les dossiers et l'organisation. Cependant, afin de bien remplir cette fonction de décision, le conseil d'administration doit s'assurer de suivre les étapes suivantes.

- ⇒ La première (et essentielle !) étape dans la prise de décisions est la recherche de

l'information. L'information doit exclure les rumeurs, le commérage et les suppositions. L'information contient des faits vérifiés. C'est la responsabilité des employés (ou un bénévole spécifiquement mandaté dans le cas des organisations sans employés) de rassembler l'information nécessaire pour la prise de décisions. Ce n'est pas la responsabilité collective du conseil d'administration de le faire. Sa responsabilité collective est d'exiger que la collecte soit faite. Une fois l'information rassemblée, elle doit être structurée de façon à présenter les différentes options possibles.

- ⇒ La deuxième étape consiste en une discussion ouverte, franche et respectueuse. C'est au cours de cette étape que le conseil d'administration s'assurera que l'information disponible est complète et examinera tous les choix possibles en pesant les conséquences associées à ceux-ci. Tous les membres du conseil d'administration ont la responsabilité de participer à l'avancement de la discussion. Le président d'assemblée doit s'assurer que les débats sont faits selon les règles de l'art. La direction générale (l'employé ou le bénévole responsable du dossier) est invitée à alimenter la discussion en apportant son vécu quotidien des dossiers en question.

- ⇒ La dernière étape est la décision proprement dite. Le conseil doit viser une décision optimale face à l'enjeu en cours. Plusieurs organisations tentent de toujours décider par consensus. Cette façon de faire a le mérite de construire la solidarité et l'unité dans un groupe. Par contre, il ne faut surtout pas que cette forme de décision empêche le groupe d'avancer. Il est parfois nécessaire de demander le vote afin de trancher un débat qui s'éternise. Il faut toutefois s'assurer que l'incapacité du groupe à décider n'est pas causée par le non-respect des étapes de recherche d'information et de discussion.

Un conseil d'administration doit décider et donner des directions. Il aura quelquefois à défendre ses positions. Il est donc très important que les trois étapes soient respectées.

2.1.3) Superviser

Une décision prise ne fera pas avancer l'organisation si elle n'est pas mise en œuvre et supervisée. C'est la fonction du conseil d'administration de s'assurer que les programmes, services et enjeux organisationnels tels les finances s'accomplissent selon les objectifs établis. La seule façon de remplir cette fonction est par le biais de la supervision continue. Il faut donc mettre en place des procédures de contrôle ayant des échéanciers définis.

2.1.4) Communiquer

Le dernier rôle d'un conseil d'administration consiste à communiquer régulièrement avec ses membres, ses employés et ses partenaires. La communication est au coeur même de la démocratie. Ce rôle du conseil d'administration permet d'assurer la cohésion de l'organisation. L'appui nécessaire aux actions du conseil et aux objectifs de l'organisation, provient de l'appartenance des membres et des partenaires dans celles-ci. L'appartenance est créée par l'information et la participation au processus démocratique. En tant que leader de l'organisation, le conseil d'administration doit donc s'assurer que la transmission des informations est régulière et complète. La meilleure façon de remplir ce rôle est par l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'un plan de communication.

2.2) Les responsabilités d'un conseil d'administration

Les rôles décrits précédemment se concrétisent en un certain nombre de responsabilités. En plus des responsabilités légales et financières qui sont abordées plus en détails dans les sections qui leur sont consacrées, les responsabilités d'un conseil d'administration comprennent :

- ⇒ La clarification (et la mise à jour) de la mission de l'organisation ;
- ⇒ L'interprétation de la mission de l'organisation face au public, gouvernement et autres partenaires ;
- ⇒ L'établissement d'objectifs et de plans visant à assurer le futur de l'organisation ;
- ⇒ La mise en place d'un programme de communication efficace et complet visant la participation au processus démocratique de ses membres ;
- ⇒ La mise en place de politiques et procédures visant des opérations efficaces ;
- ⇒ La protection de la stabilité et de la solvabilité financière de l'organisation ;
- ⇒ L'engagement, le support et l'évaluation de la performance de la direction générale ;
- ⇒ L'évaluation de la performance des programmes et activités de l'organisation.

Un conseil d'administration doit toujours adopter une description de tâches pour ses administrateurs. Cela permet de clarifier les attentes mutuelles, de donner une mesure lors de l'évaluation de la performance du conseil et enfin d'aider au recrutement de nouveaux administrateurs.

Voici un exemple traduit et adapté qui provient de la fédération des coopératives de la Colombie-Britannique.

**DESCRIPTION DE TÂCHES DES ADMINISTRATEURS
FÉDÉRATION RÉGIONALE DES COOPÉRATIVES D'HABITATION**

REDEVABLE AUX :

Organisations membres par la structure de délégués.

FONCTION DE BASE :

Participer conjointement avec les autres administrateurs à gouverner les affaires de la fédération en se guidant sur les articles d'incorporation, les règlements et les politiques adoptés par les membres, afin que la fédération se dirige vers la réalisation de ses objectifs.

TÂCHES, RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉ :

- ✓ Établir et revoir régulièrement les objectifs généraux et les politiques régissant la fédération, incluant la planification stratégique et à long-terme.
- ✓ Assurer l'organisation du conseil d'administration, incluant la nomination de comités, la nomination de délégués représentant l'organisation chez les partenaires et clairement définir l'autorité et les responsabilités associées à la fonction de délégué.
- ✓ Superviser et contrôler les finances de la fédération et prendre des décisions financières prudentes dans le meilleur intérêt des membres. Concernant cet aspect, les administrateurs sont considérés comme les fiduciaires dans la protection et l'utilisation efficace des investissements de l'organisation.
- ✓ Déterminer la description de tâches, l'échelle salariale et l'engagement de la direction générale. Évaluer la performance.
- ✓ Adopter les politiques et les procédures d'embauche et fixer l'échelle salariale.
- ✓ Recommander tout amendement nécessaire aux règlements.
- ✓ Approuver, suspendre ou évincer les membres.
- ✓ Assurer des communications efficaces, l'éducation des membres et les relations publiques.
- ✓ Se munir de politiques et de programmes visant à promouvoir un conseil d'administration informé et efficace et développer de futurs candidats au conseil d'administration.
- ✓ Assurer les relations et la communication avec les organisations du mouvement à tous les niveaux.
- ✓ Supporter la fédération au meilleur de ses connaissances et capacités.

2.3) Les responsabilités individuelles des administrateurs

Pour améliorer l'efficacité et pour aider à une meilleure intégration des administrateurs au sein du conseil d'administration il est important de clarifier les responsabilités individuelles de chacun.

3) STRUCTURE

Les administrateurs ont intérêt à connaître les différents aspects régissant la structure de l'organisation afin de pouvoir questionner, lorsque cela s'avère nécessaire, l'efficacité et la pertinence de leur structure existante. Les trois aspects abordés face à la structure sont leur nature, leur taille et ainsi que leur composition.

3.1) Le type de structure

La majorité des organisations sans but lucratif et coopératives sont structurées de façon similaire. Un conseil d'administration est élu par les membres. Celui-ci mandate certains comités pour l'exécution de tâches particulières. Enfin, un directeur général et une équipe d'employés assurent la gestion quotidienne de l'organisation. Tous ces acteurs travaillent, chacun à leur façon, à accomplir la mission de l'organisation. Pour ce faire, il est très important qu'ils partagent cette mission et la direction de l'organisation.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de structurer une organisation. La structure doit être adaptée aux besoins de l'organisation. Les changements rapides et les besoins croissants des organisations nécessitent une évaluation périodique de la structure existante afin de définir si elle répond aux besoins du jour. Une évaluation périodique permet d'éviter des situations de dysfonctionnement qui, éventuellement, amène une crise sévère au sein de l'organisation. Une structure efficace reflète les changements touchant l'organisation.

Les critères suivants peuvent être utilisés lors de l'évaluation de la structure :

- ✓ Une structure simple est la meilleure ;
- ✓ La structure favorise l'unité ;
- ✓ La structure permet le partage ordonné des responsabilités et des tâches ;
- ✓ Les procédures de gestion permettent la rétroaction ;
- ✓ La structure permet la transmission des informations pertinentes et en temps opportun.

3.2) La taille des conseils d'administration

Lorsqu'une organisation évalue sa structure de gestion, la taille du conseil d'administration doit être considérée. La taille reflète la nature et la mission de l'organisation. Une organisation ayant une très vaste mission et des membres provenant de régions dispersées devra nécessairement mettre en place une structure de gouvernance différente d'une organisation ayant une mission plus spécifique et un sociétariat concentré dans une seule région. La taille doit aider l'organisation à remplir ses objectifs efficacement.

Les organismes sans but lucratif ont des conseils d'administration variant de 5 à 12 personnes avec une grande majorité se situant à 7. On considère que 13 à 30 personnes constituent un conseil d'administration de taille moyenne et plus de 30 personnes un conseil de taille large.

Plus il y a d'administrateurs siégeant sur un conseil d'administration, plus la contribution au fonctionnement démocratique sera importante. Il y aura plus d'idées, plus de façons d'analyser les situations existantes, plus de créativité. Par contre, si le nombre est trop grand, le conseil d'administration ne pourra pas toujours fonctionner comme une seule entité et devra travailler en comité. Cette situation ne privilégie pas l'unité de pensée nécessaire pour l'accomplissement de la mission.

Les petits conseils d'administration sont efficaces et faciles à organiser. Par contre, les expériences et les perspectives nécessaires au processus créatif de décision ne sont pas toujours assez diversifiées. Trop souvent, on s'en remet à deux ou trois leaders pour identifier les solutions, conséquemment l'analyse manque souvent de profondeur. Un danger important de plus en plus souvent identifié des petits conseils d'administration est l'épuisement des membres. On compte sur trop peu de bénévoles pour assumer les tâches nécessaires d'administrateurs.

3.3) Le comité exécutif

Il n'est pas nécessaire d'avoir un comité exécutif. En fait, il est important de se demander si sa mise sur pied sera utile. Rappelez-vous que comme son nom l'indique, ce comité est exécutif, il ne fait qu'exécuter des décisions prises par le conseil et assume un certain suivi entre les réunions.

Une organisation nationale pourrait considérer la mise sur pied d'un comité exécutif vu le nombre moins élevé de réunions. Il en est évidemment autrement avec une organisation locale/régionale. Si vous convenez de la nécessité d'un comité exécutif pour votre organisation, rappelez-vous; il ne faut pas que celui-ci enlève la capacité d'influence et de décision des autres administrateurs et il ne faut surtout pas que celui-ci joue le rôle de directeur général.

3.4) La composition des conseils d'administration

La question de la diversité est nouvelle dans la société et représente un changement majeur dans l'organisation de celle-ci. Le partage du pouvoir avec l'ensemble des minorités est souhaité. En plus de faire référence aux diverses communautés ethniques, au sexe, à l'âge, à la religion, à la nationalité et aux personnes souffrant d'incapacités physiques et intellectuelles, l'enjeu de la diversité identifie aussi les personnes provenant de milieu socio-économique, de scolarité et de statut familial différents.

L'organisation doit s'assurer que son conseil d'administration représente la diversité présente à l'intérieur de son sociétariat. Cette représentation dans les instances décisionnelles de l'organisation favorisera le développement du sentiment d'appartenance et permettra de bien servir les membres.

L'adoption d'une politique ou d'un énoncé sur la diversité permet à l'organisation de définir ses grandes orientations et ses moyens d'action tels la formation et l'information visant à réaliser une meilleure intégration de l'ensemble des éléments de son sociétariat. Bien entendu, la simple adoption d'un énoncé ne vise pas la réussite d'une telle initiative. Les conditions suivantes favoriseront le succès :

- ✓ L'engagement face à cette initiative est porté par les leaders ;
- ✓ Les changements nécessaires sont clairement identifiés et comportent des objectifs mesurables ;
- ✓ La gestion du processus de changement est attribuée à une personne responsable ;
- ✓ La formation est utilisée afin de supporter le processus ;
- ✓ Les politiques et les procédures de l'organisation sont changés en conséquence.

Voici un exemple d'énoncé d'action sur la diversité adopté par les membres de la Fédération de

l'habitation coopérative du Canada :

**ÉNONCÉ D'ACTION SUR LA DIVERSITÉ
FÉDÉRATION DE L'HABITATION COOPÉRATIVE DU CANADA**

ATTENDU QUE le Canada est signataire de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ;

ATTENDU QUE la Loi sur le multiculturalisme canadien, qui prévoit la préservation et la mise en valeur du multiculturalisme au Canada, est entrée en vigueur le 21 juillet 1988 ; et

ATTENDU QUE le mouvement de l'habitation coopérative au Canada préconise l'établissement de collectivités saines, stables et abordables qui sont accessibles à tout le monde sans barrières économiques ou sociales ; par conséquent,

IL EST RÉSOLU QUE la Fédération de l'habitation coopérative du Canada fasse la promotion des coopératives d'habitation comme étant un véhicule particulièrement approprié pour la préservation, la mise en valeur et la manifestation fière du patrimoine culturel du Canada ;

IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE la Fédération de l'habitation coopérative du Canada dans l'élaboration et la prestation de ses programmes de sensibilisation, fasse activement la promotion de politiques et de pratiques favorisant la compréhension et le respect de la diversité des membres de la société canadienne, et que la Fédération encourage les coopératives d'habitation à exercer leurs activités d'une manière qui soit sensible à la réalité multiculturelle du Canada et qui en tienne compte ; et

IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE la Fédération de l'habitation coopérative du Canada cherche à obtenir l'avis et l'aide de particuliers ou d'associations s'intéressant à la protection des droits de la personne au Canada afin d'adopter une position pro-active en ce qui a trait aux droits de la personne et aux questions multiculturelles.

4) DÉLÉGATION

La fonction de délégation fait partie des responsabilités d'un conseil d'administration. La majorité des conseils d'administration d'organisations sans but lucratif et coopératif s'appuient sur une structure de comités ou de groupes de travail pour les aider à gouverner et à décider. Leurs mandats varient. On peut leur attribuer une fonction conseil pour l'initiation de nouvelles politiques. Une tâche spécifique faisant appel à des connaissances particulières comme dans le cas de la mise en place de certains services ou initiatives peut leur être confiée. Enfin, ils servent de lieu de formation pour inciter les participants à une plus grande participation dans la vie démocratique.

Il est important de bien comprendre ce qu'est la délégation afin de s'assurer que celle-ci favorise l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Donner à une personne ou à un groupe l'autorité de représenter l'organisation (ou le conseil) et d'agir en son nom constitue l'action de déléguer. Déléguer va au-delà de la demande d'exécution. Ça fait appel à un transfert de pouvoir. Toutefois, la délégation ne diminue en rien la responsabilité de celui qui délègue, d'où l'importance d'une supervision adéquate.

En fait, la délégation représente l'action d'attribuer sa confiance à un groupe ou à une personne. L'attribution de cette confiance se fait autant lors de l'élection du conseil d'administration par les membres de l'organisation que lorsque le conseil d'administration délègue certaines tâches et responsabilités à des comités, bénévoles et employés.

4.1) Les éléments de la délégation

Il y a quatre éléments nécessaires au succès de la délégation. Ces éléments méritent une attention égale puisqu'ils sont aussi importants l'un que l'autre.

4.1.1) Expliquer

Expliquez ce que le conseil d'administration attend exactement du comité mis en place. Quel est le mandat du comité ? Pourquoi un mandat est donné ? Dans quel contexte le comité travaille-t-il ? Quel est l'échéancier ?

4.1.2) Attribuer

Définissez les limites d'autorité et de responsabilités du comité et laissez-le travailler à l'intérieur de ces limites. N'intervenez pas à l'intérieur de son champ d'intervention.

4.1.3) **Superviser**

Assurez une supervision régulière. Donnez une structure et une cédule de rapport. Prenez les décisions qui s'imposent en suivant les recommandations des comités. Ne reportez pas inutilement la prise de décision car cela paralysera le travail des comités.

4.1.4) **Donner la formation nécessaire**

Assurez-vous que les besoins de formation identifiés en cours de mandat par un comité sont comblés. Une fois les besoins de formation répondus, le travail du comité n'en sera que plus efficace.

