

«Quand la loi rencontre la tradition :  
rôles et pouvoirs d'un conseil  
d'administration»  
d'un groupe populaire ou communautaire autonome

Un cahier d'information produit par  
la Table ronde des OVEP de l'Outaouais  
Septembre 2003

Contribution volontaire : 2.50 \$

## Présentation

Avec le démantèlement étatique et l'utilisation accrue des organismes communautaires par le gouvernement, le « communautaire » est à la mode! De plus en plus de groupes voient le jour; leurs mandats et responsabilités augmentent; l'argent, bien qu'encore insuffisant, n'est plus un denier si rare que ça...

Avec la reconnaissance et le financement de l'état viennent des responsabilités accrues. En effet, à partir du moment où un groupe québécois reçoit un financement étatique quelconque, il doit être incorporé sous le régime de la troisième partie de la *Loi des compagnies du Québec*, ce qui en fait un organisme à but non lucratif (OBNL)<sup>1</sup>. Chaque OBNL est dirigé par un conseil d'administration, composé de membres ou de militant-e-s bénévoles.

Ce petit cahier s'adresse à ceux-ci et à celles-ci. Il vise, de façon succincte et précise, à communiquer le rôle et les pouvoirs d'un conseil d'administration. De façon succincte, précise... mais avec un parti pris!

D'autres outils existent pour présenter le même sujet. Le Centre de formation populaire de Montréal, par exemple, utilise une approche instrumentale, insistant davantage sur le rôle de planification dans le travail d'un CA<sup>2</sup>. Par ailleurs, le service des loisirs de la ville de Montréal privilégie l'approche legaliste, insistant davantage sur l'importance des administrateurs-trices de se conformer à la loi.<sup>3</sup>

L'approche que nous avons choisie est l'approche démocratique. Elle part du principe que l'éducation populaire autonome est à la base des pratiques de nos organismes. Ceux-ci sont des lieux d'apprentissage pour nos membres et, à ce titre, participer au conseil d'administration se doit d'être une expérience formative.

De cette approche, plusieurs conséquences découlent. D'abord, le conseil d'administration d'un groupe populaire est composé des membres ou des usagers du groupe. Chacun y arrive avec ses forces et ses faiblesses; « avec son bagage » comme on dit. Personne n'a obligatoirement le bagage au complet, mais lorsqu'on met ensemble les bagages partiels de cinq ou de sept personnes, on se retrouve presque toujours avec un bagage complet. Une deuxième conséquence étant que le conseil d'administration est un lieu d'apprentissage, ses membres ont le droit de faire des erreurs. Les membres d'un CA apprennent ensemble en faisant, en décidant, en réfléchissant...et en faisant parfois des erreurs! Finalement, notre approche aux rôles et aux pouvoirs d'un conseil d'administration s'enracine dans une compréhension de l'histoire démocratique du mouvement populaire et communautaire au Québec. Celui-ci est un incubateur

---

<sup>1</sup> Avant l'entrée en vigueur du nouveau Code civil, les OBNL s'appelaient les organismes sans but lucratif (OSBL)

<sup>2</sup> Centre de formation populaire, RÉFÉRENCE À TROUVER, Montréal, 20xx.

<sup>3</sup> Ville de Montréal, Service des sports, des loisirs et du développement social, *Pouvoirs, rôles et responsabilités dans un organisme sans but lucratif*, 1996, 44 pages

d'implication citoyenne. Les organisations populaires sont des outils que les citoyens et citoyennes se sont donnés pour défendre leurs intérêts. Pour que ces organismes fleurissent, il a fallu que les citoyen-ne-s, les membres s'y investissent. En fait, les organismes populaires sont les pierres d'assise du mouvement populaire. Si ce mouvement prétend être démocratique, il faut d'abord que ces composantes le soient!

Le cahier que vous avez entre les mains se veut une présentation claire, succincte et donnant un point de vue sur le conseil d'administration d'un groupe populaire. Comme bien d'autres écrits semblables, il présente les éléments de la loi et du Code civil du Québec ayant un impact sur le sujet. Le présent document est nouveau dans la mesure où il tente de jumeler les obligations de la loi au respect de la tradition démocratique qui se retrouve à la base du Mouvement populaire.

Enfin, ce cahier doit normalement accompagner, compléter, suivre la démarche de formation active d'où il est issu. En fait, il se veut un résumé du contenu de la formation qui est offerte par la Table ronde des OVEP. Rien ne remplace l'interaction des participant-e-s lors d'une formation réelle. À l'intérieur des ces limites très réelles, nous espérons que ces notes serviront à pousser votre réflexion et votre pratique plus loin.

Équipe de la TROVEPO  
Été 2003

## Table des matières

Présentation.....	2-3
Deux mots sur la loi et la tradition en guise d'introduction.....	5-6
L'assemblée générale annuelle (AGA) au cœur de la vie démocratique.....	7-8
Le conseil d'administration : deux visions qui s'opposent.....	9-10
Les quatre rôles d'un conseil d'administration :	
1. Chien de garde de l'histoire d'un organisme.....	11-12
2. Mandataire des décisions prises en AGA.....	13-14
3. Employeur.....	15-16
4. Gestionnaire administratif et financier.....	17-18-19
Annexe 1.....	20-21
Annexe 2.....	22-23
Annexe 3.....	24
Annexe 4.....	25-26

## Deux mots sur la loi et la tradition *en guise d'introduction...*

Écrire sur les rôles et pouvoirs d'un conseil d'administration du point de vue du mouvement populaire c'est identifier immédiatement la tension évidente entre les exigences légales et celles de la tradition démocratique. Pour tout dire : le défi fondamental d'un conseil d'administration d'un groupe populaire s'avère être celui de trouver la ligne de conduite qui lui permettra de garder la richesse de la tradition, sans être pour autant coincé par la loi.

