

## Le CA, les officierÈREs et les travailleurs

### Discussion :

#### Quelle est la différence entre l'employéE d'un groupe et un membre du CA?

Alors qu'il peut paraître naïveux comme question, elle ne l'est peut-être pas tant que ça. Avec les nuances qui s'imposent par rapport au groupe. Points à aller chercher :

- En général, le membre du CA est un militant / bénévole du groupe qui y donne quelques heures par mois tandis que l'employéE y consacre des heures, sinon des mois et parfois des années de son temps.
- L'employéE, avec le temps, développe une certaine expertise. De contenu bien sûr. De gestion. D'administration. De réseautage... etc. Le membre du CA n'a pas nécessairement cette expertise et ne le développera pas non plus...
- Le membre du CA est un employeur; la travailleuse elle est une employée.

#### Responsabilité légale des l'employéE

- **A part la direction générale**, qui est considérée dans la **Loi des normes du travail** comme un cadre et possède donc une autorité envers les autres travailleurEUSEs, l'employéE est considéréE comme un **exécutant** de la volonté du CA.
- **Évidemment, dans un groupe communautaire, on essaie de bâtir un autre type de relation....**

## Responsabilités légales de l'employeur

1. Plusieurs lois encadrent les relations entre l'employeur et l'employéE.

### ○ Lesquelles?

( Loi sur les normes du travail, les Lois sur l'impôt, la Loi sur l'assurance-emploi, la Loi sur la santé et la sécurité au travail.)

- Comme employeur vous êtes tenus de les connaître et de vous assurer que votre organisme y est conforme.
- Quelques guides existent pour vous aider à maîtriser ces Lois, dont, en premier lieu : *Au Bas de l'échelle, Vos droits au travail (2004)*

2. En général, les conditions de travail dans votre organisme sont encadrées par

- Le contrat de travail (individuel ou collectif)
- Les politiques de travail (de salaire, de temps supplémentaire, de remboursement)
- Tous ses documents doivent être écrits, à jour et à la disposition des employéEs et des membres du CA. Pourquoi ?

(Parce que, si jamais les bailleurs de fonds viennent, ils vont demander de les voir; parce que le comptable va demander de les voir, mais surtout parce que les travailleurs et les CA changent et les choses s'oublie et se perdent...)

C'est la responsabilité (collective) du CA de s'assurer que les conditions fixées dans ces documents atteignent minimalement les conditions de travail fixées par la LNT.

3. Le CA (collectivement) est responsable des relations de travail dans un organisme, mais on vous suggère fortement de nommer un comité de relations de travail. Ce comité pourrait être composé de deux membres du CA et un membre du personnel. Son mandat est

- d'assurer que les relations de travail soient harmonieuses;
- d'appliquer le contrat;
- d'assurer l'évaluation des employéEs;
- faire l'embauche de nouvelles employéEs.
- Si le CA lui donne le pouvoir de modifier le contrat de travail, les mécanismes et modalités de ce pouvoir doivent être clairement explicités.

Cependant, le comité de relations de travail fait rapport au conseil d'administration dont il relève.

---

### **Nous, on a un directeur. Quelle est la différence entre un directeur et un coordonnateur ?**

*Au sens de la Loi (cette fois, la Loi sur les normes du travail), un directeur a le pouvoir de fixer ses heures de travail. Il a de l'autorité, sur d'autres employéEs (pouvoir d'embauche, de congédiement, de discipline, etc). Au sens de la Loi, il est considéré comme un cadre et à ce titre, n'a pas droit à l'assurance-emploi.*

*Dans « notre » communautaire, pauvre comme on est, on ne fait pas grande distinction entre un coordonnateur et un directeur. Mais peut-être qu'il le faudrait...*

---

#### 4. Règle générale :

Le CA accorde la responsabilité pour la gestion quotidienne aux employéEs. Les employéEs sont imputables au CA pour la bonne gestion.

La règle général repose sur l'idée qu'il y a **une confiance entre l'employé et le Conseil d'administration**. Cette confiance fait en sorte que **le CA ne fait pas de contrôle démesuré du travail de l'employéE** et que **l'employéE rend régulièrement des comptes** (oraux ou par écrit) à l'ensemble du CA.