4.2) **Les types de comité**

On retrouve différents types de comité au sein des organisations. La structure des comités dépendra toujours de la taille de l'organisation, du nombre d'employés permanents et de ses besoins. Il faut se rappeler que les comités sont créés pour promouvoir l'efficacité de l'organisation et impliquer un plus grand nombre de personnes au processus démocratique. *Les comités ne doivent pas créer plus de travail. Le conseil d'administration doit se poser la question «Qu'avons-nous besoin pour être plus efficace et plus démocratique ?»*

Voici la liste des avantages et désavantages de comités au sein d'un organisme.

Avantages	Désavantages
✓ Efficacité du travail en petit groupe	✓ Processus décisionnel plus lent – crée de la frustration
✓ Plus de travail accompli si bien structuré	✓ Peut servir à noyer les idées
✓ Accès à un plus large éventail d'opinions	✓ Peut dévier l'organisation de ses objectifs si mandat trop large ou non défini
✓ Canal de représentation des membres	✓ Peut devenir un lieu de dispute de diverses fractions au sein de l'organisation
✓ Implication d'un plus grand nombre de personnes	✓ Peut coûter cher en temps et en argent
✓ Réservoir de recrutement	
✓ Moyen de consolidation	

Le travail des comités peut être orienté dans des fonctions de supervision, de communication, d'étude, de recherche et de mise en œuvre de nouveaux projets. Par exemple, on peut retrouver :

- ✓ Un comité des finances assurant une fonction de supervision et de contrôle des finances de l'organisation.
- ✓ Un comité de relations publiques et communication responsable de la mise en œuvre d'une stratégie de communication et porte parole de l'organisation.
- ✓ Un comité de développement et/ou de recherche chargé des tâches relatives aux services comme l'élaboration, le développement et l'évaluation.
- ✓ Un comité de recrutement et de nomination chargé de recruter et d'orienter les nouveaux membres et d'assurer la supervision des élections incluant les mises en nomination.
- ✓ Un comité d'éducation chargé de superviser la mise en œuvre du programme de formation.

4.3) Les lignes directrices pour l'établissement de comités

La liste suivante regroupe l'ensemble des points importants à définir lors de la mise en place de comités. Un conseil d'administration doit s'assurer que l'ensemble de ces points sont définis, compris et acceptés par les participants des comités.

- ✓ **Nom** - Quel est le nom du comité ?
- ✓ **Mandat** - Quel est le mandat du comité ou sa principale fonction ?
- ✓ **Terme** - Quel est le terme du comité ? Est-ce un comité ponctuel, permanent ? Quel est le terme du mandat des membres nommés ?
- ✓ **Composition** - Qui compose le comité ? Combien de personnes ? Quels groupes sont représentés ?
- ✓ **Autorité** – À qui doit se rapporter le comité ?
- ✓ **Responsabilités** - Quelles sont les responsabilités et les tâches qui doivent être exécutées par le comité ?
- ✓ **Fonctionnement** - Comment espérez-vous que le comité fonctionne ? Régularité des réunions, prise de note, présidence ou animation des réunions, rapport, etc.
- ✓ **Politique** - Y a-t-il une politique en vigueur qui doit guider le travail du comité ?

4.4) Les conditions assurant l'efficacité des comités

Une structure de comités peut devenir pour une organisation et son conseil d'administration un poids supplémentaire dans la gestion de l'organisation. Le but premier des comités est d'alléger la tâche des administrateurs et de permettre une plus grande participation au fonctionnement démocratique. Ce n'est sûrement pas le cas lorsque les comités n'effectuent pas le travail qu'on leur demande ou le font mal, que leur fonctionnement est source de conflit ou qu'il se cherche des activités. Il faut donc mettre en place les conditions qui favoriseront leur efficacité et par conséquent l'efficacité de l'organisation. Ces conditions sont :

- ✓ Un mécanisme de liaison avec le conseil d'administration clair et compris de tous ;
- ✓ Une description de tâches précise et un mandat défini ;
- ✓ Un président de comité expérimenté et formé ;
- ✓ Une bonne utilisation des employés si ceux-ci participent ;
- ✓ Un processus de prise de décision clair et des décisions prises par les membres du comité et non par les employés ;
- ✓ Une allocation de temps nécessaire pour l'exécution de la tâche ;
- ✓ Des tâches à court terme afin de maintenir l'intérêt ;
- ✓ Des relations harmonieuses à l'intérieur du comité et avec le reste de l'organisation ;
- ✓ L'intégration du travail des comités au plan d'ensemble de l'organisation ;
- ✓ Le respect des échéanciers fixés.

4.5) La supervision du travail des comités

Le conseil d'administration a intérêt à proposer à ses comités un modèle de rapport pour l'aider à assurer une supervision efficace et une prise de décision rapide. Un tel outil éliminera le besoin d'inviter un représentant à toutes les réunions mais assurera une supervision continue.

Voici un exemple de rapport :

RAPPORT D'ACTIVITÉS DU COMITÉ _____	
Date du rapport	: _____
Membres du comité	: _____ _____
Mandat du comité	: _____ _____ _____
Projet en cours :	
Progrès à date :	
Difficultés rencontrées :	
Recommandations :	
Prochaine réunion :	_____
Rapport rédigé par :	_____

5) RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les réunions du conseil d'administration constituent le seul moyen qui permet à celui-ci de gouverner et ainsi s'acquitter de ses responsabilités collectives. Les réunions donnent aux administrateurs leur identité collective.

La majeure partie du travail des administrateurs se fait de façon verbale en discutant, proposant, adoptant et donnant des recommandations sur la mise en œuvre. L'outil principal utilisé est les mots. Cela requiert de la discipline et du savoir-faire. Il existe une loi dans le monde des associations que l'on appelle la loi de Perry. Celle-ci dit «Les conseils d'administration ayant une mauvaise performance forcent les bons administrateurs à se retirer».

Il est donc important de mettre en place les éléments nécessaires à la tenue de réunions productives. Une salle bien éclairée et ventilée avec un espace adéquat de travail contribuera à la tenue d'une rencontre satisfaisante. Une réunion productive aura un sens, sera bien planifiée et bien conduite et les participants sérieux seront préparés à allouer le temps nécessaire à sa tenue. Une réunion productive sera une source d'inspiration et maintiendra la motivation et l'engagement des administrateurs.

5.1) Les règles d'or des réunions

Quatre règles sont à respecter pour la tenue de réunions satisfaisantes et productives :

- 1) On doit établir un *équilibre raisonnable* entre une réunion trop organisée et formelle et une réunion «laisser-aller». Il est important d'allouer du temps de détente et d'échange personnel sans que toutefois cela n'entrave l'accomplissement des affaires en cours.
- 2) Les participants doivent être *polis, justes et honnêtes* dans leurs interventions. Le respect mutuel n'empêche pas les discussions sérieuses et le traitement de questions litigieuses. Il assure toutefois que l'ensemble des participants sera traité de façon appropriée, c'est-à-dire en bénévoles égaux désirant le bien de l'organisation.
- 3) La réunion *appartient* aux administrateurs *collectivement*. La réunion n'appartient pas plus à la présidence d'assemblée, à certains officiers comme le président qu'à la direction générale. Le conseil d'administration a une identité collective et son outil premier, les réunions, lui appartient collectivement.
- 4) La *confidentialité* est comprise et assumée par tous lorsque cela est nécessaire. Chaque administrateur peut s'exprimer librement et faire confiance à l'équipe lorsque la confidentialité est demandée.

Il n'est pas réaliste d'espérer de bonnes réunions tout le temps. On doit s'employer à les

améliorer et à mettre en place les éléments nécessaires à leur réussite. On reconnaîtra une bonne réunion aux caractéristiques suivantes :

- ✓ On fait une bonne utilisation du temps précieux des participants ;
- ✓ On change le format de façon à éviter la routine ;
- ✓ On reconnaît les besoins différents des participants ;
- ✓ On garde une bonne vitesse d'exécution afin de maintenir l'intérêt ;
- ✓ On distribue un ordre du jour planifié avec soin ;
- ✓ On exprime son appréciation.

5.2) Les étapes des réunions

Une réunion bien tenue comporte les étapes suivantes :

- ⇒ **Avis de convocation** - selon la méthode décidée par le groupe, accompagné du matériel pour la réunion et en donnant assez de temps aux administrateurs pour se préparer.
- ⇒ **Ouverture** - afin de vérifier le quorum, d'annoncer les points de logistique et d'accorder du temps aux présentations si cela est nécessaire.
- ⇒ **Adoption de l'ordre du jour** - pour vérifier s'il est complet (addition), le temps alloué et la séquence proposée pour les différents points ainsi que la revue (ou la distribution si nécessaire) des différents documents nécessaires pour chacun des points à l'ordre du jour.
- ⇒ **Adoption du procès-verbal** - pour permettre aux administrateurs présents de vérifier seulement son exactitude et non pour recommencer un débat.
- ⇒ **Suites au procès-verbal** - par le biais d'un rapport, faire le retour sur les tâches en cours et leurs progrès qui ne font pas l'objet d'un rapport spécifique
- ⇒ **Présentation et adoption de rapports** - selon les affaires courantes de l'organisation tels les rapports financiers, de la direction générale et de comités s'il y a lieu, etc.
- ⇒ **Autres affaires** - toute autre affaire nécessitant une direction du conseil d'administration.
- ⇒ **Varia** – information générale ou annonce de points pour les prochaines réunions
- ⇒ **Prochaine réunion** - confirmer l'heure et la place de la prochaine réunion.

5.3) L'importance de l'ordre du jour

Trop souvent on n'accorde pas l'attention nécessaire à la préparation de l'ordre du jour même si celui-ci est essentiel à la tenue d'une réunion ordonnée et satisfaisante.

On doit tout d'abord décider qui sera responsable de l'élaboration de l'ordre du jour. En général, cette tâche revient à la direction générale avec l'assistance de la présidence. Comme c'est un processus coopératif, des consignes doivent être établies permettant aux autres administrateurs d'apporter leurs points.

Le contenu de l'ordre du jour doit être soigneusement analysé. Y a-t-il trop de points ? Y a-t-il assez de temps pour permettre une discussion satisfaisante ? Y a-t-il des points de gestion qui pourraient être traités par la direction générale ? Y a-t-il des politiques existantes au sujet des points ? Le conseil aura-t-il intérêt à adopter des politiques visant à définir l'autorité de la direction générale sur les questions de gestion ?

Il est utile de différencier les items de gestion et les questions de politique et direction. Comme le rôle du conseil d'administration est de gouverner, il devrait consacrer plus de temps aux questions de politique et de direction qu'aux items de gestion. La direction générale doit être capable d'expliquer aux membres du conseil d'administration pourquoi un enjeu particulier doit être discuté par le conseil, ce qui est attendu du conseil et si c'est un enjeu stratégique. De son côté, le conseil d'administration est responsable de questionner si les points énumérés pour la réunion sont appropriés ou s'ils démontrent une organisation du travail et une division des responsabilités déficientes.

Finalement, la séquence est aussi très importante dans l'élaboration d'un ordre du jour. Les points faciles et non controversés doivent être situés au début et à la fin. Les points suscitant des débats ou litigieux doivent se retrouver au milieu de la réunion. On doit aussi noter le temps réservé pour chaque item à l'ordre du jour. Ce temps peut toujours être modifié en cours de réunion lorsque cela est nécessaire et voulu de tous les administrateurs.

La lecture d'un ordre du jour nous permet de vérifier le style de gestion d'un conseil d'administration et d'une organisation : beaucoup ou peu de gestion, beaucoup ou peu de direction ou politique, ou un peu des deux clairement définis par des politiques et des procédures.

Rappelez-vous qu'il est assez facile d'abuser de la bonne foi des administrateurs en manipulant l'ordre du jour soit volontairement ou par insouciance. On peut compter sur la fatigue en fin de réunion ou des départs avant la clôture de la rencontre pour faire adopter des points.

5.4) Les procédures

Il est important d'établir, et de s'assurer de la compréhension des participants, d'un nombre minimal de règles de procédure. Les réunions de conseil d'administration d'organisations sans but lucratif n'exigent pas de règles complexes. En fait, c'est tout le contraire. Par contre, il y a un minimum de règles qui aideront au bon déroulement de la réunion.

Premièrement, il faut toujours commencer et terminer la réunion en respectant l'horaire décidé par le groupe. Cette mesure, quoique mineure, élimine bien des frustrations. Comme nous l'avons dit plus haut, la réunion appartient au groupe. S'il est nécessaire de prolonger, le groupe seul peut décider.

Les règles les plus souvent utilisées dans les réunions de conseil d'administration sont la résolution, l'amendement, la dissension et le conflit d'intérêt.

La *résolution* et l'*amendement* sont utilisés pour formaliser l'adoption d'une stratégie et d'une décision. Très souvent, on discute avant de formuler la résolution, ce qui élimine le besoin des amendements. Si toutefois, la pratique de l'organisation est de discuter tout enjeu à partir de résolution déjà formulée, les participants utiliseront les amendements afin de modeler la proposition originelle avec les débats. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de faire. Tout dépend de la dynamique du groupe et doit être décidée par celui-ci.

La notion de *dissension* est importante dans le travail de groupe et doit être bien comprise. La dissension signifie que l'opinion du participant diffère de la majorité. Chaque administrateur a le droit et l'obligation d'émettre son opinion et d'argumenter en sa faveur. Avant le vote, il a aussi le droit de faire pression sur ses collègues pour les convaincre de supporter son opinion. Par contre, lorsque la décision est prise et que la majorité rejette son point de vue, l'administrateur dissident doit se ranger du côté de la majorité. Il a le droit de faire inscrire sa dissension au procès-verbal. On exige de lui de demeurer silencieux et d'accepter de se conformer à la décision. Souvent on ne lui demandera pas de prendre une part active à la mise en œuvre de la décision prise. Si toutefois, l'administrateur est incapable de demeurer silencieux sur le sujet et d'accepter la décision majoritaire, il n'a d'autre choix que de démissionner. La dissension est légale et saine en autant qu'elle est bien appliquée. Mal utilisée, elle pourrait facilement ruiner l'esprit d'équipe.

Le **conflit d'intérêt** est une notion tout aussi importante que la dissension. Le conflit d'intérêt existe lorsqu'un administrateur participe à une décision qui est à son avantage personnel. Celle-ci peut se traduire par un enrichissement monétaire, une augmentation de prestige ou de pouvoir. Une personne élue sur un conseil d'administration doit travailler au meilleur intérêt de l'organisation. Un conflit d'intérêt intervient lorsque les intérêts personnels dominent les intérêts de l'organisation. Lorsqu'un administrateur a un doute sur la possibilité d'un conflit d'intérêt, il doit le déclarer. La meilleure procédure de protection est de le déclarer, de le faire inscrire au procès-verbal, de ne pas participer aux débats, de ne pas voter et même de partir de la salle de réunion. La notion de conflit d'intérêt sera approfondie dans la section sur aspects légaux.

En annexe¹, une liste complète des procédures utilisée lors de réunions plus larges comme par exemple les assemblées générales.

5.5) La prise de décision

Nous avons déjà exploré le processus de prise de décision dans la section décrivant les rôles d'un conseil d'administration. Notons les facteurs pouvant contribuer à une mauvaise prise de décision :

- ⇒ Un **ordre du jour trop chargé** avec peu ou pas de temps permettant une discussion appropriée des différents enjeux. Cela suppose-t-il qu'il n'y a pas assez de réunions ou que la sélection des points à l'ordre du jour est déficiente ?
- ⇒ L'**intimidation** causée par le statut de certains membres du conseil ou la **domination** du groupe par certains membres ayant de fortes personnalités. Est-ce que les participants et la présidence comprennent bien le fonctionnement du processus de groupe ?
- ⇒ La **suppression des points de vue minoritaires**. Est-ce que tous les points de vue reçoivent la même considération ?
- ⇒ Trop de valeur est accordée à **l'harmonie et la solidarité à tout prix**. Cela est-il en train d'inhiber le processus de pensée critique et la résolution créative des problèmes ?
- ⇒ Une **présidence d'assemblée autoritaire**. La présidence d'assemblée arrive-t-elle avec des réponses toutes préparées d'avance ?

Une prise de décision efficace implique la mise en place d'outils et d'attitudes qui contribueront à l'amélioration du fonctionnement démocratique.