*Tout d'abord, quelques définitions...*

**La loi :** En ce qui a trait aux obligations légales d'un conseil d'administration, et lorsque ce document fait référence à la loi, trois sources précises sont visées :

- *Code civil du Québec*, articles 298 à 364 (notamment les articles 321-354 qui traitent du conseil d'administration et de l'assemblée générale);
- *Loi sur les compagnies du Québec* (ou du Canada), articles 216-234 et notamment les articles 83-101 qui traitent du conseil d'administration et de l'assemblée générale;
- *La Charte de l'organisme* (qui est son «certificat de naissance», fournissant son nom légal, son adresse, le nombre d'administrateurs, les objets de la corporation... La *Charte* confirme l'organisme comme une personne juridique (une personne morale.)

**La Tradition :** Le concept de la tradition est plus vague que celui de la loi. Dans ce document, lorsqu'on fait référence à la tradition, nous visons surtout les trois sources suivantes :

- Les *Statuts et règlements* de l'organisme (Régie interne) : Ce sont les règles internes, plus ou moins détaillées, qui déterminent le fonctionnement, les règles de procédures. Ce document représente des pratiques codifiées du groupe sur lesquelles les membres du groupe se sont formellement entendus.
- Les pratiques de l'organisme : Alors que certaines règles d'un groupe sont codifiées dans les *Statuts et règlements*, d'autres mœurs et coutumes relèvent davantage du domaine informel. Nous appelons ces derniers des «pratiques de l'organisme». Parmi celles-là et à titre d'exemple : que la permanence n'ait pas le droit de parole aux assemblées générales; que l'ensemble de la permanence participe aux rencontres du C.A; (...).
- Les pratiques du «mouvement» : La même idée que la précédente mais encore plus large. Par exemple, que les modifications aux Statuts et règlements soient adoptées lors de l'AGA par un vote d'au moins les 2/3 des membres.

NB – Même si la notion de « tradition » semble un peu vague, elle trouve ses assises dans la loi, notamment à la clause 310 du *Code civil*.

*À retenir :*

Cette présentation sur la vision démocratique d'un conseil d'administration commence avec un rappel de l'importance de bien connaître la loi parce qu'en cas de conflit, tant au sein d'un organisme que du conseil d'administration, ce sont forcément et nécessairement les dispositions de la loi qui finiront par s'imposer. En dernier recours, c'est elle qui va être déterminante.

Sachant cela, en temps normal la loi n'est pas le seul élément dont il faut tenir compte. À bien des égards, la loi ne correspond ni à nos pratiques, ni à nos valeurs. Prenons simplement le titre même de la loi qui a une emprise sur nos organismes : «*La Loi sur les compagnies*». Aux yeux de la loi, un organisme populaire ou communautaire autonome est considéré comme relevant du secteur privé. Du privé « sans but lucratif », mais du privé néanmoins.

Dans ce contexte, il faut trouver un terrain de compromis. Comment s'assurer, par nos pratiques, que le Mouvement populaire demeure un mouvement appartenant aux citoyens qui choisissent d'investir démocratiquement dans des organismes sans lesquels il n'existerait pas. Connaissant la loi, c'est à nous de faire nos choix. Entre le « dernier recours » (quand primera la loi) et nos pratiques, il y a beaucoup d'étapes...

## L'Assemblée générale annuelle (AGA) : *au cœur de la tradition démocratique...*

L'optique démocratique du conseil d'administration exige une discussion préliminaire de la place et de la fonction de l'assemblée générale annuelle dans la tradition démocratique du Mouvement populaire. Celle-ci postule la **primauté de l'Assemblée générale annuelle (AGA)**. Ce point de départ nous place carrément à l'extérieur des provisions de la loi sur lesquelles nous reviendrons dans la section « Vision legaliste du conseil d'administration ». <sup>4</sup>

### *La nature de l'AGA :*

Selon la tradition, et dans la loi, les membres d'une organisation populaire ou communautaire se réunissent une fois par année pour faire le point. Cette rencontre spéciale s'appelle l'Assemblée générale annuelle et son déroulement se caractérise (selon le groupe) par un certain nombre de rites et de rituels qui lui est propre (allant d'un goûter léger jusqu'à un processus de convocation dédié)

Si la loi confie à l'AGA certaines tâches bien limitées, la tradition populaire dote celle-ci d'un pouvoir beaucoup plus important. En effet, le conseil d'administration est tributaire de l'AGA et dans la tradition le CA prend ses mandats de celle-ci et en est redevable.

### *Le rôle de l'AGA :*

Dans la tradition démocratique, l'AGA sert à deux fonctions. D'abord, elle permet aux membres présents de prendre formellement connaissance des activités réalisées et des décisions défendues par leur organisme au cours de la dernière année. Deuxièmement, elle se veut le moment privilégié permettant aux membres d'indiquer la voie qu'ils souhaitent que prenne l'organisme pour l'année à venir.

Ces deux fonctions sont à la base de l'ordre du jour habituel de l'AGA d'un groupe populaire. Reprenons, selon ses deux axes, les points se retrouvant à cet ordre du jour habituel :

- *Pour permettre aux membres de porter un regard et un jugement sur l'année écoulée :*
  - Dépôt du bilan (rapport annuel d'activités) (**tradition**)
  - Ratification des actes des administrateurs (**tradition**)

---

<sup>4</sup> Puisque plusieurs groupes qui utilisent ce document sont subventionnés par le ministère de santé et des services sociaux, précisons la différence entre l'AGA d'un groupe populaire et l'assemblée publique exigée par la Loi 120 : L'AGA se limite aux membres d'un organisme; l'assemblée exigée par la Loi 120 doit être annoncée et ouverte au grand public. Les deux rencontres sont de nature différente et ne doivent pas se confondre.