##### Ces rapports font état

- Des représentations
- Des activités du groupe (sous forme de bilans)
- Des activités des regroupements auxquels vous faites partie...

---

***Nous, on n'a pas d'employéE ; on embauche une travailleuse autonome sur des contrats à très long terme...***

Une tendance désolante, mais une « solution » de plus en plus répandue au sous-financement des groupes communautaires.

« La travailleuse autonome » coute moins chère au groupe qui n'a pas à payer toutes les remises gouvernementales (RRQ, RAP, impôts, SST...). Le groupe transfère ainsi toute la charge sociale sur le dos de la travailleuse...

---

##### Note par rapport à la règle générale :

Dans la vraie vie, une relation de confiance entre l'employeur et l'employéE se construit dans le temps.

A cet égard, unE nouveau employéE a moins de « marge de manœuvre » que la personne qui est dans le groupe depuis longtemps. Une personne expérimentée prend moins d'encadrement que la personne qui commence sa vie de travail.

#### 5. La Période de probation

La période de probation est celle qui couvre la période d'une nouvelle embauche jusqu'au moment où la travailleurEUSE reçoit « sa permanence ». L'utilisation de la période de probation est d'autant plus important dans des petits groupes où il y a souvent un roulement du personnel...

- La période de probation est faite pour permettre à l'employeur de mesurer si la travailleurEUSE correspond aux besoin du groupe et à l'employée de déterminer s'IELLE est à l'aise avec la culture du groupe.
- Comme employeur, il est nettement plus facile de remercier unE employéE en probation qu'il l'est une fois la permanence accordée...
- La période de probation peut être de 6 ou de 8 mois et peut être renouvelable.

## 6. L'évaluation

Le **processus d'évaluation annuelle** du travail des employées est un moment très important. Le Conseil d'administration, ou un comité issu du CA, en est responsable.

Pourquoi un processus d'évaluation? Prendre un moment d'arrêt pour évaluer le travail fait par l'équipe d'employé-e-s, et les conditions dans lequel celui-ci se fait, est un moment privilégié pour « ajuster le tir » dans un organisme.

- s'il y a des insatisfactions d'un bord comme de l'autre, il peut être un moment salubre pour tuer dans l'œuf des problèmes potentiels (charge de travail trop gros, attentes mal exprimées ; travail insatisfaisant ou mal fait, problèmes internes à l'équipe de travail)
- pour identifier ce qui va bien dans un organisme aussi, des pratiques à poursuivre
- 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.

Faite régulièrement l'évaluation est perçue comme un moment « normal » dans un organisme. Comme tel, il n'est pas quelque chose d'intimidant. Autrement dit, l'évaluation doit se faire quand tout va bien... Et non pas quand ça va mal!

## 7. Les tâches de l'employéE ou de l'équipe de travail.

Évidemment, les tâches changent selon le groupe. En général, le CA assure la direction du groupe et l'employéE (ou les employéEs) y donne suite. Les employéEs s'occupent de la représentation et la gestion quotidienne. Parmi ses tâches, on peut retrouver :

- La tenue des livres comptables et la comptabilité courante (paiement de factures, facturation, etc)
- Le paiement des remises gouvernementales (y compris l'assurance-emploi, les impôts fédéral et provincial; le CSST, le RAP, le Régime des rentes du Québec) (\*\*)
- Le paiement annuel au Registraire des entreprises;
- La mise à jour de tous les registres exigés par la Loi des compagnies;
- La demande de remboursement TPS/TVQ
- La préparation des demandes de subventions et de tous les rapports de reddition de compte (déposé au CA)
- La préparation du plan de travail et les rapports d'étape au concernant celui-ci (déposé au CA)
- La mise en œuvre de toute décision demandée par le CA (rapport fait au CA)
- Les représentations de l'organisme (rapport fait au CA)
- La convocation, la préparation et les suivis des instances
- La confection des procès-verbaux et affaires afférentes
- La préparation du café, la vaisselle, le montage et le démontage des salles
- L'animation et la préparation des rencontres (d'information, de formation...)