¹ Voir à la fin du présent document, page 28

5.6) Le président du conseil d'administration

La fonction de président du conseil d'administration est très importante au sein d'organisations à but non lucratif ou coopératif. Il est comme le chef d'orchestre. Un président efficace est celui qui a la capacité de stimuler la participation de tous. Il reconnaît la diversité du groupe et travaille à développer un groupe unifié et cohésif. Il aide le conseil à remplir ses obligations envers l'organisation et encourage la loyauté face à la mission de l'organisation.

Dans nos organisations, la majorité du temps, la présidence d'assemblée est exécutée par le président du conseil d'administration. On s'attend dans ce rôle à ce qu'il motive les membres du conseil afin de permettre des débats intéressants. Il s'assure de mixer en proportion égale les opinions des membres expérimentés et vocaux à ceux des membres moins expérimentés et silencieux. De plus, son animation doit permettre d'aborder les différences d'opinions et les conflits dans le respect de tous. Pour ce faire, il demande toujours s'il y a des opinions différentes même s'il semble y avoir consensus, il formule les idées ou les propositions en les dissociant du proposeur et il dirige la discussion sur l'enjeu ou la question.

Certaines organisations acceptent le vote prépondérant du président. Il s'exerce de deux façons : soit le président exerce son droit de vote seulement en cas d'égalité ou soit il a un deuxième droit de vote. Évidemment, chaque organisation doit décider pour elle-même si elle accepte cette pratique. Considérez toutefois que cette pratique peut s'avérer dangereuse pour l'esprit d'équipe et demandez-vous si l'égalité des voix ne signifie pas plutôt une incapacité pour le groupe à bouger. Maintenir le statut quo et poursuivre la réflexion pourraient s'avérer plus bénéfique pour la vie de l'organisation qu'un président qui tranche la question.

5.7) Les mauvaises habitudes

Des mauvaises habitudes sont à éviter lors des réunions du conseil d'administration. Une ou plusieurs de ces mauvaises habitudes existent pratiquement dans tous les groupes et minent le processus de fonctionnement démocratique. On fait appel aux qualités de discipline, d'honnêteté, de loyauté et de savoir-faire des participants pour éviter que ces situations ne se produisent.

Petits caucus - quelques personnes qui sont toujours à faire des petits caucus informels ou à parler entre eux durant les réunions. Ce comportement peut démontrer l'existence de cliques à l'intérieur de l'organisation ou pourrait les former. Cela ne doit jamais être toléré par la présidence d'assemblée. Ce comportement peut être dévastateur pour les nouveaux arrivants au

conseil et contrariant pour l'ensemble des membres du conseil.

Résolutions inutilement appuyées - dans les groupes où il est la pratique de déposer une résolution avant de commencer les débats sur un enjeu, les participants se sentent obligés d'appuyer une résolution avant de permettre le débat. On appuie une résolution seulement si on la supporte, non pour permettre le débat. Une résolution peut mourir sans avoir été débattue si elle n'a pas de supporteur.

Débats pleins de répétitions - les participants n'interviennent (en faveur ou contre) sur un sujet ou sur une résolution que pour apporter une idée nouvelle ou un fait nouveau qui aidera le groupe dans sa discussion. Il est complètement inutile et c'est une perte de temps de redire les idées déjà exprimées par d'autres.

Se retenir - les participants doivent exprimer le fonds de leurs pensées. C'est leur devoir et leur droit de participer à l'évolution des débats. Ils doivent être ouverts, honnêtes et francs. Un participant ne devrait jamais avoir à dire après une réunion «J'aurais dû dire ceci ou cela, je n'aurais pas dû garder cela pour moi». Afin de permettre un débat totalement ouvert et sans censure, les points soulevés par les participants lors des discussions ne doivent pas être notés dans le procès-verbal de façon individuelle.

Ne pas considérer l'organisation dans son ensemble - la première obligation pour un administrateur est l'intérêt de l'organisation pour lequel il a été élu.

Routine - les organisations deviennent confortablement établies dans leurs petites habitudes et aucun changement n'est possible. On fait les choses de la même façon parce que cela ne requiert aucun effort et aucun ajustement. Il est important de ne pas laisser la routine s'installer. Il faut la briser avant de voir apparaître des plaintes et qu'une crise se développe. Une organisation, comme un individu, a besoin de rester alerte et de stimuler sa créativité.

6) ASSURER LA CONTINUITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'est la responsabilité des administrateurs en place d'assurer la pérennité de l'organisation et la continuité du conseil d'administration. Les administrateurs sont convaincus de l'importance de l'organisation et ils en parlent avec enthousiasme. Ils sont capables de gérer les problèmes le plus vite et efficacement possible et ils ne laissent pas les éléments perturbateurs croître au sein de l'organisation. Des actions visant le recrutement, l'orientation et la formation des administrateurs sont mis en place.

6.1) Le recrutement

Le recrutement est un processus continu. Il ne doit jamais être fait au dernier moment, un mois avant les élections lorsqu'il y a des postes à combler. Une attention continue à rechercher des candidats potentiels pour le conseil d'administration doit faire partie des préoccupations des administrateurs.

On doit tout d'abord savoir qui nous recherchons. Avons-nous besoin d'une expertise particulière? Y a-t-il des groupes sous-représentés (femme/homme, communauté ethnique, etc.). Après, on doit activement les rechercher. Il ne faut pas attendre qu'ils viennent à nous. Les règles suivantes aideront au processus de recrutement.

- ✓ Mettre en place un comité permanent de recrutement et nomination, recruter à l'année longue ;
- ✓ Recruter avec une idée précise de ce dont l'organisation a besoin à la place de «n'importe qui pour n'importe quoi» ;
- ✓ Recruter auprès des personnes qui ont les compétences recherchées ;
- ✓ Être honnête - ne laissez pas croire que la tâche n'est pas importante et ne dites pas que n'importe qui peut faire le travail. Pourquoi serais-je intéressé à une tâche que n'importe qui peut faire ?
- ✓ Traiter la position comme une opportunité, ne faites pas appel à la culpabilité des personnes ;
- ✓ Garder toujours une image corporative positive. Quelle personne serait intéressée à faire partie d'une organisation projetant une image négative et conflictuelle ?
- ✓ Avoir des descriptions de tâches écrites pour les distribuer aux candidats potentiels ;
- ✓ Faire le suivi auprès des candidats potentiels ;

Toutefois, il est important de faire une mise en garde. Ne suppliez jamais les candidats potentiels. Chacun et chacune doit faire son choix. Recrutez-les, informez-les mais laissez-les décider. Des candidats que l'on a suppliés ne restent habituellement pas sur le conseil d'administration ou sont souvent des éléments trop passifs pour aider au bon fonctionnement démocratique.

6.2) L'orientation

Une fois recrutés et élus, les membres du conseil d'administration doivent être orientés. Sans une orientation structurée, le conseil d'administration sera plus lent à prendre son envol. L'orientation, comme la formation, permet au conseil d'administration de passer plus rapidement les différentes étapes de formation de groupe pour arriver au stade recherché de la performance.

Tous les membres du conseil d'administration doivent participer à l'orientation même ceux qui ont plus d'expérience. L'orientation peut être structurée de façon à présenter certains aspects déjà connus aux nouveaux membres dans un premier temps. Une deuxième partie regroupant tout le conseil revoit le plan d'action et les autres aspects importants dans l'exécution de leur mandat collectif. Avant tout, l'orientation permet de revoir (ou de définir) comment le conseil organisera son travail et déléguera son autorité.

La liste suivante comporte les principaux thèmes à inclure dans une session d'orientation :

- ✓ Les buts et objectifs de l'organisation ;
- ✓ L'organigramme de l'organisation ;
- ✓ Les plans opérationnels et stratégiques ;
- ✓ La situation financière ;
- ✓ Le portrait du sociétariat ;
- ✓ La structure du personnel ;
- ✓ La structure des comités ;
- ✓ La participation de l'organisation à d'autres organisations (délégation) ;
- ✓ Les enjeux immédiats.

Au cours de l'orientation, l'organisation devrait distribuer un manuel à ces administrateurs. Celui-ci pourrait comprendre :

- ✓ Les buts et objectifs de l'organisation ;
- ✓ L'organigramme ;
- ✓ Les règlements et politiques en vigueur ;
- ✓ Les plans opérationnels et stratégiques ;
- ✓ La liste des administrateurs et administratrices ;
- ✓ La liste des employés ;
- ✓ La liste des comités et leurs descriptions ;
- ✓ Les procès-verbaux du conseil d'administration de la dernière année ;
- ✓ Les procès verbaux de l'AGA et des réunions de membres de la dernière année ;
- ✓ Le budget, les états financiers et les états des résultats ;
- ✓ La liste des membres et les statistiques sur le sociétariat ;
- ✓ Le calendrier annuel de la corporation.

6.3) La formation

Tout conseil d'administration a intérêt à mettre en place une session de formation annuelle. Certains administrateurs diront qu'ils n'ont pas besoin de formation puisqu'ils ont de l'expérience. Cette croyance est fautive et peut-être prétentieuse. Trop souvent, les administrateurs résistants à la formation ne démontrent pas ou peu d'ouverture au changement et au questionnement. La formation est considérée comme une perte de temps mais au fond des choses, elle est peut-être une menace au statut et confort de certains. Tout conseil d'administration doit constamment veiller à sa formation car :

- ⇒ Les organisations sont complexes et en changements constants. Il y a toujours de nouveaux développements, de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles technologies. Par le biais de la formation, les administrateurs peuvent explorer leur façon de faire et décider de changement positif pour l'organisation.
- ⇒ Le rôle des administrateurs doit changer en accord avec les changements survenus dans l'organisation. Les administrateurs d'une organisation en changement (plus d'employés, plus de services, etc.) ne joueront pas le même rôle que leurs prédécesseurs. Ils doivent donc se donner le forum pour explorer, hors des questions quotidiennes, le rôle à jouer pour servir le plus adéquatement l'organisation.
- ⇒ Le monde des organisations est toujours à la recherche d'un meilleur leadership et d'une meilleure façon de gouverner. L'exploration et le questionnement de nouveaux modèles se font par le biais de la formation. Une organisation progressive donne à ses dirigeants le mandat de regarder plus loin.

Un certain nombre de concepts de base doit être exploré durant une session de formation. En plus, celle-ci doit comporter des aspects spécifiques à l'organisation et à son développement. C'est pourquoi il est très important de bien définir où est rendue l'organisation afin de soulever les enjeux qui susciteront l'intérêt de tous. La formation exige du temps et de la disponibilité de toutes les personnes concernées, elle doit donc être utile et bien préparée. La session de formation doit ajouter positivement à la vie de l'organisation.

ANNEXE 1

LES PROCÉDURES D'ASSEMBLÉES		
Procédure	Son effet	Son utilisation
Ajournement	Interrompt la réunion : celle-ci devra se poursuivre à un autre moment	Doit être, proposé, appuyé, voté. La date où la réunion se poursuivra doit être indiquée dans la proposition. La date peut être changée au moyen d'un amendement.
Amendement	Modifie la proposition principale sans en changer le sens.	Doit être proposé, appuyé, voté.
Appel de la décision de la présidence	Vise à renverser la décision de la présidence quant à la façon de procéder.	Doit être proposé, appuyé, voté. Doit être expliqué par le proposeur, Ne peut être amendé.
Comité plénier	Transforme l'assemblée pendant quelque temps en réunion de discussion informelle sur la proposition débattue.	Doit être proposé, appuyé, voté. Pas de discussion possible.
Dépôt ou étude remise à plus tard d'une proposition	Fait cesser la discussion sur la proposition et reporte la décision.	Doit être proposé, appuyé, voté. Pas de discussion possible.
Point d'information	Interrompt le déroulement pour permettre de donner des explications.	Est reçu par la présidence qui répond elle-même ou sollicite l'aide d'un membre.
Point d'ordre	Interrompt le déroulement pour permettre de donner des explications.	Est reçu par la présidence qui décide de quelle façon poursuivre.
Question préalable	Arrête la discussion afin de procéder à la prise de décision de l'enjeu.	Doit être proposée, appuyée, votée aux 2/3 de l'assemblée. Pas de discussion possible.
Question de privilège	Interrompt le déroulement pour corriger une brimade aux droits d'un membre, pour arrêter le désordre, pour se plaindre des conditions matérielles de la salle.	Est reçue par la présidence qui décide de quelle façon poursuivre.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA GESTION FINANCIÈRE

1) LES NOTIONS DE BASE

1.1) LA GESTION D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

La gestion d'une organisation sans but lucratif diffère de celle d'une compagnie parce que son but premier est de servir ses membres plutôt que le strict rendement financier. *La mesure de réussite d'une organisation sans but lucratif réside beaucoup plus en la satisfaction exprimée par ses membres qu'au rendement de ses parts ou au montant de ses ristournes.* Une organisation sans but lucratif a habituellement deux objectifs quant à sa gestion financière :

- ⇒ Équilibrer ses opérations financières tout en répondant le mieux possible aux besoins de ses membres ;
- ⇒ Mettre de côté une réserve financière afin de parer aux périodes difficiles.

L'organisation vise donc la viabilité financière mais non l'accumulation de richesses. La viabilité financière lui permet d'avoir assez de revenus pour couvrir ses dépenses annuelles et lui donne la capacité de payer ses comptes lorsque ceux-ci arrivent à échéance. La gestion financière d'une organisation sans but lucratif sera donc différente et les choix posés refléteront cette situation.

1.2) LA GESTION FINANCIÈRE

Une saine gestion financière permet le succès des opérations quotidiennes de l'organisation et facilite sa croissance. On reconnaît une saine gestion financière à plusieurs éléments dont :

- ⇒ Une répartition des tâches financières entre les employés et le conseil d'administration ;
- ⇒ Des politiques financières en place ;
- ⇒ Des dossiers financiers adéquats et complets ;
- ⇒ Des états financiers préparés régulièrement dans la mesure du possible ;
- ⇒ Des mesures de protection des actifs en vigueur ;
- ⇒ Des rapports (gouvernementaux) produits à temps.

Certains principes doivent guider la gestion financière d'une organisation. Premièrement, la gestion financière doit être *conservatrice*. Par la nature de ses activités, une organisation ne peut compter sur une grande variation de ses revenus. De plus, la variété de ses revenus est relativement limitée (cotisations des membres, frais de services, subventions). Il est donc de toute première importance d'être réaliste et conservateur lors de la planification de nouvelles initiatives.

La gestion financière doit être *compatible* avec les buts et objectifs de l'organisation. L'existence même de l'organisation provient du soutien de ses membres. La gestion générale, comme financière, doit donc refléter les orientations données par les membres.

La *transparence* est tout aussi importante. Étant une organisation constituée de membres, le conseil d'administration et les dirigeants de l'organisation doivent mettre en place un système de gestion financière qui assure une transmission complète et juste des informations. Cette capacité à informer adéquatement ses membres résultera en un plus grand soutien de ceux-ci vis-à-vis des recommandations d'actions du conseil.

Enfin, la gestion financière doit être effectuée de manière *objective*. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les systèmes mis en place et la distribution des tâches financières à effectuer encouragent la non appropriation et la non concentration des informations financières dans les mains d'un ou de quelques individus. Une saine gestion financière encourage le partage des tâches et des informations de façon à éliminer les abus de pouvoir et les conflits d'intérêt.

La gestion financière comporte quatre fonctions : l'analyse, la planification, le contrôle et l'évaluation. Ces fonctions sont exécutées par le biais de différents processus, dont le processus budgétaire, tout au long de la vie de l'organisation. Les systèmes mis en place et les opérations quotidiennes doivent permettre l'exécution de ces fonctions.

1.3) LES NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

Il existe trois niveaux de développement. Le premier niveau est caractérisé par une situation déficitaire du point de vue financier. Tout est à faire et l'organisme a besoin d'aide autant au point de vue de l'expertise que financier. La préoccupation financière est axée sur l'augmentation du fond de roulement. La gestion est simple et évidente. C'est une gestion de tâches.

Le deuxième niveau est atteint lorsqu'il y a un équilibre entre les revenus et les dépenses. L'équilibre budgétaire est atteint. On a assez de revenus pour couvrir l'ensemble des dépenses annuelles. La préoccupation est axée sur le contrôle financier. Il y a beaucoup de fluctuation de la liquidité. Du point de vue de la gestion générale, la gestion est plus confuse parce que les responsabilités et les activités débordent habituellement du mandat original. On ressent un besoin de resserrement dans la gestion.