- Adoption (dépôt) du bilan financier, y compris le rapport du vérificateur (tradition : adoption; Loi sur les compagnies : dépôt - article 98,2 )
- *Permettre à ceux-ci de s'exprimer par rapport à l'année à venir :*
  - Adoption des prévisions budgétaires (tradition)
  - Adoption du Plan (Orientations) de travail (tradition)
  - Élections des officiers (Loi sur les compagnies, article 88)
  - Nomination d'un vérificateur comptable (loi - s'il y a lieu)
  - Modification des «Statuts et règlements» (tradition) (loi – entérinement d'une décision antérieure du C.A.)

Alors que certains points à l'ordre du jour d'une AGA sont dictés par la tradition, et que d'autres relèvent davantage des exigences légales, précisons que notre réflexion sur le conseil d'administration s'inspire de la place centrale qu'occupe l'AGA dans la vie associative d'un organisme populaire. Comme nous verrons dans la section suivante, la loi ne lui accorde pas la même place...

## Le conseil d'administration : *deux visions qui s'opposent...*

*Dans la section précédente il était question de la « primauté de l'AGA », un concept rejeté par la loi qui postule, à la place, la « primauté » du conseil d'administration. C'est une position défendue dans un document produit par la Ville de Montréal<sup>5</sup> dont nous faisons ici un bref résumé.*

### Vision « légaliste »

L'organe décisionnel de la corporation est le conseil d'administration. Au Québec, la Loi sur les compagnies confère clairement et irrévocablement au conseil d'administration l'autorité souveraine sur l'administration et la gestion de la corporation, en plus de lui attribuer exclusivement l'initiative de l'établissement et de la modification de tout règlement de régie interne.

Autrement dit, pour reprendre le document de la Ville de Montréal :

*« l'instance habilitée par la loi à prendre des décisions et à parler au nom de la corporation est le conseil d'administration. Son pouvoir d'administrer ne lui vient pas de ses membres mais de la loi elle-même. Ainsi les membres ne peuvent d'aucune façon restreindre ce pouvoir... » « Il convient ici de détruire un mythe largement répandu dans la culture des organismes sans but lucratif, à savoir que « l'assemblée générale est souveraine ». Dans la Loi sur les compagnies, à l'inverse des lois régissant les coopératives et les syndicats et des pratiques dans les associations non personnifiées, ce n'est nullement le cas.*

*« ... une fois en place, le conseil d'administration n'a d'instructions à recevoir de personne, et il est libre de donner suite ou non aux suggestions que l'assemblée générale lui fait »*

La Ville de Montréal fait le parallèle suivant :

*«... les membres sont comme les citoyens qui élisent leurs députés ou conseillers municipaux. Une fois ces derniers élus, les citoyens ne peuvent s'immiscer directement dans la gestion politique ou administrative de l'État. En cours de mandat, ils peuvent manifester leur mécontentement, (etc). Leur seul véritable pouvoir s'exprime au moment des élections...*

L'exercice de certains pouvoirs requiert la participation et l'assentiment des membres réunis en assemblée générale (annuelle ou spéciale). Il s'agit, par exemple, du pouvoir de modifier les objets des lettres patentes, la dénomination sociale ou la localité de la corporation, faire des emprunts, fusionner ou dissoudre la corporation, de créer un exécutif (art 92) ou de modifier le nombre d'administrateurs (art 87). Pour exercer ces pouvoirs, le CA doit adopter un règlement, convoquer une assemblée générale et obtenir l'assentiment d'au moins les deux tiers des membres présents. (art 92,93) En ce qui a trait

---

<sup>5</sup> Ville de Montréal, *Pouvoirs, rôles et responsabilités*,

aux règlements généraux (régie interne, statuts et règlements), la Loi sur les compagnies est sans équivoque : seul le conseil d'administration a le pouvoir de les adopter, de les modifier ou de les abroger, et ils entrent en vigueur dès leur adoption, modification ou abrogation. Cependant, pour demeurer en vigueur, ils doivent être ratifiés (entérinés) par un vote majoritaire (50+1%) des membres lors de l'assemblée générale annuelle, à défaut de quoi ils cessent d'être en vigueur.

*«Encore une fois, il importe de dissiper la confusion qui règne quant à l'adoption des règlements généraux. On voit souvent des organismes conférer aux membres le pouvoir d'adopter ou de modifier les règlements ou encore, soumettre l'entrée en vigueur des nouveaux règlements à la tenue d'une assemblée générale spéciale ou à un vote des 2/3 des membres. Aucune de ces dispositions n'est conforme à la loi. Or, les règlements de l'organisme ne peuvent être contraires à la loi; cette dernière aura toujours préséance sur des règlements qui vont à son encontre.»*

### Vision « démocratique »

Nous sommes d'accord qu'il faut bien connaître les dispositions de la loi concernant les conseils d'administration. Toutefois, elle ne fournit pas un cadre adéquat pour gérer démocratiquement un groupe populaire. C'est pourquoi, conscient des limites et contraintes déjà détaillées (en dernier recours c'est la loi qui prime), nous prôtons une vision démocratique des rôles et des pouvoirs du conseil d'administration. Celle-ci s'articule autour des quatre rôles suivants du conseil d'administration:

- Mémoire historique de l'organisme;
- Mandataire des décisions prises en AGA;
- Employeur;
- Gestionnaire administratif et financier de l'organisme.

Alors que cette façon de concevoir les rôles d'un conseil d'administration militant au sein d'un organisme peut paraître énorme, dans le quotidien de la majorité des organismes, c'est la permanence, sinon l'équipe permanente, qui s'occupe en grande partie du travail routinier. Ceci dit, cela fait peu de temps que nos organismes peuvent se permettre le luxe d'engager un-e permanent-e!

