



# CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÔLE ET RESPONSABILITÉS D'UN CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

TROUSSE DE LECTURE - 2018



**COCO**

**Centre des organismes communautaires**  
**Centre for community organizations**

[www.coco-net.org](http://www.coco-net.org)

# TABLE DES MATIÈRES

- 3 Responsabilités juridiques d'un conseil
- 5 Rôles respectifs du personnel et du conseil
- 7 Les responsabilités du conseil
- 8 Description-type d'un administrateur du conseil
- 9 L'ABC du conseil
- 10 L'ABC des réunions du conseil
- 12 Format d'ordre du jour d'une réunion du conseil
- 13 Les politiques
- 15 Les membres du conseil et la collecte de fonds
- 17 La prise de décision par consensus
- 19 Le conflit d'intérêts
- 20 Exemple d'auto-évaluation du conseil
- 22 Ressources à portée de la main

# RESPONSABILITÉS JURIDIQUES D'UN CONSEIL



*Veillez noter que le texte qui suit vise à informer et non à donner des conseils juridiques*

Du point de vue juridique, les premières responsabilités du conseil d'administration d'un OSBL sont de voir à ce que l'organisation reste fidèle à sa mission, qu'elle fonctionne efficacement et qu'elle agit dans l'intérêt des parties intéressées. Dans le cadre de ce mandat officiel :

## **Le conseil et ses administrateurs doivent remplir leur rôle de gouvernance avec diligence :**

- Toujours agir dans l'intérêt général de l'organisation plutôt que dans leur propre intérêt ou dans celui d'un membre ou d'un employé.
- S'assurer que les activités et décisions de l'organisation respectent le mandat officiel et les dispositions, tel qu'énoncés dans sa charte ou ses lettres patentes.
- Assumer les responsabilités que leur confèrent les membres, conformément aux statuts de l'organisation.
- Agir dans la limite des pouvoirs que leur confèrent les statuts.
- Nommer des personnes compétentes pour coordonner l'organisation.
- Disposer des compétences nécessaires pour s'acquitter de leur mandat ou demander conseil lorsqu'ils manquent de connaissances (p. ex., à un conseiller juridique pour les questions de droit, à un comptable pour les questions financières). Les membres du conseil ne sont pas tenus d'être des experts. Ils sont simplement tenus d'être compétents.
- Assister régulièrement aux réunions du conseil.
- Agir en leur propre nom (ils ne peuvent nommer un substitut pour agir à leur place).
- Être ouverts aux différents points de vue – éviter le vote en bloc ou la pensée unique.
- Ne pas utiliser l'autorité du conseil pour agir individuellement, sans un mandat précis du conseil.
- Réagir rapidement aux premiers signes d'actes frauduleux ou d'abus de pouvoir.
- Éviter les conflits d'intérêts et les déclarer lorsqu'ils surviennent

## **Le conseil doit veiller à faire respecter les droits des membres de l'organisation :**

- Inviter les membres, par écrit et dans un délai raisonnable, aux assemblées générales annuelles (AGA), où ils sont informés des activités de l'organisation, élisent les nouveaux administrateurs, adoptent des modifications aux règlements et reçoivent une copie des états financiers de l'organisation.
- Inviter les membres, dans un délai raisonnable, aux assemblées générales extraordinaires, lorsqu'il faut changer un élément à la chartre/lettres patentes de l'organisation.

(En général le « délai raisonnable » est précisé dans les règlements, sinon on utilise le délai minimal prévu par la loi

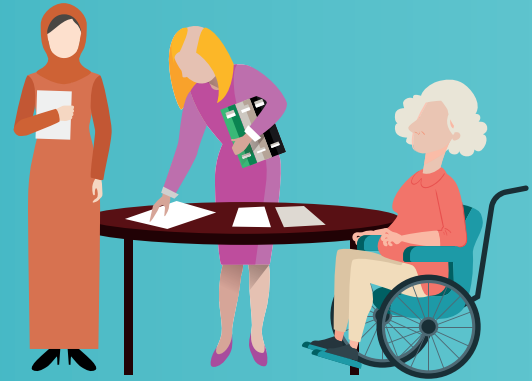
### **Le conseil doit s'assurer que les dossiers de l'organisation sont maintenus à jour :**

- Conserver la charte/lettres patentes, les règlements, les procès-verbaux du conseil, la comptabilité, etc. en sécurité.
- Soumettre une déclaration annuelle au Registraire des entreprises Québec (REQ) en indiquant tout changement dans la composition du conseil d'administration. Soumettre une déclaration modificative au REQ lors de tout changement à la chartre ou aux lettres patentes. Soumettre aux autorités fédérales la documentation appropriée si l'organisation est de constitution fédérale.