Le troisième niveau est celui des surplus budgétaires. L'organisation répond à tous ses besoins financiers et réussit à créer des surplus annuels. C'est une phase permettant la création de réserves. On parle d'expansion. À ce niveau, il devient nécessaire de revoir les grandes orientations afin de donner un nouveau souffle à l'organisation.

1.4) LES CAUSES D'ÉCHEC D'UNE ORGANISATION

D'un point de vue financier, les causes d'échec comprennent :

- ⇒ ***Une incompatibilité entre les objectifs et les ressources.*** Les objectifs envisagés par les membres et le conseil sont trop ambitieux et ne pourront jamais être atteints avec les ressources existantes. Des objectifs plus réalistes ou une augmentation considérable des ressources devront être envisagés.
- ⇒ ***Une incapacité à résoudre les problèmes financiers ou à relever les défis présentés par les objectifs.*** Cette incapacité peut provenir d'un manque de connaissance, de leadership ou d'une incapacité politique. Cette incapacité peut être accentuée si l'organisation est isolée et ne peut ou ne veut pas compter sur un réseau.
- ⇒ ***Un manque de planification opérationnelle et financière.*** L'organisation fait de la gestion de crise. On décide de solutions à la pièce. Aucune vision à long terme n'est développée. Tant qu'il y a de l'argent dans le compte, on fonctionne.
- ⇒ ***Des pratiques administratives déficientes.*** Cette situation existe trop souvent lorsque l'organisation prend de l'expansion. Des facteurs positifs tels un plus grand nombre de membres, l'embauche d'employés supplémentaires et l'addition de services, peuvent devenir des cauchemars si les pratiques administratives n'évoluent pas au même rythme. En fait, ces facteurs positifs peuvent contribuer à la perte de l'organisation.

1.5) LES INDICATEURS DE LA SANTÉ FINANCIÈRE

Il existe des indicateurs permettant aux administrateurs de définir l'état de la santé financière de l'organisation. Ce ne sont que des indicateurs et ils ne vous donnent aucune explication de la situation en cause. Par contre, ils vous permettent de poser les questions et de débiter un processus d'évaluation et de réflexion sur la situation en cause. Ainsi, le conseil d'administration a intérêt à regarder les indicateurs suivants.

- ⇒ ***L'âge des comptes payables et recevables.*** Dans les deux cas, des comptes de plus de 60 jours peuvent indiquer un problème.
- ⇒ ***Le niveau de mauvaises créances.*** Est-ce que l'organisation absorbe des pertes à toutes les années ? Dans quel service cela se produit-il et pourquoi ?
- ⇒ ***Le niveau de satisfaction du personnel.*** Y a-t-il une grande rotation du personnel ? Le personnel en place est-il satisfait ? Cet aspect de la gestion financière est très important car les employés constituent la dépense la plus importante de l'organisation et ce sont eux qui assurent la bonne marche des activités. Des problèmes au niveau du personnel entraînent inévitablement des problèmes financiers.
- ⇒ ***L'apport de chaque service ou activité à la croissance de l'organisation.*** Chaque service doit contribuer au succès de l'organisation. Certains services sont déficitaires et nécessitent une subvention d'un autre service ayant un surplus. Toutefois, ce sont habituellement ces mêmes services qui préparent le futur de l'organisation. Leur contribution est donc à un autre niveau. Il est toutefois important de comprendre ces différents aspects pour être en mesure de bien planifier financièrement les besoins de l'organisation.
- ⇒ ***Le niveau de satisfaction des membres.*** Cet aspect est l'ultime test. Des membres non satisfaits n'utiliseront pas les services et éventuellement quitteront l'organisation. Des membres non satisfaits discuteront aussi du bien-fondé des factures qui leur seront destinées. Lorsque les membres ne sont pas satisfaits, c'est l'existence même de l'organisation qui est en cause avec toutes les conséquences financières associées.

2) LES RESPONSABILITÉS ET LES TÂCHES FINANCIÈRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme nous l'avons dit plus haut, il est très important d'avoir un partage clair des responsabilités et des tâches de la gestion financière. Ce partage doit être compris de tous. Comme le conseil d'administration est là pour gouverner, son rôle au niveau financier en sera un de supervision et de planification. On ne s'attend pas à ce que les administrateurs s'impliquent dans l'exécution des opérations financières courantes, domaine réservé aux employés.

Si l'organisation a un comité exécutif, les tâches financières seront partagées entre le conseil d'administration et le comité. Le comité travaillera de concert avec la direction générale à superviser les opérations quotidiennes.

2.1) LES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ⇒ Superviser l'administration financière incluant le budget, l'augmentation des revenus, les dépenses, les investissements et les rapports financiers.
- ⇒ Superviser et communiquer aux membres la position financière de l'organisation et sa performance en comparaison avec les plans adoptés.
- ⇒ Assurer le respect des politiques financières et des décisions des membres.
- ⇒ Éduquer les membres sur la situation financière de l'organisation.

2.2) LES TÂCHES FINANCIÈRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ⇒ Réviser les budgets annuels et à long terme et les projections financières préparées par les employés ou le trésorier.
- ⇒ Réviser les projections de liquidité préparées par les employés ou le trésorier lorsque nécessaire.
- ⇒ Réviser les états financiers et faire rapport aux membres à l'assemblée générale annuelle.
- ⇒ S'assurer de la conformité de l'application des politiques financières.
- ⇒ Réviser périodiquement et recommander les améliorations nécessaires à la structure de gestion financière et aux mesures de contrôle.
- ⇒ Rencontrer annuellement le vérificateur afin de réviser les états financiers certifiés et le rapport de gestion du vérificateur.

Durant l'exercice de ses fonctions financières, le conseil d'administration doit pouvoir répondre

aux questions suivantes :

- ✓ Est-ce que l'organisation a un équilibre budgétaire ? Est-ce que l'organisation a un déficit accumulé ? Y a-t-il un plan pour son élimination ?
- ✓ Est-ce que les projections se réalisent ?
- ✓ Est-ce que l'organisation est vulnérable aux ressources extérieures (compétiteurs /subventions), dans quelle mesure et comment peut-elle y faire face ?
- ✓ Est-ce que les revenus sont diversifiés ?
- ✓ Est-ce que l'investissement des réserves rapporte tel que prévu ?
- ✓ Est-ce que l'organisation peut accéder à de la liquidité facilement en cas de crise ?
- ✓ Est-ce que l'organisation a mis en place des politiques financières nécessaires à la bonne gestion ?

3) LES ÉLÉMENTS DE LA GESTION FINANCIÈRE

Il existe plusieurs éléments permettant d'assurer la gestion financière d'une organisation. Les employés et les administrateurs doivent travailler en collaboration en respectant les champs d'intervention de chacun. Cette section révise les notions de base de chaque élément du point de vue des administrateurs.

3.1) LES BUDGETS

Dans nos organisations nous utilisons deux types de budget : le budget d'opérations et le budget de capital.

Le *budget d'opérations* traduit en chiffres ce que le plan opérationnel exprime en mots. Il est limité dans le temps, l'année financière de l'organisation. C'est un moyen essentiel qui permet à l'organisation de rencontrer ces objectifs. C'est un outil fondamental de planification et de contrôle.

Le processus budgétaire est un processus de collaboration et de coopération entre les employés et le conseil d'administration. L'implication des employés dans le processus budgétaire augmente leur appartenance et leur sens des responsabilités face à l'organisation. Le conseil d'administration de son côté doit se poser deux questions : est-ce que le budget est réaliste ? Et est-ce que le budget reflète les priorités de l'organisation ?

Les employés (le trésorier ou le comité de finance selon la structure) sont responsables de

rassembler l'ensemble des données nécessaires à une bonne analyse et planification. Le conseil d'administration en collaboration avec la direction générale révisé, discute et approuve le budget. Le processus budgétaire doit toujours débuter par une évaluation de la performance de l'année antérieure. Il se définit aussi après le processus de planification opérationnelle de manière à avoir identifié les priorités d'action pour l'année prochaine. Un bon budget dépend toujours de la qualité des hypothèses de départ.

Une fois le budget adopté, la fonction planification est complétée. Le budget devient un outil de contrôle. Il aide l'organisation à accomplir efficacement ses activités projetées. Lors de l'analyse de la performance tout au long de l'année, deux erreurs sont souvent commises. Premièrement, on analyse seulement les variations défavorables du budget. Toutes les variations, bonnes ou mauvaises, doivent être regardées car elles sont un indicatif de l'activité de l'organisation et permettront, si nécessaire, un changement de stratégie. Une augmentation de revenus, variation favorable, dans un service spécifique pourrait indiquer la nécessité d'engager plus de personnel afin d'assurer une livraison efficace du service en question. La deuxième erreur est de blâmer les employés pour les variations défavorables. Trop souvent ces variations sont en dehors du contrôle de qui que ce soit. Une intervention est nécessaire mais elle doit être définie en collaboration avec la direction générale, à moins bien entendu d'incompétence évidente.

Le ***budget de capital***, quant à lui, consiste en une projection financière en vue de l'acquisition d'équipement en cours d'année. Un budget est créé dans ce but car l'argent nécessaire à l'acquisition ne fait pas partie des dépenses courantes du budget d'opérations. Cet investissement nécessitera probablement un financement. Il est très important d'évaluer le bénéfice net qui sera retiré en comparaison de l'investissement nécessaire. Il est entendu que le bénéfice net doit excéder l'investissement pour que l'organisation en sorte gagnante. Enfin, il faut évaluer de façon réaliste la capacité de l'organisation à rencontrer ses obligations de paiement.

3.2) LES ÉTATS FINANCIERS

Deux sortes d'états financiers sont à la disposition du conseil d'administration : l'état des résultats et l'état des revenus et dépenses. L'état des résultats est produit par le comptable et dresse le portrait global à la fin de l'année financière. Il est adopté par le conseil d'administration et présenté aux membres. C'est l'outil privilégié d'information financière accessible aux membres. Ils peuvent évaluer la performance de l'organisation et par le fait même le conseil d'administration.

L'état des revenus et dépenses, quant à lui, est produit mensuellement, si possible, par l'employé responsable. L'état des revenus et dépenses est indispensable pour assurer le contrôle financier continu de l'organisation. Il permet la production d'information financière exacte, pertinente, crédible et assure leur transmission aux personnes appropriées, en l'occurrence le conseil d'administration, au moment opportun. Il aide à maintenir un haut niveau de motivation et de confiance. Les qualités suivantes sont recherchées pour les états financiers :

- ⇒ **Faciles à comprendre.** La majorité des bénévoles siégeant sur les conseils d'administration d'organisations à but non lucratif se désintéressent de la lecture et de l'analyse des états financiers parce qu'ils ne les comprennent pas. Il est important de réaliser que, plus les états financiers sont produits de façon complexe, plus l'organisation limite le nombre de personnes impliquées dans le contrôle financier avec toutes les conséquences que cela peut impliquer. Lorsque les états financiers ne sont pas compris par les administrateurs, il faut les retravailler et demander l'aide de gens compétents pouvant répondre à vos besoins.
- ⇒ **Concis.** Des détails inutiles n'aident en rien à l'analyse de la situation financière. Ils ont probablement l'effet inverse, c'est-à-dire d'éloigner la majorité des administrateurs. Les détails financiers peuvent être présentés sous forme de rapports séparés et sur demande.
- ⇒ **Complets.** Toutes les activités de l'organisation doivent être reflétées dans les états financiers. Il est inacceptable que des états financiers produits et présentés aux administrateurs d'un conseil d'administration n'incluent pas toutes les activités de l'organisation et que les informations manquantes soient notées verbalement. C'est un signe d'une comptabilité défailante et on aurait intérêt à rétablir la situation. Les états financiers doivent dire ce qui se passe ou ce qui s'est passé dans l'organisation.
- ⇒ **Donnent des points de comparaison.** On doit avoir une comparaison avec le budget en vigueur et l'identification des pourcentages de variation. Ainsi, on peut voir le sommaire financier jusqu'à ce jour. Le résultat de l'année précédente peut aussi apparaître. L'important c'est d'être capable de poser un jugement. En se donnant des points de comparaison il est possible de savoir si on progresse ou non et cela pour tous les domaines d'activités.

⇒ **Produits à temps.** Les administrateurs ont la responsabilité de superviser les opérations de l'organisation y compris les opérations financières. La seule façon d'assurer une supervision efficace est par l'analyse des états financiers. Ainsi, une organisation recevant des états de revenus et dépenses à tous les trois ou quatre mois aura beaucoup de difficulté à exercer cette fonction de contrôle. Cela est d'autant plus important que les organisations sans but lucratif, de par leur nature, ne sont pas riches et que de petites variations financières peuvent causer bien des problèmes. Il faut toujours se rappeler que ce sont les administrateurs qui répondront aux questions des membres et des partenaires à la fin de l'année financière.

3.3) L'ÉTAT DE LIQUIDITÉ (BUDGET DE CAISSE)

La nature des activités des organisations, l'irrégularité des rentrées de revenus et les fonds de roulement marginaux ou souvent inexistantes contribuent à la difficulté de gérer la liquidité. Les difficultés financières peuvent être passagères ou elles peuvent être beaucoup plus sérieuses. Il est important de s'assurer que l'organisation a assez d'argent pour pouvoir payer ces comptes à temps.

L'état de liquidité, ou budget de caisse, est un outil essentiel de contrôle pour le conseil d'administration lorsque l'organisation est en situation financière difficile. L'état de liquidité est une projection faite mois par mois des revenus et des dépenses anticipés. Il est produit pour une période d'un an ou pour la période où on prévoit éprouver des difficultés financières. L'état est révisé à tous les mois afin d'inscrire les revenus et les dépenses réels et ainsi effectuer un contrôle très serré de la situation. C'est par le biais de l'état de liquidité que les administrateurs peuvent définir les besoins de l'organisation en liquidité et prévoir du financement temporaire. Dans le cas de difficulté financière sérieuse, l'état de liquidité permettra aux administrateurs de mesurer le temps qu'ils ont pour agir et l'étendue des mesures à prendre.

3.4) LES COMPTES RECEVABLES ET PAYABLES

Le rôle du conseil d'administration face aux comptes recevables et payables est de s'assurer que des procédures efficaces de gestion sont mises en place.

Par exemple, un système efficace de facturation assure la facturation aussitôt le service rendu. Des états de compte sont émis régulièrement et les pénalités en cas de non-paiement sont définies. Les pénalités peuvent inclure la charge d'un taux d'intérêt supplémentaire, l'arrêt de livraison de tout service, etc. Le système de collection doit être établi. Les comptes recevables sont contrôlés mensuellement et ceux excédant 90 jours font l'objet de contrôle quotidien.

De façon similaire, les procédures pour les comptes payables sont établies. Ces procédures clarifient qui a l'autorité de dépenser et jusqu'à quel montant. En situation difficile de liquidité, le contrôle des comptes payables en rapport avec leurs échéances doit faire l'objet de contrôle serré.

3.5) LES REVENUS ET LES DÉPENSES

Lors du processus budgétaire, les administrateurs regardent de plus près ces deux aspects. Certaines considérations touchant les revenus et les dépenses sont regardées.

En ce qui a trait aux revenus, il est souhaitable que l'organisation définisse la marge de manoeuvre de chaque service en soustrayant les dépenses inhérentes au service de ses revenus. Les dépenses inhérentes au service incluent une portion des frais généraux. Cet exercice ne doit pas être fait dans le but de rechercher le service déficitaire. Il doit plutôt permettre à l'organisation de faire des choix conscients, par exemple subventionner un service avec les profits d'un autre, dégager des ressources pour rendre le service plus rentable, etc.

Les dépenses doivent aussi faire l'objet d'une analyse continue par les administrateurs. Les salaires constituent souvent la dépense la plus importante d'une organisation. C'est normal puisque celle-ci existe pour donner des services et que ceux-ci sont livrés par des employés compétents. Les coûts d'opérations doivent être surveillés. On a intérêt à les garder les plus bas possible afin de réserver la plus grande partie des revenus à servir les membres. Par contre, il ne faut pas tomber dans l'exagération et ne pas suivre les changements technologiques. Très souvent, une augmentation contrôlée des coûts d'opérations apporte des éléments positifs à l'organisation.

