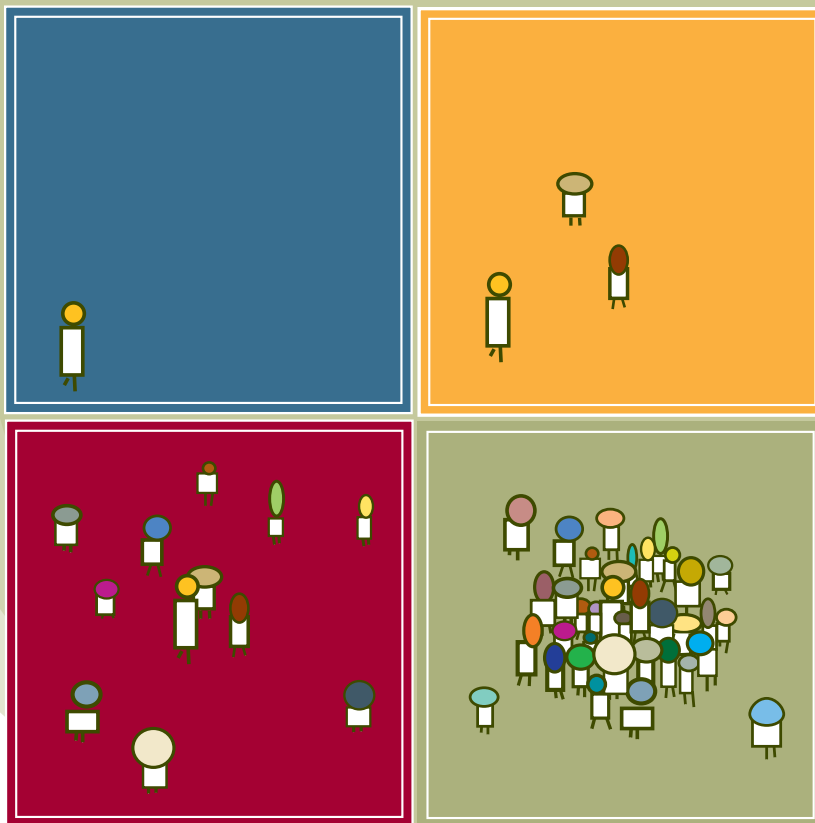


Une réalisation du :







COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

BOÎTE À OUTILS



LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

-  GÉRER NOS ORGANISATIONS AUJOURD'HUI : L'APPROCHE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE (p. 2)
-  LA STRUCTURE JURIDIQUE DES ONBL ET LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE (p. 45)
-  LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE EN ACTION (p. 221)
-  LES INCONTOURNABLES POUR RENFORCER VOTRE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE (p. 357)

Conçue avec :





GÉRER NOS ORGANISATIONS AUJOURD'HUI :
L'APPROCHE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE



Table des matières

Bienvenue dans la boîte à outils sur la gouvernance démocratique!	p.05
I – Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé	p.06
▪ 1 L'origine de la boîte à outils	p.06
▪ 2 Pourquoi une boîte à outils sur la gouvernance démocratique?	p.06
▪ 3 L'approche privilégiée pour la réalisation de la boîte à outils	p.08
▪ 4 Les objectifs de la boîte à outils	p.09
▪ 5 Une boîte à outils composée de quatre fiches différentes	p.10
▪ 6 La diffusion de la boîte à outils	p.11
▪ 7 La boîte à outils : ceux et celles qui y ont travaillé	p.11
▪ 8 Quelques mots sur le vocabulaire utilisé	p.12
II – Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever	p.14
▪ 1 Gouvernance démocratique dans les organisations : de nouvelles réalités à considérer	p.14
▪ 1.1 Reconnaissance politique	p.14
▪ 1.2 Développement du secteur d'emploi	p.14
▪ 1.3 Développement des réseaux et des partenariats	p.15
▪ 1.4 Changements relatifs à l'implication et à la participation dans les organisations	p.15
▪ 1.5 Affaiblissement du fonctionnement démocratique	p.15
▪ 2 Pour plus de démocratie : les défis à relever	p.16
▪ 2.1 La définition du « projet collectif »	p.16
▪ 2.2 La perception des personnes salariées	p.17
▪ 2.3 La réduction des lieux de démocratie	p.17
▪ 2.4 Une affaire de plus à faire	p.18
▪ 3 En quoi l'approche de la gouvernance démocratique peut-elle répondre aux enjeux et aux défis des organisations?	p.19
III – Quelques éléments sur la culture organisationnelle	p.22
▪ 1 Autodiagnostic sur le fonctionnement de votre organisation	p.22
▪ 1.1 L'autodiagnostic	p.22
▪ 1.2 Réponses à l'autodiagnostic	p.24
▪ 2 Les modèles de gestion	p.25
▪ 2.1 Les modèles de gestion : une typologie	p.26
Modèle de gestion hiérarchique	p.26
Modèle de gestion participative	p.27



Table des matières

Modèle de cogestion	p.28
Modèle de gestion en collectif	p.28
▪2.2 Les deux premiers éléments déterminant le modèle de gestion : la mission et les valeurs de l'organisation	p.30
▪2.3 Un troisième élément déterminant le modèle de gestion : la nature de l'organisation	p.32
▪3 Pratique du pouvoir dans les organisations	p.34
▪3.1 Les pratiques démocratiques	p.34
Participative (ou directe)	p.34
Représentative	p.35
Consultative	p.36
▪3.2 Modèles de gestion et types de pouvoirs	p.38
Le pouvoir de récompense	p.38
Le pouvoir de coercition	p.39
Le pouvoir légitime	p.39
Le pouvoir de référence	p.39
Le pouvoir de compétence	p.40
Le pouvoir d'information	p.40
▪3.3 Types de pouvoirs et appartenance socioéconomique et culturelle	p.40

Références

p.43



Bienvenue dans la boîte à outils sur la gouvernance démocratique!

Le *Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC)* vous souhaite la bienvenue dans la *Boîte à outils - La gouvernance démocratique*. Elle est le fruit de nombreux mois de travail avec trois organisations consultantes : le *Centre de formation populaire*, le *Centre St-Pierre* et *Relais-femmes*.

Cette *Boîte à outils* s'inscrit dans le projet d'offre d'outils concrets pour les gestionnaires dans le secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale qu'a entrepris le CSMO-ÉSAC. Déjà, en 2005, il y a eu la production, avec la collaboration du Centre St-Pierre, de la *Boîte à outils - La gestion des ressources humaines*.

Nous vous invitons à prendre connaissance de la *Boîte à outils - La gouvernance démocratique* et, surtout, à vous en servir! Un conseil : ne l'utilisez pas comme un ouvrage qu'il faut lire d'un couvert à l'autre, mais plutôt pour ce qu'elle est réellement : un coffre dans lequel on choisit l'outil qui nous convient au moment qui nous convient!

Dans les pages qui suivent, nous vous offrons une série d'éléments de base utiles à toute organisation voulant développer ou revoir sa gouvernance démocratique.

En somme, dans la Fiche 1, vous retrouverez l'essentiel *avant de vous lancer...*

I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

▪1 L'origine de la boîte à outils

Les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale, comme tout autre type d'organisation, doivent se doter d'un ensemble d'outils en gestion, et ce, afin de remplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs. Certes, dans leur cas, il y a nécessité d'aller au-delà des outils traditionnels, leur mission et leurs objectifs se basant sur :

- ◇ l'amélioration des conditions de vie de la population, que ce soit par l'offre de services et de produits ou par des activités de soutien de toute sorte;
- ◇ l'implication des personnes dans la vie de l'organisation ou de l'entreprise, dans les décisions sur les orientations et la gestion;
- ◇ l'*empowerment*, c'est-à-dire le développement de la capacité de choisir, de décider et d'agir;
- ◇ l'élimination de la discrimination.

Mais d'où vient l'idée d'une boîte à outils? En février 2003, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) organisait des groupes de discussion sur les besoins de formation des responsables des organisations d'économie sociale et d'action communautaire. Le résultat fut la reconnaissance et la définition de quatre grands axes d'intervention en gestion, à savoir :

- ◇ la gouvernance démocratique;
- ◇ la gestion financière;
- ◇ la gestion des ressources humaines;
- ◇ les communications.

Il s'est avéré que l'une des priorités clairement définies par ces groupes de discussion était la gestion des ressources humaines. Le CSMO-ÉSAC a donc pris l'initiative d'en faire une première boîte à outils, éditée en juin 2005. La seconde priorité était la gouvernance démocratique, objet de la présente boîte à outils.

▪2 Pourquoi une boîte à outils sur la gouvernance démocratique?

Cette boîte à outils vient à la suite du besoin croissant des organisations de renforcer leur vie associative, qui est souvent le lieu de différentes tensions :

- ◇ mésentente entre le conseil d'administration et la direction/coordination;



I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

- ◇ faible taux de participation des membres aux assemblées générales et dans les autres lieux décisionnels;
- ◇ décalage entre les aspirations des personnes administratrices et celles de l'équipe de travail;
- ◇ conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration.

Ces tensions ne sont pas nouvelles, mais elles se posent différemment dans le contexte actuel des organisations marquées par le manque de ressources, la pression au rendement et les besoins grandissants des clientèles.

Cette boîte à outils vise donc à fournir aux personnes œuvrant dans les secteurs de l'économie sociale et de l'action communautaire des pistes de réflexions et des solutions concrètes leur permettant d'améliorer le fonctionnement démocratique des organisations tout en tenant compte des nouvelles réalités du secteur (Fiche 1, p. 14).

Son but ultime (voir section des objectifs, Fiche 1, p. 9) est de renforcer le fonctionnement démocratique des organisations, qui est le fondement même de ces initiatives collectives et qui leur a permis, au fil des années, de se distinguer par un certain nombre d'innovations au plan de la gestion (à ce propos, consultez la section sur les acquis de l'action communautaire et de l'économie sociale, Fiche 1, p. 19).

Conçue sous forme de fiches pratiques et accessibles (voir la section Présentation des fiches, Fiche 1, p. 10), elle s'adresse particulièrement aux gestionnaires qui ont un rôle pivot dans la structure collective et qui ont besoin d'être soutenus dans leur mandat particulier. Elle est destinée aussi aux personnes administratrices, au personnel, aux membres, aux usager(ère)s et aux bénévoles, qui sont les acteurs clés de la vie associative et sans lesquels l'organisation n'aurait pas sa raison d'être.

Si, aujourd'hui plus que jamais, la vie associative et son fonctionnement démocratique sont les garants de la vitalité du secteur, ils se posent dans de nouveaux termes :

- ◇ concilier aide directe aux personnes et développement de leur participation active;
- ◇ favoriser la représentativité des intérêts et assurer une gestion efficiente.

Les acteurs eux-mêmes se questionnent sur leurs pratiques et ont besoin de repères pour agir. Ils veulent éviter les pièges d'une gestion « autoritaire », qui concentre les décisions, ou d'une gestion « désordonnée », qui permet à tout le monde de prendre des décisions, quel que soit le mandat. Ils attendent

I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

aussi des réponses précises sur leurs rôles et leurs responsabilités en cas de problèmes et sur les règles et les procédures pour les faire respecter.

C'est précisément à ces questions que veut répondre la *Boîte à outils - La gouvernance démocratique* en tentant de développer une nouvelle approche, celle de la gouvernance démocratique. Cette approche, qui suscite autant les foudres que les passions, prend en compte à la fois la complexité de l'environnement et les divers intérêts des familles d'acteurs qui gravitent dans l'organisation et à l'extérieur. En ce sens, elle présente un grand intérêt pour les organisations et peut apporter des réponses aux problèmes fréquemment rencontrés dans la vie associative.

▪3 L'approche privilégiée pour la réalisation de la boîte à outils

Conscients que les missions et les activités des organisations peuvent influencer les pratiques démocratiques, un effort a été fait pour exposer une diversité d'expériences (contextes légaux et modèles de gestion) et mettre à la disposition des personnes utilisatrices de la boîte des renseignements complémentaires (capsules placées dans chacune des fiches). La prise en compte du volet économique permet aussi de traiter de toutes les facettes de la gouvernance démocratique en lien avec les différents types de clientèles des organisations.

Les fiches ont ainsi été conçues pour répondre le plus possible aux préoccupations d'organisations à vocation marchande et non marchande, de même qu'aux organisations de petite et de grande taille. La personne utilisatrice de la boîte devrait toujours pouvoir trouver la réponse à sa question.

L'approche préconisée vise par ailleurs à proposer des balises et des repères plutôt qu'à inculquer des « recettes ». De cette façon, la personne utilisatrice est invitée à agir et à réagir aux outils proposés en les adaptant à la réalité de son organisation.





I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

■ 4 Les objectifs de la boîte à outils

Par la réalisation de cette boîte à outils sur la gouvernance démocratique dans les OBNL, le CSMO-ÉSAC poursuivait les objectifs suivants :

Objectif général

- ◇ Cette boîte à outils a été conçue pour faciliter l'exercice de la démocratie dans les organisations communautaires et les entreprises d'économie sociale, et ce, en lien avec leurs valeurs et les nouvelles réalités du secteur (Fiche 1, voir p. 14).

Objectifs spécifiques

- ◇ Présenter le modèle de gouvernance démocratique et définir les mécanismes à mettre en place pour sa réalisation (Fiche 1, p. 2 à p. 44).
- ◇ S'approprier le cadre légal des organisations à but non lucratif et définir les contraintes et les possibilités liées à la gouvernance (Fiche 2, p. 45 à p. 220).
- ◇ Fournir des pistes de réflexion et des outils concrets permettant de résoudre des problèmes fréquemment rencontrés dans le fonctionnement démocratique des organisations (Fiche 3, p. 221 à p. 356 et Fiche 4, p. 357 à p. 472).



I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

■ 5 Une boîte à outils composée de quatre fiches différentes

Dans les fiches 1, 2 et 4, vous retrouverez : un contenu riche et diversifié sur de multiples sujets; des autodiagnostic; des jeux-questionnaires; des exercices; des exemples de modèles; des références, etc.

Dans la fiche 3, vous retrouverez : des cas types de gouvernance démocratique tirés d'expériences terrain, le tout accompagné d'analyses et de pistes d'action.

<p>Gérer nos organisations aujourd'hui : l'approche de la gouvernance démocratique</p> <p>I- Avant de vous lancer : II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle</p> <p>FICHE 1</p>	<p>La structure juridique des OBNL et la gouvernance démocratique</p> <p>I- Autodiagnostic sur la structure juridique des associations II- L'encadrement juridique des associations III- Les règlements généraux IV- Les assemblées délibérantes V- Les rôles des instances de l'organisation</p> <p>FICHE 2</p>
<p>La gouvernance démocratique en action</p> <p>I- L'assemblée générale des membres II- Le conseil d'administration III- La direction/coordination IV- L'équipe de travail V- La situation des regroupements d'organisations VI- La gouvernance express</p> <p>FICHE 3</p>	<p>Les incontournables pour renforcer votre gouvernance démocratique</p> <p>I- La communication et l'information II- La délibération, la négociation et la prise de décisions III- Le code de déontologie IV- La gestion des conflits V- L'autoévaluation de la qualité de la vie associative VI- La planification et l'évaluation</p> <p>FICHE 4</p>

Chacune de ces fiches peut contenir :

- ◇ un test autodiagnostic;
- ◇ des grilles d'analyse;
- ◇ des renseignements à jour sur les aspects légaux et culturels de la gestion;
- ◇ des exemples concrets;
- ◇ des exercices (jeu-questionnaire, études de cas, mises en situation, etc.);
- ◇ des aide-mémoire;
- ◇ des propositions pour relever le défi de la gestion démocratique;
- ◇ des références complémentaires.

I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

▪6 La diffusion de la boîte à outils

La *Boîte à outils - Gouvernance démocratique* est disponible sur cédérom.

Elle peut aussi être consultée en format PDF sur les sites Internet du :

◇ CSMO-ÉSAC, www.csmoesac.qc.ca,

ainsi que des organisations consultantes :

◇ Centre de formation populaire : www.lecfp.qc.ca;

◇ Centre St-Pierre : www.centrestpierre.org;

◇ Relais-femmes : www.relais-femmes.qc.ca.

N'hésitez pas à les consulter et, surtout, à les utiliser!

▪7 La boîte à outils : ceux et celles qui y ont travaillé

La réalisation de la Boîte à outils sur la gouvernance démocratique dans les OBNL a nécessité le travail de nombreuses personnes. Les voici donc!

Chargé de projet pour la réalisation

Coordination, collaboration à la conception, à la recherche et à la rédaction

Philippe Beaudoin, chargé de projet à la formation

Comité sectoriel de main-d'œuvre - Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC)

Courriel : pbeaudoin@csmoesac.qc.ca (1-866-259-7714)

Ressources consultantes

Responsable

Centre St-Pierre : Suzanne Leroux

Conception, recherche et rédaction :

Centre de formation populaire : Stéphanie Didier et René Doré

Centre St-Pierre : Élise Lemaire, avec la collaboration de Lise Noël et de Vivian Wiseman

Relais-femmes : Lise Gervais et Louise Picard, avec la collaboration de Anne St-Cerny

Conseils pratiques

Liette Courchesne, Chantier de l'économie sociale

Odette Trépanier, CSMO-ÉSAC

Révision linguistique

Marie-Andrée Bédard

Infographie

compto

I- Avant de vous lancer : l'origine de la boîte à outils, les objectifs visés, ceux et celles qui y ont travaillé

Comité d'encadrement

La réalisation de la *Boîte à outils - La gouvernance démocratique* a de plus bénéficié du travail assidu des personnes suivantes :

- ◇ Céline Charpentier, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)
- ◇ Louis Darveau, Réseau des entreprises d'économie sociale en aide domestique (REÉSAD)
- ◇ Ginette Drouin-Busque, Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)
- ◇ Luce Proulx, Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec (ARCQ)
- ◇ Gérald Gauthier, Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec
- ◇ Geneviève Issalys, Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE)
- ◇ Marie-Hélène Méthé, Chantier de l'économie sociale
- ◇ Tana Paddock, The Center for Community Organizations (COCO)
- ◇ Lise Roy, Le Fablier
- ◇ Pierre Riley, Fédération des centres d'action bénévole du Québec
- ◇ Lucie Thibodeau, Réseau des centres de ressources périnatales
- ◇ Yves Tremblay, Centraide

■ 8 Quelques mots sur le vocabulaire utilisé

Pour la réalisation de cette boîte à outils, une attention particulière a été donnée à la réalité des organisations des deux grands secteurs visés, en l'occurrence les organisations communautaires et les entreprises d'économie sociale. Ainsi, nous avons notamment privilégié l'utilisation des vocables suivants :

- ◇ **Organisation**
Quand il sera question de l'ensemble des entreprises d'économie sociale et des organismes d'action communautaire, nous utiliserons l'expression *organisation*. Ce terme nous est apparu comme étant le plus près possible de la réalité, à la fois des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale et des coopératives.
- ◇ **Direction/coordination**
Alors que les entreprises d'économie sociale parlent volontiers de gestionnaires et de direction, les termes responsables ou coordination sont souvent préférés dans les milieux de l'action communautaire. Par conséquent, nous avons choisi le terme direction/coordination

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

À l'heure où la gouvernance est souvent associée aux stratégies néolibérales (pour en savoir plus sur le concept, voir p. 20), il devient primordial pour les personnes œuvrant dans le secteur communautaire et d'économie sociale d'en proposer une vision alternative afin qu'elle corresponde aux valeurs et aux principes démocratiques de nos organisations. Cela est d'autant plus important que ces organisations se sont beaucoup transformées depuis leur émergence, dans les années 1960. La place et le rôle qu'elles occupent dans la société ont aussi évolué. Ce nouveau contexte fait ressortir de nouveaux enjeux en terme de gouvernance. C'est à cette invitation que vous convie cette boîte à outils, dans laquelle il s'agit moins de savoir s'il faut être « pour » ou « contre » la gouvernance que de mettre à la disposition de tous une démarche et des outils qui renforcent la dimension collective et participative dans les organisations.

■ 1 Gouvernance démocratique dans les organisations : de nouvelles réalités à considérer

Mais qu'en est-il exactement de ces nouvelles réalités auxquelles sont confrontées les organisations d'aujourd'hui? Nous vous en présentons quelques-unes dans ce qui suit.

■ 1.1 Reconnaissance politique

Devant des besoins sociaux grandissants, les organisations se sont développées pour lutter contre l'exclusion sociale et pour améliorer la qualité de vie des populations. Leur nombre a augmenté, et les domaines d'intervention se sont diversifiés. Aujourd'hui, ce sont plus de 8 000 organisations communautaires (SACA, 2004) et 6 500 entreprises d'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 2006) qui interviennent dans des domaines aussi variés que la santé, l'environnement, la défense des droits, l'éducation, la consommation, le développement local et régional, l'emploi et l'insertion sociale, etc. Au fil des années, elles ont acquis la reconnaissance politique du caractère distinct de leurs activités par rapport aux services publics de l'État.

■ 1.2 Développement du secteur d'emploi

Les organisations comptent maintenant dans leur rang un nombre important d'employé(e)s qui s'ajoutent aux bénévoles : en 2003, le secteur totalisait approximativement 115 000 emplois, dont plus des deux tiers (69 %) étaient de nature permanente (Centre de formation populaire, Relais-femmes, 2005). Comme les organisations sont devenues de véritables espaces créateurs d'emploi, leurs membres se préoccupent de plus en plus de l'importance de développer des emplois durables et d'améliorer la qualité des conditions de travail du personnel.

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

▪ 1.3 Développement des réseaux et des partenariats

Dans la foulée de la « modernisation de l'État » enclenchée à fin des années 1990, les organisations sont de plus en plus sollicitées à travailler en partenariat avec les ressources institutionnelles et à but lucratif autour de problématiques ciblées. Si ces « partenariats mixtes » marquent la force d'un secteur qui a su faire reconnaître son expertise, ils posent aussi des défis particuliers relativement à l'autonomie des organisations, qui se retrouvent intégrées dans les offres de services visant à répondre exclusivement aux préoccupations institutionnelles.