### **Le conseil doit s'acquitter de ses responsabilités en matière de fiscalité et d'emploi :**

- Respecter tous les contrats.
- S'assurer que les employés salariés sont payés et que les cotisations et déductions à la source sont versées aux gouvernements provinciaux et fédéral (il est conseillé de s'assurer que l'organisation a des politiques et procédures d'embauche appropriées pour ses employés et bénévoles).
- Dans le cas d'un organisme de bienfaisance enregistré, tenir une comptabilité adéquate (comptabiliser les reçus pour fins d'impôt et les dons), produire ses déclarations de renseignements annuelles et suivre les règles générales gouvernant le maintien du statut d'organisme de charité.

# RÔLES RESPECTIFS DU PERSONNEL ET DU CONSEIL



## LE RÔLE DU PERSONNEL :

Plusieurs groupes fonctionnent sans employés rémunérés. Chez d'autres, les employés sont les principaux moteurs des activités de l'organisation. Ils servent un million de fonctions; ils font fonctionner l'organisation et veillent à réaliser son mandat. Ils coordonnent et planifient les activités et le fonctionnement de l'organisation, ils s'assurent de réaliser ses programmes et d'atteindre ses objectifs.

Ce processus peut suivre un modèle hiérarchique traditionnel, où le directeur général prend la plupart des grandes décisions, ou il peut suivre une structure plus axée sur la collaboration, où plusieurs participent à la prise de décision.

## LE RÔLE DU CONSEIL :

Chaque organisation doit examiner minutieusement ses besoins et définir le rôle du conseil en fonction de sa propre réalité. Cela dit, il est généralement admis que le premier rôle du conseil est de **superviser**. Il doit veiller à la santé de l'organisation à long terme et garder une vue d'ensemble sur les activités et le travail accomplis, en laissant aux autres la mise en œuvre des programmes et la coordination des personnes au quotidien. Une supervision adéquate comprend généralement les tâches suivantes :

- Promouvoir une culture où le leadership collaboratif, l'apprentissage continu et la transparence sont des valeurs bien ancrées et largement mises en pratique. Plus une organisation est démocratique et inspirante, plus elle est viable, car les connaissances et compétences requises pour la diriger avec succès sont partagées (personnel, bénévoles, membres), plutôt qu'entre les mains d'une seule personne qui peut partir à tout moment.
- Offrir aux employés un appui inébranlable, tout en les aidant à réfléchir, à remettre en question, à explorer et à analyser les présomptions sous-jacentes de l'organisation.
- Passer en revue les états trimestriels et approuver le budget annuel.
- Approuver les politiques internes.

- Revoir la mission, la vision, les valeurs et l'approche de l'organisation, en collaboration avec le personnel, pour s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et que les programmes de l'organisation s'harmonisent toujours avec sa mission.
- Réévaluer l'ensemble de l'organisation, en collaboration avec le personnel.
- Collaborer à la réflexion et à la planification stratégique avec le personnel.
- S'assurer qu'il existe un processus solide pour prendre des décisions sur l'orientation des politiques publiques.

Tout en gardant le cap sur leur rôle de supervision, il est très normal que les administrateurs **participent à certains aspects du quotidien**. Voici quelques situations qui demandent en général une plus grande intervention du conseil.

- Activités incitant les membres à participer davantage (p. ex. : planifier et préparer une AGA)
- Dans les premières années, où il n'y a que peu ou pas d'employés et que les processus et procédures sont encore rudimentaires.
- Dans les campagnes de collecte, surtout en période de grande vulnérabilité financière ou de croissance (p. ex. : grandes campagnes, activités de collecte, relation avec les donateurs).
- Lorsqu'il faut influencer les politiques publiques (surtout quand il faut s'exprimer en public).
- Pour développer une visibilité et des partenariats dans la communauté.
- Quand un membre du conseil a des compétences ou un savoir que le personnel n'a pas (p. ex.: un avocat siégeant au conseil pourrait s'engager dans l'achat d'un bâtiment).
- Quand les conflits interpersonnels ne peuvent se résoudre entre employés.

Et enfin, même si c'est rarement le cas, il arrive que le conseil soit appelé à **prendre des décisions au niveau du fonctionnement** :

- À la signature de contrats des employés salariés  
Pour embaucher, évaluer et congédier le directeur général
- Pour intervenir en période de crise ou de transition du personnel, quand tout le reste a échoué (p. ex. un poste de directeur général vacant).

Maintenir le bon niveau de participation du conseil est un art et non une science. Même avec les meilleures intentions, les situations où le conseil intervient activement peuvent, à long terme dégénérer en tendance malsaine à la microgestion. Par contre, les situations où le conseil entretient des rapports froids et distants avec le personnel peuvent affecter le bon fonctionnement de l'organisation, et même devenir paralysantes, pour le conseil comme pour les membres et le personnel.

# LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL



(Adapté du modèle de gouvernance de Carver)

## 1. Créer et favoriser une vision

- L'acte ultime de leadership du conseil;
- Pour garder le cap sur la vue d'ensemble : dans quelle direction allons-nous?
- Pour définir clairement la mission de l'organisation : que faisons-nous, pour qui et comment?
- Pour définir les résultats souhaités : que faisons-nous, pour qui et à quel coût?
- Pour assurer la viabilité financière de l'organisation.

## 2. Créer les politiques

- Qui reflètent les valeurs et points de vue guidant les actions;
- Qui servent de ligne directrice à toute action;
- Qui régissent le plan d'action d'une organisation;
- Qui expriment la vision, la mission, les valeurs et la philosophie de l'organisation.

## 3. Surveiller le rendement

- Pour évaluer le directeur général;
- Pour surveiller l'efficacité de l'organisation en termes de résultats souhaités.

## 4. Perfectionnement du conseil d'administration

- Pour explicitement aborder sa gouvernance, ses descriptions d'emploi, son assiduité, sa discipline, son rendement et sa transparence.

# DESCRIPTION-TYPE D'UN ADMINISTRATEUR DU CONSEIL



En élaborant les règlements, il est conseillé de maintenir le nombre d'administrateurs au minimum pour permettre une plus grande souplesse. Voici la description des trois principales positions d'administrateurs:

## Le Président

- En tant que 'gestionnaire', préside les activités du conseil, en veillant à ce que le conseil suive ses propres règles et celles que lui imposent les lois et règlements.
- Est responsable du déroulement efficace des réunions du conseil.
- Veille au suivi du travail planifié dans les réunions du conseil, du DG ou des comités, en collaboration avec le directeur général.
- Prépare l'ordre du jour des réunions du conseil, en consultant les membres du conseil et avec l'aide du directeur général.
- Planifie le déroulement et le calendrier des réunions du conseil, conjointement avec le DG et les autres officiers ou organise la présidence aux réunions du conseil, du comité exécutif et des membres.
- S'assure que le conseil est au fait des activités de la corporation et qu'il a toute l'information lui permettant de prendre des décisions sur les questions relevant de sa compétence.
- Agit comme principale liaison avec le directeur général.
- Agit comme porte-parole du conseil et de la corporation auprès du public et des médias.

## Le secrétaire

- S'assure que les procès-verbaux des réunions du conseil et autres sont rédigés sur traitement de texte.
- Veille à conserver les dossiers de réunions, de politiques, d'adhésion et tout autre document requis par la loi.
- Conserve ou veille à la conservation de tous les fichiers et dossiers de l'organisation à transmettre aux futurs administrateurs et en assure la sécurité et la confidentialité.

## Le trésorier

- S'assure que le conseil reçoit les états financiers pertinents de façon régulière.
- Voit à la production d'un budget annuel financier.
- Recommande la nomination annuelle d'un vérificateur compétent.
- Avec le vérificateur et le directeur général, collabore à l'examen et à la présentation des états financiers annuels vérifiés.
- S'assure que les dossiers financiers sont exacts, complets et comptabilisés selon les pratiques comptables généralement reconnues.  
Agit comme signataire autorisé pour l'organisation, tel qu'approuvé dans les règlements ou par résolution du conseil.



# L'ABC DU CONSEIL



## 1. Ne porter qu'un seul « chapeau »

Si le conseil bénéficie des points de vue et de l'expertise des personnes à diverses positions (directeur général, « représentants » du personnel, bénévoles des programmes, etc.), il est important que tous les membres du conseil, peu importe leur position, prennent les décisions en fonction de la santé à long terme de l'organisation, plutôt que dans leur propre intérêt.

## 2. Ne prendre des décisions qu'« autour de la table ».

La gouvernance d'une corporation à but non lucratif est une responsabilité collective du conseil. Aucun fiduciaire ou membre du conseil, même le président, ne peut prendre de décision ou agir seul au nom de l'organisation, à moins d'y avoir été autorisé par résolution du conseil. Un membre du conseil peut choisir de faire des tâches bénévoles non liées au conseil, mais le fait sous l'autorité du directeur général\*.

## 3. Honorer ses décisions

Les membres du conseil doivent honorer toutes les décisions collectives du conseil. Le fait de parler contre les décisions du conseil entraîne une intervention immédiate (et mérite une discussion et une politique du conseil). L'administrateur qui n'appuie pas une décision du conseil ou qui croit que la décision peut entraîner une mauvaise gestion ou un conflit d'intérêt peut faire inscrire son désaccord au procès-verbal. Toutefois, si, après un débat démocratique, un membre du conseil ne peut toujours pas appuyer ni honorer une décision, il devrait démissionner.