3.6) L'ACTIF ET LE PASSIF

L'information concernant l'actif et le passif se retrouve au bilan. L'actif de l'organisation comprend les biens, les immeubles, et les réserves. Tous ces actifs doivent être gérés de façon consciencieuse. Pour ce qui est des biens, on ne garde pas d'équipement ou de bureau inutilisé. On assure un entretien adéquat afin de prolonger leur durée de vie et protéger l'investissement. Les immeubles sont assurés et entretenus. Les réserves sont administrées selon les politiques adoptées.

L'organisation contracte des emprunts à long terme pour des besoins à long terme et des emprunts à court terme pour des besoins temporaires. Le terme des emprunts à effectuer est établi en rapport avec la durée de vie utile du bien. Lorsque l'organisation contracte une dette, les administrateurs doivent garder à l'esprit la stabilité financière de celle-ci en examinant les réserves, l'histoire des surplus et des déficits et la performance de la liquidité. Il est important de garder le ratio dette et avoir sous contrôle.

4) LES POLITIQUES FINANCIÈRES

La mise en place de politiques financières est essentielle à la bonne marche de l'organisation. De telles politiques permettent l'instauration de pratiques de gestion rigoureuses et approuvées éliminant ainsi toute situation conflictuelle. On reconnaît une bonne politique lorsqu'elle :

- ⇒ Permet de régler le problème ou la situation visé ;
- ⇒ Est conforme au cadre légal ;
- ⇒ Est fidèle aux valeurs et à la mission de l'organisation.

Le conseil d'administration, en collaboration avec la direction générale, doit s'attarder à définir et adopter des politiques qui rendront la gestion de l'organisation transparente et aideront à éliminer la possibilité de situations problématiques pouvant entraîner des pertes financières et de confiance, comme par exemple:

- ⇒ Politique d'établissement des honoraires
- ⇒ Politique des dépenses
- ⇒ Règlement d'emprunt
- ⇒ Politique des comptes à recevoir
- ⇒ Politique de remboursement des frais de représentation
- ⇒ Politique de signature des chèques
- ⇒ Politique d'utilisation d'une carte de crédit

LES ASPECTS LÉGAUX DANS NOS ORGANISATIONS

Ce document de référence permet aux administrateurs de conseil d'administration de corporation à but non lucratif de se familiariser avec le cadre légal régissant l'organisation, de comprendre leurs responsabilités légales ainsi que les différentes protections auxquelles ils ont recours.

Ce document se veut une introduction et tout problème particulier et doit être discuté avec un conseiller légal compétent.

1) L'INCORPORATION

L'incorporation d'un organisme à but non lucratif est la création d'une personne morale. Aussitôt le processus d'incorporation complété, l'organisme a une existence propre et les éléments qui la composent sont régis par un ensemble de règles. Trois objectifs sont poursuivis lors de l'incorporation de toute association :

- La reconnaissance de l'organisme et de sa crédibilité par la communauté nécessaire à ses actions futures.
- L'établissement d'un véhicule approprié lors de cueillette de fonds.
- L'élaboration d'une structure et d'un cadre de travail permettant la poursuite des activités quotidiennes de l'organisme.

En plus de ces objectifs, le principal avantage de l'incorporation est la responsabilité limitée. Celle-ci se définit au nombre de parts et des cotisations. Il en est de même pour les administrateurs des organismes. Siéger sur un conseil d'administration d'une organisation incorporée limite les responsabilités personnelles des administrateurs en autant que ceux-ci comprennent et respectent les différents aspects du cadre juridique qui les régissent.

Être élu au sein d'un conseil d'administration est un engagement sérieux. On s'attend à ce que les membres du conseil d'administration comprennent leurs rôles et responsabilités afin de stimuler le développement et le progrès de l'organisation. D'un point de vue juridique, ceux-ci doivent être familiers avec les différentes lois qui les régissent afin de bien servir leur organisation et de limiter toute possibilité de responsabilité personnelle.

Le conseil d'administration est élu pour gérer l'organisme. Pour ce faire, il jouit de plusieurs pouvoirs. Par contre, il doit se soumettre à un ensemble de règles, toutes complémentaires les unes aux autres. Ainsi, les administrateurs doivent tenir compte des politiques adoptées par le conseil, des règlements adoptés par les membres, des Articles d'incorporation apparaissant dans les Statuts constitutifs, de la Loi sur les compagnies – partie 3 et du Code Civil. D'autres lois, telle la Loi sur les normes du travail, régissent aussi les actions des administrateurs en tant que gestionnaires de l'organisme.

2) LE CODE CIVIL

Le Code Civil détermine le cadre juridique global. Les administrateurs doivent se conformer aux dispositions du Code dans l'exercice de leurs fonctions. Différentes sections du Code Civil s'appliquent aux administrateurs des organismes. On retrouve notamment :

Articles 298 à 364	↔	Personnes Morales
Articles 1457 et 1458	↔	Responsabilité Civile
Articles 2130 à 2185	↔	Le mandat et le mandataire

Il convient de noter plus précisément certains articles à l'intérieur de ces sections.

2.1) Les Personnes Morales

Ainsi, dans la section touchant les Personnes Morales, la partie *Des Obligations des administrateurs et de leurs incapacités*, contenant les articles 321 à 330, est de toute première importance. Il est spécifié :

- 📖 L'administrateur est considéré comme le **mandataire** de la personne morale. Il a la responsabilité de respecter la Loi, l'acte constitutif et les règlements. Il doit agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.
- 📖 L'administrateur doit agir avec **prudence** et **diligence**, **honnêteté** et **loyauté** dans l'intérêt de la personne morale.
- 📖 L'administrateur **ne peut utiliser les biens ou l'information** de la personne morale pour lui-même ou pour un tiers à moins d'avoir reçu l'**autorisation des membres** de la personne morale.
- 📖 L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de **conflit d'intérêt**. Il doit dénoncer tout intérêt qu'il a dans une situation qui pourrait le mettre en conflit d'intérêt et le faire inscrire au procès-verbal.
- 📖 L'administrateur peut **faire contrat avec la personne morale** à la condition que l'information soit complètement divulguée à la personne morale par le biais du procès-verbal et qu'il s'abstienne de voter sur la question.
- 📖 L'administrateur **ne peut être** un mineur, majeur en tutelle ou en curatelle, un failli ou une personne à qui le tribunal interdit l'exercice de cette fonction. Toutes ces personnes sont jugées inhabiles à la fonction d'administrateur. Toutefois, les actes de ces personnes ne peuvent être annulés parce que celles-ci étaient inhabiles ou que leur désignation était irrégulière.
- 📖 La **fonction d'administrateur peut être interdite** par le tribunal sur demande pour des cas d'actes criminels, de fraude, de malhonnêteté ou de manquements répétés aux obligations d'administrateur. Cette interdiction ne peut excéder cinq ans.

À l'intérieur de la section sur les Personnes Morales, il y a une partie appelée *Des Effets de la*

Personnalité Juridique. Les articles 316 et 317 de cette partie traitent des cas de fraude envers la personne morale. Il est spécifié :

Article 316 :

« En cas de fraude à l'égard de la personne morale, le tribunal peut, à la demande de tout intéressé, tenir les fondateurs, les administrateurs, les autres dirigeants ou les membres de la personne morale qui ont participé à l'acte reproché ou en ont tiré un profit personnel, responsables dans la mesure qu'il indique, du préjudice subi par la personne morale. »

Article 317 :

« La personnalité juridique d'une personne morale ne peut être invoquée à l'encontre d'une personne de bonne foi, dès lors qu'on invoque cette personnalité pour masquer la fraude, l'abus de droit ou une contravention à une règle intéressant l'ordre public. »

2.2) LA RESPONSABILITÉ CIVILE

Les administrateurs des organismes ont aussi intérêt à connaître les dispositions du Code Civil en ce qui a trait à la Responsabilité Civile. Une personne est responsable lorsqu'elle doit réparer un dommage en raison de ses actes. Pour qu'il y ait notion de responsabilité, il doit bien entendu avoir un lien de causalité entre la faute et les dommages. Deux articles, plus spécifiquement, méritent une attention particulière car ils décrivent ce qui est attendu des personnes détenant une position ou ayant contracté une obligation par le biais d'un contrat. Les articles 1457 et 1458 se lisent comme suit :

Article 1457 :

« Toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la Loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui.

Elle est, lorsqu'elle est douée de raison et qu'elle manque à ce devoir, responsable du préjudice qu'elle cause par cette faute à autrui et tenue de réparer ce préjudice, qu'il soit corporel, moral ou matériel.

Elle est aussi tenue, en certains cas, de réparer le préjudice causé à autrui par le fait ou la faute d'une autre personne ou par le fait des biens qu'elle a sous sa garde. »

Article 1458 :

« Toute personne a le devoir d'honorer les engagements qu'elle a contractés.

Elle est, lorsqu'elle manque à ce devoir, responsable du préjudice corporel, moral ou matériel qu'elle cause à son cocontractant et tenue de réparer ce préjudice ; ni elle ni le cocontractant ne peuvent alors se soustraire à l'application des règles du régime contractuel de responsabilité pour opter en faveur de règles qui leur seraient plus profitables. »

2.3) LE MANDAT

La dernière section du Code Civil qui mérite notre attention est celui sur le Mandat. Les administrateurs des organismes sont, de par la Loi sur les compagnies – partie 3, les mandataires de l'organisation. Cette désignation exige d'eux qu'ils se conforment aux directives émises par le Code Civil concernant ce statut. Les articles 2130 à 2185 traitent du mandat, du mandataire et du mandant. Plus spécifiquement, les articles 2138 à 2148 décrivent les obligations du mandataire envers le mandant. Dans notre cas, ce sont les obligations de l'administrateur envers l'organisme. Notons certaines de ces dispositions :

- 📖 Le mandataire doit **accomplir le mandat** qu'il a reçu. Il doit agir avec prudence et diligence, avec honnêteté et loyauté et éviter tout conflit d'intérêt.
- 📖 Le mandataire doit **faire rapport** lorsque cela est demandé.
- 📖 Le mandataire doit **accomplir personnellement** le mandat à moins d'avoir reçu autorisation pour une **substitution**. Après avoir reçu autorisation de substitution, le mandataire ne répond que du soin qu'il a mis à choisir le substitut. Sans autorisation, le mandataire est responsable personnellement des actes du substitut.
- 📖 Le mandataire peut **déléguer certains de ses pouvoirs** à moins que cela ne lui soit interdit.

3) LA LOI SUR LES COMPAGNIES – PARTIE 3

Tous les organismes sont incorporés sous la Loi sur les compagnies du Québec –partie 3. L'article 224 indique que les organismes à but non lucratif doivent aussi se soumettre aux articles de la partie I à l'exception des articles spécifiquement nommés. Les administrateurs doivent se conformer aux dispositions de la Loi. Le chapitre XI, articles 123.72 à 123.89 décrivent les aspects relatifs aux administrateurs.

4) LES AUTRES LOIS

Les administrateurs des organismes sont aussi assujettis à la réglementation des autres lois avec lesquelles ils sont en relations durant l'exercice de leurs fonctions. Citons principalement les lois fiscales et la Loi sur les normes du travail. Ainsi dans les lois fiscales, les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables advenant le non-paiement des retenues d'impôt à la source, des taxes et autres retenues fiscales pour leurs employés ainsi que les versements de la TPS. Les administrateurs deviennent solidairement responsables du montant non payé ainsi que des pénalités et intérêts. Les administrateurs qui démontrent avoir agi avec un degré de soin, de diligence et d'habileté raisonnable pourront être exonérés. Le délai d'extinction de cette responsabilité est de deux ans suivant la date à laquelle celui-ci cesse pour la dernière fois d'être un administrateur de la corporation.

Quant à la Loi sur les normes du travail, un administrateur peut être poursuivi par la Commission

pour le compte d'un salarié pour le non-paiement du 4% de vacances, le non-respect du préavis de départ ou toute autre réclamation que peut effectuer un salarié en vertu de cette loi. De plus, dans le cas de liquidation, dissolution ou de faillite de la compagnie, les administrateurs peuvent être responsables solidairement du non-paiement de salaire aux employés jusqu'à concurrence de six mois incluant les intérêts et les frais.

5) LES POURSUITES

Les administrateurs qui ne respectent pas leurs devoirs et obligations énoncés dans les différentes lois incluant le Code Civil peuvent être tenus personnellement responsables des dommages engendrés par leurs actions. Dans certains cas, les administrateurs sont tenus solidaires de leurs obligations. Ainsi, un administrateur fautif peut entraîner les autres.

Les administrateurs peuvent être poursuivis par différentes personnes ou groupes : l'organisme elle-même, les membres de l'organisme, les autres administrateurs ou les tiers tels les employés, les créanciers et les contractants.

L'organisme peut poursuivre personnellement un administrateur fautif. Le non-respect des dispositions du Code Civil, par exemple ne pas avoir agi avec loyauté et pour le bien de l'organisation, de la Loi sur les compagnies – partie 3 ou toute autre loi qui causerait des dommages à l'organisme, sont des raisons qui permettraient à la corporation de poursuivre un administrateur. Il est important de se rappeler que l'administrateur est le mandataire de l'organisme et qu'en ce sens, il a des obligations précises envers celui-ci. C'est par le biais d'une décision de son conseil d'administration que l'organisme poursuit un administrateur.

Les membres de l'organisme peuvent poursuivre personnellement un administrateur dans le cas où celui-ci aurait outrepassé ses fonctions et ses actions ont causé un préjudice distinct de celui de la corporation envers ses membres. Habituellement, les actes d'un administrateur n'engagent que la corporation puisque l'administrateur, en tant que mandataire de l'organisme, a reçu le mandat d'agir en son nom. Il faut par contre se rappeler que l'administrateur mandataire doit agir à l'intérieur des limites de responsabilités qui lui sont données en respectant les obligations de prudence, de loyauté et autres émises dans le Code Civil.

Les autres administrateurs peuvent aussi poursuivre personnellement un administrateur dans le même contexte que celui des membres, c'est-à-dire dans une situation où les actes de l'administrateur ont causé un préjudice distinct de celui de la corporation. Il faut aussi rappeler que comme la responsabilité des administrateurs est solidaire, les sommes encourus pour réparer un dommage où les administrateurs seraient tenus personnellement responsables devront être assumés collectivement pour tous les administrateurs.

Les tiers peuvent aussi tenter une poursuite contre un administrateur. Spécifions toutefois qu'aucun administrateur ne sera tenu personnellement responsable des actions de l'organisation

s'il n'a pas outrepassé ses fonctions. En effet, le Code Civil précise que les personnes morales, en l'occurrence l'organisme, sont distinctes de leurs membres, les administrateurs. Dans le cas de contrat d'un tiers avec l'organisme, l'administrateur signataire du contrat est un agent de l'organisme et le contrat que l'administrateur signera au nom de l'organisme devra être soigneusement écrit. Les actes des administrateurs n'engagent que l'organisme vis-à-vis des tiers à l'exception de quatre situations :

- ⇒ Lorsqu'un administrateur cautionne personnellement un contrat avec un tiers;
- ⇒ Lorsqu'un administrateur outrepassé ses fonctions vis-à-vis d'un tiers ;
- ⇒ Lorsqu'un administrateur adopte une conduite fautive ;
- ⇒ Lorsqu'un administrateur démontre de la mauvaise foi dans l'accomplissement des obligations contractuelles.

Les situations les plus courantes pouvant entraîner des poursuites personnelles contre un administrateur dû à sa fonction incluent :

- ⇒ Le salaire, le gage ou toute autre forme de rémunération due aux employés, jusqu'à concurrence de six mois ;
- ⇒ Les actes illégaux commis par la corporation ;
- ⇒ Les déductions d'impôt à la source non payées sur la rémunération des salariés incluant les primes d'assurance-chômage, les cotisations à la Régie des rentes, les contributions de l'employeur à la Régie de l'assurance maladie ;
- ⇒ Le non-paiement de la taxe sur les produits et services (TPS) et de la taxe de vente du Québec (TVQ) ;
- ⇒ Les infractions en matière environnementale ;
- ⇒ Le profit réalisé ou l'avantage reçu lorsqu'un administrateur se place en situation de conflit d'intérêt et ne dénonce pas correctement l'acquisition d'un bien ou un contrat ;
- ⇒ La responsabilité pénale générale pour infraction aux dispositions de diverses lois telles la Loi sur la santé et la sécurité au travail, la Loi sur les normes du travail, la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, etc.