▪ 1.4 Changements relatifs à l'implication et à la participation dans les organisations

Les organisations constatent des changements dans l'adhésion, ce qui donne souvent l'impression d'un affaiblissement, voire d'une perte du sentiment d'appartenance à l'organisation. Le sens de l'implication et de la participation des membres a aussi changé. Aujourd'hui, les membres veulent que leur opinion soit davantage considérée dans les orientations de l'organisation et ils veulent avoir plus d'emprise sur les décisions. Par ailleurs, comme ces membres sont, le plus souvent, les usager(ère)s, ils réclament aussi des services de qualité. Impliqués bénévolement, ils veulent être reconnus, vivre des expériences significatives qui vont leur permettre d'apprendre et de tirer le meilleur parti de leur engagement. Si ces changements ne sont pas pris en compte rapidement dans le fonctionnement démocratique des organisations, alors on risque d'assister à la réduction du fonctionnement démocratique à sa plus simple expression, à savoir le repli sur le cadre légal.

▪ 1.5 Affaiblissement du fonctionnement démocratique

Devant la complexité de la gestion, les membres des organisations vont avoir tendance à se replier sur les procédures juridiques aux dépens du développement de pratiques de démocratisation des décisions. Cette volonté de se référer au cadre légal a sans doute été encouragée par la réforme du *Code civil au Québec*, en 1994, réforme qui a clairement institué la responsabilité légale des personnes administratrices. Les membres vont aussi avoir tendance à imiter des approches de l'entreprise privée et du secteur public en privilégiant des modèles de gestion hiérarchiques (voir Fiche 1, p. 26) fondés sur la concentration des décisions au conseil d'administration et de la direction/coordination (les personnes dirigeantes) et sur la concentration des opérations au sein des équipes de travail. Curieusement, cette tendance se produit au moment même où les milieux institutionnels et privés remettent en question ces approches et font la

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

promotion de plus de démocratie dans la prise de décisions et des principes de gestion participative visant à responsabiliser le personnel (Leclerc, J., 2002).

Devant ce constat, il ne s'agit pas de blâmer les organisations. Loin d'être un choix délibéré d'exclure des décisions une partie des membres, cet affaiblissement résulte plutôt de la complexité des enjeux du secteur qui rend de plus en plus difficile la compréhension des dossiers menés par l'organisation. Le manque de ressources et les conditions de pression au rendement contribuent aussi à limiter les efforts pour vulgariser les enjeux et les rendre accessibles.

Les défis posés par la participation démocratique vont ainsi au-delà de l'adoption d'une structure démocratique et de la mise en place de procédures. C'est sur cette limite que nous interpelle la gouvernance démocratique, qui vise à proposer une solution de rechange aux difficultés rencontrées par les organisations.

▪2 Pour plus de démocratie : les défis à relever

Tout effort de démocratisation a pour effet paradoxal de maintenir une tension permanente : accorder une place, donner la parole plus spécifiquement aux personnes qui ne l'ont pas ou qui l'ont peu et partager le pouvoir. Cela implique de donner sa place, de céder la parole, de mettre en veilleuse son désaccord pour accepter la décision. C'est de tout cela qu'émerge le partage du pouvoir. Il y a actuellement, pour les organisations, des défis importants relativement à toutes ces questions. Sous diverses pressions (transformations des réseaux publics, exigences accrues, augmentation de la détresse pour certaines parties de la population, etc.), des obstacles se dressent pour les organisations dans l'exercice du pouvoir.

▪2.1 La définition du « projet collectif »

L'un des enjeux importants pour toute gouvernance démocratique est la définition du « projet collectif » de l'organisation à gouverner. Pour les organisations, l'exercice est d'autant plus important qu'en plus de permettre de définir l'objet de la gouvernance, il pose la question fondamentale de qui participe à ce travail de définition : les personnes administratrices, l'équipe de travail, les personnes qui assument la direction/coordination, les membres, une partie de ces groupes ou l'ensemble de ceux-ci?

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

Le « projet collectif »

Pour toute organisation, le « projet collectif » consiste en la mission, les valeurs et les pratiques de l'organisation. Il correspond aussi à ce qui permet le « vivre ensemble ». C'est l'histoire, les projets, les productions et les traditions de l'organisation.

▪ 2.2 La perception des personnes salariées

Un autre de ces enjeux est la perception de certaines personnes salariées des organisations envers les membres. Dans les situations où les membres sont à la fois « client(e)s » et « personnes administratrices », la perception des personnes salariées à leur égard peut influencer les pratiques démocratiques. Ces membres sont souvent dans le besoin et en manque de liens sociaux. Ils peuvent en outre se sentir exclus et vivre une grande pauvreté. Il peut alors être facile pour des personnes salariées, lorsqu'elles sont placées en situation de les soutenir, de les croire incapables d'accomplir leur rôle de personne administratrice. Il peut être encore plus difficile de les considérer comme d'éventuels collègues dans la prise de décisions, d'apprendre et de travailler avec eux.

Un autre défi dans le partage du pouvoir entre l'équipe de travail et les membres est la « salarisation ». La présence de personnes salariées dans les organisations peut en effet entraîner un fonctionnement à deux vitesses : la vitesse des personnes salariées et celle des bénévoles ou des militant(e)s. Que des personnes soient salariées ne constitue pas un problème en soi. L'équipe de travail doit toutefois tenir compte des disponibilités de temps et des priorités parfois différentes des membres. Une volonté de démocratisation tiendra compte de cette réalité dans l'accomplissement de la mission d'une organisation.

Bref, le défi de toute organisation est de réinventer des pratiques démocratiques adaptées à la réalité actuelle, ce qui permettrait un partage de pouvoir entre les personnes salariées, les personnes administratrices et les membres.

▪ 2.3 La réduction des lieux de démocratie

Avec la complexification des problèmes sociaux et l'alourdissement de la situation des personnes fréquentant les organisations, plusieurs parmi celles-ci misent de plus en plus sur des services donnés par des personnes salariées de plus en plus diplômées. Les membres des conseils d'administration représentent de moins en moins les personnes qui constituent l'organisation et sont remplacés par des « expert(e)s ». Les structures démocratiques (assemblée générale et conseil

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

d'administration) perdent leur pouvoir et leur sens, devenant uniquement des lieux de consultation où l'on entérine le travail des personnes salariées. Pour les membres de l'organisation, cela veut parfois dire faire part de leurs attentes et de leurs besoins, sans signifier pour autant participer aux décisions.

Les membres voulant participer aux instances devraient être articulés et formés avant même de commencer, comme si on apprenait d'un seul coup et une fois pour toutes à délibérer et à prendre des décisions (Guberman, 2005). Dans certaines organisations, pour devenir membre d'un conseil d'administration, il faut répondre à certains critères liés aux compétences et à l'expertise. Cette pratique restrictive peut empêcher une participation pleine et entière de certaines catégories de personnes évoluant dans les organisations communautaires et d'économie sociale.

Pour une saine démocratie

La démocratie implique une lutte constante pour élargir le groupe de personnes pouvant évoluer dans l'espace démocratique et pour éliminer les exclusions basées sur le genre, les capacités intellectuelles, la race, l'ethnicité ou d'autres caractéristiques ou qualités des gens (Guberman, 2004).

▪ 2.4 Une affaire de plus à faire

La mise sur pied de pratiques démocratiques ne s'ajoute pas au travail d'intervention. Elle constitue plutôt l'un des fondements sur lequel repose l'intervention faite auprès des membres. Quand la démocratie est vue comme l'une des raisons d'être d'une organisation, tout est prétexte à son apprentissage. De fait, il ne faut pas voir la démocratie comme quelque chose qui se pratique dans des lieux particuliers ou à des moments précis, mais bien comme la trame de fond de toutes les pratiques (Guberman, 2004).

Offrir des lieux de pouvoir et accroître la démocratie au sein d'une organisation demandent un engagement. Accompagner des personnes qui font l'objet de discriminations, qui sont aux prises avec des difficultés importantes et qui n'ont jamais eu l'occasion d'acquérir des habiletés de prise de parole requière temps et patience. Pour les organisations, le défi est d'offrir un lieu d'expérimentation qui permettra l'émergence de la démocratie

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever



À PROPOS... des acquis de l'action communautaire et de l'économie sociale en matière de gouvernance démocratique

La démocratie est au cœur même du projet initial ayant conduit à la naissance des organisations communautaires et des entreprises d'économie sociale. La participation des personnes utilisatrices ainsi que du personnel occupe une place centrale dans la définition même qu'elles se sont donnée.

Au fil des ans, ces organisations ont su développer un mode de gestion fortement imprégné de ces valeurs fondatrices de participation et de démocratie. Loin d'être un modèle vertueux, le fonctionnement démocratique des organisations a permis la réalisation concrète des principes suivants :

- ◇ l'égalité plutôt que la hiérarchie;
- ◇ la participation plutôt que la centralisation;
- ◇ l'autonomie, l'initiative et la créativité plutôt que la subordination et le contrôle.

▪ 3 En quoi l'approche de la gouvernance démocratique peut-elle répondre aux enjeux et aux défis des organisations?

Parce qu'elle se fonde sur des stratégies de participation, de partenariat et d'apprentissage collectif, la gouvernance démocratique est bien adaptée pour répondre aux problèmes de la vie associative. Concrètement, elle permet :

- ◇ la régulation dans les prises de décisions qui sont le résultat de la confrontation des différents intérêts des acteurs (membres, personnes utilisatrices, personnel, gestionnaires, personnes administratrices, partenaires);
- ◇ l'amélioration de la communication entre les membres par la mise en place de procédures d'échanges, de concertation et de la délibération;
- ◇ l'amélioration de la mobilisation des membres autour de la mission de l'organisation;
- ◇ l'augmentation de la motivation des membres à s'impliquer dans l'organisation;
- ◇ le développement de la capacité d'agir des membres dans l'organisation;
- ◇ la prise en compte des environnements externe et interne par la mise en place de procédures de planification stratégique et d'évaluation des actions engagées.

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

La gouvernance démocratique se présente donc comme le modèle le plus approprié au secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale, car elle respecte la répartition des rôles et des responsabilités tout en appliquant les principes démocratiques des organisations. À la différence du modèle de gouvernance stratégique (Malenfant, 1999), qui se concentre sur les pratiques de supervision et de contrôle du conseil d'administration et de la direction/coordination, elle implique les membres (personnes utilisatrices, bénévoles) et le personnel dans la définition de la stratégie et du contrôle dans l'organisation.

Si elle semble correspondre le mieux aux besoins des organisations actuelles, il ne s'agit toutefois pas de l'appliquer de façon mécanique, sans tenir compte des particularités de chacune des organisations :

- ◇ le secteur d'activité;
- ◇ l'environnement immédiat (contraintes du secteur);
- ◇ les exigences des bailleurs de fonds;
- ◇ la taille de l'organisation et le nombre de membres et d'employé(e)s;
- ◇ l'histoire et la culture de l'organisation.

**POUR EN
SAVOIR
PLUS...**

Sur le concept de gouvernance démocratique

« Gouvernance » vient d'un vieux terme français utilisé au XIII^e siècle comme équivalent de gouvernement. Il renvoie à l'action d'exercer le pouvoir politique et de diriger la conduite de quelque chose ou de quelqu'un (Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert). Tombé en désuétude, il resurgit avec force au début des années 1980, période marquée par des transformations majeures. Il est alors utilisé pour mieux comprendre et revoir l'organisation moderne des gouvernements et des entreprises.

La gouvernance a été rapidement associée à la pensée néolibérale et aux politiques défendues par les grandes institutions, comme la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (Cassen, 2001), d'où parfois une certaine résistance dans nos organisations lorsque ce terme est évoqué. Il faut voir que la gouvernance est un concept beaucoup plus large, qui s'intéresse avant tout à la question du partage du pouvoir dans toute organisation, qu'elle soit publique, privée ou associative. Il est donc possible d'envisager un mode de gouvernance propre à nos organisations. Nous vous proposons quelques ouvrages qui vont dans ce sens.

II- Gouvernance démocratique : de nouvelles réalités à considérer, les défis à relever

POUR EN
SAVOIR
PLUS...

- ◇ La revue *Économie et Solidarité* publiée par le CIRIEC-Canada, (Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative) a produit un numéro (volume 35, numéros 1-2, 2004) portant sur la gouvernance et la gestion en économie sociale. [En ligne] [<http://www.ciriec.uqam.ca/>].
- ◇ Voir les travaux de Marie-Claire Malo, professeure titulaire aux HEC, qui sont publiés dans les cahiers du CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, cahiers 0301-0311, offerts sur le site du CRISES (www.crisis.uqam.ca). Nous vous invitons aussi à suivre les travaux du GRAP de l'Estrie, dont l'objectif est de produire un outil de réflexion sur la bonne gouvernance à l'usage des entreprises d'économie sociale, tant OBNL que coopérative (personne-ressource : ernesto.molina@usherbrooke.ca).
- ◇ GUBERMAN, N et autres (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Éditions Saint-Martin. Bien que cet ouvrage ne traite spécifiquement que des groupes de femmes, les questions et les analyses présentées sont pertinentes pour toute autre organisation soucieuse d'améliorer sa vie démocratique.
- ◇ VAILLANCOURT, Y., F. AUBRY et C. JETTÉ (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. Les auteurs présentent les résultats d'une recherche sur le développement du secteur de l'aide domestique et consacrent quatre chapitres (4-5-6-7) à l'importance de la participation à la vie démocratique de l'organisation, des travailleurs, des usagers et des représentants de la communauté.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪1 Autodiagnostic sur le fonctionnement de votre organisation

▪1.1 L'autodiagnostic

Dans l'autodiagnostic suivant, nous vous invitons à définir le type de modèle de gestion de votre organisation. Faites-le en équipe et discutez des résultats obtenus!

Directive : Encerclez la réponse qui, à votre connaissance, se rapproche le plus du fonctionnement de votre organisation.

1. Les membres de votre organisation :

- A. sont peu engagés dans les décisions;
- B. sont fortement engagés dans les décisions;
- C. sont fortement engagés, de façon égale, avec l'équipe dans les décisions;
- D. participent peu. Seuls les membres des groupes décisionnels sont engagés dans les décisions.

2. Les membres impliqués dans les groupes décisionnels sont :

- A. engagés dans les décisions et dans l'action;
- B. engagés dans les prises de décisions, mais pas dans l'action;
- C. engagés de façon égalitaire avec toutes les personnes salariées dans les décisions et dans l'action;
- D. engagés au même niveau que les personnes salariées dans les décisions et dans l'action.

3. Les personnes salariées sont :

- A. égales aux membres, car elles sont aussi des membres;
- B. engagées dans les décisions;
- C. chargées uniquement d'assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation;
- D. au cœur des décisions et des actions.

4. La direction/coordination :

- A. est incluse dans l'équipe, mais n'a pas un poste hiérarchique distinct;
- B. a des pouvoirs et des responsabilités supérieures et a un statut différent des autres membres de l'équipe;
- C. est assumée de façon égale par toutes les personnes salariées; il n'y a pas de poste de direction/coordination;
- D. fait partie de l'équipe, mais a un statut hiérarchique.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

5. **Le mode de gestion de mon organisation est :**
 - A. hiérarchique;
 - B. interdépendant entre le conseil d'administration et l'équipe de travail;
 - C. souple et participatif;
 - D. particulièrement préoccupé par le climat socioaffectif.

6. **La gestion de mon organisation est assumée :**
 - A. par une instance où les membres y siègent sans égard à leur statut (militant(e), salarié(e), etc.);
 - B. par une instance et par l'équipe de travail, avec des fonctions et des champs de travail qui leur sont reconnus de façon égale;
 - C. par des personnes dirigeantes qui contrôlent l'organisation;
 - D. par les membres qui contribuent activement.

7. **Un élément qui caractérise mon organisation est :**
 - A. une répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et l'équipe;
 - B. une recherche de consensus aussi importante que la décision elle-même;
 - C. une participation active de toutes et tous dans l'atteinte des objectifs;
 - D. une gestion par autorité.

8. **Le modèle de gestion de mon organisation favorise :**
 - A. le partage du pouvoir et est respectueux des contributions de toutes et tous;
 - B. une participation égalitaire de tous les membres, qui prennent part à toutes les décisions;
 - C. le partage du pouvoir et la prise de décisions entre l'équipe de travail et le conseil d'administration;
 - D. une concentration des pouvoirs et des responsabilités aux mains d'une direction/coordination et d'un conseil d'administration.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

1.2 Réponses à l'autodiagnostic

Pour connaître le type de gestion de votre organisation :

1. Encerclez vos choix de réponse dans le tableau suivant.
2. Additionnez vos réponses.

Questions	Vous avez répondu « A »	Vous avez répondu « B »	Vous avez répondu « C »	Vous avez répondu « D »
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
Total				

Si vous avez une majorité de A :

Vos réponses révèlent que votre organisation a un modèle de gestion hiérarchique (Fiche 1, p. 26). En consultant le texte qui suit, vous pourrez définir les éléments propres à ce modèle de gestion.

Si vous avez une majorité de B :

Vos réponses révèlent que votre organisation a un modèle de gestion participative (Fiche 1, p. 27). En consultant le texte qui suit, vous pourrez définir les éléments propres à ce modèle de gestion.

Si vous avez une majorité de C :

Vos réponses révèlent que votre organisation a un modèle de cogestion (Fiche 1, p. 28). En consultant le texte qui suit, vous pourrez définir les éléments propres à ce modèle de gestion.

Si vous avez une majorité de D :

Vos réponses révèlent que votre organisation a un modèle de gestion en collectif (Fiche 1, p. 28). En consultant le texte qui suit, vous pourrez définir les éléments propres à ce modèle de gestion.

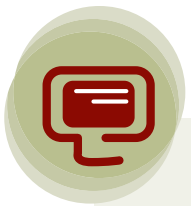
III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪2 Les modèles de gestion

Les modèles de gestion des organisations prennent plusieurs formes. Les types de modèles et de structures sont diversifiés et s'ajustent à la spécificité de chaque organisation, que cela soit formellement établi ou non.

La gestion, quant à elle, englobe le fonctionnement et l'organisation formelle du travail; la division et le partage du travail; le statut des membres; la répartition du pouvoir; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes (Guberman et autres, 1994).

La présente section se penchera sur les facteurs pouvant influencer le choix d'un modèle de gestion et sur les caractéristiques des principaux modèles utilisés dans les organisations. Nous présentons aussi une typologie de modèles de gestion.



EN BREF

Un modèle de gestion prend forme en fonction...

- ◇ de sa mission et de ses valeurs;
- ◇ des orientations de l'organisation : est-elle un milieu de vie? D'apprentissage? De travail pour la production? De défense ou de promotion?
- ◇ de la nature de l'organisation : quelle est son histoire? Depuis quand existe-t-elle? Quelles ont été ses phases de consolidation et d'expansion? Quelle est sa taille? Qu'en est-il de la mobilité de ses membres?
- ◇ des activités de l'organisation : sont-elles axées sur l'aide? La transformation des rapports sociaux? L'intégration sociale? La production d'un bien ou d'un service?

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪ 2.1 Les modèles de gestion : une typologie

Le modèle de gestion d'une organisation est la structure qu'elle se donne pour organiser et faciliter son action. Cette structure est mise en place pour clarifier les rôles et les responsabilités de chaque personne. Pour les organisations, un modèle de gestion doit se caractériser par la démocratisation et la création de structures visant l'égalité. Le modèle de gestion a le souci de développer au maximum le sentiment d'appartenance des membres à l'organisation.

Pour plusieurs organisations, développer des pratiques démocratiques c'est : 1) tenir compte des personnes; 2) inclure des moments de convivialité; 3) prévoir des mécanismes de résolution de conflits. Le modèle de gestion a des répercussions sur les rapports avec les membres relativement à leur place dans l'organisation, ainsi que sur les pratiques d'intervention qui leur sont destinées.

À NOTER

Il n'y pas de modèle de gestion type

Il n'y a pas un modèle universel de gestion applicable à toutes les organisations. C'est pourquoi il est important de ne pas ériger un modèle type. Chaque modèle comporte des points forts, mais aussi des faiblesses. L'important pour une organisation est de choisir un modèle qui favorisera la gestion démocratique et qui permettra un véritable partage du pouvoir. L'essentiel, c'est de donner le plus large espace démocratique possible pour assurer un développement maximal, tant pour les individus que pour la collectivité. Une gestion démocratique favorise le sentiment d'appartenance, vise l'*empowerment* personnel et collectif, offre une intervention qui valorise l'expérience et collectivise les difficultés en plus de développer un lieu où des rapports humains sont créés.

Modèle de gestion hiérarchique

Il s'agit d'un modèle de gestion traditionnel qui concentre les pouvoirs et les responsabilités aux mains de la direction/coordination et du conseil d'administration. Ce mode de gestion est davantage connu et est souvent utilisé dans les organisations de grande taille.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Caractéristiques du modèle de gestion hiérarchique¹

- ◇ Structure hiérarchique.
- ◇ Le conseil d'administration est formé de membres engagés uniquement dans la gestion et l'administration de l'organisation.
- ◇ La plupart des responsabilités de gestion sont déléguées à la direction/coordination générale.
- ◇ L'équipe de travail a des contacts limités et indirects avec le conseil d'administration et elle assure le fonctionnement quotidien de l'organisation.
- ◇ Les membres sont peu informés et peu engagés dans l'action et dans les activités.

Modèle de gestion participative

Le modèle de gestion participative vise une gestion démocratique, le partage du pouvoir et une transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de toutes et tous. La gestion vise l'intégration des membres, des bénévoles et de l'équipe de travail au processus de décision et à la réalisation des objectifs.