Tout comme la tradition populaire s'enracine dans l'idée qu'un organisme appartient à ses membres, et que le conseil d'administration est mandaté par les membres de bien gérer l'organisme entre les AGA, la même logique voudrait que le CA confie, à son tour, les mandats d'exécution à la permanence. Or, cet ordre démocratique caractérisant l'évolution du mouvement populaire depuis 40 ans est présentement attaqué par l'extérieur et miné de l'intérieur. Une tendance lourde s'opère actuellement dans le communautaire au Québec, selon laquelle les permanents de groupe agissent comme si leur organisme leur appartenait. Ni dans la tradition, ni selon la loi, une telle pratique n'est défendable. Espérons qu'à ce sujet, une réflexion sur les rôles et pouvoirs d'un conseil d'administration pourra remettre certaines pendules à l'heure.

# 1. Le conseil d'administration et l'histoire

## *Son rôle comme chien de garde de l'histoire d'un organisme*

Chaque organisme est né dans le but de répondre à certains besoins. Il a donc sa propre histoire (décisions prises, luttes menées, victoires, défaites). Dans un organisme populaire, l'Assemblée générale s'avère un des principaux lieux de création de l'histoire populaire; n'est-ce pas là où les membres prennent des grandes décisions sur leurs orientations politiques, les projets à réaliser, les alliances à poursuivre?

Un premier rôle du conseil d'administration d'un groupe est de préserver cette histoire. Il est chargé de respecter la continuité historique du groupe. Il joue le rôle d'un pont entre les CA qui lui précèdent et les CA qui vont le suivre. Pour bien jouer ce rôle, pour qu'il puisse agir en conformité avec l'héritage du groupe, il est donc essentiel que le conseil s'approprie bien l'histoire de l'organisme.

Ce qui ne veut pas dire, toutefois, qu'un conseil d'administration est prisonnier de l'histoire du groupe. Il est là pour prendre des décisions, dont certaines occasionnent parfois des ruptures historiques. Dire qu'un conseil s'assure de la continuité historique des décisions prises implique donc que s'il y a rupture, celle-ci se fasse en pleine connaissance de cause.

En résumé : le conseil d'administration joue le rôle de **mémoire** d'un organisme. Si l'AGA détermine les grandes orientations que le CA doit respecter; pour pouvoir bien faire son travail, il incombe au CA de respecter, et donc de connaître l'histoire de l'organisme. Ainsi, en plus d'un rôle de respect de l'histoire, il a aussi un rôle de transmission, une responsabilité historique.

Idées concrètes pour faciliter un CA dans son rôle de mémoire d'un organisme:

- Certains organismes remettent aux nouveaux membres de leur conseil d'administration un « *déleguide* ». Dans ce compendium, qu'il faut constamment garder à jour, les membres du conseil retrouvent ramassés, dans un seul lieu, un ensemble de documents historiques et statutaires de l'organisme.
  - Contenu possible du *déleguide* : la Charte de l'organisme, les Statuts et règlements, le contrat de travail des employé-e-s, les politiques de gestion financières et administratives; les procès verbaux des dernières AGA; des documents faisant état des prises de positions politiques de l'organisme (communiqués de presse, déclarations, etc.); le bulletin d'information de l'organisme (quelques numéros importants); des informations et des prises de positions des différents regroupements locaux, régionaux et nationaux auxquels adhèrent l'organisme
- D'autres organismes atteignent le même objectif en empruntant une voie plus active

que le *déleguide*. À tous les ans, ils prévoient une soirée spéciale pour les nouveaux membres du CA (ou des comités de travail) afin de présenter l'histoire de l'organisme.

- Déroulement possible de la soirée : On invite les « ancien-ne-s » à venir témoigner de l'évolution du groupe ainsi que de ses événements marquants. On y traite de la fondation du groupe, de ses luttes importantes, de ses lieux d'appartenance et des enjeux découlant, etc. Une présentation des états financiers permet de revenir sur l'histoire financière du groupe, et une discussion sur les *Statuts et règlements* conduit souvent à une discussion intéressante sur l'évolution de la vie associative;
- Dans un autre ordre d'idée, certains groupes ont adopté le principe de l'alternance pour combler les postes au CA. Celui-ci prévoit l'élection d'une partie du CA à chaque année. Cette pratique garantit une certaine continuité dans la vie du conseil puisque le remplacement de quelques postes par des nouveaux membres apportent des idées nouvelles tandis que la continuité est assurée par le mandat renouvelé des anciens.

## 2. Le conseil d'administration à l'écoute des membres

### *Son rôle comme mandataire des décisions prises en AGA*

Comme nous l'avons dit au début du document : la tradition du mouvement populaire, fortement imprégnée des pratiques d'éducation populaire autonome, est celle de la démocratie directe. Au fil des années, les personnes se sont données collectivement des organismes comme outils pour faire avancer leurs causes, leurs intérêts et leurs projets. Que ce soit un groupe de parents, un groupe de personnes assistées sociales, un groupe de chômeurs-euses, le groupe populaire est leur outil. Il leur appartient. Ils en sont responsables.

L'idée qu'un groupe appartient à ses membres va à l'encontre de l'esprit de la *loi des compagnies*. Elle est contraire à la vision du Gouvernement du Québec qui prétend que parce qu'un organisme reçoit du financement public il est redevable à la « communauté » ou à la « collectivité ».

S'appuyant sur notre héritage, le conseil d'administration d'un groupe populaire est tributaire de l'assemblée générale annuelle. C'est l'AGA qui lui fixe ses mandats; le conseil est redevable à l'AGA. À tous les ans, le CA fait un rapport aux membres, des activités de l'organisme (le rapport d'activité), des finances de l'organisme (le bilan financier), et des autres aspects de son travail (ratification des actes des administrateurs). En plus de faire un rapport, il demande l'approbation des membres. À tous les ans, le nouveau CA (élection des officiers) demande aux membres les dossiers sur lesquels ils veulent que l'organisme travaille (adoption du plan de travail), comment veulent-ils que l'organisme utilise ses avoirs financiers (adoption des prévisions budgétaires) et si le fonctionnement de l'organisme convient encore (modification des Statuts et règlements).