6) LES PROTECTIONS

Les administrateurs des organismes ont plusieurs moyens afin de se protéger de poursuite

éventuelle.

De manière générale, les administrateurs doivent respecter toutes leurs obligations et devoirs définis dans le Code Civil. Ils doivent donc :

- ⇒ ***Agir avec prudence et diligence.*** On s'attend à ce que l'administrateur s'informe avant d'agir comme toute personne raisonnablement prudente le ferait dans les circonstances. Il doit demander l'aide qu'il a besoin pour bien remplir son rôle. L'administrateur doit aussi agir en accord avec son niveau de compétence. La Loi sera donc plus exigeante envers un administrateur ayant une profession. L'administrateur doit comprendre les buts et les objets de l'organisation afin de bien définir les limites de son autorité. L'administrateur a le pouvoir de déléguer certaines de ses responsabilités mais il a aussi le devoir de nommer des personnes compétentes et d'assurer leur supervision. Finalement, l'administrateur doit toujours agir en essayant de mesurer les conséquences probables de ses actions sur le bien de l'organisation.
- ⇒ ***Agir avec honnêteté et loyauté.*** L'administrateur doit agir dans l'intérêt de l'organisation. Il ne doit jamais agir en vue de tirer un avantage personnel financier, de pouvoir ou de statut. Il ne doit jamais tirer un avantage personnel de bien et/ou d'information obtenus en raison de sa position d'administrateur. Il doit agir en respectant les valeurs d'éthique et de moral. La position d'administrateur est une position de fiduciaire et en cela l'administrateur doit préserver une position de confiance au sein de l'organisation. L'administrateur ne doit jamais adopter la position « Je ne participe pas ». Cette attitude est contraire à la position d'administrateur.
- ⇒ ***Éviter tout conflit d'intérêt.*** L'administrateur doit éviter de se mettre en situation de conflit d'intérêt et advenant qu'il en existe un, l'administrateur doit le déclarer tout de suite et suivre la procédure appropriée dans les circonstances. Un conflit d'intérêt perçu est aussi destructif pour une organisation qu'un conflit d'intérêt réel. La même procédure doit donc s'appliquer. L'administrateur doit déclarer le conflit d'intérêt, le faire inscrire au procès-verbal, s'abstenir de discuter du sujet, ne pas voter et préférablement ne pas rester dans la salle lors du débat. Certaines organisations, telles le Mouvement Desjardins, demandent à tous les administrateurs de signer une Déclaration d'intérêt. Cette Déclaration permet à l'administrateur, en début de terme, de nommer toutes les organisations avec lesquelles il a une relation soit en tant qu'administrateur, actionnaire ou travailleur. Tous les administrateurs sont donc au courant de l'affiliation de chacun.
- ⇒ ***Agir personnellement.*** Tel que stipulé dans le Code Civil, l'administrateur doit accomplir personnellement le mandat qu'il a reçu. Il peut déléguer son autorité si la corporation l'a autorisé à le faire. Dans ce cas, l'administrateur ne sera responsable que du soin qu'il aura mis à choisir son délégué. Autrement, l'administrateur aura à répondre des actions de la personne choisie.

De manière spécifique, les administrateurs doivent mettre en place les mesures suivantes :

- ⇒ Les articles 123.87 et 123.88 de la Loi sur les compagnies permettent à une victime d'être compensée ou indemnisée au moyen d'un paiement. L'administrateur peut donc demander à l'organisme d'être dédommagé pour les dommages encourus lors de poursuite où il n'était pas personnellement responsable.
- ⇒ Avoir une assurance responsabilité Cette assurance permet à l'organisation de se protéger et de protéger ses administrateurs de poursuites judiciaires. L'indemnisation protège la personne, l'administrateur, tandis que l'assurance responsabilité protège la corporation.
- ⇒ Divulguer l'ensemble des informations. Dans le cas de conflits d'intérêt réels ou perçus ou dans le cas de doute, l'administrateur doit divulguer toute l'information qu'il détient afin de se protéger. La divulgation est la responsabilité des administrateurs.
- ⇒ Faire ratifier les décisions du conseil par les membres. Les administrateurs ont intérêt à informer leurs membres régulièrement et à obtenir l'approbation de leurs membres face à leurs actions. Ceci est fait dans un souci de transparence.
- ⇒ Suivre certaines mesures pour les réunions du conseil d'administration telles :
 - ✓ Assister à toutes les réunions du conseil d'administration ;
 - ✓ Exiger que des rapports et documents d'information soient soumis avec l'avis de convocation à la réunion, et qu'un délai suffisant de temps soit accordé pour étudier cette documentation ;
 - ✓ Lire cette documentation et bien se préparer pour la réunion ;
 - ✓ Examiner attentivement le procès-verbal de la dernière réunion pour s'assurer de sa conformité ;
 - ✓ Noter les grandes lignes des discussions et décisions prises lors de l'assemblée et conserver ses notes personnelles à titre de référence pour la révision des procès-verbaux antérieurs ;
 - ✓ Exiger, dans le doute ou pour des décisions importantes, de prendre des avis juridiques écrits, puisque la Loi confère une immunité aux administrateurs lorsque ceux-ci s'appuient, dans la prise de décisions, sur le rapport d'experts ;
 - ✓ Insister de même pour obtenir des avis de différents professionnels pouvant rendre service à la corporation ;
 - ✓ S'assurer, s'ils votent contre une résolution ou inscrivent leur dissidence, que le procès-verbal de cette assemblée reflète adéquatement le vote pris de même que la dissidence enregistrée. ;
 - ✓ Insister pour que toute divulgation ou abstention de voter soit consignée au procès-verbal ;
 - ✓ Envoyer une lettre recommandée à l'organisme si le secrétaire ou le président refuse de consigner la divulgation, opposition ou abstention de voter ;
 - ✓ Voter contre toute dépense lorsque la solvabilité de l'organisme est en doute.

⇒ Adhérer à un code de déontologie, aussi appelé un code de conduite ou code d'éthique. Ce code décrit les valeurs que l'organisation entend promouvoir, les obligations des administrateurs et prévoit les mécanismes qui obligerait l'administrateur à démissionner si son comportement n'était pas conforme aux normes établis. Il existe un guide pouvant aider les organismes à développer leur propre code de déontologie. Le titre est : *Guide de déontologie en milieu communautaire* et il est écrit par *Pierre Fortin*.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME EMPLOYEUR

De nombreuses organisations sans but lucratif ont des employés. Leur nombre varie en fonction de la taille de chaque organisation. Le statut que les employés détiennent dans l'organisation varie aussi en conséquence. Par exemple, une petite organisation aura peu d'employés, sinon un seul. Le statut d'employé permanent pourrait ne pas exister dans une petite organisation, le statut d'employé contractuel lui étant préféré dû à la nature souvent précaire du financement. Par contre, peu importe le nombre et le statut des employés, toute organisation doit bien comprendre son rôle comme employeur et mettre en place l'ensemble des éléments nécessaires à une relation harmonieuse.

1) LES RELATIONS EMPLOYEUR - EMPLOYÉ

Les relations existantes entre le conseil d'administration et les employés, plus particulièrement la direction générale, sont cruciales pour le développement et la croissance de l'organisation. Une organisation prospère relève de la compétence des employés et des bénévoles et de leur capacité à développer une complicité de travail. On doit donc établir une relation confortable pour tous et efficace permettant l'accomplissement du mandat de l'organisation.

1.1) UNE RELATION DE PARTENARIAT

Les relations employeur - employés peuvent prendre différentes formes dans le monde de la gestion. Le secteur coopératif et communautaire cherche à construire une relation de partenariat entre le conseil d'administration et les employés. Une relation de partenariat comporte trois éléments majeurs.

La relation de partenariat est bâtie sur *l'interdépendance* des différents acteurs. On admet que ceux-ci ont une importance égale au sein de l'organisation mais ils ne sont pas égaux. Les fonctions respectives de chacun ainsi que leurs champs d'autorité sont définis, connus et acceptés par tous. Le conseil d'administration, comme les employés, a le plein pouvoir d'exercer leurs fonctions respectives et sans interférence par l'autre partie.

Cette définition des rôles respectifs est une source constante de tension. Toutefois, cette tension, si elle est bien gérée, est *dynamique* et permet un constant dialogue au sein de l'organisation puisque la principale préoccupation des acteurs dans une relation de partenariat est le fonctionnement efficace de l'organisation et non la recherche du contrôle. Les rôles et fonctions de chacun sont changés en fonction des besoins de l'organisation.

Enfin, la relation de partenariat est basée sur la *confiance, le respect et le soutien mutuel*. Ces

trois qualités sont développées par l'établissement de canaux de communication clairs. Ces canaux de communication donnent au conseil d'administration, comme au personnel, la possibilité d'être en désaccord et de discuter de leur point de vue respectif pour l'amélioration de l'organisation. La capacité du groupe à faire des compromis est ainsi développée.

1.2) LES DIFFÉRENCES ENTRE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE PERSONNEL

Il existe des différences fondamentales entre les individus siégeant sur un conseil d'administration et ceux travaillant pour une organisation. Il est important d'être conscient de ces différences pour mieux apprécier la nature de la relation de chacun avec l'organisation et conséquemment leur comportement.

Les employés :

- ✓ Sont payés ;
- ✓ Sont impliqués à temps plein dans l'organisation ;
- ✓ Sont totalement dévoués à l'organisation, c'est leur travail et/ou carrière ;
- ✓ Sont temporaires dans l'organisation ;
- ✓ Peuvent prendre des décisions individuelles dans la limite de leur autorité ;
- ✓ Sont professionnels dans leur domaine ;
- ✓ Ont des responsabilités immédiates et limitées.

Les membres d'un conseil d'administration :

- ✓ Sont bénévoles ;
- ✓ Sont impliqués à temps partiel dans l'organisation ;
- ✓ Doivent choisir entre plusieurs engagements ; ils siègent souvent sur plus d'un conseil d'administration ;
- ✓ Existent comme collectivité seulement ;
- ✓ Ne prennent que des décisions de groupe ;
- ✓ Sont permanents (comme corporation) ;
- ✓ Ne sont pas des experts mais ont des compétences diverses ;
- ✓ Ont la responsabilité ultime des affaires de l'organisation.

Conséquemment, les membres du conseil d'administration et les employés exercent une influence différente sur l'organisation. Ces traits servent à équilibrer les relations existantes entre eux.

1.3) LES DANGERS DU DÉSÉQUILIBRE DE POUVOIR

Il arrive quelquefois que les forces, habituellement saines, entre le conseil d'administration et les employés, soient déséquilibrées. Le pouvoir se retrouve entre les mains d'un seul acteur et crée des situations problématiques.

Ainsi, une organisation ayant un conseil d'administration sans leadership, qui ne se rencontre pas régulièrement et qui prend des décisions pour la forme seulement engendre une organisation gérée seulement par les employés. Les problèmes créés par cette situation comprennent :

- ✓ Une gestion de l'organisation selon la vision fragmentaire des employés ;
- ✓ L'incapacité du conseil à évaluer la compétence et la loyauté du personnel ;
- ✓ La frustration du personnel due au manque de direction et de support du conseil ;
- ✓ Les démissions du personnel privant l'organisation de bons éléments.

D'un autre côté, une organisation ayant un conseil d'administration qui se réunit constamment, travaille sur des dossiers déjà délégués, fait le travail du personnel et ne délègue aucune responsabilité doit faire face aux problèmes suivants :

- ✓ L'épuisement des membres du conseil et éventuellement leur démission ;
- ✓ Le travail du conseil ne sera pas fait ;
- ✓ Le temps du personnel sera gaspillé ;
- ✓ Il n'y aura pas de continuité ;
- ✓ Éventuellement le personnel partira.

Il est donc important d'établir cette relation de partenariat en mettant en place tous les éléments nécessaires.

1.4) DE BONNES COMMUNICATIONS

De bonnes communications contribuent à la mise en place d'une relation de partenariat. Trois conditions sont essentielles afin de construire des communications satisfaisantes et utiles :

- Il faut tout d'abord ***comprendre les rôles et les responsabilités*** de chacun. Ceux-ci influencent nos actions, nos opinions et nos décisions. La compréhension de part et d'autre des rôles et des responsabilités clarifie le point de vue de chacun et permet de faire progresser l'organisation.
- Nous devons être capables de ***formuler nos attentes respectives*** dans le respect des autres. Les employés, comme les administrateurs, ont des attentes face à chacun et face à l'organisation. Il est primordial que ces attentes puissent être exprimées.

- L'organisation doit mettre en place des *lignes directrices de communication* entre les employés et le conseil d'administration. Des lignes formelles de communication contribuent à diminuer la confusion et assurent la transmission des informations appropriées et en temps opportun.

La direction générale joue le rôle de transmission des informations entre les employés et le conseil d'administration. De plus, la circulation des procès-verbaux du conseil d'administration, à l'exception des points confidentiels, permet aux employés d'apprécier la teneur des discussions et des décisions du conseil d'administration. De même, le conseil d'administration, par le biais de rapports de gestion incluant les recommandations et le point de vue des employés, est à même de mieux comprendre la situation quotidienne des dossiers. Finalement, la tenue de rencontres de planification auxquelles participent les employés et les administrateurs permet l'échange et la discussion et contribue à créer une relation de partenariat.

Il faut toujours se rappeler que le sentiment d'appartenance à une organisation grandit dans la mesure où l'ensemble des acteurs connaissent et comprennent les différents enjeux et ont la conviction qu'ils ont le pouvoir d'agir et de participer.

2) LES ATTENTES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration, comme les employés, ont des attentes les uns envers les autres. Afin de construire une relation harmonieuse mettant l'accent sur le partenariat, ces attentes doivent être clairement exprimées et répondues. Certaines attentes seront répondues par la mise en place de procédures et la signature d'ententes. D'autres, moins tangibles, seront le résultat d'une relation de respect et de confiance mutuelle acquise tout au long de l'exercice de leurs fonctions.

Les attentes du conseil d'administration envers les employés représentés par la direction générale comprennent :

- La *production de rapports d'activités* réguliers et complets, sous forme écrite ou orale selon le cas. L'ensemble des informations doit être transmis au conseil d'administration pour lui permettre de bien remplir ses fonctions ;
- Le *respect et la mise en oeuvre des directives* émises par le conseil. Le personnel doit toujours demander les directives nécessaires pour toutes les décisions importantes concernant l'organisation. C'est la responsabilité du personnel d'informer le conseil de l'existence de zones grises dans les différentes politiques de l'organisation. Le personnel peut être en désaccord avec les directives du conseil et il a la possibilité d'influencer les décisions, mais s'il ne réussit pas, il doit se conformer ou démissionner.

- La **formulation de recommandations et de conseils**. Le personnel, par sa fonction, est en contact continu avec tous les aspects de l'organisation. Le personnel a la vue d'ensemble de l'organisation. C'est donc sa responsabilité d'apporter au conseil toutes les recommandations, conseils et nouvelles idées qu'il juge pertinent pour l'avancement de l'organisation.
- La **confidentialité**. Le personnel a accès à de l'information privilégiée sur l'organisation autant sur les finances, les employés, les clients, la stratégie politique et les compétiteurs. Le conseil d'administration doit toujours pouvoir compter sur la discrétion de ses employés.
- La **capacité à comprendre la situation** de la fédération. En autant que le conseil d'administration a complètement informé les employés de la situation de la fédération, celui-ci doit pouvoir compter sur la compréhension du personnel lors de prises de décision difficiles par les administrateurs. Cette situation est très apparente lorsque la fédération est aux prises avec une situation financière difficile et ne peut répondre comme elle le voudrait aux demandes des employés (augmentation salariale, amélioration du matériel informatique, embauche de consultant, etc.)