Caractéristiques du modèle de gestion participative

- ◇ Adaptation du modèle hiérarchique, qui favorise des structures plus horizontales où les pouvoirs sont partagés.
- ◇ La direction/coordination est le lien entre le conseil d'administration et l'équipe de travail.
- ◇ L'équipe de travail est partie prenante à différents degrés dans le processus démocratique.
- ◇ Elle est engagée dans les décisions et l'action avec les membres et la direction/coordination.
- ◇ Les membres sont fortement engagés dans les décisions et l'action avec l'équipe et la direction/coordination.

Une majorité d'organisations fonctionnent avec ce modèle, qui a été adapté selon leurs pratiques et leurs besoins. L'objectif de favoriser l'implication des membres est central pour ce modèle de gestion.

1- Tiré et adapté de FOURNIER, D. (2006). *Formation sur la gestion participative à la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles*, texte polycopié.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Modèle de cogestion

Le modèle de cogestion vise une gestion partageant le pouvoir, la prise de décisions et les responsabilités entre l'équipe de travail et le conseil d'administration. Le conseil d'administration a le rôle de représenter les membres de l'organisation. C'est le type de décision qui différencie le pouvoir entre le conseil d'administration et l'équipe, c'est-à-dire que l'un n'a pas de pouvoir hiérarchique sur l'autre. Chacune de ces deux instances a ses champs de décisions et d'action propres, et les instances se retrouvent « co-décideuses » dans d'autres champs. Il y a peu d'organisations qui, de façon officielle, fonctionnent selon ce modèle.

Caractéristiques du modèle de cogestion

- ◇ Les décisions sont partagées entre le conseil d'administration et l'équipe.
- ◇ La direction/coordination est incluse dans l'équipe.
- ◇ L'équipe est au cœur des décisions.
- ◇ Les membres du conseil d'administration sont engagés avec l'équipe dans l'organisation.

Modèle de gestion en collectif

Le modèle de gestion en collectif présente une structure non hiérarchique. Il veut favoriser une participation égalitaire de tous les membres (salariés et non salariés). La prise de décisions prend une forme participative dans laquelle le processus de recherche du consensus est parfois aussi important que la décision elle-même. La vie privée et les émotions sont parties prenantes de la vie de l'organisation. Pour ces organisations dites « collectives », l'élément « climat² » revêt donc une grande importance. Il peut d'ailleurs dominer la réalisation des tâches et des mandats. Ce modèle est plus facilement applicable dans les organisations idéologiquement homogènes.

Il existe deux tendances : 1) le collectif est en même temps l'assemblée générale et le conseil d'administration; 2) le collectif assume les tâches déléguées à un conseil d'administration. Dans cette deuxième tendance, le collectif est une instance représentative de l'assemblée générale.

2 - Le **climat** réfère à l'attitude générale de respect, d'écoute, d'ouverture et d'acceptation qui règne dans une organisation. Les personnes sont sensibles à celui-ci, et c'est lorsque les éléments cités sont présents qu'il y a davantage de chances que les personnes s'impliquent, développent un sentiment d'appartenance envers l'organisation et se sentent en mesure de participer à la gouvernance de l'organisation.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Caractéristiques du modèle de gestion en collectif

- ◇ Le collectif est assimilé au conseil d'administration ou à l'assemblée générale.
- ◇ Il existe un rapport parfaitement égalitaire entre les personnes salariées.
- ◇ Il existe un rapport parfaitement égalitaire entre les personnes salariées et les membres.
- ◇ Le rôle des membres du collectif est prépondérant (à moins que le collectif ne soit composé que de personnes salariées).
- ◇ Le rôle des autres membres est faible et ponctuel.

Ce modèle demande une grande implication. C'est d'ailleurs pourquoi il est souvent dit « vivre en collectif » plutôt que « travailler en collectif ». De plus, en raison du rapport personnel qui existe entre les membres, la gestion du personnel et des conflits peut parfois être très délicate.

Questions pouvant guider le choix d'un modèle de gestion.

1. Quelle est la mission de notre organisation?

2. Quelles sont les valeurs de notre organisation?

3. Nos actions requièrent-elles un mode de gestion particulier?

4. Quelles places voulons-nous donner à chaque instance ou aux personnes qui s'engagent dans notre organisation (membres, bénévoles, personnes salariées, etc.)?

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪2.2 Les deux premiers éléments déterminant le modèle de gestion : la mission et les valeurs de l'organisation

Des facteurs importants, comme la mission et les valeurs, orientent le choix du modèle de gestion d'une organisation. Le choix de la structure organisationnelle déterminera la vie associative et démocratique ainsi que la répartition du pouvoir. Les modèles de gestion doivent s'adapter aux besoins de l'organisation.

La mission

Les besoins individuels ou collectifs des personnes et la volonté d'y répondre sont souvent à l'origine de toute organisation. La mission se traduit par :

- ◇ un problème qu'une organisation veut résoudre;
- ◇ une situation qu'elle veut changer ou améliorer;
- ◇ un produit ou un service qu'elle veut offrir à la population.

La mission établit les fondements de l'organisation, dicte l'action et permet de garder le cap. La mission influence tout autant les activités que les orientations de l'organisation.



À PROPOS... du terme orientation

Le terme orientation désigne une manière d'être, de faire, de penser, et d'agir pour l'organisation. Elle détermine avec quelle approche sera faite l'action. Il y a rarement des modèles purs, mais il y a une tendance prépondérante qui oriente la manière de communiquer, de décider, d'agir, d'évaluer, de résoudre des conflits, etc.

Voici une classification regroupant quatre types d'orientation³ :

- ◇ un milieu de vie (être);
- ◇ un milieu d'apprentissage (apprendre);
- ◇ un milieu de travail pour la production (faire et produire);
- ◇ un milieu de défense ou de promotion (combattre ou convaincre).

3 - Tiré et adapté de BELLEAU, J. (1999). *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*, Séminaire de réflexion organisé par le Centre de formation populaire et Relais-femmes, texte polycopié, p. 8-11.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

La mission permet de ne pas perdre de vue la raison d'être de l'organisation. En même temps, elle est le point de référence stable et peut bouger si la situation le commande.

La mission revêt un sens et prend vie seulement si elle est en mouvement, ouverte et sensible à des transformations et à des changements. Il serait faux de croire qu'elle est définie une fois pour toutes. Elle évolue et se bonifie dans le temps, et c'est à cause de cela qu'elle doit être révisée en cours de parcours et qu'elle doit faire l'objet de discussion. Il est en effet nécessaire de vérifier sa compréhension par les membres, de s'assurer d'une vision commune et partagée et de faire certains ajustements, s'il y a lieu.

Les valeurs

La mission d'une organisation s'articule aussi autour de valeurs. Celles-ci constituent les assises d'un modèle de gestion. En fait, les valeurs font partie intrinsèque de toute organisation. Sources de motivation et de mobilisation, elles constituent le sens premier de l'action à poser. Elles s'incarnent dans les actions menées par l'organisation qui les cautionne et qui leur accorde une grande importance. La solidarité, l'autonomie, la liberté ou le respect en sont des exemples.

Les valeurs :

- ◇ servent de références et de principes directeurs;
- ◇ sont des points de référence, des mobiles d'engagement et de dépassement;
- ◇ prennent ou perdent leur sens dans l'action;
- ◇ sont établies selon des critères personnels ou sociaux;
- ◇ sont stables et ne changent pas ou très lentement à travers le temps. Ce qui change le plus souvent, c'est l'importance ou l'interprétation qui leur est accordée.

La mission et les valeurs sont les bases du projet social porté par toute organisation. Elles vont donc orienter la manière de faire, d'être et de vivre ensemble au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'elles vont orienter le modèle de gestion choisi par celle-ci.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪ 2.3 Un troisième élément déterminant le modèle de gestion : la nature de l'organisation⁴

Les organisations ne se sont pas toutes formées au même moment et pour les mêmes motifs. Elles sont différentes « natures ». Une maison de jeunes dans un quartier urbain n'a pas la même nature qu'un centre d'écotourisme en milieu rural. Un groupe d'alphabétisation n'a pas la même réalité qu'une entreprise de récupération. Une organisation offrant des services d'aide domestique ne se confronte pas aux mêmes défis qu'une maison d'hébergement pour personnes ayant des problèmes de santé mentale. En terme de gouvernance démocratique, les défis d'une organisation ayant une vaste clientèle et une équipe de travail nombreuse peuvent être très différents de ceux d'une organisation comprenant trois ou quatre employés. Pour tenter de mieux comprendre ce qu'est la « nature » d'une organisation, trois éléments sont à considérer :

- ◇ **le temps** : le moment où se situe l'organisation dans son histoire;
- ◇ **l'action** : l'activité centrale de l'organisation;
- ◇ **la taille** : la grosseur de l'organisation (par exemple, le nombre d'employé(e)s).



À NOTER

Temps, action, taille et modèles de gestion : des repères et non des concepts absolus

Les éléments temps, action et taille ouvrent une fenêtre sur les modèles de gestion. Ils sont avant tout des repères et non des concepts absolus. Ils peuvent permettre de situer les raisons qui ont guidé une organisation vers un type de modèle de gestion plutôt que vers un autre. Mieux saisir la « nature » d'une organisation avant de procéder à des changements ou d'instaurer des outils de gestion permet de ne pas perdre de vue les pratiques démocratiques à maintenir ou à développer.

4 - Tiré et adapté de BELLEAU, J. (1999). *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*, Séminaire de réflexion organisé par le Centre de formation populaire et Relais-femmes, texte polycopié, p. 8-11



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle



À PROPOS... des facteurs « temps », « action » et « taille »

Temps : le moment où se situe l'organisation dans son histoire

Le moment où se situe l'organisation dans son histoire est un élément essentiel de sa « nature ». Une organisation qui débute, qui cherche à s'établir et à définir sa mission, n'a pas les mêmes préoccupations que celle qui a pignon sur rue depuis dix ans et qui a un financement stable depuis quelques années. Les défis ne sont pas les mêmes et ils peuvent avoir un impact sur le type de gestion choisi. Ce facteur temps peut être considéré sous trois angles : **la phase de mise sur pied; la phase de consolidation; la phase d'expansion.**

Action : l'activité centrale de l'organisation

L'action, c'est l'activité centrale de l'organisation. Elle donne un sens et elle influence la structure et les modes de gestion démocratique. Une organisation peut mener plusieurs activités de front, mais, la plupart du temps, il y a en une pour laquelle les ressources, tant humaines que financières, sont investies en plus grand nombre. Par exemple, dans une maison d'hébergement, le service d'hébergement est l'action centrale, et les activités de mobilisation politique sont secondaires; dans un réseau de transport collectif, l'aide directe est l'action principale, et les activités éducatives sont secondaires. Cela dit, il peut être parfois difficile de définir l'action centrale d'une organisation.

Taille : la grosseur de l'organisation

La taille de l'organisation aura aussi des répercussions sur les choix qui seront faits en terme de gouvernance démocratique. Par exemple, il sera probablement plus facile de travailler en collectif dans une petite organisation où il n'y a que cinq ou six employé(e)s que dans une organisation où il y en a une centaine. Une organisation de cette taille aurait avantage à réfléchir aux modes de gouvernance à mettre en place afin d'établir des processus démocratiques aussi inclusifs que possible. Les choix suivants pourraient notamment être considérés : présence d'employé(e)s et de client(e)s au conseil d'administration (Fiche 3, p. 271), consultation des employé(e)s lors du processus de planification stratégique (Fiche 3, p. 264), etc.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪3 Pratique du pouvoir dans les organisations

▪3.1 Les pratiques démocratiques

Les pratiques démocratiques des organisations sont variées, ce qui en fait leur richesse. De façon assez générale, les pratiques peuvent être classifiées sous trois grandes catégories : **participative ou directe, représentative et consultative.**

À NOTER

Dans les organisations, une combinaison de pratiques démocratiques

En général, les organisations travaillent avec une combinaison de pratiques participatives et représentatives. Plus les acteurs seront différents, plus le processus démocratique sera riche et plus l'organisation tendra vers un partage de pouvoir équitable.

Que ce soit au cœur des organisations ou dans le travail de concertation et de partenariat, les pratiques démocratiques devraient mettre en place des mécanismes pour favoriser la plus grande participation de tous et toutes. La participation devrait être réelle et elle devrait pouvoir s'exercer à tous les niveaux de l'organisation en plus d'avoir sa place dans tous les processus décisionnels.

Participative (ou directe)

Dans les pratiques participatives, chaque personne est engagée dans les délibérations et les prises de décisions. Les personnes sont initiées à la démocratie en y participant pleinement. Les pratiques démocratiques sont considérées comme des activités inclusives impliquant la participation de toutes et tous.

EN BREF

Participative⁵

- ◇ Tous les membres sont invités à participer, et tout est mis en œuvre pour assurer leur participation.
- ◇ Correspond à la forme originale de la démocratie (Grèce antique).
- ◇ Peut comporter des exclusions importantes (certaines personnes plus vulnérables, par exemple).

5 - Tiré et adapté de FOURNIER, D. (2006). *Formation sur la gestion participative à la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles*, texte photocopié.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

- ◇ Des exemples contemporains :
 - ◇ l'assemblée générale des organisations (lorsqu'il y a de réelles décisions à prendre);
 - ◇ certaines coopératives de travailleur(euse)s;
 - ◇ certains groupes de soutien où le groupe s'autogère;
 - ◇ des référendums initiés par des citoyen(ne)s.

Représentative

Dans les pratiques de démocratie représentative, les instances qui prennent les décisions pour une organisation ont l'autorité pour le faire. Le grand groupe élit un plus petit groupe de représentant(e)s, lequel va travailler pendant une période déterminée pour délibérer et prendre les décisions qui sont dans l'intérêt de l'organisation. C'est le grand groupe qui a l'autorité finale pour dire si une instance est autorisée à prendre des décisions pour lui. Cette forme de pratique ne nécessite pas la participation de tous, sauf au moment d'élire les représentant(e)s.

EN BREF

Représentative

- ◇ Le grand groupe élit un petit groupe de représentant(e)s, lequel travaillera pendant un temps déterminé pour délibérer et prendre les décisions qui sont dans l'intérêt du grand groupe.
- ◇ Les personnes élues sont obligées d'informer les membres des décisions prises.
- ◇ Les personnes élues doivent tenir compte des opinions et des commentaires du grand groupe dans la prise de décisions.
- ◇ Elles doivent se présenter régulièrement en élection.
- ◇ Quelques exemples :
 - ◇ le Parlement canadien;
 - ◇ l'Assemblée nationale;
 - ◇ le conseil d'administration d'une organisation;
 - ◇ le conseil d'administration d'une coopérative de travailleur(euse)s;
 - ◇ des comités de travail.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Consultative

Les pratiques consultatives visent à recueillir l'avis des gens concernés par la décision avant que celle-ci ne soit prise. Lorsque la consultation est terminée, les personnes consultées ne sont généralement pas invitées à participer aux délibérations ou à la prise de décisions, ce qui peut constituer un élément négatif de ce type de pratique puisqu'il peut y avoir une perte du point de vue du processus démocratique.



EN BREF

Consultative

- ◇ Elle vise à recueillir l'avis des gens concernés par la décision avant de prendre celle-ci.
- ◇ Une fois que les gens intéressés ont été consultés, ils ne sont pas invités à participer à la délibération ou à la prise de décisions.
- ◇ Quelques exemples :
 - ◇ le sondage;
 - ◇ la boîte à suggestions;
 - ◇ les commissions parlementaires.

À PROPOS... de la concertation et du partenariat

Les organisations réalisent beaucoup de travail en concertation et en partenariat. La question de la démocratie prend donc une connotation particulière et pose des défis de taille. Ainsi, il n'est pas toujours facile pour ces instances de concertation ou de partenariat de déterminer si le travail doit être basé sur une démocratie participative, représentative ou consultative. Les enjeux ne sont en effet pas les mêmes que pour une organisation unique. Le type de participation attendue des membres présents ou les stratégies d'action peuvent par ailleurs influencer ce choix. Cela dit, il n'en demeure pas moins que concertation et partenariat devraient rimer avec gouvernance démocratique, que ce soit pour les débats effectués ou les actions entreprises.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Les pratiques démocratiques

1. Quels types de pratiques démocratiques utilisons-nous le plus souvent dans notre organisation? Pourquoi?

2. Pouvons-nous donner trois exemples de pratiques participatives, représentatives et consultatives en place dans notre organisation?

Participative :

1. _____
2. _____
3. _____

Représentative :

1. _____
2. _____
3. _____

Consultative :

1. _____
2. _____
3. _____



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

▪ 3.2 Modèles de gestion et types de pouvoirs

La gestion démocratique, selon l'un ou l'autre des modèles de gestion (hiérarchique, participatif, cogestion, collectif) n'a jamais pu imposer complètement la logique de coopération à toutes les instances et à toutes les personnes. Les structures et les pratiques de démocratie participative, représentative ou consultative ont toutes généré une part substantielle de démocratisation à l'intérieur des organisations. Il y a le pouvoir que donnent ou non les structures en place, mais il y a aussi une grande part du pouvoir que peuvent avoir une ou plusieurs personnes qui composent ces instances. Il est possible de définir les six formes de pouvoir suivantes (Landry, 1990).

À NOTER

Pouvoirs des individus : il faut aussi en tenir compte dans les processus démocratiques

Bien que, sur un plan formel, ceux ou celles qui sont reconnus comme membres de l'organisation sont sur un pied d'égalité relativement à la vie démocratique de l'organisation, dans la réalité, la situation est beaucoup plus complexe. Trop de règles, ou des règles confuses, sont autant d'obstacles à une participation réelle. Les communications défailtantes et le nonaccès aux renseignements clés sont d'autres obstacles souvent observés.

Les formes de pouvoir énumérées ci-dessous démontrent bien que les personnes composant une organisation n'ont pas toutes le même pouvoir.

Le pouvoir de récompense

Le pouvoir de récompense repose sur la capacité qu'a une personne de procurer des récompenses, matérielles ou psychologiques, à ceux et celles qu'elle souhaite influencer.

- ◇ Une personne salariée qui demande à une autre de l'aider à terminer l'une de ses tâches en lui disant « qu'elle travaille très bien et qu'elle est indispensable », ce qui fait toujours plaisir à entendre.
- ◇ Une organisation qui donne des « primes » à son personnel selon l'atteinte des objectifs de travail définis en début d'année.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Le pouvoir de coercition

Le pouvoir de coercition est fondé sur la capacité de punir une tierce partie, qu'il s'agisse de punitions matérielles ou psychologiques.

- ◇ Les personnes salariées d'une organisation savent qu'elles doivent offrir un service hors pair si elles ne veulent pas voir leurs heures de travail réduites.
- ◇ Des membres d'un conseil d'administration sont tenus de voter de la même manière que la personne à la présidence s'ils ne veulent pas s'attirer les foudres de celle-ci.

Le pouvoir légitime

Le pouvoir légitime se fonde sur les normes et les valeurs intériorisées, qu'il s'agisse des normes sociales, des prescriptions et des attentes de rôles au sein d'une culture donnée ou des valeurs culturelles relatives au sexe, à l'âge, à la classe sociale, etc.

- ◇ La direction/coordination est considérée comme ayant le droit, en raison de ses fonctions, d'exiger des personnes salariées de son département qu'elles fassent les tâches qu'elle demande.
- ◇ Le conseil d'administration d'une organisation, choisi par les membres réunis en assemblée générale pour les représenter, tiendra compte des commentaires des membres dans l'administration de l'organisation.

Le pouvoir de référence

Le pouvoir de référence repose sur l'admiration, l'amitié, l'amour et l'estime éprouvés à l'endroit de la personne qui influence. La personne ou l'organisation peut s'identifier à elle ou la voir comme un modèle.

- ◇ Un chanteur participe à une campagne de sensibilisation auprès des jeunes contre la consommation de drogue. Il sait qu'il peut avoir une influence positive puisque ceux-ci l'admirent beaucoup.
- ◇ Une personne sait qu'elle peut demander de l'aide à son(sa) collègue, car leur relation de travail est basée sur l'estime et l'admiration réciproque.

III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

Le pouvoir de compétence

Le pouvoir de compétence repose sur la perception d'une compétence ou de connaissances spécifiques qui autorisent la personne détentrice de cette expertise à influencer une autre personne dans le domaine précis de cette compétence.

- ◇ Un chercheur sait que ses idées sont souvent écoutées et reprises par les autres personnes du groupe, car il y a quinze ans qu'il fait des recherches dans ce domaine.
- ◇ Quand il est question de financement, le conseil d'administration se tourne vers la trésorière, qui est également directrice de la caisse populaire.

Le pouvoir d'information

Le pouvoir d'information repose sur la possession de renseignements ou sur l'accès privilégié à certaines sources d'information, l'information détenue ayant une certaine pertinence aux yeux d'une personne ou de l'organisation.

- ◇ Dans un groupe de femmes, l'équipe de travail se fie régulièrement à l'avis de l'une d'elles lorsqu'elles prennent des décisions relativement à leurs dossiers en condition féminine : après tout, cette dernière siège à la table de concertation des groupes de femmes de la région.
- ◇ Dans un conseil d'administration, au moment de discussions entourant les activités, les membres fondent leur jugement et leurs opinions sur les commentaires de la personne représentant le personnel salarié. Elle possède beaucoup de renseignements puisqu'elle les côtoie.