Dans cette optique, le conseil d'administration est responsable de s'assurer que les orientations fixées par les membres du groupe soient respectées en cours d'année. En temps normal, c'est cet aspect du travail du conseil d'administration qui est le plus valorisant, le plus important, le plus stimulant. C'est pour faire ce travail que la majorité des membres s'implique sur un CA...

**Idées concrètes pour faciliter un CA dans son rôle face aux membres :**

- Un retour périodique (mais systématique) sur le *Plan de travail* (sommes-nous sur le bon chemin?)
  - À tous les quatre mois, un bref rapport est fait au CA qui indique comment l'organisme a donné suite aux propositions votées en Assemblée générale. Une telle pratique minimise les surprises lors de l'AGA...
- Un retour régulier sur les représentations externes de l'organisme et sur les comités de travail

- Un organisme ne vit pas tout seul dans son milieu. Même avant l'arrivée de la nouvelle mode partenariale, il était souvent membre d'une ou de plusieurs tables de concertation, de coalitions ou de regroupements, lesquelles ont toute une vie associative auquel il est appelé à participer. Par rapport à toutes ces délégations, c'est à travers le conseil d'administration que les porte-parole (délégués) sont préparés et c'est là qu'ils doivent faire des rapports sur les enjeux et dossiers en cours... De même, c'est au CA de faire un suivi sur le travail effectué au sein des comités de travail (s'il y a lieu)
- L'adoption (préparation) des rapports, bilans et bulletins d'information destinés à tenir informés les membres
  - L'AGA ne doit pas être le seul moment de contact avec les membres d'un organisme!! Ils doivent se sentir impliqués tout au long de l'année.
- Des débats sur les différents enjeux qui surviennent au cours de l'année.
  - Vous avez compris : le conseil d'administration d'un groupe populaire est un lieu de débat et de prise de position politique. Le CA se doit de toujours garder le temps nécessaire pour faire des échanges politiques. À cet égard, la décision de faire une demande de subvention auprès de tel ou tel nouveau programme peut être autant politique que celle d'appuyer telle ou telle lutte!

### 3. Le conseil d'administration et les employé-e-s

#### *Son rôle d'employeur*

Peu de personnes s'impliquent dans un conseil d'administration d'un groupe populaire pour faire de la gestion de personnel. D'ailleurs, pendant de nombreuses années, l'idée même d'un «permanent» de groupe populaire était un oxymoron tellement nos groupes étaient pauvres...

Encore aujourd'hui, dans bien des groupes, la tâche d'employeur est souvent un rôle du conseil d'administration qui est négligé.

Par contre, l'expérience douloureuse nous démontre que lorsque les choses vont mal dans un groupe; changement au conseil d'administration, changement au sein de l'équipe, surcharge de travail, etc, c'est justement le moment où il faudrait avoir une tradition et des mécanismes de relations de travail en place pour faire face à ces difficultés.

Pour tout dire, légalement, le conseil d'administration est l'employeur dans un OBNL. Parmi les tâches reliées à ce rôle, retenons les suivantes : l'embauche de nouveaux employé-e-s; respect du contrat de travail ainsi que de son renouvellement; instauration d'un milieu de travail agréable; négociation des congés exceptionnels (de maternité, de maladie)

Idées concrètes pour faciliter un CA dans son rôle d'employeur :

- Assurer-vous qu'il y a un *contrat de travail* écrit entre l'employeur (le CA) et le-les travailleurs-euses. Tous les membres du CA doivent en connaître son contenu et doivent s'assurer que l'employeur en est respectueux.
  - Le contrat de travail doit respecter, à tous les égards, la loi québécoise sur les *Normes minimales du travail*<sup>6</sup>. Celle-ci fixe des normes relatives :
    - aux conditions salariales
    - aux vacances
    - au temps supplémentaire
    - au processus de congédiement
    - aux congés de maladie et de maternité
- Mettre en place un processus d'évaluation annuelle du travail des employé-e-s. Le conseil d'administration ou un comité issu du CA, en est responsable.
  - Prendre un moment d'arrêt pour évaluer le travail fait par l'équipe d'employé-e-s s'avère souvent un moment privilégié pour « ajuster le tir » dans un

---

<sup>6</sup> De loin l'outil le plus utile à ce sujet est le suivant : Au Bas de l'échelle, L'ABC des non-syndiqués : nos droits au travail, Montréal, 1997. On peut se le procurer directement auprès de l'organisme dont le courriel est : [abe@aubasdelechele.ca](mailto:abe@aubasdelechele.ca). Avec les récentes modifications apportées à la Loi sur les normes du travail, une nouvelle édition du document est présentement en préparation et doit être disponible au cours de l'automne 2003.

organisme. S'il y a des insatisfactions d'un côté comme de l'autre, cela peut être propice pour régler une situation qui pourrait devenir conflictuelle (charge de travail trop grande, attentes mal exprimées ; travail insatisfaisant ou mal fait, problèmes internes dans l'équipe de travail). En effet, une évaluation peut être un moment pour identifier un ou des problèmes et se donner un plan de redressement, sans qu'il y ait confrontation, sans qu'une situation perdure. Lorsque faite régulièrement, l'évaluation devient quelque chose de normal, qui ne devrait pas être un événement intimidant.