## 4. Confidentialité

Pour favoriser la plus grande confiance à tous les niveaux de l'organisation—conseil, direction, personnel et membres—it est essentiel de ne pas discuter des détails d'une réunion du conseil à l'extérieur des réunions. Si les procès-verbaux des réunions du conseil doivent être mis à la disposition des membres et que les administrateurs doivent pouvoir expliquer les motifs de leurs décisions, les détails de la réunion ne devraient pas faire l'objet de discussions. Il ne faut jamais mentionner « qui a dit quoi à qui » dans un procès-verbal ni en discuter. Sur les questions délicates (p. ex. : ressources humaines—embauche, congédiement, salaires et évaluation), il est très important de respecter la pleine confidentialité. Il est primordial de maintenir un climat de confiance à tous les niveaux de l'organisation.

# L'ABC DES RÉUNIONS DU CONSEIL



En plus d'une bonne communication et d'une définition claire des rôles et responsabilités, il y a quelques éléments de base à préparer avant votre première réunion. Pour vous aider à participer pleinement, voici quelques trucs pour rédiger les ordres du jour et les procès verbaux.

## Quel est le but de la réunion au juste?

Bonne question! Avant chaque réunion, il faut préparer un ordre du jour ou « agenda ». Ainsi, vous saurez à l'avance les points à discuter à la réunion. L'ordre du jour constitue la base d'un procès-verbal : les décisions et résolutions à documenter et la marche à suivre. Le procès-verbal sert de mémoire écrite à l'organisation.

## Trucs pour un ordre du jour efficace

- Inclure le temps approximatif alloué à chaque point, ainsi vous éviterez de trop charger la liste de points à discuter à la réunion.
- Dans certaines organisations, c'est un membre du conseil qui prépare l'ordre du jour. Dans d'autres, c'est la tâche d'un employé. Après chaque réunion, déterminez clairement qui rédigera le prochain ordre du jour.
- Assurez-vous de bien classer votre procès-verbal après chaque réunion. Il peut s'avérer utile de vous y référer pour vous rappeler des engagements et des tâches que vous avez acceptés.
- Traditionnellement, la rédaction du procès-verbal revient au secrétaire, mais dans plusieurs organisations il est rédigé à tour de rôle.
- Il peut être opportun de commencer par les sujets les plus importants et faciles. Ainsi, si vous n'arrivez pas à aborder tous les points, vous n'aurez pas à prendre de résolution importante à la hâte quand les membres du conseil doivent partir.

## Les points les plus courants à l'ordre du jour d'une réunion du conseil

- Le nom de l'organisation
- La date, et l'année, de la rencontre du conseil
- La liste des présences ou l'atteinte du quorum. Le quorum est le nombre minimal de membres devant être présents pour qu'une décision ait force exécutoire. La définition du quorum se trouve dans les règlements de l'organisation.
- L'approbation ou la modification du procès-verbal de la dernière réunion
- La proposition et l'approbation de l'ordre du jour
- Qui animera ou présidera à la réunion
- Les points à aborder et les décisions à prendre

- Toute autre question touchant l'ensemble de l'organisation et qui requiert une décision
- Les résolutions (avec la date et le lieu de réunion; et les décisions commencent habituellement par « QU'IL SOIT RÉSOLU QUE... »
- L'approbation des budgets et autres informations financières
- La préparation de la prochaine réunion (indiquer l'heure, la date et le lieu, le nom de la personne qui préparera l'ordre du jour, qui rédigera le procès-verbal si vous le faites à tour de rôle et tout point qui n'a pas encore été couvert.)
- Divers : espace vide où les membres du conseil peuvent ajouter des points non inclus à l'ordre du jour. Ils devraient être inscrits avant l'approbation formelle de l'ordre du jour.)

## Rédaction efficace d'un procès-verbal

Certains d'entre nous ont de la difficulté à documenter la mémoire de l'organisation. Quand c'est à vous de rédiger l'ordre du jour, demandez-vous : « Si je fais le suivi dans un ou six mois, qu'est-ce que je devrais chercher pour me souvenir de ce qui a mené à cette décision? »

### Exemple de rédaction efficace d'un procès-verbal

#### *Renouvellement du bail (point à l'ordre du jour)*

Notre bail se termine à la fin de juin. Il faut décider soit de déménager dans le sous-sol de Jim soit de payer les 200 \$ de plus exigés par la ville. Consensus absolu\* (adopté à l'unanimité) sur l'idée de rester où nous sommes et de payer les 200 \$ (la décision et comment vous y êtes parvenus). Charlotte fera le suivi auprès du propriétaire avant la fin de la semaine (prochaine étape).

### Également efficace :

#### *Renouvellement de bail*

Notre bail se termine à la fin de juin. Il faut décider soit de déménager dans le sous-sol de Jim soit de payer les 200 \$ de plus exigés par la ville. Stéphanie propose de rester dans le local et de payer les 200 \$. Ahmed seconde la proposition.