\*\* Les administrateurTRICES du groupe sont personnellement responsables pour le non-paiement des remises gouvernementales.

## Démocratisation du milieu de travail

Comment faire pour créer un environnement où le travailleur / la travailleuse / l'équipe de travail se sent plus qu'un exécutant ? Où il/elle est impliqué (et se sent impliqué) dans le processus de prise de décision

- Vie d'équipe
- Contrôle sur sa vie de travail (pas de microgestion)
  - Conditions de travail améliorées versus augmentation de salaire
  - Vacances, semaine de travail, conciliation travail-famille
  -

## Role des officierÈREs d'un dans un conseil d'administration

### Deux principes

- C'est le conseil d'administration, comme instance, qui est responsable du groupe. Cette responsabilité est donc « collégiale ».
- Du premier découle un deuxième principe : en dehors de son ensemble, un membre du CA n'a pas plus de pouvoir qu'un autre dans la prise de décision. Le trésorier tout seul et sans mandat du CA ne peut pas décider d'un achat, le président ne peut pas, tout seul et sans mandat du CA, décider de modifier le contrat de travail d'un employéE.

### Quelques observations

- Les seuls postes nommés dans la Loi sont ceux du président et du secrétaire. Il est conseillé d'avoir également un poste affecté à la trésorerie.
- Selon les mœurs et coutumes de chaque groupe, le CA peut se nommer un ou des vice-présidences ou des responsables de dossiers particuliers.
- Dépendant des mœurs et coutumes de chaque groupe, les tâches des différents postes au CA sont plus ou moins définies. Dans certains groupes, la tâche de secrétariat est partagée à tour de rôle; parfois le président préside les réunions du CA, parfois cette tâche est partagée. Cependant, il faut noter que certains bailleurs de fonds commencent à exiger que le trésorierÈRE joue un rôle plus actif (ait plus de compétence) par rapport aux finances du groupe. Cette tendance est inquiétante à deux niveaux : d'abord, s'il faut être « expert » en comptabilité pour être trésorier dans un groupe communautaire, on limitera qui, parmi nos membres, peut accéder au CA; d'autre part, dans la mesure où une personne (le trésorier) devient l'expert des finances au sein du CA, les autres membres du CA risquent de se retirer des discussions sur les finances (car l'expert sait tout)
- D'office (et en temps normal), le président et la coordination sont les porte-parole du groupe. Cependant, le CA peut mandater d'autres personnes (employéEs, membres du CA, membres du groupe) comme porte-parole selon leur expertise, expérience et compétence.

### Le Président

- N'est pas plus important qu'un autre au CA
- Son poste est nommé dans la LC (**article 89,4**). Il doit être nommé; un V-P peut être nommé.
- **En général**, le président **prend la parole publiquement** au nom du groupe (lors des activités publiques, rencontres avec les éluEs, devant les médias)
  - **La SACAIS** a déjà passé un commentaire comme de quoi il ne reconnaît que le **président ou la coordination (direction)** d'un groupe comme porte-parole.

- **Mais attention 1** – le CA détermine le contenu de ce que le président (ou la direction) dit. Dans le sens que le Président ne convoque pas lui-même les médias... Son mandat vient du CA.
  - **Mais attention 2** – le CA peut désigner n'importe qui comme porte-parole sur un dossier spécifique (selon l'expertise, l'expérience ou les connaissances des personnes)
- Selon le groupe (ses mœurs et coutumes... son histoire... sa pratique...), le président **peut**
  - 1) présider les rencontres du CA;
  - 2) préparer l'ordre du jour des rencontres avec la coordination du groupe;
  - 3) signer des effets bancaires;
  - 4) signer les demandes de subvention et/ou des contrats (NB – Il n'est pas pour autant davantage responsable pour la réalisation des travaux qui en découlent – ceci demeure la responsabilité de l'ensemble du CA;
  - 5) avoir un lien privilégié avec les employés
  - 6) s'assure que les « problèmes internes » dans un groupe se gèrent convenablement (relation interpersonnelles compliquées entre les membres d'un CA; relations difficiles entre le CA et un employé, etc)

### **Vice-Président**

- Ce n'est pas tous les groupes qui ont une vice-présidence
- En général, ce poste soutient celui de la présidence et remplace la présidence quand celle-ci n'est pas disponible.
- Parfois, il peut avoir une responsabilité particulière (responsable des relations du travail, lien avec les membres, etc.)