▪ 3.3 Types de pouvoirs et appartenance socioéconomique et culturelle

Certaines personnes se trouvent dans une situation d'inégalité à l'égard d'autres à cause des différences sociales, économiques, culturelles ou à cause de préjugés qui peuvent, entre autres, être attribuables à :

- ◇ l'appartenance à un groupe : il peut s'agir d'un groupe d'âge (selon les milieux, des jeunes ou des personnes âgées peuvent être avantagés ou, au contraire, discriminés), du sexe (l'inégalité sociale entre les hommes et les femmes est encore présente dans notre société), de l'orientation sexuelle (les gais et les lesbiennes vivent plusieurs formes de préjugés), d'une classe sociale (un homme d'affaires sera généralement mieux perçu qu'un ouvrier), etc.;



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle

- ◇ l'appartenance à une nation, à un pays : certaines nations ont plus de pouvoir que d'autres. Il y a également plus de racisme pour certaines ethnies que pour d'autres, etc.;
- ◇ l'apparence physique : la beauté physique et l'apparence peuvent être à la base d'inégalités (correspondre à des critères de beauté actuellement valorisés peut être un avantage dans un milieu et, dans un autre, être interprété avec des préjugés liés à l'intelligence). La tenue vestimentaire ou des caractéristiques physiques peuvent également avoir une influence sur la perception de la compétence (une tenue classique peut inspirer la confiance en comparaison d'un style plus original);
- ◇ l'argent : les gens en situation de pauvreté sont souvent perçus comme ayant moins bien réussi et donc comme ayant moins de crédibilité;
- ◇ la place ou la fonction occupée par une personne dans un comité ou dans une structure : les gens qui siègent au conseil d'administration ont souvent plus de pouvoir que les autres membres d'une organisation, la personne à la présidence a plus de pouvoir qu'un ou qu'une secrétaire d'organisation, etc.;
- ◇ l'expertise ou la possession d'une compétence particulière : avoir des capacités et des aptitudes personnelles, professionnelles (avoir « la parole facile », avoir de l'expérience acquise ailleurs, savoir lire et écrire, etc.);
- ◇ la maîtrise des relations : appartenance à d'autres organisations; des contacts privilégiés avec des membres du conseil d'administration, avec d'autres membres de l'organisation, avec des personnes ou des organisations du même environnement, avec des gens ayant une quelconque influence sur l'organisation, etc.

La liste des inégalités sociales et des situations de pouvoir pourrait sûrement comprendre d'autres éléments.



III- Quelques éléments sur la culture organisationnelle



À NOTER

Pour plus de démocratie

Pour avoir un fonctionnement le plus démocratique possible dans les organisations, l'égalité entre les personnes ou les groupes de personnes est fondamentale. Les formes de pouvoir (récompense, coercition, légitime, référence, compétence et information) et les inégalités sociales influencent la démocratie d'une organisation ainsi que les instances responsables de l'accomplir. Chaque organisation a ses propres codes concernant les inégalités sociales. Ce qui sera valorisé pour certains sera pour d'autres, au contraire, source de préjugés et de rejets.

Les types de pouvoirs

1. Dans chaque organisation, certains types de pouvoirs sont plus présents. Quels sont ceux qui existent dans votre organisation?

2. Chaque organisation est plus sensible à certaines inégalités sociales qu'à d'autres. Quelles sont celles que votre organisation admet avoir reconnues?

3. Quels sont les mécanismes que votre organisation a mis en place pour s'assurer que, malgré les pouvoirs et les inégalités sociales, la démocratie soit présente et favorisée?

**POUR EN
SAVOIR
PLUS...**

GUBERMAN, N., J. LAMOUREUX, J. BEEMAN, D. FOURNIER et L. GERVAIS (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Éditions Saint-Martin, Montréal, 252 p.

MATHIEU, R. (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPAQ, 112 p.

Références

ANADON, M. et autres (1990). « Les collectives de femmes : une démocratie sororale », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, no 2, p. 57-70.

BELLEAU, J. (1999). *La gestion démocratique dans les organismes communautaires*, Séminaire de réflexion organisé par le Centre de formation populaire et Relais-femmes, texte photocopié.

BERTRAND, C. (2003). *Les nouvelles formes de gouvernance et les investissements régionaux*, Mémoire de maîtrise en administration des affaires.

BOURQUE, D. (2006). *Ententes de services et nouveaux partenariats public/communautaire : 4 études de cas*, Montréal, Cahiers du Larepps.

CASSEN, Bernard (2001). « Le piège de la gouvernance », *Le Monde Diplomatique* (disponible sur Internet : <http://www.monde-diplomatique.fr/2001/06/CASSEN/15272>).

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE ET RELAIS FEMMES (2005). « Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère », *Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*.

CSMO-ÉSAC (2001). « La structure du réseau communautaire et les modèles de gestion », *Les cahiers des organisations démocratiques*, Cahier numéro 18, Montréal, p. 1-4.

DUCHARME, M.N., et Y. VAILLANCOURT (2003). *À l'orée d'une gouvernance associative? L'expérience du fonds québécois d'habitation communautaire*, Montréal, Cahiers du Larepps.

ÉCONOMIE ET SOLIDARITÉS (2004). *Gouvernance et Management en économie sociale*, vol. 35 numéros 1-2, Presses de l'Université du Québec.

FILION, E. (2005). *Les pratiques démocratiques dans les groupes d'alphabétisation populaire : libération ou insertion culturelle?* Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Québec à Montréal.

FOURNIER, D. (2006). *Formation sur la gestion participative à la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles*, texte photocopié.

GUBERMAN, N. (2005). « Pratiquer la démocratie au jour le jour », *Le monde alphabétique : Qu'est-ce la prévention de l'analphabétisme?*, Numéro 17, p. 14-18.

GUBERMAN, N. (2004). « Vers une culture de démocratie », *Le monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire?*, Numéro 16, p. 9-13.

Références

GUBERMAN, N., J. LAMOUREUX, J. BEEMAN, D. FOURNIER et L. GERVAIS (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes.

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BELLEAU, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1994). « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, p. 45-61.

LANDRY, S. (1990) *Légitimité ou imposture? L'épineuse question du pouvoir des femmes*, CRF/UQAM, cahier no 1990.

LECLERC, J. (2002). *Gérer autrement l'administration publique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LÉTOURNEAU, B. (2004) « Changer la société en nous », *Le monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire?*, Numéro 16, p. 14-16.

MALENFANT, R. (2005). *La gouvernance stratégique, la voie de l'imputabilité*, Montréal, Éditions D.P.R.M.

MATHIEU, R. (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPA

L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe*, Montréal.

REBELLE, R. et F. Swialty (1999). *Libres associations*, Desclée de Brouwer.

RELAIS-FEMMES (2006). *Les organismes soutenus par le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE), portrait des secteurs d'intervention en 2003-2004 et typologie des courants de pratiques*, Montréal, Relais-femmes.

SHIELDS, G. (2005). *Dynamiques partenariales dans le champ de la main d'œuvre (1996-2003) : le défi d'une nouvelle gouvernance québécoise impliquant les organismes communautaires d'insertion*, Montréal, Cahiers de l'ARUC-ÉS.

VAILLANCOURT, Y., F. Aubry et C. Jetté (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.



LA STRUCTURE JURIDIQUE DES OBNL ET
LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Table des matières

La fiche 2 en bref	p.49
Avant propos	p.63
I – Autodiagnostic sur la structure juridique de votre organisation	p.64
▪1 L'autodiagnostic	p.64
▪2 Interprétation des résultats de l'autodiagnostic	p.65
II –L'encadrement juridique des organisations	p.67
▪1 Les aspects juridiques d'une association/organisation	p.68
▪1.1 Les statuts et les formes d'association	p.68
▪1.2 Les appellations diverses de l'association personnifiée à but non lucratif	p.69
▪1.3 Comparaison entre les formes d'association (Tableau 1)	p.71
▪1.4 La réforme du droit associatif : les besoins, attentes et préoccupations des organisations	p.82
▪2 Jeu-questionnaire sur la structure juridique des associations/organisations à but non lucratif	p.84
▪3 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur la structure juridique des associations/organisations à but non lucratif	p.86
▪4 Constitution légale : à qui faut-il s'adresser?	p.95
▪5 Des services juridiques pour les OBNL	p.96
III – Les règlements généraux	p.97
▪1 La raison d'être des règlements généraux	p.97
▪2 La rédaction des règlements généraux	p.97
▪3 Les règles de base de la rédaction des règlements généraux	p.98
▪4 L'adoption, l'approbation et la modification des règlements généraux	p.99
▪4.1 Adoption	p.99
▪4.2 Approbation	p.100
▪4.3 Modification	p.100
Tableau 2 : Les principales opérations requérant le consentement des membres	p.102
▪5 Jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux	p.105
▪6 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux	p.107

Table des matières

■7 Les principales dispositions des règlements généraux	p.115
Tableau 3 : Un canevas type de règlements généraux	p.115
Tableau 4 : Les dispositions générales détaillées des règlements généraux	p.117
■8 Deux exemples de règlements généraux	p.140
■8.1 Exemple 1 : Une version courte de règlements généraux	p.140
■8.2 Exemple 2 : Une version longue de règlements généraux	p.143

IV – Les assemblées délibérantes p.154

■1 L'assemblée comme espace de délibération et de pouvoir collectif	p.154
Tableau 5 : Délibérations dans les assemblées : trois phases et des principes de base	p.155
■2 Les codes de procédure	p.160
■3 Les règles de procédure des assemblées délibérantes	p.162
Tableau 6 : Les règles de procédure des assemblées délibérantes	p.162
■4 Jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes	p.170
■5 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes	p.172

V – Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation p.182

■1 Testez vos connaissances sur les instances de l'organisation	p.183
■2 Réponses au test sur les instances de l'organisation	p.185
■3 L'assemblée générale	p.189
■3.1 Selon un modèle de gestion hiérarchique	p.189
■3.2 Selon un modèle de gestion participative	p.189
■3.3 Selon un modèle de cogestion	p.189
■3.4 Selon un modèle collectif	p.190
■4 Le conseil d'administration	p.190
■4.1 Selon le modèle de gestion hiérarchique	p.191
■4.2 Selon le modèle de gestion participative	p.191
■4.3 Selon un modèle de cogestion	p.192
■4.4 Selon un modèle collectif	p.192
■5 Le comité de direction (comité exécutif) et autres comités	p.192
■5.1 Utilisation et avantages	p.193
■5.2 Selon les modèles de gestion	p.193
■6 La direction/coordination	p.194
■6.1 Selon les modèles de gestion	p.195
■7 L'équipe de travail	p.195
■7.1 Selon un modèle de gestion hiérarchique	p.196
■7.2 Selon le modèle de gestion participative	p.197

Table des matières

▪7.3 Selon un modèle de cogestion	p.197
▪7.4 Selon un modèle collectif	p.197
▪8 Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques	p.199
▪9 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques	p.201

Références et guides gouvernementaux	p.215
---	--------------



Deux rappels

Dans la présente boîte à outils, nous avons privilégié l'utilisation de certains vocables, dont « organisation », direction/coordination » et « bénévole » (Fiche 1, p. 12).

La Fiche 2, à l'instar des autres fiches, donne de nombreuses références Web. Il se peut toutefois que certaines adresses Internet aient changé depuis l'édition de la boîte à outils.

La Fiche 2 en bref

Sujet		Typologie des OBNL (suite)	
Les indispensables	Page	Quelques mots clés	
<p>Les organisations communautaires et les entreprises d'économie sociale du Québec sont pour la plupart des associations personnalisées à but non lucratif. Au Québec, elles sont généralement constituées en vertu de la Partie III de la <i>Loi sur les compagnies</i>.</p> <p>Le Tableau 1, Tableau comparatif entre les formes d'association, vous permettra de vous y retrouver.</p>	p. 71	<p>Pouvoir (p. 76)</p> <p>Responsabilités (p. 74)</p> <p>Organisation à but non lucratif (OBNL) (p. 70)</p>	
<p>Faites un petit autodiagnostic de votre organisation. Diagnostic sur la structure juridique des OBNL</p>	p. 64		
<p>Testez vos connaissances. Jeu-questionnaire sur la structure juridique des OBNL</p>	p. 84		



La Fiche 2 en bref

Sujet		
Jeu-questionnaire sur la structure juridique des OBNL : les questions « classiques » (page 84)		
Les questions « classiques »	Page	Quelques mots clés
<p>1 Les organisations sont toutes régies par la Partie III de la <i>Loi sur les compagnies</i>. Vrai ou faux? C'est FAUX.</p> <p>Environ 75 % des organisations ont choisi à ce jour d'être régies par la Partie III de la <i>Loi sur les compagnies</i>. Pour en savoir plus...</p>	p. 87	<p>Création d'une organisation (p. 89)</p> <p>Dissolution d'une organisation (p. 93)</p> <p>Droits et pouvoirs (p. 91)</p>
<p>2 L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) bénéficie d'une personnalité juridique propre. Elle est soumise au même régime de droit civil que toute personne physique. C'est VRAI.</p> <p>L'association personnifiée (désignée aussi comme corporation à but non lucratif ou encore corporation sans capital-actions, en vertu de la <i>Loi sur les compagnies</i>), est une personne morale, c'est-à-dire qu'elle a une personnalité juridique distincte des individus qui l'administrent ou la composent. Pour en savoir plus...</p>	p. 89	<p>Incorporation (p. 89)</p> <p>Lettres patentes (p. 91)</p> <p>Profits (p. 92)</p> <p>Responsabilités personnelles (p. 86)</p>
<p>3 L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) possède des droits et des pouvoirs. C'est VRAI.</p> <p>L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) possède tous les droits et pouvoirs nécessaires aux fins permises par ses lettres patentes. Pour en savoir plus...</p>	p. 91	

La Fiche 2 en bref

Sujet Démarrage d'une OBNL (page 95)

Les questions « classiques »	Page
Vous voulez démarrer votre propre organisation, mais vous ne savez pas par où commencer? Voici les renseignements nécessaires, en un clic.	p. 95

Sujet Rédaction ou révision des règlements généraux (page 97)

Les indispensables	Page	Quelques mots clés
Vous devez écrire ou réviser les règlements généraux de votre organisation? À ce propos, voici :		Adoption (p. 99)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ quelques règles de base pour la rédaction des règlements généraux; 	p. 98	Approbation (p. 100)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ une présentation détaillée des dispositions à considérer pour la rédaction des règlements généraux; 	p. 117	Assemblée extraordinaire (ou spéciale) (p. 122)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ deux modèles de règlements généraux pour une OBNL : <ul style="list-style-type: none"> ◇ une version courte de règlements généraux; ◇ une version longue de règlements généraux. 	p. 140	Assemblée générale (p. 121)
	p. 143	Comités (p. 135)
		Conflit d'intérêts (p. 130)
		Conseil d'administration (p. 125)
		Éligibilité (p. 126)

La Fiche 2 en bref

Sujet	Rédaction ou révision des règlements généraux (suite)
	<p>Quelques mots clés</p> <p>Membres (p. 117)</p> <p>Personnes dirigeantes (p.132)</p> <p>Procès-verbaux (p. 132)</p> <p>Quorum à l'assemblée générale (p. 175)</p> <p>Quorum au conseil d'administration (p. 175)</p>



La Fiche 2 en bref

Sujet		
Jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux : les questions « classiques » (page 105)		
Les questions « classiques »	Page	Quelques mots clés
<p>1 Les lettres patentes et les règlements généraux sont une seule et même chose. C'est FAUX.</p> <p>Les lettres patentes désignent la charte, les statuts ou l'acte constitutif. Elles représentent l'acte de naissance de l'organisation, déposé auprès du Registraire des entreprises et enregistré. Les règlements généraux sont, quant à eux, les règles du jeu. Ils constituent les termes du contrat entre les membres. Pour en savoir plus...</p>	p. 105	<p>Consultation des registres et livres (p. 110)</p> <p>Définition des lettres patentes (p. 107)</p> <p>Destitution (p. 109)</p> <p>Modification des lettres patentes (p. 108)</p> <p>Ratification (p. 113)</p>
<p>2 Le nombre de personnes administratrices doit être fixé dans les lettres patentes. C'est VRAI.</p> <p>Le nombre de personnes administratrices doit obligatoirement être fixé dans les lettres patentes. Il faut inscrire, dans la demande de constitution, le nombre de personnes administratrices à élire si celui-ci ne correspond pas au nombre de personnes administratrices provisoires. Pour en savoir plus...</p>	p. 108	<p>Registres et livres corporatifs (p. 109)</p>

La Fiche 2 en bref

Sujet

Jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux : les questions « classiques » (suite)

Les questions « classiques »

Page

3 Les registres ou livres relatifs à l'organisation peuvent être consultés par toute personne qui en fait la demande.
C'est FAUX.

Les registres peuvent être consultés par les membres et les créanciers de l'organisation ou les personnes qui les représentent.

Les livres d'administration et d'opérations financières (à savoir les procès-verbaux du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, les livres comptables, les rapports financiers et les rapports d'activités déposés à l'assemblée générale) ne sont, quant à eux, **pas de caractère public**, et seuls les **membres du conseil d'administration** y ont accès. Pour en savoir plus...

p. 109

4 La *Loi sur les compagnies* prévoit qu'au cours de l'assemblée générale, les membres approuvent, modifient ou rejettent les règlements adoptés par les personnes administratrices au cours de la dernière année.
C'est FAUX.

L'assemblée générale a le pouvoir d'accepter ou de rejeter les règlements généraux, mais non de les modifier. Seul le conseil d'administration peut créer les règlements généraux, les modifier et, dès lors, les mettre en application. Pour en savoir plus...

p. 112

La Fiche 2 en bref

Sujet	Les instances de délibération (page 154)	
Les indispensables	Page	Quelques mots clés
<p>Dans toute OBNL, il est important de se donner des espaces de délibération. Ainsi, il est essentiel de savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ que les délibérations se font par phases (les préalables, le déroulement et les suites à donner) et selon certains principes de base; ◇ qu'il existe plusieurs codes de procédure de délibération, le <i>Code Morin</i> étant seulement l'un d'entre eux; ◇ qu'il faut se donner des règles de procédure. 	<p>p. 155</p> <p>p. 160</p> <p>p. 162</p>	<p>Codes de procédures (p. 160)</p> <p>Convocation (p. 156)</p> <p>Règles de procédure (p. 162)</p> <p>Suivi (p. 159)</p>
Testez vos connaissances.		
Jeu-questionnaire sur les structures délibérantes	p. 170	



La Fiche 2 en bref

Sujet		
Jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes (page 170)		
Les questions « classiques »	Page	Quelques mots clés
<p>1 Une organisation est obligée de tenir une fois par année une assemblée générale de ses membres. C'est VRAI.</p> <p>À un moment prescrit par les règlements généraux et pas plus de quatre (4) mois après la fin de l'année financière (art. 98.2a, L.c.), le conseil d'administration doit soumettre aux membres réunis en assemblée générale : 1) le bilan financier annuel; 2) le relevé annuel des recettes et des dépenses; 3) le rapport de la personne vérificatrice, si personne vérificatrice il y a, et tous les renseignements relatifs à la situation financière. Pour en savoir plus...</p>	p. 173	<p>Absence au C.A. (p. 180)</p> <p>Assemblée générale annuelle (p. 174)</p> <p>Code Morin (p. 173)</p> <p>Majorité (p. 177)</p> <p>Membres (p. 172)</p>
<p>2 Le quorum est fixé par les lois (<i>Loi sur les compagnies</i> et le <i>Code civil</i>). C'est FAUX</p> <p>Le quorum d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration est fixé par les règlements généraux de l'organisation. Pour en savoir plus...</p>	p. 174	<p>Modification des statuts et règlements (p. 177)</p> <p>Procès-verbal (p. 179)</p> <p>Quorum (p. 175)</p>
<p>3 Le conseil d'administration n'exerce son autorité que lorsqu'il est dûment et formellement réuni. C'est VRAI.</p> <p>Le conseil d'administration n'exerce son autorité que lorsqu'il est dûment et formellement réuni. Il doit y avoir quorum, et la réunion donnera lieu à un procès-verbal tenu selon les règles habituelles de l'organisation. Les</p>		

La Fiche 2 en bref

Sujet		Jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes (suite)	
Les questions « classiques »		Page	
<p>mêmes règles s'appliquent dans le contexte des réunions téléphoniques. Pour en savoir plus...</p>		p.179	
<p>4 Les membres d'une organisation à but non lucratif peuvent exiger d'être présents aux réunions du conseil d'administration. C'est FAUX.</p> <p>En principe, légalement, lorsque le conseil d'administration se réunit, seules les personnes administratrices ont le droit d'être présentes. Les délibérations du conseil d'administration ne sont pas publiques et ouvertes, à moins que le conseil d'administration n'en décide ainsi. Pour en savoir plus...</p>		p.181	



La Fiche 2 en bref

Sujet			Le rôle de chacune des instances démocratiques (page 182)		
Les indispensables		Page	Quelques mots clés		
<p>Dans le cadre de la gouvernance démocratique, les rôles et les responsabilités des personnes administratrices et des acteurs de l'organisation comportent deux volets interdépendants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ la culture organisationnelle (modèles de gestion hiérarchique, participatif, cogestion, collectif). (Fiche 1, p. 26). Qu'en est-il dans votre organisation? ◇ l'encadrement juridique. À ce propos, consultez la réponse à la question 7 du jeu-questionnaire : Le contexte légal des instances démocratiques. 		<p>p. 189</p> <p>p. 207</p>	<p>Assurance (p. 210)</p> <p>Conflit d'intérêts (p. 210)</p> <p>Éligibilité (p. 205)</p> <p>Employé(e) (au conseil d'administration) (p. 212)</p> <p>Fiduciaire (p. 207)</p> <p>Mandataire (p. 207)</p> <p>Membre (p. 203)</p> <p>Poursuite légale (p. 209)</p> <p>Rôles et responsabilités (p. 207)</p> <p>Souveraineté de l'assemblée générale (p. 201)</p>		
Testez vos connaissances.					
Test sur le rôle des instances d'une OBNL.		p. 183			
Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques.		p. 199			

La Fiche 2 en bref

Sujet

Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques : les questions « classiques » (page 201)

Les questions « classiques »	Page
<p>1 Depuis la refonte du <i>Code civil du Québec</i> (1994), l'assemblée des membres a perdu sa souveraineté. C'est FAUX.</p> <p>En fait, l'assemblée des membres d'une association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) n'a jamais eu de souveraineté selon le <i>Code civil du Québec</i>. La refonte n'a donc rien changé au fait que, juridiquement parlant, l'ensemble des pouvoirs appartient au conseil d'administration. Le <i>Code civil du Québec</i> et la <i>Loi sur les compagnies</i> confèrent au conseil d'administration la responsabilité d'administrer l'organisation avec tous les pouvoirs qui vont avec. C'est plutôt culturellement (culture démocratique des organisations) que la définition de l'assemblée des membres et de ses pouvoirs s'est transformée. Pour en savoir plus...</p>	p. 207
<p>2 Le <i>Code civil du Québec</i> stipule que les personnes administratrices doivent « agir en bon père de famille ». C'est FAUX.</p> <p>L'expression « agir en bon père de famille » a été remplacée lors de la refonte du <i>Code civil</i> (1994) par les devoirs généraux de mandataire et de fiduciaire. Pour en savoir plus...</p>	p. 207

La Fiche 2 en bref

Sujet

Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques : les questions « classiques » (suite)

Les questions « classiques »	Page
<p>3 Une personne administratrice d'une organisation à but non lucratif (OBNL) peut être personnellement poursuivie. C'est VRAI.</p> <p>La personne administratrice n'encourt pas de responsabilité personnelle lors qu'elle agit pour la personne morale (soit l'organisation qu'elle représente). Cela dit, elle peut encourir des poursuites si elle manque à ses devoirs généraux de mandataire, de fiduciaire (Fiche 2, p. 207) et de personne administratrice, qu'elle viole la loi lorsqu'elle agit pour l'organisation ou qu'elle ignore certaines obligations que la loi impose aux personnes administratrices. Pour en savoir plus...</p>	p. 209
<p>4 Une organisation à but non lucratif doit absolument avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation. C'est FAUX</p> <p>Une organisation n'est pas tenue d'avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation. Une telle assurance est d'autant moins nécessaire compte tenu du caractère restreint de cette responsabilité. Si l'organisation décide de se doter d'une assurance, celle-ci lui permet de remplir, en cas de poursuite, ses obligations d'indemnisation à l'endroit des personnes administratrices, à la condition que cela soit explicitement prévu à la police d'assurance ET aux règlements de l'organisation. Pour en savoir plus...</p>	p. 210

La Fiche 2 en bref

Sujet

Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques : les questions « classiques » (suite)

Les questions « classiques »

Page

5 Au moment d'une discussion qui concerne le travail d'un(e) employé(e) ou de la personne représentant les employé(e)s, les personnes administratrices peuvent obliger la personne représentant les employé(e)s à se retirer. C'est FAUX.