3) LES ATTENTES DU PERSONNEL

Les attentes du personnel face au conseil d'administration sont tout aussi importantes et le conseil d'administration doit s'employer à répondre de son mieux à celles-ci. Dans les organisations ayant plusieurs employés, ceux-ci sont représentés au conseil d'administration par la direction générale. Les employés peuvent donc attendre de leur conseil d'administration :

- Une **ligne d'autorité définie et claire**. Le personnel doit pouvoir lire et se fier à l'organigramme de l'organisation. Les champs d'autorité et les niveaux décisionnels sont définis et ne prêtent pas à interprétation. La direction générale peut aussi compter sur un représentant du conseil d'administration pour faire le lien. Une description des responsabilités de l'administrateur liaison est donnée plus loin.
- Une **description de tâches**. Tout employé doit pouvoir se référer à une description de tâches élaborée à son intention pour l'exécution de ses fonctions. C'est par le biais de cette description de tâches que la performance de l'employé est évaluée.
- Un **contrat** écrit. L'employé a une certaine autorité mais il n'est pas indépendant. Il

reçoit son autorité du conseil d'administration et c'est par le biais du contrat, ou de la convention collective, que son autorité, ses responsabilités, ses avantages et privilèges sont définis.

- Un **salairé décent**. L'échelle salariale des employés doit pouvoir se comparer à d'autres salaires de travail équivalents ayant le même niveau de complexité et de responsabilité. Le salaire doit aussi reconnaître l'éducation, l'expérience et les compétences de l'employé. Il doit permettre à l'employé d'avoir un niveau de vie raisonnable et il doit augmenter annuellement afin de refléter l'augmentation du coût de vie. L'échelle salariale est bien entendu assujettie aux ressources financières de l'organisation.
- De bons **avantages sociaux**. Toute organisation doit se conformer aux normes du travail définies par le gouvernement provincial. Des avantages additionnels offerts par le biais de programmes spécifiques peuvent être négociés par l'organisation. Un tel programme implique un coût supplémentaire et peut ne pas être accessible à toutes les organisations. Par contre, tout conseil d'administration, en tant qu'employeur progressiste, devrait en faire une priorité et viser à ce que l'organisation trouve les moyens financiers d'offrir un tel programme à ses employés.
- De la **formation**. Les employés devraient avoir accès à de la formation continue payée par l'organisation afin d'améliorer leur performance et ainsi mieux servir l'organisation. Cette formation implique un coût supplémentaire à l'organisation mais devrait être considérée comme un investissement à long terme. Comme les deux parties gagnent à mettre en place une pratique de formation continue, il est réaliste de proposer un partage des coûts. Un budget réaliste et adapté à la taille de l'organisation devrait être adopté annuellement. Les besoins de formation sont conjointement identifiés par l'employé et l'employeur lors de l'évaluation annuelle.
- Une **évaluation annuelle**. Tout employé doit recevoir une évaluation de sa performance annuellement.
- Du **soutien**. Les employés doivent pouvoir compter sur le soutien du conseil d'administration et des administrateurs individuellement. En cas de critique extérieure, l'employé doit toujours avoir le bénéfice du doute et l'employeur doit défendre son employé. Ultérieurement, une enquête interne devra être faite et, s'il y a lieu, des mesures disciplinaires seront prises.

4) RESPONSABILITÉS DE L'ADMINISTRATEUR LIAISON

Certaines organisations nomment un administrateur pour assurer un lien continu avec la direction générale. Ainsi, les employés sont représentés par la direction générale et le conseil d'administration par leur représentant. D'autres organisations ne nomment pas un tel représentant et c'est la responsabilité du président d'assurer le lien. Les responsabilités de l'administrateur liaison doivent être adaptées aux besoins de l'organisation. Le conseil d'administration doit donc en débattre et les adopter. Les responsabilités identifiées plus bas sont un exemple de ce qu'une organisation peut demander à son administrateur liaison :

- ✓ Superviser les contrats et prendre des décisions sur les questions mineures des contrats ;
- ✓ Informer la direction générale de toute décision du conseil d'administration si celle-ci n'était pas présente à la réunion ;
- ✓ Superviser tout litige existant entre la direction générale et les bénévoles de l'organisation;
- ✓ Coordonner l'évaluation annuelle de la direction générale ;
- ✓ Donner à la direction générale de la rétroaction entre les rencontres du conseil d'administration.

Les objectifs poursuivis par la nomination d'un administrateur liaison sont le partage des tâches au sein du conseil d'administration et le maintien d'un lien continu avec les employés par le biais de la direction générale. Un tel lien contribue à créer l'unité nécessaire dans une relation de partenariat. Toutefois, il faut noter que l'autorité finale pour toute question touchant les employés reste entre les mains du conseil d'administration.

5) LES DESCRIPTIONS DE TÂCHES

Comme il a été identifié plus haut, tout employé doit pouvoir compter sur une description écrite des tâches qu'il doit assumer au sein de l'organisation. Une description écrite évite beaucoup de confusion et de fausses attentes. Elle permet à la direction générale une meilleure supervision et elle devient l'outil central de l'évaluation de la performance de l'employé. Il n'y a pas de description de tâches type puisqu'elle doit toujours être adaptée aux besoins de l'organisation.

Quatre questions sont posées lors de l'élaboration et de l'évaluation de la description de tâches des employés :

- ✓ Permet-elle au conseil (ou à la direction générale pour tous les autres employés) d'évaluer la performance de la direction générale ?
- ✓ Est-elle complète ?
- ✓ Indique-t-elle les priorités de l'organisation ?
- ✓ Est-elle révisée annuellement ?

6) LES CONTRATS

Les contrats écrits permettent à l'organisation et aux employés de clarifier les attentes de chacun et de s'entendre sur les règles du jeu. Les relations employeur - employé sont plus claires, la supervision est plus facile et cela permet d'éviter un certain nombre de problèmes.

Plusieurs organisations n'ont pas de politique de personnel parce qu'elles sont trop petites et que l'équipe des employés est restreinte. Dans ces cas, il est d'autant plus important d'avoir des contrats écrits car il n'existe aucune autre référence. Il faut aussi noter que dans le cas où il n'y aurait pas de contrat écrit, la loi présume qu'il existe un contrat (avec les conditions, les avis et les paiements) qui est défini par la position et le statut de l'employé à l'intérieur de l'organisation. Les conditions minimales sont celles définies par la loi provinciale sur les normes du travail. Dans le cas d'une organisation syndiquée, c'est la convention collective qui définit les conditions d'emploi incluant les conditions d'embauche, les avantages sociaux, la politique salariale, etc.

La liste suivante regroupe l'ensemble des points importants à définir dans un contrat :

- ✓ La date d'engagement ;
- ✓ Le salaire et les modalités de paiement ;
- ✓ La période de probation s'il y a lieu ;
- ✓ Les heures de travail ;
- ✓ Le règlement du temps supplémentaire ;
- ✓ Les vacances, les congés (fériés, parental, de maladie, etc.) et leurs paiements ;
- ✓ Les avantages sociaux ;
- ✓ Le processus d'évaluation et de révision de la description de tâches et du contrat ;
- ✓ Les méthodes de discipline et de résolution de conflits ;
- ✓ La procédure pour mettre fin au contrat.

7) LES NORMES DU TRAVAIL

La Commission des normes du travail, établie depuis 1980, a le mandat d'informer et de renseigner le public sur l'application des normes du travail définies par la Loi sur les normes du travail. De plus, elle surveille l'application des dites normes, reçoit les plaintes et indemnise au besoin. Depuis 1990, elle offre gratuitement un service de médiation afin de tenter d'amener les parties en cause à s'entendre.

Les normes du travail définies par la Loi s'appliquent à pratiquement tous les travailleurs définis au sens de la Loi. Dans le contexte de nos organisations, notons que les cadres supérieurs ne sont pas assujettis à l'ensemble de la réglementation.

Les conditions de travail définies lors de l'embauche de personnel ne doivent pas être inférieures à celles définies par la Loi, même s'il existe une convention collective. Les normes définies par la Loi touchent :

- ✓ Le salaire, les retenues et le versement de la paye ;
- ✓ La durée du travail incluant la définition d'une semaine normale, les heures de travail, le temps supplémentaire et les périodes réservées aux pauses café et aux repas ;
- ✓ Les vacances incluant les conditions d'éligibilité, le montant et la gestion des périodes de vacances ;
- ✓ Les jours fériés, chômés et payés ;
- ✓ Les congés pour événements familiaux ;
- ✓ Les recours pour les plaintes pécuniaires, les pratiques interdites et les congédiements sans une cause juste et suffisante ;
- ✓ La cessation d'emploi incluant l'avis et l'indemnité.

Tout employeur doit s'assurer de respecter les normes en vigueur dans la Loi. Comme ces normes changent régulièrement, il est essentiel d'avoir en main une copie à jour des normes en vigueur. Il existe des bureaux de la Commission dans toutes les régions du Québec. Le numéro sans frais est 1 800 265-1414. Le site Internet est www.cnt.gouv.qc.ca.

8) L'ÉVALUATION ANNUELLE

L'évaluation annuelle des employés est un processus essentiel dans la gestion d'une organisation. C'est par le biais d'une telle évaluation que l'employeur peut aider l'employé à atteindre et à maintenir un niveau satisfaisant de performance. Elle est donc constructive. L'évaluation analyse la performance passée et identifie les domaines à améliorer. Elle se fait annuellement, à l'exception de celle nécessaire après la période de probation d'un employé nouvellement embauché.

L'évaluation est basée sur les objectifs affectés à l'employé et sur la description de tâches en vigueur. Elle devrait être faite conjointement, c'est-à-dire que l'employé et l'employeur (ou son représentant) ont une chance égale de faire valoir leur point de vue respectif. Il est important de noter que l'évaluation des employés ne sert pas à déterminer si l'employé s'est comporté à la hauteur de vos souhaits, buts et attentes personnels. Il faut toujours se rappeler qu'un individu est à l'emploi d'une organisation pour produire et exécuter des fonctions et non pour se conformer aux désirs des individus siégeant au conseil d'administration.

La direction générale est évaluée par un comité nommé par le conseil d'administration. Par contre, les autres employés sont évalués par leur superviseur immédiat dans le cas où la fédération engage des directeurs de division ou par la direction générale.

Afin d'éliminer toute confusion et mésentente possible, le processus d'évaluation, les critères d'évaluation et la formule d'évaluation doivent être consignés dans une politique d'évaluation.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME PLANIFICATEUR

Planifier constitue le premier rôle du conseil d'administration. L'expérience nous démontre que les organisations sont à la mesure de ce qui est planifié. Les administrateurs ont la responsabilité et le pouvoir de mettre en place un processus de planification adapté aux besoins de l'organisation. La mise en place d'un tel processus implique :

- la planification en tant que tel ;
- la mise en oeuvre du plan ;
- la supervision et l'évaluation du plan.

Plusieurs administrateurs participent trop souvent à contrecœur au processus de planification. Il est peut-être plus facile de convaincre les membres d'un conseil d'administration de l'importance de la planification si ceux-ci comprennent mieux le processus de planification, savent définir leurs attentes et portent une attention particulière sur la vue d'ensemble de l'organisation.

1) NOTIONS DE BASE

1.1) DÉFINITION DE LA PLANIFICATION

La planification est la détermination rationnelle et systématique de la situation présente de l'organisation, de la situation désirée et du processus à mettre en place pour y arriver. Elle consiste à identifier et à lier ensemble les différents éléments et étapes qui permettront la réalisation du futur désiré. La planification s'attarde à définir des priorités, des objectifs, des activités en se basant sur les ressources disponibles à l'intérieur de l'organisation. C'est un processus dynamique, interactif et répétitif plutôt qu'une tâche.

1.2) LES QUATRE RAISONS POUR LA PLANIFICATION

1.2.1) Reconnaître les changements

Tout d'abord, si une organisation veut vivre et prospérer, elle doit reconnaître les changements en cours à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et se préparer en conséquence. La planification permet à une organisation de prendre le temps de réfléchir collectivement sur les changements qui peuvent constituer une opportunité ou une menace.

1.2.2) Prévoir la mise en oeuvre

Avoir une vision n'est pas très utile pour une organisation si celle-ci n'est jamais mise en oeuvre. Ceci constitue la deuxième raison pour la planification. La planification permet aux différents acteurs d'une organisation de s'entendre sur une vision commune et définit les méthodes et procédures à suivre afin d'assurer la réalisation de la vision définie.

1.2.3) Étudier les idées nouvelles

Au cours de l'exécution des opérations courantes d'une organisation, de nouvelles idées émergent. Pris dans le tourbillon des tâches quotidiennes, trop souvent on élimine ces idées nouvelles qui pourraient constituer le futur de l'organisation. D'un autre côté, quelquefois les organisations ont tendance à mettre en branle des nouvelles initiatives sans réflexion préalable. L'une ou l'autre de ces pratiques peuvent mettre en danger l'organisation. La planification permet donc au conseil d'administration de faire le point sur de nouvelles avenues possibles.

1.2.4) Questionner nos pratiques existantes

Enfin, la planification permet à l'organisation de questionner ses pratiques existantes de gestion. Il est très important pour une organisation de revoir la façon dont elle fait les choses. Le succès d'une organisation dépend beaucoup de la recherche constante de la perfection. Comme celle-ci ne s'atteint jamais, l'organisation doit analyser ses forces et ses faiblesses et identifier les éléments qui pourraient améliorer sa position.

1.3) LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA PLANIFICATION

La mise en place d'un processus de planification n'assure pas nécessairement la définition d'une vision pour l'organisation et le développement d'un plan d'action adapté aux besoins de l'organisation. Une planification réussie repose sur certaines conditions essentielles. Lorsque ces conditions ne sont pas rencontrées, la planification devient un boulet pour l'organisation et ses administrateurs. De plus, si une personne a la malchance de participer à une planification infructueuse, elle risque de garder des réticences à recommencer le processus se privant et privant son organisation d'une pratique essentielle de gestion.

Les conditions assurant la réussite de la planification sont :

- **L'engagement** de l'organisation et de tous les participants dans le processus en y consacrant le *temps* et la *volonté d'agir* nécessaire. Le type et le nombre de participants varieront selon le type de planification. On ne met pas en place un processus de planification qui n'est pas supporté par l'ensemble des participants.

- Un *processus* de planification *simple, flexible, compris* de tous et *adopté* par tous. Il existe bien des modèles et des théories sur la planification. Même s'il est important de connaître les différentes tendances de gestion, le succès d'une planification repose sur un processus simple et facile à gérer. Il doit être adapté à la nature et à la taille de l'organisation.
- Des *objectifs* de planification *précis* et *adoptés* par tous. Le point de départ d'une planification réussie est l'établissement de ce que nous voulons accomplir par ce processus. Des objectifs précis de planification et supportés par tous les participants éviteront la confusion et les fausses attentes.

Un point commun sous-tend ces conditions. Les individus constituent l'élément essentiel d'une planification réussie. Les participants engagés dans un processus de planification accepté et comportant des objectifs qu'ils ont définis, émergent de cette expérience avec beaucoup plus de connaissance et d'engagement. Leur capacité à contribuer à l'organisation augmente énormément. En fait, le processus est plus important que le produit. C'est le processus qui aide à la création de l'unité d'équipe nécessaire à la réalisation du plan. Tout plan, si précis et bien structuré soit-il, ne peut créer l'appartenance à une organisation.

2) TYPES DE PLANIFICATION

Il existe plusieurs concepts dans le monde de la planification. Les différentes études sur la planification parlent de planification à long terme, de planification stratégique (ou corporative) ou de planification opérationnelle. Ces types de planification varient par l'étendue des enjeux soulevés et par la période touchée. Plus la période d'étude est large, plus les enjeux analysés seront variés et plus l'analyse sera exhaustive. La planification à long terme couvre une période de 10 à 20 ans (pas utilisé dans le monde des organisations sans but lucratif), la planification stratégique une période de 3 à 5 ans et la planification opérationnelle une période de 1 an.

2.1) LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est un processus complet d'adaptation organisationnelle par le biais d'analyse, d'évaluation et de décision. La planification stratégique pose trois grandes questions. Pourquoi l'organisation existe-t-elle ? Que fait-elle ? Comment le fait-elle ?

La planification stratégique anticipe les enjeux et les situations plutôt que d'y réagir. Elle est concernée à mettre en place les éléments nécessaires pour permettre l'adaptation de l'organisation aux prises avec un environnement changeant. Elle est donc orientée vers le futur et non vers les enjeux immédiats (qui eux se retrouvent dans la planification opérationnelle). La planification stratégique est complète, c'est-à-dire qu'elle analyse autant les facteurs internes qu'externes de l'organisation. Enfin, par la nature même du processus de la planification stratégique, elle permet l'établissement de consensus autour d'un projet commun.