Ou

Après discussion, la proposition de Stéphanie est passée au vote. La proposition a été adoptée à la majorité de 6 voix contre 1. Charlotte va appeler le propriétaire pour renouveler le bail.

### Moins efficace :

#### *Renouvellement de bail*

Le personnel est en colère parce que le propriétaire tente de hausser le prix du loyer et de nous faire partir. Jim propose qu'on déménage dans son sous-sol. Stéphanie émet des réserves et dit que Jim ne fait pas le ménage chez lui très souvent. Claire dit qu'elle n'apprécie pas ce commentaire sur la maison de Jim. Charlotte va tenter d'appeler le propriétaire quelque part avant la semaine prochaine. Jim est sorti fumer une cigarette et a dit qu'il ne voulait plus en entendre parler.

On ne dit pas que les sentiments de Jim ne sont pas importants. Mais le fait de les écrire dans le procès-verbal de l'organisation n'est pas la meilleure façon de traiter le sujet. À noter que dans les trois premiers exemples, les prochaines étapes sont clairement énoncées. Si on oublie ce qui s'est décidé et qui va agir, on peut retourner voir les notes et le découvrir immédiatement. Si on n'a que le dernier exemple comme référence, on n'a aucune idée de la prochaine étape. Aucune décision n'a été notée, sauf que Charlotte a l'intention « d'essayer » quelque chose. La plupart du temps, le COCo appuie la créativité, la collaboration et l'exploration, mais quand il s'agit de procès-verbal, il semble que la façon la plus efficace de faire c'est de s'en tenir aux faits! proceed is to stick to the facts!

# FORMAT D'ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION DU CONSEIL

(Version abrégée)



## Date et heure de la réunion

Lieu

Président

SUJET	PRÉSENTÉ PAR	TEMPS ALLOUÉ	RÉSULTAT RECHERCHÉ
Adoption de l'ordre du jour et du dernier procès-verbal	Rob	7h00-7h10	Décision Information
Mise à jour du programme	Erica	7h10-7h30	Information
Révision du budget	Mohammad	7h30-8h00	Information/discussion
Défis en recrutement et personnel	Erica	8h00-8h40	Discussion
Planification de la retraite	Rob	8h40 - 8h55	Discussion
<b>Divers</b>		8h55 - 9h00	Discussion

# FORMAT DE PROCÈS-VERBAL D'UNE RÉUNION DU CONSEIL

(Version abrégée)

## Information générale

- Date
- Lieu
- Heure
- Présences
- Procès-verbaliste

## Contenu

- Décisions prises
- Suite à donner : qui, quoi et pour quand (en caractères gras)
- Information et points de discussion (*Seulement si nécessaire pour référence future. Les notes devraient être brèves, sans citer ni nommer personne.*)

# LES POLITIQUES



Les politiques définissent les limites dans lesquelles on agit, dirige les programmes et mène l'organisation vers un but précis.

Les politiques sont élaborées pour fournir :

- Des orientations d'action générales pour remplir la mission de l'organisation;
- Des directives pour assurer la cohérence dans la prise de décision;
- Un point de référence pour les décisions créant un précédent.

Dans la plupart des cas, les politiques ne dictent pas une action mais présentent le raisonnement qui guide l'action. Elles véhiculent les valeurs de l'organisation. Il est de la responsabilité du conseil de déterminer et d'approuver les politiques.

On recommande aux administrateurs de développer des politiques claires et précises dans quatre domaines importants :

- Ce qu'on fait, pour qui et à quel cout
- Le fonctionnement du conseil
- Les rapports entre le conseil et le personnel
- Le fonctionnement de l'organisation

## ÉLABORATION DES POLITIQUES

Les politiques efficaces sont :

- Fondées sur des faits et non des opinions
- Écrites dans un style simple et clair
- Présentées dans un format se prêtant à la communication et à la distribution
- Mises à jour et révisées régulièrement
- En harmonie avec la mission et les valeurs de l'organisation
- Compilées dans manuel des politiques

## Formulation des politiques

- Les comités ou le personnel peuvent ébaucher des politiques et faire des recommandations.
- Il est recommandé de faire de la recherche et de consulter d'autres organisations.

Une approche courante dans la formulation de politiques consiste à :

1. Déterminer les domaines de politiques
2. Énoncer le problème, les questions, les possibilités ou les besoins
3. Expliquer la nécessité d'une telle politique
4. Définir la portée et les résultats de ce qu'une politique devrait accomplir

La responsabilité de **formuler des politiques** appartient uniquement au conseil.

La responsabilité de **mettre en œuvre** une politique revient au conseil ou au personnel. Il est essentiel d'informer tout le monde du développement d'une politique.