- Il serait important d'adopter des politiques écrites touchant le temps supplémentaire et les vacances.
  - Beaucoup d'organismes ignorent que le temps supplémentaire est monnayable (dans la mesure où un employé peut démontrer que le temps supplémentaire était nécessaire pour accomplir la tâche demandée par l'employeur). Il est fortement conseillé au CA de faire un suivi régulier et formel (c'est-à-dire noté dans le pv du CA) du temps accumulé par les employé-e-s. Trop de temps supplémentaire peut signifier une charge de travail trop lourde, un employé épuisé ou une difficulté au niveau de l'organisation du temps.
  - Au fil du temps, des organismes se sont donnés plusieurs politiques relatives au temps supplémentaire. Certains exigent du rattrapage immédiat suite à l'accumulation de 35 heures supplémentaires; d'autres exigent de l'employé-e un plan de rattrapage suite à l'accumulation de 35 heures; d'autres encore exigent que les employé-e-s prennent du temps de repos à Noël ou dans la période estivale.

Un CA peut désigner un ou deux de ses membres pour se charger du dossier des employé-e-s, avec comme responsabilité de préparer les points à l'ordre du jour relatifs à ce dossier.

## 4. Le conseil d'administration et la gestion financière et administrative

### *Son rôle de gestionnaire*

Dans la réalité de la majorité des organismes populaires, c'est la permanence qui s'occupe de la comptabilité et de la gestion financière de l'organisme. Toutefois, il faut se rappeler qu'il est de la responsabilité du CA de voir à la saine gestion des ressources financières de l'organisme.

Il doit y avoir respect du principe de transparence et de limpidité dans tout ce qui touche la gestion financière d'un organisme. C'est d'autant plus important pour des organismes hautement visibles et hautement politisés, car leurs bailleurs de fonds et le gouvernement sont de plus en plus tenus de questionner leur gestion financière et organisationnelle.

Que l'on comprenne bien de quoi il s'agit, lorsqu'on parle de la « gestion financière ». En effet, celle-ci se compose de :

- l'exactitude du bilan financier de l'organisme;
- l'exactitude des données fournies dans une demande ou un rapport de financement;
- l'utilisation des reçus de charité
- la légalité des décisions prises ou des politiques adoptées en conseil d'administration

Idées concrètes pour faciliter un CA dans son rôle de gestionnaire financier et administratif :

- L'engagement d'un vérificateur externe pour préparer le bilan financier de l'organisme. **Légalement**, ne sont tenus d'engager un comptable agréé que les organismes qui reçoivent plus de 250,000\$ en subventions publiques par année.
  - Nous encourageons fortement tout organisme qui reçoit plus de 60,000\$ de subventions publiques à faire vérifier leurs livres à tous les ans par un comptable externe. À notre avis c'est un investissement de 600\$ bien dépensé qui protège autant l'organisme que les employé-e-s.
- Les membres individuels d'un conseil d'administration sont personnellement responsables des décisions illégales prises dans l'exercice de leurs fonctions d'où vient l'importance de se protéger. Pour ce faire, il y a la police d'assurance servant à protéger les administrateurs, ou encore, si vous n'êtes pas d'accord avec une décision, que vous croyez illégale, vous pouvez demander que soit inscrit au p.v. de la rencontre votre dissidence ou que vous demandiez un avis juridique auprès d'un avocat avant de prendre part à un vote.

Ainsi, l'importance de se doter d'outils, de politiques et de pratiques de gestion financière vient du principe qui tend à réduire au strict minimum l'arbitraire.

*Quelques exemples d'outils, de politiques et de pratiques:*

- Fiches de réclamation : des barèmes votés en bonne et due forme concernant le remboursement des repas, des frais de garde, du kilométrage, etc.;
- Politiques touchant l'utilisation des cartes d'appels, des cartes de crédit;
- Politiques touchant les signatures de chèques : Un chèque de groupe doit être signé par deux personnes. Souvent, outre les chèques de paie, les permanents ne signent pas les chèques des autres permanents (pour des remboursements, des achats, etc.)

*Gestion administrative :*

En annexe du présent cahier se retrouvent des modèles de projet d'ordre du jour et de procès-verbal, deux outils importants dans la vie d'un conseil d'administration.

Le projet d'ordre du jour sert :

- À indiquer les sujets à discuter
- À faire un rappel de l'heure, de la date et du lieu de la rencontre
- À faire un rappel de la rencontre
- D'exercice démocratique – souvent dans des organismes, si un membre du CA veut mettre quelque chose à l'ordre du jour, il doit téléphoner X jours avant
- D'outil d'organisation : penser un ordre du jour, veut dire que quelqu'un a déjà pensé à la rencontre (si on doit préparer l'ordre du jour sur place, on sait que la préparation des sujets à discuter est probablement minime...)

Un procès-verbal c'est :

- La mémoire des décisions  
(minimalement : doit indiquer clairement toute décision prise)
- Le document de référence en cas de litige...
- Un document de formation : dans 10 ans, une lectrice aura-t-elle une bonne compréhension du déroulement des rencontres?

Alors qu'il existe plusieurs types de procès-verbaux ( allant du verbatim (le p.-v. fleuve!) au minimaliste (juste l'inscription des décisions), le procès-verbal est un document légal. Toute décision d'ordre financier doit s'y retrouver. Parmi celles-ci, et outre des décisions de dépenses financières se trouvent des décisions comme celle de faire des demandes de subventions, d'adopter des rapports de subventions obtenues, etc.

Toute modification au procès-verbal doit être inscrite correctement dans le document

final, signé par le secrétaire, et rangé dans le classeur de l'organisme.

Enfin, alors que nous sommes maintenant à l'époque du virtuel; les documents se transmettent et se transforment de plus en plus en format électronique. N'oubliez donc pas de faire imprimer (sur du papier!) vos procès-verbaux finalisés...

## La Politique gouvernementale d'action communautaire

Le gouvernement du Québec a adopté une *Politique de reconnaissance de l'action communautaire (PRAC)*<sup>7</sup> en juillet 2001 qui établit les nouvelles règles de jeu entre le gouvernement et les organismes d'action communautaire. Malgré l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement Libéral au printemps 2003, rien n'indique que cette *Politique* est remise en question.