2.1.1) Les conditions nécessaires à la planification stratégique

Avant de s'engager dans une planification stratégique, l'organisation doit poser certaines questions. Si l'organisation répond par la négative à une de ces questions, elle doit remettre à plus tard la planification stratégique et concentrer son attention à résoudre l'enjeu immédiat.

- ✓ Est-ce que l'organisation est *stable* ? Vit-elle présentement une crise et tente-t-elle de la résoudre par la mise en place d'un processus de planification stratégique ? Même si la planification stratégique est exécutée dans le but d'anticiper et de faire face aux changements d'environnement, l'organisation quant à elle doit être stable pour mettre en branle un tel processus. Les effets d'une planification stratégique ne se feront pas sentir immédiatement. Par contre, une organisation en crise a besoin d'un virement de cap immédiat.

- ✓ Est-ce que l'organisation est *capable* de maintenir toutes ses activités présentes et d'exécuter un processus de planification stratégique ? Il n'y a aucun avantage pour une organisation de voir ses activités régulières et ses services souffrir au profit d'une planification stratégique. Le but premier d'une organisation est de servir ses membres et cela doit être le souci constant des leaders de l'organisation. Si les services diminuent de qualité, le plan stratégique, lorsqu'il sera présenté aux membres, ne suscitera pas beaucoup d'intérêt.

- ✓ Y a-t-il la même *reconnaissance* vis-à-vis du besoin de changement chez tous les acteurs de l'organisation ? Tous les éléments de l'organisation seront impliqués dans le processus de planification stratégique. Les membres, les administrateurs, les employés (et les partenaires stratégiques) seront appelés à participer. Accorderont-ils la même importance au processus ?

- ✓ L'organisation et ses acteurs ont-ils l'*engagement* nécessaire à la poursuite du processus ? Du temps devra être réservé, une enveloppe budgétaire devra être allouée pour la tenue de la planification stratégique.

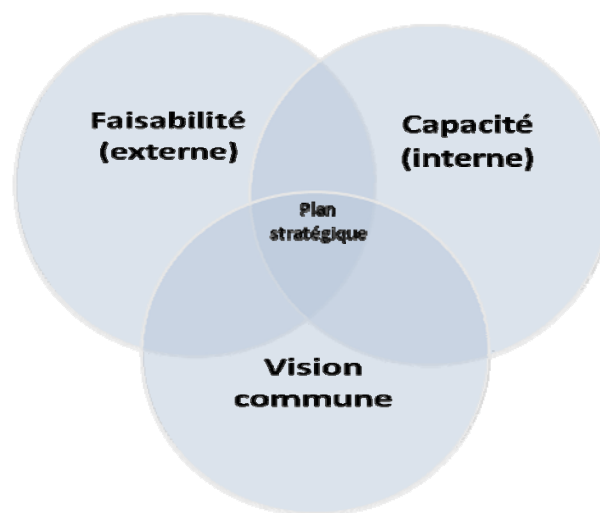
- ✓ L'organisation a-t-elle les *compétences* pour exécuter une planification stratégique ? A-t-elle les ressources internes ? Peut-elle compter sur une ressource externe ? Sera-t-il nécessaire de donner une formation préalable aux différents acteurs de l'organisation afin qu'ils comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités face à cette initiative.

2.1.2) Les paramètres de la planification stratégique

La planification stratégique s'effectue à l'intérieur de trois paramètres :

- La définition de la vision commune ;
- La faisabilité de la vision par la mesure des opportunités et des menaces de l'environnement extérieur ;
- La capacité à mettre en place la vision par la mesure des forces et des faiblesses internes de l'organisation.

L'analyse de ces trois paramètres permet à l'organisation de mettre en relief les points de convergence. Ces points de convergence regroupent les enjeux qui sont les plus souhaités, les plus nécessaires et les plus probables. Ceci crée le plan stratégique de l'organisation. Le diagramme ci-dessous illustre ces concepts.



2.1.3) L'analyse et l'évaluation

La planification stratégique s'attarde à développer une vision pour le futur de l'organisation et à analyser et évaluer son environnement interne et externe. Par le biais de différentes analyses, la planification stratégique permet de définir la vision en :

- Clarifiant les valeurs de l'organisation ;
- Questionnant les concepts déjà établis ;
- Identifiant les besoins naissants ;
- Identifiant les partenaires stratégiques intéressés dans le développement de cette vision.

L'analyse et l'évaluation de l'environnement interne et externe se fait par le rassemblement de données relatives aux points suivants :

- La situation des partenaires stratégiques et des concurrents, des individus ou des groupes qui sont influencés ou qui influencent l'organisation ;
- La mesure de la performance de l'organisation selon une échelle déjà établie ;
- Les opportunités et les menaces extérieures, les tendances fondamentales qui se dessinent;
- Les forces et les faiblesses internes de l'organisation.

Ainsi, cette analyse permet d'élaborer la vision future de l'organisation, de comprendre le rôle des différents partenaires et leur relation avec l'organisation, de déterminer l'efficacité de l'organisation et d'identifier les enjeux critiques qui devront être abordés. Le travail accompli dans ce travail d'analyse représente les enjeux inclus dans les trois cercles.

2.1.4) Le développement du plan stratégique

Après avoir effectué l'analyse des paramètres de la planification stratégique, il reste à mettre en relief les points de convergence. Cette partie du travail s'attarde à définir ce qui est compris dans la partie des cercles qui se rejoignent. Ceci constitue le plan stratégique. Celui-ci couvre une période donnée, habituellement de trois à cinq ans. Comme c'est un processus particulièrement exigeant, on devrait viser le développement d'un plan de cinq ans comportant des révisions périodiques.

Certains auteurs de la planification stratégique divisent le plan stratégique en plusieurs sections. Cette façon de faire a pour objet de clarifier le plus possible les enjeux stratégiques. Il existe cependant un danger à multiplier les sections à l'intérieur d'un plan stratégique. Cela ajoute à la confusion et contribue souvent au désintéressement des participants face à la planification stratégique. Ce modèle s'attarde sur trois aspects qui devraient constituer le plan stratégique.

Tout d'abord, on écrit l'**énoncé de mission** de l'organisation. L'énoncé indique la raison d'être et les valeurs de l'organisation. Il regarde vers l'avenir. Il indique ce que l'organisation fait, ce qu'elle souhaite accomplir et qui elle entend servir. Un bon énoncé de mission est précis et bref mais écrit en termes assez larges pour comprendre les activités présentes et futures de l'organisation. Il guide les actions et inspire les acteurs de l'organisation.

Deuxièmement, le plan stratégique identifie la **direction** de l'organisation. Cette direction regroupe toutes les activités principales d'une organisation. Par exemple, on retrouve, communication, représentation politique, formation, services, etc.

Enfin on définit un **objectif** fondamental pour chaque activité principale identifiée. L'objectif décrit en termes généraux pourquoi l'organisation alloue ses ressources à cette activité. L'objectif indique le but ultime poursuivi par cette activité.

En conclusion, il est approprié de conseiller aux organisations désireuses de tenir une telle planification de réserver les services d'une ressource externe compétente. Celle-ci aide par son expérience à développer un processus adapté à la nature de l'organisation, est responsable du bon déroulement des différentes étapes de la planification et anime les sessions nécessaires à l'élaboration du plan stratégique.

2.2) LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Comme la planification stratégique s'attarde à définir un plan couvrant une période de trois à cinq ans, ce plan ne peut donc servir de plan d'action annuel. Il est donc très important d'en élaborer un afin d'assurer la réalisation du plan stratégique de manière ordonnée et stratégique.

Les organisations qui ne sont pas en mesure de tenir une planification stratégique ont encore plus intérêt à développer une planification opérationnelle. Ces organisations n'ont aucune priorité d'action définie si ce n'est les objectifs identifiés lors de l'incorporation.

La planification opérationnelle exige les mêmes conditions d'engagement de l'organisation et de ses participants. Des objectifs et un processus définis et compris par tous favoriseront le succès de la planification opérationnelle.

2.2.1) Les paramètres de la planification opérationnelle

La planification opérationnelle s'effectue à l'intérieur des trois paramètres suivants :

- La définition des secteurs d'activités courantes ;
- L'évaluation de ces secteurs ;
- L'établissement des priorités pour l'année.

Les secteurs d'activités courantes sont le point de départ de la planification opérationnelle. Le plan opérationnel de l'année précédente, s'il existe, servira d'outil de départ. L'organisation identifie toutes les activités tenues au cours de la dernière année. Toutes les activités sont consignées dans un rapport. Chaque secteur d'activités est défini et comprend une liste de ce qui a été accompli en cours d'année. On retrouve aussi à l'intérieur de ce rapport une analyse préliminaire sous forme de commentaires, habituellement donnés par les employés responsables, de la performance des activités. On identifie s'il y a des problèmes. Enfin, chacun des secteurs d'activités est identifié à l'objectif stratégique approprié si l'organisation a un plan stratégique.

Ce rapport sert d'outil de réflexion aux administrateurs et aux employés afin de tracer un plan

pour l'année suivante. Cette réflexion se fait de façon individuelle dans un premier temps. Idéalement, la réflexion collective devrait se faire par le biais d'une journée de planification. Il faut par contre garder à l'esprit que le processus doit être adapté à la réalité de l'organisation. La journée de planification permet la mise en commun des réflexions des différents acteurs et l'identification des priorités d'actions pour l'année prochaine. Chaque secteur d'activités peut être revu ou l'organisation pourrait choisir de concentrer son attention sur quelques aspects de ses activités nécessitant plus d'attention.

2.2.2) Le développement du plan opérationnel

Après avoir effectué le travail de réflexion sur les secteurs d'activités courantes et d'identification des priorités pour l'année, un plan opérationnel est développé. Ce plan devient l'outil de gestion tout au long de l'année. Les employés l'utilisent comme guide dans l'exécution de leurs mandats respectifs. La direction générale s'en sert comme outil de supervision auprès des employés. Le conseil d'administration s'y réfère afin de mesurer les progrès de l'organisation tout au long de l'année. C'est par le biais de ce plan que l'ensemble des acteurs de l'organisation participe au mandat collectif de l'organisation.

Le plan opérationnel comprend tous les secteurs d'activités de l'organisation et est divisé en quatre sections. La première section identifie les *objectifs spécifiques* des priorités et des secteurs d'activités pour l'année en cours. Ces objectifs spécifiques, à la différence des objectifs stratégiques, doivent être mesurables et précis. Ces objectifs spécifiques seront utilisés pour évaluer la performance de l'organisation à la fin de l'année.

On élabore la liste des *activités* souhaitées pour la réalisation des objectifs spécifiques identifiés par secteurs d'activités. La liste des activités constitue la deuxième section du plan opérationnel.

La troisième section identifie les *ressources humaines* responsables du secteur d'activités et de la tenue des activités. On identifie la ou les personnes, le ou les comités ou les divisions selon la taille de l'organisation et sa structure.

Enfin, le plan opérationnel détermine un *échancier* pour la tenue des activités et la réalisation de l'objectif spécifique par secteur d'activité.

2.2.3) Les caractéristiques d'un plan opérationnel

Les plans opérationnels sont :

- Un outil dans le coffre d'outils de gestion, ils doivent être utilisés pour être appréciés ;
- Transitoires et de courte durée, la planification étant un processus continu plutôt qu'une tâche à faire ;
- À la fois exacts car ils représentent la situation du moment et erronés car les activités et les événements ne se déroulent pas toujours de la façon prévue ;
- La mémoire à long terme de l'organisation.

Les plans opérationnels utiles doivent :

- Être crédibles pour les personnes (les membres) qui les approuveront ;
- Être raisonnables pour les personnes (les employés et les bénévoles) qui les exécuteront;
- Appartenir aux membres et représenter leurs besoins et leurs souhaits ;
- Avoir des objectifs mesurables et comporter des étapes bien définies, courtes et détaillées;
- Inclure toutes les activités courantes ;
- Inclure des stratégies de rechange.

3) PLANIFIER LA PLANIFICATION

Une planification réussie doit être planifiée. Les conditions de succès décrites plus haut seront remplies si l'organisation prend le temps de planifier sa planification. La mise en place de la planification est habituellement sous la responsabilité de la direction générale. Si ce n'est pas le cas, il est très important de définir avant toute chose qui aura la responsabilité de la supervision du processus. Cinq questions doivent être répondues lors de la mise en place de la planification.

- **Que voulons-nous accomplir ?** Quels sont les objectifs poursuivis ? Voulons-nous revoir la raison d'être de l'organisation ? Voulons-nous concentrer notre attention sur l'année à venir ? L'organisation doit définir le type de planification souhaité et sa capacité à assumer sa réalisation. Des objectifs de planification précis, compris et acceptés de tous devront être identifiés.
- **Qui participera à la planification ?** Aurons-nous besoin d'une ressource externe et quel sera son mandat ? Le nombre et les catégories de participants au processus de planification varieront selon le type de planification choisi. Ceux-ci devront comprendre leurs rôles et leurs responsabilités face à la planification. Une rencontre d'information sur le processus n'est pas à négliger.
- **Comment ferons-nous la planification ?** Produisons-nous des rapports pour rassembler

les données nécessaires à une bonne planification ? Aurons-nous une seule session collective de planification ? Aurons-nous des groupes de travail ? Cette question vise à définir les méthodes utilisées et les étapes de la planification.

- **Quand ferons-nous la planification ?** Quel sera l'échéancier des différentes étapes de la planification ? Il faut se rappeler que la planification se tient en parallèle à la poursuite des activités courantes et doit s'inscrire dans le calendrier de gestion de l'organisation, tel la fin de l'année financière, l'élaboration du budget et la présentation aux membres.
- **Où tiendrons-nous la planification ?** L'ensemble des détails de logistique devra être défini. Les salles de réunions, le matériel nécessaire, la nourriture, etc. doivent être décidés à l'avance car ils aideront grandement au bon déroulement de la planification.

BIBLIOGRAPHIE

- Banque de Montréal. Brochures pour Small Business - *Measuring performance - Managing your cash*, 1992
- CHAPMAN, Harold, Douglas A. HOLLAND, Sean D. KENNY and others. *The contemporary director. A Handbook for Elected Officials of Co-operatives, Credit Unions and Other Organizations*, Co-operative College of Canada, 1987 second printing, Saskatoon, Saskatchewan.
- CONNORS, Tracy Daniel. *The NONPROFIT Management Handbook - operating policies and procedures*, John Wiley and Sons Inc., Wiley Nonprofit Series, 1993
- DUCA, Diane J. *Nonprofit Boards - roles, responsibilities and performance*, John Wiley and Sons Inc., 1996.
- Fédération de l'habitation coopérative du Canada (FHCC). Différents documents de formation et *Questions juridiques concernant les fédérations*, octobre 1995
- FORTIN, Pierre. *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1996
- GIROUX, Sylvie. *La responsabilité des administrateurs de coopérative*.
- Gouvernement du Québec. *Le Code Civil*, 1994
- MALENFANT, Roméo, PH.D, *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif*, Éditions D.P.R.M., Mars 2002
- MARTEL, Me Paul *Administrateurs de corporations sans but lucratif*, 1997
- Ministère des affaires civiques et culturelles de l'Ontario. *Les comités de bénévoles. Comment améliorer le fonctionnement*, Imprimeur de la Reine en Ontario, 1986.
- Ontario Non-Profit Housing Association. *The ONPHA Handbook. A Practical Guide for Directors and Managers of Non-Profit Housing*, 1991.
- Ordre des comptables généraux licenciés du Québec. *L'administrateur, ses principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités au sein de la compagnie*, 1995
- PFEIFFER William, Leonard D. GOODSTEIN, Timothy M. NOLAN. *Shaping Strategic Planning*, 1989.
- VACHON, Me Patrice. *Vers un conseil d'administration plus performant et La responsabilité des administrateurs*, Heenan Blaikie, février 1995.

[Statuts et règlements provinciaux](#)

(http://www.aqdr.org/v_national/statuts_version_2011.pdf)

[Code de règles de procédures](#)

(http://www.aqdr.org/v_national/code_de_procedure_ver_1.pdf)

[Code d'éthique](#)

(http://www.aqdr.org/v_national/code_d_ethique.pdf)