### **Secrétaire**

- Nommé dans les articles LC 99 et 104
- Encore, la définition de la tâche dépend de la pratique de chaque groupe
  - Dans certains groupes, ce poste est responsable de la prise de notes des réunions du CA; dans d'autres groupes, cette tâche est partagée à tour de rôle par les membres du CA
  - Dans certains groupes, c'est le secrétaire qui est responsable de s'assurer que tous les registres et livres exigés par la loi, sont à jour. Dans d'autres cette tâche relève de la coordination (employéE).
- Par contre, incontestablement, certaines tâches du secrétariat doivent être réalisées par le CA
  - Les procès-verbaux doivent être fait, et de plus en plus bien fait
  - On doit s'assurer que toute décision d'ordre financier y soit clairement inscrite en forme de proposition, avec un proposeur et un appuieur.
  - On doit également indiquer si la proposition est acceptée (à l'unanimité ou à la majorité), rejetée ou référée.

- En principe, une proposition devait se comprendre si elle est lue toute seule en dehors du contexte de la réunion où elle s'est discutée. Autrement dit, toute proposition devrait être transcrite, au besoin, comme un extrait de procès verbal.
  - **Exemple d'une mauvaise rédaction de proposition :**  
« Jean propose, appuyé par Marie, de donner 100\$ au MÉPACQ. »
  - **Exemple d'une bonne proposition :**  
Il est proposé par Jean Tremblay, appuyée par Marie Grenier, que la TROVEPO réponde favorablement à la demande du MÉPACQ (du 02-04-14) et de verser au regroupement national un montant de 100\$ pour soutenir le colloque XYZ, prévu en août 2014.  
Adoptée à l'unanimité
- N'oubliez pas que les procès-verbaux, une fois adoptés, doivent être signés par unE administrateurTRICE, normalement par le ou la secrétaire.
- **Notez :** Les procès-verbaux font partie des documents que le groupe doit remettre à l'expert-comptable à la fin de l'année financière afin que celui-ci puisse produire le rapport financier annuel.
- **Notez (bis) :** Le comptable fait plus que « produire les états financiers ». Il rédige aussi une « évaluation de risque » de votre organisme.

## TrésorierIÈRE

- La définition de cette tâche dépend de la pratique de chaque groupe – dans certains cas, c'est le trésorier qui est responsable de faire le suivi budgétaire au CA (entre les AGA); dans d'autres groupes, le trésorier travaille plus étroitement avec l'employée pour suivre les finances; dans d'autres le poste est honorifique et la responsabilité pour suivre l'évolution des finances relève de l'ensemble du CA
  - Note 1 – peu importe le modèle choisi, tous les membres du CA doivent être régulièrement informés de l'évolution financière du groupe.
- En temps normal, le/la trésorierÈRE est un des trois signataires du groupe.
  - **Notez :** Ce n'est pas une saine pratique de gestion que d'avoir **une** signature (la pré signature) sur vingt chèques blancs... Même si c'est commode.
  - **Notez :** Ce n'est pas une saine pratique de gestion que d'avoir unE employéE signé un chèque discrétionnaire, fait à son nom (frais de remboursement, par exemple). Même si c'est commode.
- C'est tout-à-fait raisonnable pour la trésorerie de demander de temps à autres (une fois par année ?) de voir comment les finances du groupe se tiennent (voir le livre de chèques, les pièces justificatives, le classement des comptes, etc.) Mine de rien, une telle vérification permet de voir l'état des choses (sont-elles bien gérées, en ordre). Par contre, ça relève de la micro-gestion que de demander une telle vérification plusieurs fois par année.