La PRAC vise à mieux structurer le communautaire. Elle cherche à institutionnaliser et à réglementer les pratiques des organismes. À ce titre, elle a un effet structurant sur le milieu. Face à cette Politique deux types de commentaires s'imposent en ce qui a trait aux mandats des conseils d'administration.

D'abord, la PRAC contient trois références concrètes aux conseils d'administration des groupes, dont deux représentent un engagement vague de l'importance de bien former ceux-ci :

« Bien que le Code civil du Québec soit perçu comme offrant un cadre précis en ce qui concerne les responsabilités des administrateurs, il semble aussi qu'il ait parfois un effet dissuasif sur certaines personnes sollicitées pour siéger au conseil d'administration d'un organisme communautaire. Le gouvernement reconnaît donc les besoins de formation des administrateurs; il en sera fait mention dans la section portant sur le soutien à la formation. » (Section 2,4,1 - Du soutien à l'action bénévole.)

« Les besoins de formation et de perfectionnement des travailleurs rémunérés ou bénévoles des organismes communautaires, ... que ces ressources soient membres des conseils d'administration ... ne doivent pas être sous-estimés et les organismes devraient être soutenus pour être en mesure d'y répondre... » (2,4,2 Du soutien à la formation et au perfectionnement)

La troisième référence est plus inquiétante et mène directement au deuxième type de commentaire. En effet, dans la section de la PRAC traitant de la « reddition de comptes », on retrouve .

« La reddition de comptes est le processus par lequel un organisme se donne des outils lui permettant de répondre ouvertement aux questions qui lui sont posées par les parties intéressées sans porter atteinte à la confidentialité qui doit imprégner le traitement des dossiers personnels. Cela signifie que l'information sur: la mission, les orientations, les objectifs poursuivis et les activités réalisées grâce aux fonds publics doit être disponible et accessible. Cette information doit également démontrer que les personnes chargées de l'administration de l'organisme communautaire ont assumé leurs tâches de manière responsable. » (section 2,5,1 La Reddition de comptes : rigueur, souplesse et transparence)

La PRAC structure davantage des relations entre le milieu communautaire et les bailleurs

---

<sup>7</sup> Gouvernement du Québec, *L'Action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, 2001.

de fonds publics. En ce sens, elle s'appuie sur une vision très large de la reddition de comptes. Dire que les personnes chargées de l'administration d'un organisme communautaire (c'est-à-dire les membres du conseil d'administration) doivent pouvoir démontrer aux bailleurs de fonds qu'ils ont assumé leurs tâches de manière responsable modifie grandement la tradition populaire de redevance du CA aux membres de l'organisme.

Le constat est autant pratique que politique. S'appuyant sur la PRAC, le gouvernement est en voie de classer des organismes communautaires selon leur type d'intervention : un organisme d'action communautaire, d'action communautaire autonome ou de défense collective des droits. Pour déterminer (dans un premier temps et probablement de façon continue) la classification d'un organisme, il s'appuie sur l'analyse d'un certain nombre d'outils (des indicateurs) dont des documents préparés, déposés et votés à l'AGA. Relevant du Conseil d'administration, les documents utilisés sont : le **rapport annuel**, le **bilan financier** et le **plan d'intervention annuelle**. Or, dans notre tradition démocratique, ces outils, qui prenaient souvent soit la forme d'une intervention orale ou d'un travail d'atelier, étaient des moyens de rendre des comptes aux membres du groupe. Ils n'étaient jamais conçus comme des outils d'évaluation préparés pour le compte d'un bailleur de fonds...

## Annexe 2

### Responsabilité légale des administrateurs (Quelques exigences de la loi)

En étant incorporé, un organisme est une « personne morale », c'est-à-dire qu'il assume une personnalité juridique autonome, distincte des personnes physiques ou morales qui la composent. Il a un nom (dénomination sociale), un domicile (siège social) et une existence perpétuelle (sa durée de vie est illimitée et ne dépend pas de la vie de ses membres).

Un organisme a tous les droits, devoirs ou obligations des personnes physiques. Il peut donc :

- S'enrichir ou s'endetter
- Posséder des biens
- Contracter
- Utiliser ses pouvoirs d'agir dans les limites prévues par la loi, ses lettres patentes et ses règlements généraux;
- Poursuivre et être poursuivis en justice

De plus, ses actes n'engagent que lui-même, sauf en certaines exceptions prévues par la loi. Les administrateurs ne sont personnellement responsables ni des actes (sauf en cas de grossière négligence ou d'intention frauduleuse), ni des dettes de la corporation.

#### *Obligations de la corporation*

- Tenir des livres, des registres et des procès-verbaux;
- Préparer annuellement une liste des membres;
- Tenir chaque année une assemblée annuelle;
- Produire une déclaration annuelle à l'Inspecteur général des institutions financières-IGIF;
- Informer le gouvernement (l'Inspecteur général des institutions financières) de toute modification de nom ou de siège social, de nombre d'administrateurs, de modification de ses lettres patentes, de fusion avec un autre organisme ou de dissolution.

Tous les registres relatifs à la constitution, à la structure et à l'administration de l'organisme doivent être conservés au siège social de l'organisme. C'est-à-dire :

- Registre des hypothèques (\*)
- Lettres patentes, lettres patentes supplémentaires, règlements généraux (\*)
- Liste des administrateurs (actuels et anciens) (\*) (nom, adresse, dates de service) (profession...)
- Liste des membres (actuels et anciens) (\*)

- Livres de comptabilité
- Transactions financières (livres de banque, créances, etc)
- Registres des procès-verbaux (de l'AGA, du CA, du Comité exécutif)

(\*) doivent être disponible aux membres et aux créanciers, parce qu'ils sont des documents à caractère public.

Les autres documents doivent être accessibles en tout temps aux administrateurs.