Le fait de devoir dénoncer son conflit d'intérêts n'empêche pas nécessairement une personne administratrice employée de participer pleinement à la discussion et d'apporter au conseil d'administration tous les renseignements susceptibles d'éclairer les décisions de celui-ci. Pour en savoir plus...

p. 213



Avant-propos

Aux fins de la gouvernance démocratique, il importe de bien saisir les grandes lignes des principales dispositions légales qui régissent les organisations.

La première section présente la nature de l'organisation, ses aspects et ses caractéristiques ainsi que des préoccupations concernant la modernisation du droit associatif.

La deuxième section introduit l'acte constitutif et les règles qui régissent les membres de l'organisation en termes de raison d'être, de formes et de contenu et d'adoption et de modification des règlements généraux.

La troisième section aborde l'assemblée des membres comme espace de délibération et comme instance démocratique de l'organisation. Le processus démocratique et les règles de procédure des assemblées délibérantes constituent l'essentiel de la matière.

Enfin, la quatrième section décrit les rôles des instances et des acteurs de l'organisation (assemblée générale, conseil d'administration, comité de direction (comité « exécutif »), direction/coordination et équipe de travail) tout en considérant le modèle de gestion.

Chacune des sections est complétée par des jeux-questionnaires et d'autres exercices permettant d'enrichir ses connaissances en matière de gouvernance démocratique et de structure juridique.

Bref, la présente fiche met en place le cadre juridique de l'action collective et tente de répondre à des questions maintes fois posées sur la structuration juridique des organisations à but non lucratif. L'esprit de cette fiche est de favoriser l'exercice de la gouvernance démocratique en ayant en main les principaux renseignements sur le cadre juridique des associations, les procédures de délibérations et le rôle et les responsabilités de leurs acteurs.

I- Autodiagnostic sur la structure juridique de votre organisation

■ 1 L'autodiagnostic

L'autodiagnostic porte sur votre connaissance de l'encadrement juridique de votre organisation. Nous vous invitons à faire un examen rapide en vous prononçant sur les affirmations ci-dessous. Ensuite, à l'aide de la grille d'interprétation des résultats, vous serez en mesure de déterminer les aspects de la structure et de la gouvernance à explorer afin que votre organisation dispose d'une structure, de principes, de règles et de procédures adéquats en regard de sa mission, de ses valeurs, de ses principes et de ses objectifs.

1. Nous avons une bonne connaissance du régime juridique qui encadre notre statut associatif.

Oui Non

2. Le contenu de nos règlements généraux est conforme à la loi et aux lettres patentes (acte constitutif) de l'organisation.

Oui Non

3. Les règlements généraux constituent un guide utile pour nos membres, notre personnel administratif, nos responsables de la gestion et pour toutes les autres personnes engagées au sein de l'organisation.

Oui Non

4. Les codes de procédure de l'organisation et la manière de les appliquer contribuent à favoriser la participation de nos membres lors des assemblées délibérantes.

Oui Non

5. Les rôles et les responsabilités des instances de notre organisation ainsi que leurs relations sont clairement définis.

Oui Non

I- Autodiagnostic sur la structure juridique de votre organisation

▪2 Interprétation des résultats de l'autodiagnostic

1. En général, les organisations ne s'interrogent pas beaucoup sur le statut juridique qui les régit. Elles savent qu'il y a une loi, mais elles n'en connaissent souvent que peu de choses, et les notions demeurent floues. Et pourtant, il importe d'avoir une certaine connaissance de la structure juridique de notre organisation et de veiller à ce qu'elle reflète les pratiques associatives et à ce qu'elle desserve bien les milieux communautaires et de l'économie sociale. D'ailleurs, ces dernières années, la réforme du droit associatif a fait l'objet de colloques³, d'études⁴, de propositions et de consultations du Registraire des entreprises du Québec⁵ et de débats sur la possibilité d'adopter de nouvelles lois sur les associations. L'avant-propos (Fiche 2, p. 63) de la présente fiche vous donnera l'occasion de démêler les principales notions et d'en savoir plus sur les besoins, les attentes et les préoccupations de l'action communautaire et de l'économie sociale relativement à l'évolution du statut juridique des associations. Le jeu-questionnaire sur la structure juridique (Fiche 2, p. 84) permettra, quant à lui, d'approfondir certaines questions, alors que le tableau comparatif (Fiche 2, p. 71) aidera à bien distinguer les formes juridiques de l'action collective.
2. Mais au fait, que disent nos lettres patentes? Nos règlements généraux y sont-ils conformes? Pour le savoir, il faut y référer, mais nous les oublions souvent, car elles sont habituellement placées en lieu sûr. De fait, nous les oublions généralement jusqu'à ce qu'il soit nécessaire d'y apporter des modifications. Peut-être découvrirez-vous que c'est le cas dans votre organisation en consultant le jeu-questionnaire sur les *lettres patentes* et les règlements généraux (Fiche 2, p. 105) Nous vous invitons à porter une attention toute particulière aux questions trois et quatre, qui concernent le nombre de membres du conseil d'administration de votre organisation et le pouvoir de destitution. Plusieurs s'apercevront que les lettres patentes sont plus importantes que ce que l'on croit et qu'elles ne contiennent peut-être pas tous les renseignements qu'elles devraient (Fiche 2, question 1, p. 107 et question 10, p. 114).
3. Si vos règlements généraux sont considérés comme un guide utile, c'est sans doute qu'ils déterminent bien le cadre général à l'intérieur duquel l'organisation exerce ses activités quotidiennes et qu'ils sont connus et

3- En décembre 2000 a eu lieu un colloque franco-québécois sur le thème *Les associations : liberté, utilité sociale et responsabilité*, et, en 2002, un séminaire international intitulé *Avenir des associations. De nouvelles lois ?* a été organisé par le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) : <http://www.ciriec.uqam.ca/>

4- Un groupe de travail créé par le CIRIEC sur le statut juridique des associations a réalisé des travaux à ce sujet (2002-2003). Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter les cahiers sur le site du CIRIEC-Canada : <http://www.ciriec.uqam.ca>.

5- En septembre 2004, le Registraire des entreprises du Québec a soumis des propositions pour une révision du droit des associations personnifiées. Voir le document de consultation : Propositions pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées.

I- Autodiagnostic sur la structure juridique de votre organisation

compris des personnes concernées. Par ailleurs, un des constats assez courants au sujet des règlements généraux est leur inadéquation pour répondre aux situations. Les personnes impliquées dans des organisations méconnaissent souvent les règlements généraux. Pour être utiles et pour que soient avalisées les actions du conseil d'administration, les règlements généraux doivent toujours être à jour. Ainsi, dans la section sur les règlements généraux (Fiche 2, p. 87), vous trouverez une mine de renseignements sur la raison d'être, la conception et l'adoption des règlements généraux de même que des règles de rédaction, les principales dispositions et deux modèles types (versions courte et longue).

4. Les procédures d'assemblées délibérantes utilisées par l'organisation sont déterminées par ses instances et établies dans ses règlements généraux. À ce sujet, les organisations utilisent surtout le Code Morin, dont nous retrouvons un résumé à la section sur les assemblées délibérantes (Fiche 2, p. 161). Les codes ont essentiellement pour but de favoriser la prise de décisions, mais ils peuvent également, à certaines conditions, favoriser la participation (à ce propos, voir Fiche 3, p. 244). La **participation active** des membres, lors des assemblées délibérantes et au sein des organisations, est une des préoccupations majeures des organisations démocratiques. Des défis de taille se posent en effet à la participation des membres, et la présente boîte à outils propose quelques outils (Fiche 3, p. 244) et exemples de pratiques (Fiche 3, section sur l'assemblée générale des membres, p. 237) pour faire de l'assemblée délibérante un véritable espace de délibération et de pouvoir collectif.
5. Ce qui est en jeu dans la définition des rôles et des responsabilités ainsi que des relations entre les instances de l'organisation, c'est la question du **pouvoir**. Le pouvoir est le « fondement de l'action organisée⁶ » (Fiche 1, section sur la culture organisationnelle et la gestion, p. 38). D'où l'importance d'en parler et de définir la forme de pouvoir valorisée dans l'organisation et de s'assurer, en gouvernance démocratique, de son partage. La section sur les rôles des instances de l'organisation (Fiche 2, p. 182) vous éclairera sur les différents acteurs, sur leurs rôles respectifs et sur leurs responsabilités. Un premier jeu-questionnaire (Fiche 2, p. 183) vous donnera un aperçu des rôles et responsabilités, alors que le deuxième jeu-questionnaire (Fiche 2, p. 199) est composé de questions courantes à teneur juridique que se posent les organisations à propos des instances, soit l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de direction (comité exécutif).

6- CROZIER, M., et E. FRIEDBERG (1991). «Le pouvoir comme fondement de l'action organisée», *Théories de l'organisation : personnes, groupes, systèmes et environnement*, sous la direction de R. Tessier et Y. Tellier, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 133-153.

II- L'encadrement juridique des organisations

Le phénomène associatif est complexe et riche. Il se base sur une forme volontaire d'organisation humaine régie par un principe démocratique et menant des actions qui influencent la vie de la communauté. Le terme « association » recouvre diverses réalités, dont :

- ◇ une structure juridique particulière, fondée sur le régime du contrat;
- ◇ un collectif d'individus appelés à coopérer;
- ◇ une forme d'engagement en faveur du « bien commun » par la participation à un projet associatif.

Les associations partagent plusieurs **traits communs**, à savoir :

- ◇ l'association est une convention⁷, un contrat de droit privé entre au moins deux personnes physiques ou morales;
- ◇ l'association est un **groupement** de personnes;
- ◇ les personnes groupées en association ont un **but commun** et n'ont pas pour objet principal la recherche de profits (organisation à but non lucratif). Elles poursuivent un but désintéressé d'**intérêt général**;
- ◇ l'association peut réaliser des bénéfiques, mais elle ne peut pas les distribuer entre les membres comme c'est le cas pour les entreprises et les coopératives;
- ◇ l'association est de **nature collective**. Elle découle de la mise en commun de connaissances, d'activités et de ressources;
- ◇ les membres de l'association sont sur un **même pied d'égalité**, c'est-à-dire que toute hiérarchie fondée sur des considérations économiques (participation au capital) ou juridiques (subordination juridique) est exclue. Les membres disposent d'**une seule voix** relativement à la prise de décisions et à l'élection des membres du conseil d'administration;
- ◇ les associations œuvrent dans presque tous les secteurs de l'activité humaine (culture, art, économie, sport, éducation, services sociaux, etc.). Les fonctions exercées ainsi que les finalités sociales les distinguent.

Dans la présente fiche, nous nous concentrerons sur l'association personnifiée sous la forme d'une organisation à but non-lucratif (OBNL) créée en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*, qui représente la forme juridique la plus courante parmi les organisations.

⁷ -On retrouve, dans le *Code civil du Québec*, une définition explicite du contrat d'association à l'article 2186.

II- L'encadrement juridique des organisations

À PROPOS... des termes organisation et association

Dans la présente fiche, pour parler des organisations à but non lucratif, nous retiendrons le concept juridique de l'association. Le terme est plus englobant et décrit bien « l'univers des humains » qui, visant le bien collectif, s'associent et s'organisent pour participer à la vie de la communauté. Ces associations peuvent être :

- ◇ des groupements dans une communauté (association contractuelle **non personnifiée** : Fiche 2, p. 71);
- ◇ des organisations formellement reconnues en vertu d'une loi (association **personnifiée** : Fiche 2, p. 71).

1 Les aspects juridiques d'une association/organisation

1.1 Les statuts et les formes d'association⁸

L'association se définit comme un groupement de personnes qui poursuivent un but autre que le partage entre les membres des bénéfices pécuniaires. C'est en ce sens que l'on dit qu'elle est sans but lucratif ou à but non lucratif. Au Québec, il y a **deux façons** de constituer une association : créer une association contractuelle désignée comme une **association non personnifiée** ou bien créer une **association personnifiée** sous l'autorité de lois particulières.

- ◇ **L'association non personnifiée** est un groupement de personnes mettant en commun des intérêts dans un but autre que celui de partager des profits (art. 2186 du *Code civil du Québec*). Elle est une association de fait, sans personnalité morale ni capacité juridique, établie au *Code civil du Québec* (article 2267 et suivants). Elle n'a pas l'obligation d'immatriculation (Registraire des entreprises du Québec).
- ◇ **L'association personnifiée** est une entité juridique, donc une **personne morale** (Fiche 2, p. 71), distincte de ses membres. Elle possède un nom, une existence autonome, indépendante de celle de ses membres, un domicile, des droits et des obligations (dettes et engagements), une activité propre et des biens (patrimoine).

8- Vous pouvez consulter *Les Cahiers des organisations démocratiques* (www.csmoesac.qc.ca) et le tableau de la fiche 2, p.71.

II- L'encadrement juridique des organisations



À NOTER

Les organisations communautaires et les entreprises d'économie sociale du Québec sont pour la plupart des associations personnifiées. Elles sont incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).



À PROPOS... des coopératives

Une coopérative⁹ est une organisation regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise. Elle est une entreprise constituée en vertu de la *Loi sur les coopératives*. Comme l'organisation à but non lucratif, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres, et la responsabilité de chacun des membres est limitée à la valeur des parts souscrites. Elle possède son patrimoine, ses dettes et ses responsabilités et elle se distingue des autres entreprises par le mode de répartition de ses excédents. Ceux-ci sont remis aux membres sous forme de ristournes, en proportion de l'utilisation des services. Le pouvoir est exercé de façon démocratique par les membres. Il y a plusieurs types de coopératives ayant des objectifs précis : la coopérative de travail, de travailleurs actionnaires, de solidarité, de consommateurs et, enfin, de producteurs¹⁰.

1.2 Les appellations diverses de l'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)

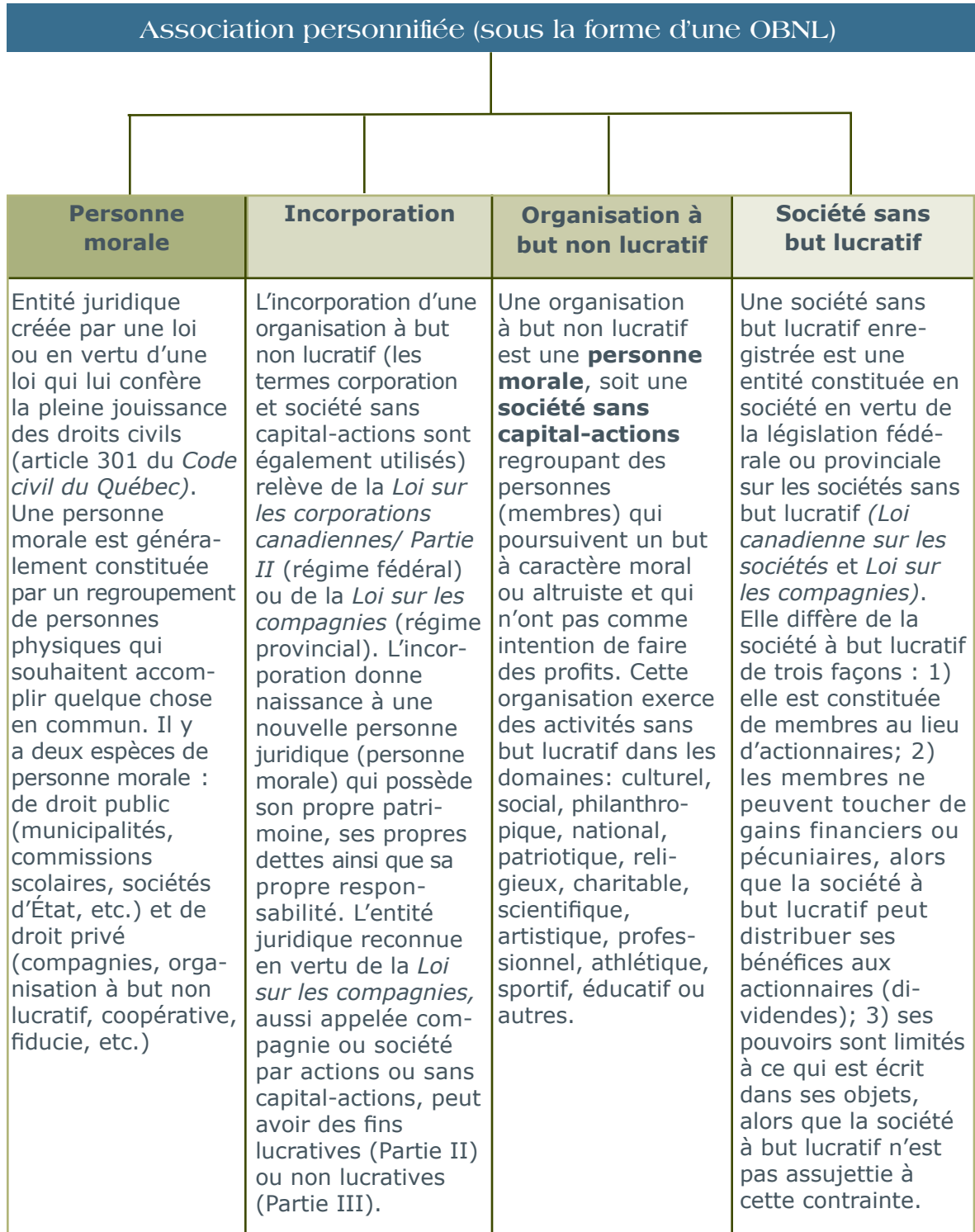
La forme juridique de l'*association personnifiée* (sous la forme d'une OBNL) a plusieurs appellations. Ainsi, l'une ou l'autre des expressions suivantes est utilisée pour désigner votre organisation : personne morale (*Code civil du Québec*); corporation ou organisation à but non lucratif ou sans but lucratif (Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*); société sans but lucratif (Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*). Soulignons-le : ces appellations ne sont pas mutuellement exclusives.

Le diagramme suivant donne une définition de chacune de ces expressions :

9- Voir la définition contenue dans la *Loi sur les coopératives* : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>.

10- Pour obtenir plus de renseignements sur les coopératives en général, nous vous invitons à consulter le site de la Direction coopérative du MDEIE, <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/cooperatives.html>, et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, <http://www.coopquebec.coop/mouvement/cooperative/>

II- L'encadrement juridique des organisations



II- L'encadrement juridique des organisations

1.3 La comparaison entre les formes d'association

Tableau 1

Comparaison entre les formes d'association

Abréviations pratiques

Dans le tableau qui suit :

C.c.Q. désigne le Code civil du Québec;

L.c. désigne la Loi sur les compagnies;

L.R.Q. correspond aux Lois et règlements du Québec.

Voici une présentation des particularités des formes de structures juridiques selon les lois (*Code civil du Québec* : L.R.Q., chapitre C-1991); Partie III de la *Loi sur les compagnies* : L.R.Q., chapitre C-38; *Loi sur les coopératives* : L.R.Q., chapitre C-67.2; *Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales* : L.R.Q., chapitre P-45) afin de mieux saisir ce qui différencie l'association non personnifiée, l'association personnifiée à but non lucratif et l'association coopérative (association personnifiée reconnue en vertu de la *Loi sur les coopératives*).