La responsabilité **d'assurer le suivi des politiques** appartient au conseil.

# LES MEMBRES DU CONSEIL ET LA COLLECTE DE FONDS



## Comment les membres du conseil peuvent-ils renforcer la viabilité financière de l'organisation?

- 1. En devenant donateurs :** Donner de l'argent, en plus de son temps, c'est une bonne façon d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs de collecte.
- 2. En rédigeant des demandes de subvention :** Les membres du conseil compétents en rédaction et qui comprennent le fonctionnement quotidien de l'organisation peuvent aider à rédiger les demandes de subvention et les rapports.
- 3. En recueillant des fonds :** Organisez un dîner et invitez les gens à donner pendant le café et le dessert. Vous êtes musicien? Organisez un spectacle-bénéfice! Pour plus d'idées de collecte, voir "29 ways for board members to raise \$500" (29 façons d'amasser 500\$ pour les membres du conseil [http://www.coco-net.org/docs/29\\_ways\\_boards.pdf](http://www.coco-net.org/docs/29_ways_boards.pdf)).
- 4. En approuvant une résolution :** Au minimum, les membres du conseil sont appelés à approuver l'idée de demander des fonds. Les résolutions sont généralement transmises aux bailleurs de fonds potentiels, avec les demandes de subvention.

## Pourquoi la collecte est l'activité parfaite pour le conseil d'administration?

- Pour réussir une collecte, il faut une solide compréhension de l'organisation dans son ensemble. Les membres du conseil sont engagés et connaissent l'organisation, son mandat et ses objectifs; ils peuvent en parler avec passion!
- L'idée d'une collecte c'est de bâtir des relations. La collecte donne aux membres du conseil l'occasion de communiquer avec les amis, la famille, les collègues et d'autres réseaux de l'organisation, pour contribuer à en élargir la base de membres ou, de façon plus importante, la base de donateurs.
- Ce travail d'équipe peut être extrêmement valorisant! En donnant aux membres du conseil une tâche d'équipe, on leur donne l'occasion de se connaître dans le cadre d'un important travail de collecte. Chaque dollar recueilli apporte un sentiment de satisfaction et d'accomplissement au conseil et à toute l'organisation.

- La collecte est essentielle à une planification financière responsable. La surveillance est l'une des responsabilités du conseil. Bien que la plupart des conseils délèguent la gestion financière au personnel, la collecte reste pour eux la façon parfaite de participer à la croissance financière et à la viabilité de l'organisation.
- Une bonne collecte de fonds requiert un changement de culture : c'est toute l'organisation qui doit y prendre part. En s'investissant dans la collecte, les administrateurs donnent l'exemple.
- La collecte fournit au personnel et au conseil l'occasion de collaborer en continuant d'apprendre. La collecte et la planification des communications vont de pair. Notre façon de parler du travail, notre documentation et notre site web sont des outils de collecte. Le personnel et le conseil peuvent travailler ensemble pour développer et utiliser un message cohérent.



# LA PRISE DE DÉCISION PAR CONSENSUS



Tiré des processus utilisés par le MUCS [www.mucs.org](http://www.mucs.org)

Le consensus à 100 %, c'est quand l'opinion et les voix de chaque participant à une réunion ou dans un groupe a tant d'importance qu'une seule voix ou opinion dissidente peut bloquer la décision de tout le groupe. Le groupe crée ainsi un espace formel où communiquer et explorer pleinement les opinions dissidentes. C'est une approche puissante et efficace pour prendre des décisions quand un groupe exerce collectivement de grandes responsabilités et qu'il importe que tous comprennent pleinement un problème et soient totalement d'accord avec les décisions prises.

1. Quand le président croit que la discussion sur un point à l'ordre du jour semble mener à l'accord commun ou aboutir à une décision, il formulera une question ou une proposition au groupe, du genre « Qu'est-ce que tout le monde en pense? »
2. Chacun dans le groupe se sert d'un des signes suivants de la main pour indiquer ce qu'il en pense ou ses impressions :
  - **Pouce vers le haut** = appui total, bonne impression, aucun doute, question ou inquiétude
  - **Paume vers le haut** = appui solide
  - **Main tendue comme pour une poignée de main** = indécis en raison de questions, de doutes ou de la possibilité d'autres solutions
  - **Paume vers le bas** = beaucoup de doute
  - **Pouce vers le bas** = doute total, impression négative, plusieurs questions ou inquiétudes
  - **Poing fermé** = inquiétude majeure sur la nature, le moment, la formulation d'une proposition ou question, à tel point que le processus doit être interrompu pour laisser place à une autre solution
3. Le président surveille les signes et demande à ceux qui ont le pouce vers le bas de décrire leurs impressions et de formuler une autre solution ou d'identifier la partie de la proposition la plus problématique (suivi de la paume en bas, de la main tendue et de la paume en haut).
4. Dans le processus consensuel, il est crucial d'encourager chaque participant à communiquer son désaccord sur une décision, pour que d'autres idées puissent aussi être prises en considération. Et il est crucial que ceux qui bloquent les décisions aient autre chose à proposer.