NB : «doivent être conservés au siège social de l'organisme» - Pas chez le permanent. Ni chez le président.

Annexe 3

Modèle d'un projet d'  
**ORDRE DU JOUR**  
du conseil d'administration  
d'un organisme type  
le xx-yy-2003 à 19h00  
au xxx rue vvv

- 1- Nominations pour l'animation et le secrétariat (\*)
- 2- Lecture et adoption de l'ordre du jour (D,\*)
- 3- Lecture, adoption et suivi du procès-verbal du ????? (de la dernière rencontre) (D,\*)
- 4- Vie interne/associative de l'organisme :
  - 4.1- Assemblée générale passée (évaluation et suivi) ou assemblée générale à venir (contenu, déroulement, date, lieu, animation, personnes ressources etc.
  - 4.2- Comités de travail :
    - Comité X : compte-rendu des activités réalisées et prévues
    - Comité Y : compte-rendu des activités réalisées et prévues
  - 4.3- Finances : rapports trimestriels - achats - soutien aux activités - etc.
  - 4.4- Financement : demande de subvention - activités d'autofinancement - etc (Info, D, \*)
  - 4.5- Ressources humaines : projets - formations - etc (D)
  - 4.6- Membership : acceptation de nouveaux membres - nombre - etc. (\*)
- 5- Lieux de représentation :
  - Sur le plan local (Info)
  - Sur le plan régional (D,\*)
  - Sur le plan national (Info)
- 6- Autres dossiers importants traités par l'organisme
  - 6.1- Dossiers X : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
  - 6.2- Dossiers Y : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
  - 6.3- Dossiers Z : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
- 7- Varia :
  - 7.1-
  - 7.2-
- 8- Prochaine rencontre / Bilan de la rencontre / Levée de la rencontre

**NB : chaque organisme aura un certain nombre de points statutaires.**

Info : information	D - débat	* - décision à prendre
--------------------	-----------	------------------------

Annexe 4

Modèle  
Procès-verbal de la rencontre du Conseil d'administration d'un  
organisme type,  
tenue le xx-yy-2003 à Ste-Cécile de Masham

---

Présences : - X  
              - Y  
              - Z

Absences : - A  
              - B

Personnes ressources :  
Observateurs-Observatrices :

-----  
-----

Ordre du jour (Tel qu'adopté)

- 1- Nominations pour l'animation et le secrétariat
  - 2- Lecture et adoption de l'ordre du jour
  - 3- Lecture, adoption et suivi du procès-verbal du ????? (de la dernière rencontre)
  - 4- Vie interne/associative de l'organisme :
    - 4.1- Assemblée générale passée (évaluation et suivi) ou assemblée générale à venir (contenu, déroulement, date, lieu, animation, personnes ressources etc.
    - 4.2- Comités de travail : - Comité X : compte-rendu des activités réalisées et prévues  
                                  - Comité Y : compte-rendu des activités réalisées et prévues  
                                  - Comité Z : compte-rendu des activités réalisées et prévues
    - 4.3- Finances : rapports trimestriels - achats - soutien aux activités - etc.
    - 4.4- Financement : demande de subvention - activités d'autofinancement - etc
    - 4.5- Ressources humaines : projets - formation - etc
    - 4.6- Membership : acceptation de nouveaux membres - nombre - etc.
  - 5- Lieux de représentation :
    - Sur le plan local
    - Sur le plan régional
    - Sur le plan national
  - 6- Autres dossiers importants traités par l'organisme
    - 6.1- Dossiers X : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
    - 6.2- Dossiers Y : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
    - 6.3- Dossiers Z : mise à jour de l'information et suivi à effectuer
  - 7- Varia :
    - 11.1-
    - 11.2-
  - 8- Prochaine rencontre / Évaluation de la rencontre / Levée de la rencontre
- 

1- Nominations pour l'animation et le secrétariat

\*\* "Il est proposé que X anime et que Y assume le secrétariat"

Proposé par ????  
Appuyé par ?????  
Accepté à l'unanimité (*ou à la majorité*)

2- Lecture et adoption de l'ordre du jour

\*\* "Il est proposé d'accepter l'ordre du jour tel que déposé (*ou avec l'ajout des points suivants :????*)"

Proposé par ????  
Appuyé par ????  
Accepté à l'unanimité (*ou à la majorité*)

### 3- Lecture, adoption et suivi du procès-verbal du ?????

\*\* "Il est proposé d'accepter le procès-verbal du ????? tel que déposé (ou avec les modifications suivantes : ???)"

Proposé par ????  
Appuyé par ????  
Accepté à l'unanimité (*ou à la majorité*)

### 4- Vie interne/associative de l'organisme

#### 4.1-Assemblée générale du ??? (à venir)

Contenu : ;  
Ordre du jour:  
Date:  
Lieu:  
Animation:  
Personnes ressources:

\*\* "Il est proposé que l'ordre du jour de l'assemblée générale du ??? soit le suivant : ..."

Proposé par ????  
Appuyé par ????  
Accepté à l'unanimité (*ou à la majorité*)

#### 4.2- Comités de travail

Comité X : compte-rendu des activités réalisées et prévues  
Comité Y : compte-rendu des activités réalisées et prévues

#### 4.3- Finances

Rapports trimestriels:  
Achats:  
Soutien aux activités:

TC.  
ETC.  
.....

### 8- Prochaine rencontre / Évaluation de la rencontre / Levée de la rencontre

Prochaine rencontre : Les membres du C.A. s'entendent pour tenir la prochaine rencontre le (*jour - date*) à (*heure*) au (*endroit*).

Évaluation de la rencontre :

Levée de la rencontre :

\*\* "XX propose de lever la rencontre"

???? (Signature du- de la secrétaire de la rencontre)  
???? (Nom du- de la secrétaire de la rencontre en lettres moulées)