Les organisations communautaires et les entreprises d'économie sociale du Québec sont pour la plupart des associations personnifiées. Elles sont incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*

Existence juridique

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Existence juridique	<p>Groupement contractuel non doté de la personnalité juridique.</p> <p>Relation contractuelle régie par le C.c.Q. (art. 2267 à 2279).</p>	<p>Groupement contractuel non doté de la personnalité juridique.</p>	<p>Entité juridique créée par une loi ou en vertu d'une loi lui conférant la pleine jouissance des droits civils (art. 301, C.c.Q.), c'est-à-dire une personne morale (article 2188, C.c.Q.).</p> <p>Association généralement constituée au Québec en vertu de <i>Loi sur les compagnies</i>, Partie III (L.R.Q., chapitre C-38).</p> <p>Loi administrée par le Registraire des entreprises (REQ).</p>	<p>Entité juridique créée en vertu de la <i>Loi sur les coopératives</i>.</p> <p>Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques et sociaux communs et qui s'associent pour exploiter une entreprise.</p> <p>Loi administrée par la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Constitution	<p>Immatriculation non requise.</p> <p>Formalité simple, par écrit ou verbalement.</p> <p>Pour la former, il faut au moins deux personnes âgées de 18 ans et plus.</p> <p>Contrat (art. 2186 et 2267, C.c.Q.).</p>	<p>Immatriculation volontaire pour rendre publique son existence.</p> <p>Immatriculation obligatoire pour un groupement qui a des activités économiques organisées comme entreprise individuelle.</p> <p>Dépôt de statuts constitutifs auprès du Registraire des entreprises.</p>	<p>Obligation d'immatriculation et d'obtention d'un certificat de constitution (lettres patentes).</p> <p>Obligation de mise à jour de l'information sur l'association.</p> <p>Modification avec autorisation de l'État.</p> <p>Mise sur pied avec un minimum de trois personnes.</p> <p>Mise sur pied plus complexe, avec des formalités (choix entre une charte provinciale ou fédérale).</p> <p><i>Assujettie à la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales.</i></p>	<p>Depuis 2005, il faut un minimum de cinq (5) membres fondateurs pour la création d'une coopérative. Il existe toutefois une exception pour les coopératives de travail, dont la création ne nécessite que trois (3) membres fondateurs.</p> <p>Dépôt de statuts constitutifs auprès du ministère du Développement économique.</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Impact fiscal	Pas d'existence fiscale. Les dépenses et les pertes sont déductibles, et les revenus sont imposables aux taux des particuliers.	Pas d'existence fiscale. Les dépenses et les pertes sont déductibles, et les revenus sont imposables aux taux des particuliers.	Sur le plan fiscal, une OBNL est exemptée de l'impôt sur le revenu si elle est formée et exploitée exclusivement dans un but non lucratif. Elle est aussi exemptée de la taxe sur le capital si elle est une société.	Taux d'imposition des corporations et déclaration fiscale distincte. Plusieurs coopératives sont assimilées à un OBNL pour le traitement fiscal.

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

Rôles et responsabilités

Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
<p>Responsabilités des membres qui n'ont pas administré l'association : tenue au paiement des dettes jusqu'à l'occurrence des contributions promises et des cotisations échues (art. 2275, C.c.Q.).</p> <p>Responsabilités des personnes administratrices des affaires de l'association : les membres peuvent être tenus personnellement responsables des dettes de l'association en cas d'insuffisance de biens de l'association (art. 2274, C.c.Q.).</p> <p>Les membres du personnel administratif sont les mandataires des membres de l'association (art. 2270, C.c.Q.).</p>	<p>L'association immatriculée (enregistrée) demeure une association non personnifiée. Les membres qui l'administrent peuvent être tenus personnellement responsable des dettes et des obligations de l'association.</p>	<p>Les responsabilités des membres sont limitées aux paiements de leurs cotisations et de leurs droits d'entrée.</p> <p>Pas de responsabilité (art. 309, 226, C.c.Q.).</p> <p>Responsabilités des personnes administratrices et de celles qui dirigent l'association : ne sont pas personnellement responsables envers les tiers.</p> <p>Rôle et devoirs de mandataires de la personne morale. (art. 321 et suivants, C.c.Q.; art. 2130 et suivants, C.c.Q.).</p>	<p>Les responsabilités des membres sont limitées au montant de leur souscription au capital social (art. 315, C.c.Q.).</p> <p>Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de la coopérative (art. 309, C.c.Q.).</p> <p>Responsabilités des personnes administratrices de l'association coopérative : Rôle et devoirs de mandataires de la coopérative (art. 91, art. 2130 et suiv., C.c.Q.).</p> <p>Devoirs de prudence et de diligence, d'honnêteté et de loyauté (art. 321 à 330, C.c.Q.).</p> <p>Responsabilité dans certains cas.</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

Rôles et responsabilités (suite)

Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Utilisation des biens de l'association (art. 2208, C.c.Q.).		Devoirs de prudence et de diligence, d'honnêteté et de loyauté (art. 322 et suivants, C.c.Q.). Pas de responsabilité, sauf dans les cas prévus (art. 309, C.c.Q.). Responsabilité en vertu d'autres lois.	Responsabilité en vertu d'autres lois.

Pour obtenir plus de renseignements sur les rôles et responsabilités : voir la question 7 du jeu-questionnaire sur les instances démocratiques, Fiche 2, p. 207

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Pouvoir	<p>Pouvoir des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ participation aux décisions collectives, qui se prennent à la majorité des voix, à moins de stipulation contraire dans le contrat d'association (art. 2272, C.c.Q.); ◇ droit à l'information (art. 2273, C.c.Q.); ◇ droit de retrait (art. 2276, C.c.Q.); ◇ révocation des membres administrateurs de l'association en tout temps (art. 2176, C.c.Q.). <p>Chacun signe en son nom personnel.</p> <p>Pouvoir des membres administrateurs de l'association : ces membres possèdent seulement les pouvoirs qui leur</p>	<p>Voir association non personnifiée non immatriculée.</p>	<p>Pouvoir des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ élection des membres administrateurs de l'association; ◇ droit de consulter les registres; ◇ droit de retrait; ◇ révocation des membres administrateurs de l'association au moment prévu aux lettres patentes; ◇ nomination de la personne vérificatrice externe; ◇ convocation aux assemblées; ◇ réception des états financiers; ◇ ratification des règlements généraux; ◇ droit à l'inspection des affaires de l'association (art. 111, L.c.); ◇ décision de dissolution. 	<p>Pouvoir des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ modifier les règlements de régie interne; ◇ élire les membres du conseil d'administration; ◇ décider du montant des allocations de présence ultimement versées aux membres du conseil d'administration; ◇ approuver le versement de ristournes aux membres tel qu'il est proposé par le conseil d'administration; ◇ nommer la personne vérificatrice externe; ◇ décider de la liquidation de la coopérative ou de sa fusion avec une autre; ◇ décider de l'adhésion de la coopérative à une fédé-

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Pouvoir (suite)	sont conférés par le contrat d'association, par la loi, ou qui découlent de leur mandat.		<p>Aucun pouvoir relatif à l'administration.</p> <p>Un membre n'a droit qu'à une seule voix. Les règlements peuvent limiter le droit de vote à certaines catégories de membres. (art. 225, L.c.).</p> <p>Le vote par procuration est interdit (art. 224, L.c.).</p> <p>Pouvoir des personnes administratrices de l'association : administrent les affaires de l'association. Pouvoir concentré aux mains du conseil d'administration.</p> <p>Hierarchie de pouvoir (assemblée générale des membres, conseil d'administration et des membres dirigeants).</p> <p>Capacité de l'organisation limitée par ses objets (lettres patentes) (art. 303, C.c.Q.).</p>	<p>ration ou à une autre organisation inter-coopérative.</p> <p>Propriété collective et pouvoir démocratique.</p> <p>Un membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient (art. 4 et 68, <i>Loi sur les coopératives</i>).</p> <p>Le vote par procuration est interdit.</p> <p>Le membre peut toutefois être représenté par son conjoint ou son enfant majeur non membre, sous réserve des règlements (art. 69 et 70, <i>Loi sur les coopératives</i>).</p> <p>Pouvoir des personnes administratrices de l'association coopérative : contrôle par le conseil d'administration.</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Fonctionnement interne	<p>Liberté contractuelle (art. 2268, C.c.Q.).</p> <p>Assemblée générale souveraine (art. 2270, C.c.Q.).</p> <p>Aucune répartition des profits.</p> <p>Règlements de régie interne adoptés par les membres.</p>		<p>Règlements de régie interne adoptés par le conseil d'administration et approuvés par les membres.</p> <p>Règles et politiques organisationnelles.</p> <p>Conformité aux dispositions légales qui régissent les associations.</p>	<p>Règlements de régie interne.</p> <p>Règles et politiques organisationnelles.</p> <p>Conformité aux dispositions légales.</p>
Financement	<p>Limité à la capacité et aux ressources de chaque membre associé.</p> <p>Peut détenir un patrimoine (art. 2274, C.c.Q.).</p> <p>Aucune répartition des profits</p>	<p>Être immatriculée peut donner la possibilité de disposer de plus de ressources financières selon les activités menées.</p>	<p>Sources de financement : subventions, emprunts, autofinancement (frais d'adhésion, campagne de financement, etc.).</p> <p>Pas de capital-actions.</p> <p>Aucune répartition des bénéfices entre les membres.</p>	<p>Sources de financement : parts sociales et privilèges, emprunts, ristournes en parts et excédents dans la réserve.</p> <p>Part sociale rachetable à certaines conditions.</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Coûts d'immatriculation	Aucun coût, car l'immatriculation n'est pas obligatoire.	Coût minime d'immatriculation	Les frais d'incorporation sont de 200 \$ pour une charte fédérale et de 145 \$ pour une charte provinciale. Les frais d'immatriculation et de rapport annuel sont de 32 \$ chacun au Québec, auxquels on ajoute 40 \$ pour les OBNL à charte fédérale (données de 2007).	Les frais de constitution sont de 205 \$ (en 2007). Frais d'immatriculation et de rapport annuel : 32 \$.

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Dissolution	<p>Volontaire ou à terme (art. 2277, C.c.Q.).</p> <p>Dévolution des biens (art. 2279, C.c.Q.).</p>	<p>Association immatriculée : peut en tout temps demander la radiation de son immatriculation auprès du Registraire des entreprises.</p>	<p>Peut mettre fin à son existence en présentant une demande de dissolution volontaire au Registraire (REQ).</p> <p>Le membre ne participe généralement pas à la distribution des biens de l'organisation.</p> <p>Les lettres patentes de la plupart des organisations prévoient que le résidu des biens soit remis à une autre organisation poursuivant des fins similaires. Si cela n'est pas prévu, les membres ont droit à ces biens au prorata entre eux.</p>	<p>Demande de dissolution au MDEIE, lequel avise par la suite le Registraire des entreprises.</p> <p>La personne qui détient des parts n'a droit qu'aux sommes versées sur ses parts.</p> <p>Après paiement des dettes, frais de liquidation volontaire et remboursement des parts, le solde de l'actif est dévolu à une coopérative, à une fédération, à une confédération ou au Conseil de la coopération du Québec (art. 185, <i>Loi sur les coopératives</i>), à une confédération ou au Conseil de la coopération du Québec (art. 185, <i>Loi sur les coopératives</i>).</p>

II- L'encadrement juridique des organisations

Comparaison entre les formes d'association (suite)

	Association non personnifiée NON IMMATRICULÉE	Association non personnifiée IMMATRICULÉE	Association personnifiée (sous la forme d'une OBNL)	Association coopérative (personnifiée)
Autres		<p>Les personnes administratrices de l'association peuvent intenter une action en justice.</p> <p>Association soumise à des formalités ou à des obligations juridiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ permis municipaux d'occupation; ◇ impôt sur le revenu; ◇ retenues à la source pour le personnel; ◇ taxes. 	<p>Existence assurée, car elle a sa propre personnalité juridique (personne morale).</p>	<p>Existence assurée, car elle a sa propre personnalité juridique (personne morale).</p> <p>Les règles d'action coopératives sont inscrites dans la loi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ un membre, un vote; ◇ adhésion subordonnée à l'utilisation des services; ◇ intérêt sur capital limité; ◇ constitution d'une réserve; ◇ ristournes; ◇ promotion de la coopération; ◇ éducation coopérative; ◇ soutien au développement du milieu.

II- L'encadrement juridique des organisations

▪ 1.4 La réforme du droit associatif : les besoins, attentes et préoccupations des organisations¹¹

Ces dernières années, colloques et consultations¹² divers ont mis en évidence les changements vécus dans le monde associatif et le besoin de « moderniser » le droit associatif dans un contexte de mutations économiques et sociales. En raison de leurs exigences démocratiques, les organisations ne se reconnaissent pas dans la loi. Elles soulignent¹³ la nécessité d'avoir :

- ◇ une nouvelle loi des associations en remplacement des lois existantes;
- ◇ un droit associatif distinct qui reconnaît la diversité des associations personnifiées, leur caractère spécifique et leur rôle fondamental au sein de la société civile;
- ◇ un cadre juridique associatif où sont inscrits les valeurs, les principes et les règles associatives..

Dans le cadre de la consultation du Registraire des entreprises du Québec sur une proposition pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées, en septembre 2004, les organisations ont mis en évidence l'importance de se doter d'un cadre général qui soit le reflet des valeurs, des règles et des pratiques associationnistes et qui, entre autres :

- ◇ facilite l'exercice de la vie démocratique;
- ◇ affirme le caractère collectif de l'association et protège le capital collectif;
- ◇ met en valeur la gouvernance démocratique incarnée par l'assemblée générale des membres;
- ◇ permet l'exercice d'un entrepreneuriat collectif, innovateur et socialement responsable;
- ◇ est adapté aux défis de l'exercice de la démocratie et de l'exploitation d'une entreprise.

La réforme du droit associatif n'a pas encore eu lieu et les besoins, les attentes et les préoccupations des organisations sont centrés vers un objectif, à savoir moderniser le cadre juridique des OBNL dans une approche concertée entre le milieu associatif et le gouvernement.

11- Les besoins, les attentes et les préoccupations exprimés ici se retrouvent dans les mémoires du Comité aviseur de l'action communautaire autonome et du Chantier de l'économie sociale, déposés lors de la consultation du registraire des entreprises du Québec sur une proposition pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées, dans l'étude menée par Louis Jolin et Marie-Claire Malo (2002) auprès de onze représentant(e)s d'organismes et dans les *Actes du séminaire international Avenir des associations. De nouvelles lois ?* (CIRIEC, 2003).

12- Nous pensons ici au Colloque franco-québécois sur les associations tenu à Lyon les 30 novembre et 1^{er} décembre 2000, aux recherches du groupe de travail sur le statut juridique des associations du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC – Canada) amorcées en 2001 et à la consultation du registraire des entreprises du Québec sur une proposition pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées en septembre 2004.

13- Nous faisons ici référence à la consultation du Registraire des entreprises du Québec en septembre 2004 : *Propositions pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées* (<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/ff/default.aspx>) et la consultation Landry pour une révision du statut juridique des organismes à but non lucratif à

II- L'encadrement juridique des organisations

POUR EN SAVOIR PLUS...

Le droit associatif

Pour en savoir plus sur le statut juridique des associations et de leur évolution, le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) constitue une référence en la matière : http://www.ciriec.uqam.ca/pages/publication_cahier.php?sujet=publication_cahier. Le CIRIEC-Canada est une association scientifique qui s'intéresse à toutes les formes collectives d'entreprises et d'activités économiques orientées vers l'intérêt général ou collectif. Il a été fondé en 1967 comme section nationale du Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative. Voici une liste d'ouvrages et de documents produits par le CIRIEC :

- ◇ Droit associatif - Mémoire présenté au Registraire des entreprises du Québec en regard du document de consultation portant sur une proposition pour un nouveau droit québécois des associations personnifiées.
- ◇ *Évolution du statut juridique des associations : besoins des organismes Synthèse et comptes rendus des entrevues*, Cahier 2003-1.
- ◇ *Statut juridique des associations personnifiées sans but lucratif : analyse de droit comparé*, Cahier 2003-2, Annexe, Tableaux analytiques.
- ◇ *Recueil de textes déposés au groupe de travail sur le statut juridique des associations*, Cahier 2003-3.
- ◇ Actes du séminaire international *Avenir des associations. De nouvelles lois?* en collaboration avec ARUC-ÉS, Cahier 2003-4.
- ◇ Textes du séminaire international *Avenir des associations. De nouvelles lois?* en collaboration avec ARUC-ÉS, Cahier 2003-5.



II- L'encadrement juridique des organisations

■2 Jeu-questionnaire sur la structure juridique des associations/ organisations à but non lucratif

Votre organisation est sans doute incorporée, mais en vertu de quelle loi? Quels sont les exigences et les avantages de l'incorporation? Voici certaines des questions abordées dans cet exercice. Les réponses vous permettront d'avoir une meilleure conception du cadre juridique. Par ce jeu-questionnaire, nous espérons que les personnes engagées dans une organisation pourront défendre le mieux possible les intérêts de celle-ci, et ce, grâce à une meilleure compréhension des exigences de la loi.

Nous vous invitons, dans un premier temps, à répondre au mieux de votre connaissance aux questions portant sur la structure juridique des associations et, par la suite, à consulter les réponses.



À NOTER

Il est important de souligner que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

1. L'association non personnifiée assure une protection en regard de la responsabilité personnelle des personnes administratrices d'une organisation.

Vrai Faux

2. Les organisations sont toutes régies par la Partie III de la *Loi sur les compagnies*.

Vrai Faux

3. Trois grandes composantes juridiques délimitent le secteur de l'économie sociale au Québec, à savoir les associations, les coopératives et les mutuelles.

Vrai Faux

4. Les organisations peuvent s'incorporer en vertu d'une loi provinciale ou fédérale.

Vrai Faux

II- L'encadrement juridique des organisations

5. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) bénéficie d'une personnalité juridique propre. Elle est soumise au même régime de droit civil que toute personne physique.

Vrai Faux

6. Il faut un minimum de cinq personnes pour mettre sur pied une organisation à but non lucratif (OBNL).

Vrai Faux

7. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) possède des droits et des pouvoirs.

Vrai Faux

8. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) doit se conformer aux dispositions des lois qui s'appliquent, de ses lettres patentes et de ses règlements généraux.

Vrai Faux

9. Les organisations à but non lucratif (OBNL) ne peuvent pas faire de profits.

Vrai Faux

10. C'est au Registraire des entreprises qu'appartient le pouvoir de créer et de dissoudre une association personnifiée (sous la forme d'une OBNL).

Vrai Faux

II- L'encadrement juridique des organisations



■3 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur la structure juridique des associations/organisations à but non lucratif

À NOTER

Les réponses ne constituent pas des conseils juridiques ni une interprétation des lois canadiennes ou québécoises. Elles sont, en très grande partie, le fruit d'un travail de recherche sur la structure juridique des OBNL mené en 1999 par le Centre St-Pierre à partir des questions couramment posées par les organisations. Pour la réalisation de ce travail, les auteures ont bénéficié des bons conseils de Me Georges A. LeBel, professeur en Sciences juridiques de l'UQAM.

Il est important de rappeler que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

Abréviations pratiques

C.c.Q. désigne le *Code civil du Québec*;
L.c. désigne la *Loi sur les compagnies*;
L.R.Q. correspond aux *Lois et règlements du Québec*.

1. L'association non personnifiée assure une protection en regard de la responsabilité personnelle des personnes administratrices d'une organisation.

FAUX

L'association non personnifiée¹⁴ issue d'un contrat d'association ne possède pas la personnalité juridique et se confond avec ses membres. Elle est régie uniquement par le *Code civil du Québec* (art. 2267 et suivants). Elle n'assure pas une protection en regard de la responsabilité personnelle des membres administrateurs d'une association parce qu'elle n'est pas une entité juridique reconnue en vertu d'une loi comme l'est l'association personnifiée. Le *Code civil* impose aux personnes administratrices des affaires de l'association de rembourser personnellement et solidairement les dettes de l'association en cas d'insuffisance des biens de cette dernière (voir Fiche 2, p. 71).

La forme juridique assurant une protection est l'association personnifiée ou l'association coopérative (personnifiée) (voir Fiche 2, p. 71). La constitution en association personnifiée ou en coopérative présente un grand avantage, car elle confère une personnalité juridique distincte. L'association personnifiée est une personne morale (voir Fiche 2, p. 70), par opposition à une personne physique. Cela veut dire qu'elle possède un nom, une existence autonome, indépendante de celle de ses membres et des personnes qui l'administrent, un domicile, des droits et des obligations (dettes et engagements), une activité propre et des biens (patrimoine).

¹⁴ -La *Ligue d'échecs de Montréal* donne, sur son site Internet (<http://echecsmontreal.org>), un exemple de contrat d'association pour un club constitué en tant qu'association non personnifiée.

II- L'encadrement juridique des organisations

Les deux principales différences entre l'association non personnifiée et l'association personnifiée sont :

- ◇ la responsabilité personnelle des membres du conseil d'administration de l'association non personnifiée envers les tiers, alors qu'elle est limitée pour l'association personnifiée;
- ◇ la concentration du pouvoir aux mains du conseil d'administration pour l'association personnifiée, alors que ce sont les membres de l'association non personnifiée qui décident des pouvoirs dévolus au conseil d'administration.

Gouvernance démocratique

Plusieurs des organisations aujourd'hui incorporées en vertu de la *Loi sur les compagnies* ont adopté, à l'origine, la forme de l'association non personnifiée. Il y a encore beaucoup d'organisations à but non lucratif qui demeurent des associations non constituées en personne morale distincte de leurs membres. Il s'agit d'associations qui n'existent que par l'engagement mutuel de ses membres. Ce sont les membres qui gèrent l'association, et la maxime « l'assemblée générale est souveraine¹⁵ » s'y applique pleinement. L'association non personnifiée (contractuelle) offre une plus grande liberté aux membres quant au fonctionnement interne. L'association personnifiée (personne morale), quant à elle, impose aux membres une structure de fonctionnement préétablie et rigide qui les prive de l'accès direct aux décisions de gestion ou de la possibilité de changer les règlements.