5. Après avoir écouté les critiques et autres idées, le président peut choisir de poursuivre la discussion ou de reformuler la proposition ou la question : « Comment tout le monde se sent? »
6. Quand les mains indiquent que tout le groupe réagit de la même façon à une proposition, le président la soumet formellement au consensus, et si tout le groupe met le pouce ou la paume vers le haut, c'est que le consensus à 100 % est atteint. **ET LE CONSENSUS À 100 % N'EST PAS ATTEINT TANT QUE TOUT LE MONDE N'A PAS LEVÉ LA MAIN OU LA PAUME!!**
7. Si la discussion s'étire en longueur sur un point particulier, sans qu'il y ait consensus, le président propose de revenir sur la question lors d'une prochaine réunion.

# LE CONFLIT D'INTÉRÊTS



## Qu'est-ce qu'un « conflit d'intérêts »?

Le conflit d'intérêts survient quand une personne en situation d'autorité a des intérêts professionnels ou personnels qui divergent. Pour cette personne, ces intérêts contraires peuvent interférer avec sa capacité d'exécuter ses fonctions de façon impartiale. Il peut y avoir un conflit d'intérêts sans qu'aucune action contraire à l'éthique ou inappropriée ne soit prise.

## Exemples de règlements sur les conflits d'intérêts :

**Conflit d'intérêts général :** Quiconque participe, au nom de l'organisation, à une décision dans laquelle il a ou semble avoir un intérêt, financier personnel ou officiel pouvant l'empêcher de décider en toute impartialité, a l'obligation de se retirer de la discussion et de s'abstenir voter sur le sujet. Dans le cas d'un membre du conseil, ces situations doivent être notées au procès-verbal

**Conflit d'intérêts lié à la rémunération des dirigeants :** Les directeurs doivent servir sans être rémunérés, et aucun directeur ne peut directement ou indirectement tirer profit de sa position, sauf pour se faire rembourser les dépenses raisonnables encourues dans le cadre de ses fonctions. Un directeur peut toutefois se faire payer pour d'autres services rendus, après une approbation préalable du conseil où il s'est abstenu de se prononcer.

## Ce que dit la Loi sur la rémunération des membres du conseil :

- Selon *les articles 324 et 325 du Code Civil du Québec*, les membres du conseil peuvent passer des contrats avec l'organisation. Toutefois, ils doivent informer le conseil de cette situation, la faire consigner au procès-verbal et la faire approuver par le conseil, en s'abstenant de délibérer et de voter sur la question.
- Selon le *chapitre 2 des Politiques du droit corporatif et de l'insolvabilité, de la loi fédérale*, la Cour fédérale s'est toujours prononcée contre le fait que les membres du conseil puissent conclure des contrats payants avec les organisations sans but lucratif. Or, dans ses décisions, la Cour tient également compte du contexte, et dans le cas du Québec, elle respecte le Code civil du Québec.
- Selon *l'Agence du revenu du Canada*, l'exemple de règlement précédent suffit aux fins de vérification. Toutefois, elle recommande que l'organisation ajoute une déclaration de conflit d'intérêts à ses statuts.

# EXEMPLE D'AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL

Prenez quelques minutes pour remplir le sondage qui suit. Utilisez une **échelle de 1 à 5, où 1 signifie « pas d'accord » et 5, « tout à fait d'accord »**, pour répondre aux questions suivantes.

ÉCHELLE 1-5	COMMENTAIRES
<b>Veillez évaluer la qualité de votre participation au conseil :</b>	
1. Globalement, je suis satisfait de ma contribution à l'organisation en tant que membre du conseil.	
2. J'étais présent à la plupart des réunions du conseil et autres activités exigeant la participation du conseil.	
3. Je me prépare aux réunions en lisant la documentation et en faisant de la recherche sur les points de discussion.	
4. Je participe activement aux réunions du conseil : j'écoute, je discute et je présente de l'information complète.	
5. Je connais bien la charte et les règlements de l'organisation.	
6. Je m'acquitte de mes autres tâches d'administrateur (sur les comités, administration) avec efficacité et rapidité.	
7. Je participe régulièrement aux activités de l'organisation (événements, bénévolat, etc.)	
8. Je connais assez bien l'organisation pour lui servir d'ambassadeur dans la communauté.	
9. J'ai fait un don en argent à l'organisation au cours l'année passée (dans la mesure de mes moyens financiers).	
10. J'agis toujours dans l'intérêt de l'organisation, j'évite les conflits d'intérêts et je les déclare s'ils surviennent.	
<b>Veillez évaluer l'organisation/coordination du conseil :</b>	
1. L'orientation que j'ai reçue du conseil m'a bien préparé à mes responsabilités.	
2. Le rôle et les responsabilités du conseil sont conformes aux attentes que j'avais en acceptant d'en faire partie.	
3. Le président réussit à s'assurer que tous les membres du conseil ont la chance d'exprimer leur opinion sans qu'un membre monopolise la discussion.	
4. Les comités réussissent bien à documenter les questions complexes et à proposer des recommandations au conseil.	
5. Le personnel tient le conseil bien informé des progrès accomplis dans la poursuite des principaux objectifs.	
6. Les membres du conseil sont informés des réunions assez longtemps à l'avance pour pouvoir bien se préparer.	
7. Les réunions du conseil sont tenues assez souvent pour répondre aux besoins de l'organisation.	
8. Les ordres du jour sont organisés de façon à consacrer suffisamment de temps aux questions prioritaires.	
9. Le processus de renouvellement du conseil est clair et nous offre des options de relève positives.	

	ÉCHELLE 1-5	COMMENTAIRES
Veuillez évaluer la capacité du conseil à gouverner efficacement :		
1. Il favorise une culture organisationnelle de leadership collaboratif, d'apprentissage continu et de transparence.		
2. Le niveau de confiance et d'appréciation est très élevé entre le conseil et le personnel.		
3. Le niveau de confiance et d'appréciation est très élevé entre les membres du conseil.		
4. Il réagit rapidement aux premiers signes d'actes frauduleux ou d'abus de pouvoir.		
5. Il démontre une bonne compréhension des valeurs et besoins fondamentaux de l'organisation.		
6. Il respecte la charte et les règlements de l'organisation.		
7. Il participe à l'évaluation et à la réflexion/planification stratégique de toute l'organisation avec le personnel.		
8. Il surveille et évalue régulièrement le rendement du directeur général (s'il y en a un).		
9. Il surveille le rendement et les prévisions des finances de façon efficace et régulière.		
10. Il appuie le personnel dans la collecte au besoin.		
11. Il est ouvert aux divers points de vue, ne vote pas en bloc et évite la pensée unique.		
12. Il présente une bonne palette d'expertises et une bonne diversité.		
13. Il prend des mesures pour engager les membres plus à fond.		
14. Il tient compte du rôle de l'organisation dans la formulation des politiques publiques.		
15. Il s'assure que les fichiers corporatifs sont à jour.		
16. Il s'assure que les obligations sociales et fiscales sont remplies.		
Commentaires généraux :		
Avez-vous besoin d'information pour vous aider à devenir un meilleur membre du conseil, que ce soit au niveau de l'organisation, du conseil ou de la gestion d'organisations?		
En devenant membre du conseil, avez-vous pensé à des façons d'aider l'organisation qui ne se sont pas concrétisées? Si oui, quelles étaient-elles?		
Quelles suggestions ou questions avez-vous sur le conseil, votre rôle ou tout autre aspect de l'organisation?		
Avez-vous autre chose à ajouter?		

# RESSOURCES À PORTÉE DE LA MAIN



## **COCo – le Centre des organismes communautaires – Boîte à outils et publications**

[www.coco-net.org](http://www.coco-net.org)

### **Administrateurs de corporations sans but lucratif:**

#### **Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités, by Paul Martel, 3e édition**

[www.allbookstores.com/book/9782923355085/Paul\\_Martel/Administrateurs\\_De\\_Corporations\\_Sans\\_But\\_Lucratif.html](http://www.allbookstores.com/book/9782923355085/Paul_Martel/Administrateurs_De_Corporations_Sans_But_Lucratif.html)

### **Votre Association: personne morale sans but lucratif**

[www.pubgouv.com/justice\\_com/personne\\_morale.htm](http://www.pubgouv.com/justice_com/personne_morale.htm)

### **Les Boîtes à outils (Gouvernance, Finances, Ressources humaines)**

[http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite\\_outil.html](http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html)

### **Board Cafe (Café du conseil)**

[www.boardcafe.org](http://www.boardcafe.org)

### **Commission des normes du travail**

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/>

### **An Act Respecting Labour Standards in a Nutshell**

#### **(La Loi sur les normes du travail en bref), publié par Au bas de l'échelle**

<http://www.aubasdelechelle.ca/images/publication-respecting-labour.pdf>

### **Agence du revenu du Canada**

<http://www.cra-arc.gc.ca/tx/nnprft/menu-eng.html>

### **Revenu Québec**

<http://www.revenu.gouv.qc.ca/eng/entreprise/impot/osbl/index.asp>