2. Les organisations sont toutes régies par la Partie III de la *Loi sur les compagnies*.

FAUX

Environ 75 %¹⁶ des organisations choisissent d'être régies par la Partie III de la *Loi sur les compagnies*¹⁷. Il s'agit là de la principale loi constitutive d'associations personnifiées régissant leur constitution, leur organisation, leur fonctionnement,

15- MARTEL, P. (2001). « Pour un nouveau type d'association » dans *L'association : du contrôle à la liberté ?*, sous la direction de L. Jolin et G.A. Lebel, Éditions Wilson et Lafleur Martel ltée, Montréal, p. 54.

16- Un portrait statistique de l'économie sociale et de l'action communautaire a été fait en 2000 par le Comité sectoriel de la main-d'œuvre en action communautaire et économie sociale (CSMO-ÉSAC): <http://www.csmoesac.qc.ca/publications/documents.html>.

17- Outre la Partie III de la *Loi sur les compagnies*, le droit associatif québécois compte une multiplicité de lois : 15 lois générales, 82 lois mixtes et environ 1 500 lois particulières. La majorité de ces lois concerne des associations religieuses catholiques. Les lois générales sont quant à elles les suivantes : 1. *Loi sur les sociétés d'horticulture*; 2. *Loi sur les compagnies de cimetières*; 3. *Loi sur les clubs de chasse et de pêche*; 4. *Loi sur les clubs de récréation*; 5. *Loi sur les sociétés agricoles et laitières*; 6. *Loi sur les sociétés nationales de bienfaisance*; 7. *Loi sur la constitution de certaines Églises*; 8. *Loi sur les sociétés préventives de cruauté envers les animaux*; 9. *Loi sur les compagnies*, Partie III; 10. *Loi sur les syndicats professionnels*; 11. *Loi sur les évêques catholiques romains*; 12. *Loi sur les corporations de cimetières catholiques romains*; 13. *Loi sur les fabriques*; 14. *Loi sur les corporations religieuses*; 15. *Loi sur les sociétés d'initiative et de développement d'artères commerciales*.

II- L'encadrement juridique des organisations

leur liquidation et leur dissolution. À l'origine, la *Loi sur les compagnies* a été conçue pour répondre aux besoins des compagnies. En 1920, la Partie III y a été ajoutée. Les associations personnifiées peuvent être constituées par ou en vertu de nombreuses autres lois¹⁸.

Avant de procéder à la constitution d'une organisation, il faut établir en vertu de quelle loi on souhaite être reconnu. En fait, les personnes qui fondent une organisation choisissent, après l'existence du regroupement, la forme juridique qui convient le mieux au type de rapports que les membres veulent avoir entre eux et à l'égard des tiers¹⁹. L'action collective peut prendre plusieurs formes : 1) l'association non personnifiée ; 2) l'association personnifiée ; et 3) l'association coopérative (Fiche 2, p. 71). Il est important de souligner que c'est la nature des relations (rapports sociaux) souhaitées qui détermine le cadre juridique, et non l'inverse.

3. Trois grandes composantes juridiques délimitent le secteur de l'économie sociale²⁰ au Québec, à savoir les associations, les coopératives et les mutuelles.

VRAI

L'économie sociale se compose principalement de coopératives, de mutuelles et d'associations personnifiées qui exercent des activités de nature à la fois économique et sociale. Chaque forme juridique a une culture organisationnelle propre et correspond à des types d'organisations avec des statuts juridiques précis :

- ◇ **L'association** se décline sous la forme²¹ : 1) d'entreprises d'« économie sociale », dans laquelle on retrouve des associations personnifiées à but non lucratif qui s'investissent dans des activités économiques ; 2) d'« organisations communautaires autonomes²² » mettant l'accent sur des activités à dominante sociale ou sociopolitique dont la majorité évolue au sein du comité consultatif de l'action communautaire autonome ; 3) d'organisations communautaires à but non lucratif évoluant dans de multiples secteurs (culture, employabilité, loisirs, etc.).

18- Une organisation à but non lucratif peut être reconnue en vertu de la *Loi sur les clubs de récréation* (il y a plus de 1 500 clubs au Québec); la *Loi sur les Clubs de chasse et de pêche* (600 clubs); la *Loi sur les sociétés nationales de bienfaisance*; la *Loi sur les corporations religieuses* (350 corporations); la *Loi sur les syndicats professionnels* (plus de 1 000 syndicats); la *Loi sur la santé et les services sociaux* et la *Loi sur les services de garde* (plus de 700 au Québec).

19- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel ltée, chapitre 1.

20- Pour en savoir plus sur l'économie sociale, nous vous invitons à consulter les sites de référence suivants : Chantier de l'économie sociale. [<http://www.chantier.qc.ca/>];

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités de l'Université du Québec en Outaouais. [<http://www.uqo.ca>].

21- FAVREAU, L. (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Cahier de la CRDC, Université du Québec en Outaouais, Gatineau. [En ligne] [<http://www.uqo.ca>].

22- Comité aviseur de l'action communautaire autonome <http://www.comavis-aca.org/>

23- Pour en savoir plus sur les coopératives nous vous référons aux sites suivants : Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS); Gouvernement du Québec – Ministère du développement économique et régional, Direction des coopératives Bureau de l'économie sociale : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca>; Conseil de la coopération du Québec (www.coopquebec.coop) et le Chantier de l'économie sociale (<http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/287.pdf>).

II- L'encadrement juridique des organisations

- ◇ **La coopérative**²³ est une association personnifiée, sous l'autorité de la *Loi sur les coopératives*. Elle réunit des personnes qui veulent satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Il existe plusieurs types d'entreprise coopérative : 1) la coopérative de consommateurs; 2) la coopérative de producteurs; 3) la coopérative de travail; 4) la coopérative de travailleurs actionnaires; 5) la coopérative de solidarité.
- ◇ **La mutuelle**²⁴ est liée au monde de l'assurance. Il s'agissait à l'origine d'un regroupement de personnes voulant se donner divers types de protections, dont l'assurance incendie et l'assurance vie (en 2004, il y avait 39 mutuelles, dont la SSQ Groupe financier et La Capitale mutuelle de l'administration publique).

4. Les organisations peuvent s'incorporer en vertu d'une loi provinciale ou fédérale.

VRAI

Les organisations peuvent se constituer : 1) en société de régime fédéral, en vertu de la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*; 2) en société de régime provincial, en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*. C'est le critère des objets poursuivis par l'association et son champ d'activité qui confèrent la juridiction fédérale en matière de constitution d'organisation à but non lucratif.

Des éléments distinguent les régimes, dont les suivants :

- ◇ L'association à but non lucratif à charte fédérale peut œuvrer partout au Canada et dans le reste du monde, sans restriction ni exigence particulière, alors que la charte provinciale permet d'œuvrer uniquement au Québec.
- ◇ L'association à but non lucratif à charte fédérale peut avoir son siège social n'importe où au Canada, alors que la charte provinciale oblige la localisation du siège social au Québec.
- ◇ Les démarches de constitution d'une association à but non lucratif à charte fédérale se font auprès de Corporations Canada <http://www.infoentrepreneurs.org>, et le coût est d'environ 200 \$. Pour ce qui est de l'association à but non lucratif de juridiction provinciale, les démarches sont faites auprès du Registraire des entreprises, <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca>, et le coût est d'environ 145 \$.

24- Les coopératives et les mutuelles se sont regroupées au sein d'une même organisation, le Conseil de la coopération du Québec (CCQ).

II- L'encadrement juridique des organisations

- 5. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) bénéficie d'une personnalité juridique propre. Elle est soumise au même régime de droit civil que toute personne physique.**

VRAI

L'association personnifiée (désignée aussi comme corporation à but non lucratif ou encore corporation sans capital-actions, en vertu de la *Loi sur les compagnies*) est une personne morale (Fiche 2, p. 70), c'est-à-dire qu'elle a une personnalité juridique distincte des individus qui l'administrent ou la composent. Elle n'existe que juridiquement et doit donc agir par l'intermédiaire ou par l'entremise de personnes ou d'organes légalement qualifiés pour le faire. Elle peut avoir des obligations en plus de celles qui concernent son nom, son existence, sa capacité distincte, ses privilèges et ses incapacités propres. Enfin, elle a tous les droits de la personne physique, sauf ceux reliés au fait d'avoir un corps physique (par exemple le droit de se marier, d'avoir des enfants ou de faire un testament).

- 6. Il faut un minimum de cinq personnes pour mettre sur pied une organisation à but non lucratif (OBNL).**

FAUX

La *Loi sur les compagnies* prévoit qu'il faut au minimum **trois personnes** pour constituer une *association personnifiée* (sous la forme d'une OBNL).

Art. 218. Le Registraire des entreprises peut, au moyen de lettres patentes sous ses seing et sceau, accorder une charte à tout nombre de personnes, n'étant pas moindre que trois, qui demandent leur constitution en personne morale sans intention de faire un gain pécuniaire, dans un but national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, athlétique ou sportif ou autre du même genre (L. c.).

Ces personnes agissent comme administratrices provisoires jusqu'à la tenue de l'assemblée générale des membres.

Gouvernance démocratique

Trois personnes sont un minimum pour l'exercice de la démocratie, et, avec le temps, l'association regroupera davantage de personnes. Le nombre de membres est un des critères représentatifs du potentiel d'adhésion au projet collectif de l'association.

II- L'encadrement juridique des organisations

7. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) possède des droits et des pouvoirs.

VRAI

L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) possède tous les droits et pouvoirs nécessaires aux fins permises par ses lettres patentes. Cependant, si un acte posé par l'association n'a pas pour but de réaliser ou de mettre en œuvre un des objets prévus par ses lettres patentes, cet acte est alors dit *ultra vires* : cela signifie que cet acte outrepassé les pouvoirs conférés à l'association et qu'elle a agi en dehors de sa capacité (un peu comme un mineur qui a décidé d'outrepasser ses capacités restreintes de signer). L'association doit respecter les limites de ses pouvoirs et elle doit aussi respecter la loi de même que ses propres règlements généraux et particuliers.

8. L'association personnifiée (sous la forme d'une OBNL) doit se conformer aux dispositions des lois qui s'appliquent, de ses lettres patentes et de ses règlements généraux.

VRAI

Le fonctionnement, l'administration du patrimoine et l'activité d'une OBNL sont réglés par la loi, l'acte constitutif et les règlements. Lorsque la loi le permet, ils peuvent aussi être réglés par une convention unanime des membres (art. 310, C.c.Q.). En fait, la *Loi sur les compagnies* prévoit un cadre en partie obligatoire et en partie libéral. Des règles sont obligatoires et d'autres dispositions laissent une liberté de réglementation aux associations. Parmi les mesures impératives d'organisation et de fonctionnement, il y a les obligations :

- a. de respecter la loi;
- b. de demander l'approbation de ses lettres patentes par le Registraire des entreprises;
- c. d'avoir un siège social;
- d. d'utiliser son nom pour tout acte;
- e. d'être représenté par des personnes dirigeantes;
- f. de produire des rapports;
- g. de tenir les registres et les livres comptables;
- h. de tenir une assemblée générale annuelle durant laquelle les rapports et les bilans financiers seront déposés;
- i. d'honorer ses dettes.

II- L'encadrement juridique des organisations

Gouvernance démocratique

Outre ses obligations légales, l'organisation adoptera d'autres obligations en regard de sa mission et de ses valeurs par rapport aux membres, à la communauté et à son personnel. Ses obligations ont un poids moral important et déterminent le type de rapport que les acteurs de l'organisation auront entre eux. D'ailleurs, au moment des consultations sur la refonte du droit associatif, les organisations ont mentionné le besoin d'inclure des principes et des règles de fonctionnement démocratiques.

En fait, dans la structure corporative des organisations à but non lucratif, rien n'empêche de favoriser la participation démocratique des membres. L'organisation peut s'obliger, envers ses membres et les personnes qui œuvrent en son sein, à :

- ◇ favoriser les débats et à offrir des lieux pour se faire entendre;
- ◇ encourager la participation à des comités de travail;
- ◇ informer et à former;
- ◇ autres.

9. Les organisations à but non lucratif (OBNL) ne peuvent pas faire de profits.

FAUX

Les organisations à but non lucratif peuvent exercer des activités produisant des revenus ou des bénéfices. Elles peuvent :

1. posséder, acheter;
2. louer des biens immobiliers et mobiliers;
3. vendre;
4. construire;
5. acheter des billets à ordre;
6. endosser;
7. faire des prêts;
8. s'enrichir;
9. se faire connaître;
10. plaider;
11. signer;
12. modifier leurs pouvoirs, à la condition de déposer une demande au Registraire des entreprises du Québec.

II- L'encadrement juridique des organisations

Elles peuvent faire des profits, à la condition que ce ne soit **pas le seul but recherché**²⁵ et que ces profits soient utilisés pour « réaliser ses objectifs moraux, éthiques, altruistes ou culturels ». Les activités économiques doivent être rattachées à la réalisation des objets de la corporation.

Gouvernance démocratique

Les organisations souffrent fréquemment d'un sous financement chronique qui les empêche d'atteindre leurs objectifs et qui restreint leurs moyens d'action. Il est apparu, dans le cadre de la réforme du droit associatif notamment, qu'un des enjeux majeurs est le financement (capitalisation) des organisations. Plusieurs propositions ont été faites, comme la possibilité de se financer par l'émission de capital associatif (voir les mémoires et Cahiers du CIRIEC dans les références, Fiche 2, p. 83).

10 C'est au Registraire des entreprises qu'appartient le pouvoir de créer et de dissoudre une association personnifiée (sous la forme d'une OBNL).

VRAI

L'intervention de l'État est nécessaire à la naissance et à la dissolution d'une association personnifiée (sous la forme d'une OBNL). La constitution se fait par la demande de lettres patentes auprès du Registraire des entreprises du Québec, la formation d'un conseil d'administration provisoire, l'établissement de règles de régie interne et la tenue de l'assemblée de fondation. L'acte constitutif (lettres patentes : Fiche 2, p. 72) est considéré comme un acte public institutionnel, c'est-à-dire que seul l'État peut créer une association.

Pour la dissolution de l'association, les règles prévoient une demande au Registraire. Il intervient en quelque sorte comme le gardien de l'intérêt public et doit s'assurer que cette dissolution ne se fasse pas au détriment de ses intérêts (article 28, L. c.). L'association doit démontrer au Registraire des entreprises :

1. qu'elle n'a ni dettes ni obligations;
2. qu'elle s'est départie de ses biens, a divisé son actif proportionnellement entre ses membres et n'a pas de dettes ou de passif;
3. qu'elle a pourvu à ses dettes et obligations, ou que le paiement en a été assuré, ou que ses créanciers ou leurs ayants cause y consentent;
4. qu'elle a donné avis de son intention de demander sa dissolution en produisant une déclaration à cet effet, conformément à la *Loi sur la publi-*

25- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel ltée, chapitre 1, p. 37-40. CQ).

II- L'encadrement juridique des organisations

citée légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales (chapitre p. 45) et une annonce dans un journal publié dans la localité, ou dans une localité aussi rapprochée que possible de celle où elle a son siège.

Gouvernance démocratique

C'est l'État qui accorde le privilège de la personnalité morale. Plusieurs décrivent cette situation, y voyant là une ingérence de l'État dans des affaires de nature privée, en souhaitant la reconnaissance de la liberté d'association, d'organisation, de fonctionnement, de dissolution et de liquidation²⁶.

Par ailleurs, il est essentiel de protéger les intérêts publics et le patrimoine collectif lorsqu'une décision est prise de dissoudre une initiative qui a pu naître et vivre grâce aux efforts bénévoles de nombreuses personnes vivant dans la communauté. Les personnes responsables de l'organisation (assemblée générale des membres et conseil d'administration) doivent donc être conscientes des tenants et des aboutissants de toute dissolution et, par conséquent, prévoir un mécanisme à cet effet (Fiche 2, p. 104).

POUR EN SAVOIR PLUS...

Les deux ouvrages suivants donnent un bon aperçu de la constitution de l'organisation sans but lucratif et des droits, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration :

ARSENAULT, Gérard, et autres (2006). *Votre association personne morale sans but lucratif : pour les administrateurs et les membres d'associations*, Registraire des entreprises du Québec, 5e édition, Sainte-Foy, Publications du Québec.

MARTEL, P. (1996). *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel ltée.

À ces deux ouvrages s'ajoute la synthèse suivante sur la constitution d'une organisation :

CSMO-ÉSAC (2001). *Les cahiers des organisations démocratiques* Cahier 17 : « Les formes d'organisation et la constitution d'un OBNL ». [En ligne] [<http://www.csmoesac.qc.ca/>].

26- Pour en savoir plus sur le sujet, nous vous suggérons de consulter l'ouvrage *L'association : du contrôle à la liberté?*, op. cit.

II- L'encadrement juridique des organisations

■4 Constitution légale : à qui faut-il s'adresser?

AGENCE DU REVENU DU CANADA (ARC) - Enregistrement comme organisation de bienfaisance

Pour être enregistrée comme organisation de bienfaisance, une organisation à but non lucratif doit être constituée et administrée à des fins charitables et elle doit consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance. Elle doit en outre résider au Canada, et ses revenus ne peuvent profiter à ses membres. Une organisation de bienfaisance peut être constituée en société ou régie par une fiducie ou par un contrat d'association. Pour en savoir davantage à ce sujet, visitez le site Web : <http://www.cra-arc.gc.ca/tax/charities/menu-f.html>

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION - Coopératives

710, Place d'Youville, 7^{ème} étage
 Québec (Québec) G1R 4Y4
 Téléphone : 418 691-5978
 Numéro sans frais : 1 866 680-1884
 Télécopieur : 418 646-6145
 Site Web : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/entreprises/nav/cooperatives/43989.html?iddoc=43989>

INDUSTRIE CANADA

Direction générale des Corporations
 5, Place Ville-Marie, bureau 800
 Montréal (Québec) H3B 2G2
 Téléphone : 514 496-1797 ou 1 888 237-3037
 Site Web : <http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/cs02683f.html>

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES

La mission du Registraire dans le secteur des entreprises est de contribuer à la protection du public et des entreprises dans leurs relations commerciales et d'administrer le registre des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales (registre des entreprises).

Numéro sans frais : 1 888 291-4443
 Courriel : req@req.gouv.qc.ca
 Site Web : <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca>

REVENU QUÉBEC

Pour connaître les obligations fiscales de l'organisation envers le Québec ainsi que les déclarations qu'elle doit produire.

Numéros sans frais : 1 800 267-6299 (renseignements généraux)
 1 800 567-4692 (impôt des sociétés et taxes à la consommation)

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

II- L'encadrement juridique des organisations

■5 Des services juridiques pour les OBNL

Clinique d'information juridique de McGill

Service d'information juridique à but non lucratif. La CIJM est ouverte du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (sujet à des modification durant les périodes d'examen et l'été). Aucun rendez-vous n'est nécessaire. Service bilingue et gratuit.

Centre Universitaire William Shatner

3480, rue McTavish

Montréal (Québec) H3A 1X9

Téléphone : 514 398-6792

Site Web : <http://www.mlic.mcgill.ca/CIJM.html>

Clinique juridique de l'UQAM

Service d'information juridique à but non lucratif. Service gratuit.

209, rue Sainte-Catherine Est

Montréal (Québec) H2X 1L2

Local : V-R530

Téléphone : 514 987-6760

III- Les règlements généraux

La loi donne naissance à l'organisation, mais elle lui laisse le soin de formuler ses propres règles de conduite, par l'adoption de règlements généraux. Il est donc important qu'une organisation se dote de règlements. Les règlements généraux sont utiles pour établir une ligne de conduite, pour faire respecter les droits des membres en toute égalité, pour assurer une saine administration, etc. Les règlements (règles de régie interne) préviennent l'incertitude, l'arbitraire, l'injustice et ils assurent la survie de l'organisation. Ils définissent « un cadre à l'intérieur duquel le conseil d'administration peut évoluer sans formalisme inutile²⁷ ».

■1 La raison d'être des règlements généraux

Avec des règlements, les membres d'une association (sous la forme d'une OBNL) clarifient l'état et la structure, les instances et le fonctionnement interne permettant à leur organisation de répondre à sa mission et d'atteindre ses objectifs. Les règlements gouvernent la régie interne de l'organisation. Les éléments à y préciser se rapportent directement aux pouvoirs, aux modes de prise de décisions et aux procédures à utiliser pour résoudre des problèmes concrets.

Les règlements définissent un cadre à l'intérieur duquel le conseil d'administration peut évoluer et réaliser le mandat d'administrer les affaires de l'association. Dans la loi, il n'y a pas de disposition qui sert à réglementer tous les incidents inhérents à la régie interne de l'organisation. L'absence de règlements pourrait donc exposer l'association et ses membres à l'incertitude et à l'arbitraire ou à des exigences tracassières et parfois onéreuses de certaines dispositions de la loi.

Les règlements ont un caractère permanent, dans le sens de durable. Leur application constante permet à une organisation d'établir une ligne de conduite pour l'avenir. Ils affectent les droits collectifs des membres, qui sont tenus de les respecter, pourvu que les règlements soient légalement faits. Les règlements constituent en fait un contrat (article 313 du *Code civil du Québec*) qui régit les rapports des membres entre eux et avec l'organisation. Ils sont faits pour « la conduite, la gouverne et la protection » des membres et de leur organisation, et nul ne peut aller à l'encontre des règlements.

■2 La rédaction des règlements généraux

On doit respecter des principes de base dans la rédaction des règlements. Ainsi, les règlements doivent :

27- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel ltée, chapitre 13.

III- Les règlements généraux

- ◇ être adaptés à la réalité de l'organisation, c'est-à-dire qu'ils doivent tenir compte de la mission, des orientations, du modèle de gestion, du type d'activités, du territoire, des membres, etc. (Fiche 1, p. 30);
- ◇ être compris par tous les membres en plus de respecter les principes élémentaires de la démocratie (participation des membres);
- ◇ être cohérents, univoques et concordants entre eux;
- ◇ respecter la loi et les limites fixées par les lettres patentes;
- ◇ être souples et applicables;
- ◇ tenir compte de l'intérêt général du « projet collectif » (Fiche 1, p. 16).

■ 3 Les règles de base de la rédaction des règlements généraux

La clarté et la concision sont deux objectifs essentiels lors de la rédaction de règlements généraux. Pour les atteindre, voici les principales règles que nous vous recommandons de suivre.

1. Le document s'écrit au présent de l'indicatif ou au passé composé.
2. L'information doit être accessible et présentée dans un style clair et simple. Des phrases et des paragraphes courts sont plus faciles à comprendre. L'usage de propositions incidentes (commençant par qui, que, dont, etc.) ou mises entre virgules doit être dosé.
3. La présentation du document est aérée et d'une lecture agréable, notamment grâce aux espaces et aux marges prévus et au choix de polices de caractère avec empattement (ex. : Garamond ou Times).
4. Le jargon administratif et technique est à exclure. L'usage d'un terme ou d'une expression courante est à privilégier.
5. Les principaux termes utilisés dans le document peuvent être définis au préalable (ex. : assemblée générale, conseil d'administration, corporation, etc.).
6. La rédaction des règlements généraux exige l'uniformisation de la terminologie. La répétition des mêmes termes est nécessaire pour plus de clarté, et ce, même si le style est alourdi.
7. Un soin est mis à éviter les termes qui induisent à porter des jugements de valeur.
8. Les phrases ne doivent ni être ambiguës ni prêter à interprétation. Les personnes concernées ne doivent pas se demander ce que l'on a voulu dire.
9. L'usage de « doit » (obligation) et de « peut » (permission) est fait avec prudence, notamment à cause des nuances particulières que ces mots apportent.
10. L'utilisation de « et/ou » est redondante et alourdit l'écriture et la lecture des règlements généraux. Optez pour l'un ou pour l'autre selon le sens à donner : « et » indique normalement la présence nécessaire de tous les éléments qu'il lie, alors que « ou » marque la possibilité aussi bien de l'addition que du choix.

III- Les règlements généraux

11. Les règlements généraux se divisent en articles numérotés. L'article se divise en paragraphes. Chaque paragraphe offre une certaine unité de pensée ou de composition. Les articles sont regroupés par thème à l'intérieur d'une section.
12. Lorsque le texte du document comporte des choix, il est important de les numéroter ou de les faire précéder de lettres pour éviter la confusion.
13. L'utilisation de titres et de sous-titres facilite la compréhension du texte. Ceux-ci doivent refléter le contenu de la section, de l'article ou de toute autre subdivision qu'ils coiffent en plus d'être aussi courts que possible.
14. La féminisation du texte est une exigence moderne. La note explicative placée en début de texte pour dire que le masculin englobe les deux genres est un procédé qui pourrait être dépassé. Elle souligne le caractère trop masculinisant du texte²⁸.
15. Avant son adoption, le document est relu par plusieurs personnes afin de déceler les incohérences, les aspects confus ou les irrégularités²⁹.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Sur la féminisation des titres

Pour en savoir plus sur la féminisation des titres et des textes, nous vous invitons à prendre connaissance de l'article de Pierrette Vachon-L'Heureux, linguiste à l'Office québécois de la langue française, dans *Correspondance*, volume 10, numéro 2, novembre 2004.

<http://www.ccdmd.qc.ca/correspo/Corr10-2/Feminisation.html>

4 L'adoption, l'approbation et la modification des règlements généraux

L'entrée en vigueur des règlements généraux résulte d'un processus qui mérite d'être connu et clarifié. La confusion peut facilement s'installer en raison d'une méconnaissance des opérations et des formalités par les membres.

4.1 Adoption

Pour être adoptés, les règlements généraux requièrent la participation de deux paliers de pouvoir, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration. Dans la *Loi sur les compagnies* (article 91 (2)), le pouvoir de faire des règlements

28- L'Université du Québec à Montréal (UQAM) propose des stratégies de rédaction intéressantes dans son guide de féminisation. Consultez le site <http://www.instances.uqam.ca>

29- Pour toute question d'ordre juridique, l'organisation peut prendre avis auprès de services et de ressources comme la Clinique juridique de l'UQAM et les Services juridiques de l'Université de McGill (Fiche 2, p. 96).

III- Les règlements généraux

est conféré au conseil d'administration. Les règlements sont créés et adoptés par le conseil d'administration et ils entrent en vigueur dès ce moment. Pour continuer d'être en vigueur, les règlements sont sujets à l'approbation des membres au moment de l'assemblée annuelle suivante ou de l'assemblée extraordinaire convoquée à cette fin.

Contrairement à ce que l'on croit, la *Loi sur les compagnies* n'a pas conféré à l'assemblée des membres le pouvoir de promulguer de nouveaux règlements ou d'apporter des amendements. L'assemblée des membres peut ratifier ou abroger les règlements de régie interne adoptés par le conseil d'administration. Un règlement approuvé par les membres réunis en assemblée, peu importe la proportion des voix recueillies, ne sera valide que s'il a été préalablement adopté par les personnes administratrices.

▪4.2 Approbation

Les règlements sont soumis aux membres à l'occasion d'une assemblée annuelle ou extraordinaire, au choix du conseil d'administration. L'avis de convocation doit indiquer clairement le ou les sujets qui y seront traités, la ou les modification(s) souhaitée(s), et le point « Règlements généraux » doit être inscrit à l'ordre du jour. Les membres peuvent approuver ou refuser le règlement soumis à la majorité simple des voix. Si les membres rejettent un règlement, celui-ci cesse dès lors d'être en vigueur. Il faut prendre note que l'omission de le soumettre aux membres équivaut à un rejet dudit règlement.

Aucun changement important ne peut être apporté à la structure de l'organisation, c'est-à-dire à son existence autonome ou à ce qui est énoncé dans ses lettres patentes, sans qu'un tel changement ne soit d'abord soumis aux membres et approuvé par ceux-ci. Cette approbation doit être donnée à une assemblée des membres convoquée spécialement à cette fin.

▪4.3 Modification

Les membres ne peuvent pas prendre l'initiative des changements aux règlements. Cette initiative revient au conseil d'administration. En pratique, il existe des procédures permettant aux personnes administratrices de recueillir les suggestions de modification ou de clarification des règlements exprimées par les membres au moment de l'assemblée (voir Fiche 2, jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes, question 9 : p. 177). L'assemblée pourrait voter à titre indicatif sur des suggestions faites par les membres, lesquelles pourraient être examinées par le conseil d'administration au moment de sa prochaine réunion. Une autre procédure valide existe, soit celle de permettre la discussion, le vote

III- Les règlements généraux

Tableau 2

Les principales opérations requérant le consentement des membres ³⁰					
Nature du changement	Formalités		Vote des membres		Référence <i>Loi sur les compagnies (L.c.)</i>
	Règlement	Autre	Assemblée extraordinaire	Proportion des voix	
Siège social <ul style="list-style-type: none"> ◇ adresse ◇ localité 	X	Résolution des personnes administratrices. Avis dans la <i>Gazette officielle</i> , conformément à la <i>Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales</i> . Copie certifiée au Registraire des entreprises.	X	2/3	Art. 32 Art. 87
Dénomination sociale	X	Résolution des membres. Requête pour lettres patentes supplémentaires. Copie certifiée au Registraire des entreprises.	X	2/3	Art. 21
Personnes administratrices <ul style="list-style-type: none"> ◇ élection ◇ destitution³¹ ◇ nombre 	X	Résolution des membres.	X	50 % +1	Art. 88
		Résolution des membres.		Conforme aux lettres patentes	
		Requête pour lettres patentes supplémentaires. Copie certifiée au Registraire des entreprises.		2/3	Art. 87

30- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel Itée.

31- Si cela est prévu dans les lettres patentes.

III- Les règlements généraux

Les principales opérations requérant le consentement des membres ³³ (suite)					
Nature du changement	Formalités		Vote des membres		Référence <i>Loi sur les compagnies</i> (L.c.)
	Règlement	Autre	Assemblée extraordinaire	Proportion des voix	
Comité de direction (comité exécutif)	X		X	2/3	Art. 92
Objets et pouvoirs	X	Résolution des membres. Requête pour lettres patentes supplémentaires.	X	2/3	Art. 37
Règlements généraux	X			50 % + 1	Art. 91
Emprunts et garanties ³²	X		X	2/3	Art. 77
Achat d'actions de compagnies	X		X	2/3	Art. 44
Conversion en compagnie Partie I	X	Requête pour lettres patentes supplémentaires.	X	4/5	Art. 17
Fusion		Résolution des membres approuvant l'acte d'accord. Requête pour lettres patentes supplémentaires.	X	2/3	Art. 18
Dissolution volontaire	X (?)*	Avis dans la Gazette officielle. Requête au Registraire des entreprises.	X (?)	50 % + 1	Art. 28

32- Sauf si cela est prévu dans les lettres patentes.

33- MARTEL, P. (1996). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel ltée

III- Les règlements généraux

5 Jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux

Les lettres patentes (acte constitutif) et règlements généraux sont les documents premiers de l'organisation. Ils définissent son existence et sa structure, son organisation et son fonctionnement. Pour en savoir plus sur la forme, le contenu et l'adoption de ces écrits, nous vous présentons une série d'affirmations. Celles-ci révèlent des aspects souvent méconnus de la part des membres et des personnes administratrices des organisations.

Nous vous invitons, dans un premier temps, à répondre au mieux de votre connaissance aux questions portant sur **l'acte constitutif et les règlements généraux** et, par la suite, à consulter les réponses à l'exercice.



À NOTER

Il est important de souligner que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

1. Les lettres patentes et les règlements généraux sont une seule et même chose
Vrai Faux
2. Le contenu des lettres patentes peut être modifié sans contrainte.
Vrai Faux
3. Le nombre de personnes administratrices doit être fixé dans les lettres patentes.
Vrai Faux
4. Pour que l'assemblée générale ait le pouvoir de destituer un membre du conseil d'administration, il faut l'avoir inscrit aux lettres patentes.
Vrai Faux

III- Les règlements généraux

5. Les registres et les livres relatifs à l'organisation sont les procès-verbaux, les livres comptables et les lettres patentes.

Vrai Faux

6. Les registres ou livres relatifs à l'organisation peuvent être consultés par toute personne qui en fait la demande.

Vrai Faux

7. Les règlements généraux sont prévus et exigés par la *Loi sur les compagnies*.

Vrai Faux

8. La *Loi sur les compagnies* prévoit qu'au cours de l'assemblée générale, les membres approuvent, modifient ou rejettent les règlements adoptés par les personnes administratrices au cours de la dernière année.

Vrai Faux

9. Pour être ratifiés, les règlements doivent être adoptés par au moins les deux tiers des membres présents.

Vrai Faux

10. En cas de divergence entre les lettres patentes et les règlements généraux d'une organisation, c'est l'acte constitutif qui prévaut.

Vrai Faux

III- Les règlements généraux

6 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux

À NOTER

Les réponses ne constituent pas des conseils juridiques ni une interprétation des lois canadiennes ou québécoises. Elles sont, en très grande partie, le fruit d'un travail de recherche sur la structure juridique des OBNL mené en 1999 par le Centre St-Pierre à partir des questions couramment posées par les organisations. Pour la réalisation de ce travail, les auteures ont bénéficié des bons conseils de Me Georges A. LeBel, professeur en Sciences juridiques de l'UQAM.

Il est important de rappeler que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

Abréviations
pratiques

C.c.Q. désigne le
Code civil
du Québec;

L.c. désigne la
Loi sur les
compagnies;

L.R.Q. correspond
aux *Lois et*
règlements
du Québec.

1. Les lettres patentes et les règlements généraux sont une seule et même chose.

FAUX

Les lettres patentes désignent la charte, les statuts ou l'acte constitutif. Elles représentent l'acte de naissance de l'organisation, déposé auprès du Registraire des entreprises et enregistré. Le terme vient directement du latin patens, de patere, signifiant « être ouvert » ou « évident ». À l'origine, les « lettres patentes » étaient des documents ouverts portant un sceau officiel. Elles étaient destinées à être lues par toutes les personnes intéressées à le faire.

Les « lettres patentes » correspondent aux documents officiels attestant de l'existence de l'association. La partie la plus importante des lettres patentes est celle concernant les objets de la personne morale. Les objets indiquent les raisons pour lesquelles l'association personnifiée a été créée. Les actions de l'association devront toujours être conformes aux objets. Les règlements généraux sont, quant à eux, les règles du jeu. Ils constituent les termes du contrat entre les membres.

III- Les règlements généraux

2. Le contenu des lettres patentes peut être modifié sans contrainte.

FAUX

Pour changer le contenu des lettres patentes, le conseil d'administration doit demander des lettres patentes supplémentaires. Les **procédures** habituelles, dans l'ordre, sont les suivantes :

1. résolution du conseil d'administration à cet effet;
2. tenue d'une réunion des membres en assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale);
3. adoption par les membres, aux deux tiers des voix, d'une résolution autorisant les personnes administratrices à demander des lettres patentes supplémentaires (art. 37, L.c.);
4. le conseil d'administration dispose par la suite de six (6) mois pour décider d'agir (art. 38, L.c.). Il peut aussi décider de ne rien faire;
5. s'il décide d'agir, le conseil d'administration dépose une requête pour émission de lettres patentes supplémentaires à laquelle il joint une copie certifiée de la résolution et paie les frais exigés.

3. Le nombre de personnes administratrices doit être fixé dans les lettres patentes.

VRAI

Le nombre de personnes administratrices doit obligatoirement être fixé dans les lettres patentes (voir [Comment constituer une personne morale sans but lucratif](#), du Registraire des entreprises, www.registreentreprises.gouv.qc.ca). Il faut inscrire, dans la demande de constitution, le nombre de personnes administratrices à élire si celui-ci ne correspond pas au nombre de personnes administratrices provisoires. Le nombre peut être changé, mais il entraîne une démarche de modification des lettres patentes pour laquelle le conseil d'administration de l'organisation devra convoquer une assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale) des membres. Conformément à la loi (art. 87, L.c.), un règlement doit d'abord être adopté par le conseil d'administration et approuvé par au moins les deux tiers des membres réunis en assemblée. Une copie certifiée de l'approbation doit par la suite être remise au Registraire des entreprises. Le paiement des droits prescrits par le tarif puis la réception de la confirmation de l'enregistrement de ces nouvelles dispositions constituent les étapes finales de cette démarche de modification.

III- Les règlements généraux

4. Pour que l'assemblée générale ait le pouvoir de destituer un membre du conseil d'administration, il faut l'avoir inscrit aux lettres patentes.

VRAI

Une assemblée générale peut destituer une personne administratrice seulement si ce pouvoir est prévu aux **lettres patentes**. Le principe de la destitution des personnes administratrices par ceux et celles qui les ont désignées, en l'occurrence les membres, est un principe général dont l'application dépend de ce que prévoient les lettres patentes.

Les membres, auxquels on a conféré le pouvoir de destituer une personne administratrice, peuvent le faire lorsqu'ils sont réunis en assemblée extraordinaire, à la majorité des voix (ou suivant une proportion supplémentaire prévue dans les lettres patentes). Une destitution doit être faite suivant les procédures prévues aux règlements généraux, sans quoi elle ne sera pas valide.

Les règlements généraux doivent normalement spécifier les procédures en plus de comporter les dispositions suivantes :

1. la personne destituée potentielle doit avoir été convoquée et doit être informée qu'il sera question de sa destitution au moment de l'assemblée du conseil d'administration puis lors de l'assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale), si le pouvoir de destitution appartient aux membres. Elle doit par ailleurs être mise au courant des motifs invoqués;
2. elle devra avoir eu l'occasion de se faire entendre, mais pas nécessairement de vive voix; une simple lettre pourra suffire à remplir l'exigence d'écouter son point de vue.

Rappelons que la « destitution ou révocation d'un administrateur, c'est le fait de mettre fin à son mandat avant son expiration³⁴ ». De façon générale, une personne administratrice est élue pour la durée de son mandat.

34- MARTEL, P. (1996). *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel Itée, chapitre 14

III- Les règlements généraux

5. Les registres et les livres relatifs à l'organisation sont les procès-verbaux, les livres comptables et les lettres patentes.

FAUX

Les registres et les livres constituent la mémoire de l'organisation. Les registres de l'organisation sont (art. 197 et 198, *Loi sur les compagnies*) :

1. le registre des hypothèques, le seul en fait exigé par la loi;
2. les registres relatifs à la constitution de l'organisation et à sa structure, c'est-à-dire :
 - ◇ registre des lettres patentes et des règlements généraux;
 - ◇ registre des personnes administratrices actuelles et passées (par ordre alphabétique, nom, adresse et profession de chacune au moment où les personnes sont administratrices, dates des débuts et fins de mandats, postes occupés);
 - ◇ registre des membres actuels et passés (par ordre alphabétique, nom, adresse et profession de chacun au moment où les personnes sont membres, et état des cotisations que ces membres ont versées durant cette période) (art. 223, L.c.);

Les livres relatifs à l'administration et aux opérations (art. 200, L.c.) sont :

- ◇ livres de comptabilité;
- ◇ registre des procès-verbaux de l'assemblée générale et du conseil d'administration et des résolutions extraites de ces procès-verbaux.

De plus, la loi oblige l'organisation à dresser une liste des membres actuels (art. 223, L.c.), laquelle contient les noms seulement et peut être consultée par les membres seulement (et non les bailleurs de fonds et les créanciers). À cet effet, l'organisation doit faire preuve de prudence et se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, qui l'oblige à demander le consentement de la personne avant de divulguer des renseignements personnels (à quelques exceptions près). Pour en savoir plus : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_39_1/P39_1.html.

35- Dans le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*.

III- Les règlements généraux

6. Les registres ou livres relatifs à l'organisation peuvent être consultés par toute personne qui en fait la demande.

FAUX

Les membres et les créanciers de l'organisation ou les personnes qui les représentent peuvent consulter au siège social de l'organisation, et ce, tous les jours, sauf le dimanche et les jours fériés, pendant les heures raisonnables d'affaires de l'organisation, les registres suivants³⁵, qui sont de caractère public (art. 197 à 199, L.c.) :

- ◇ le registre des hypothèques;
- ◇ le registre des lettres patentes et des règlements généraux;
- ◇ le registre des personnes administratrices actuelles et passées;
- ◇ le registre des membres.

Chaque refus de permettre la consultation de ces registres est passible d'une amende de 100 \$ (art. 201, L.c.).

Les livres d'administration et d'opérations financières, à savoir les procès-verbaux du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, les livres comptables, les rapports financiers et les rapports d'activités déposés à l'assemblée générale, ne sont pas de caractère public, et seuls les membres du conseil d'administration y ont accès.

Les membres peuvent avoir accès aux procès-verbaux de l'assemblée générale et aux rapports qui y sont annexés s'ils sont présents à l'assemblée générale. Autrement, c'est le conseil d'administration qui décide de l'accès aux documents. Celui-ci n'est pas tenu légalement de leur remettre en d'autres circonstances, mais il peut le faire. Enfin, la personne nommée responsable de la vérification par l'assemblée générale a accès aux livres comptables et aux registres d'opérations financières, soit le registre des hypothèques et le registre des membres, lequel fait état des cotisations versées.

Gouvernance démocratique

Bien que, légalement, les livres d'administration et d'opérations financières ne soient pas de caractère public, le conseil d'administration doit veiller à ce que les membres disposent de toute l'information à laquelle ils ont droit pour exercer leurs pouvoirs en assemblée générale³⁶. Les principaux renseignements doivent être communiqués régulièrement aux membres, aux bénévoles, aux personnes

36- Dans le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*.

III- Les règlements généraux

participantes et aux travailleur(euse)s afin qu'ils se sentent partie prenante, et ce, dans l'intérêt de l'organisation. La présentation des renseignements peut prendre d'autres formes qu'un procès-verbal, par exemple celle d'un bulletin interne ou de courtes synthèses des assemblées.

Le dialogue et le consensus entre les membres, les personnes qui les représentent (conseil d'administration), les directions/coordinations, les bénévoles, les personnes participantes et les travailleur(euse)s ne sont possibles que si la capacité et le niveau d'accès des uns et des autres à de l'information sont similaires. Ce partage de l'information est impératif si l'on veut que la communication entre les parties prenantes soit constructive et permette une gouvernance démocratique.

7. Les règlements généraux sont prévus et exigés par la *Loi sur les compagnies*.

FAUX

La *Loi sur les compagnies* prévoit certaines règles, mais n'exige pas l'adoption de règlements généraux (art. 91.2, L.c.). Dans la loi, il n'y a pas de dispositions pour réglementer tous les incidents inhérents à la régie interne de l'organisation. La loi impose très peu de restrictions à la liberté créatrice des rédacteurs sur cette question. Le conseil d'administration a le pouvoir d'adopter n'importe quel règlement qu'il juge opportun, pourvu qu'il respecte la *Loi sur les compagnies*, les lettres patentes, les lois et les « bonnes mœurs ».

Gouvernance démocratique

Les règlements généraux d'une organisation sont, en quelque sorte, sa constitution, alors que les lettres patentes définissent la mission et les orientations (objets). Ils constituent un contrat, selon le *Code civil du Québec* (art. 313), et ils lient l'organisation et ses membres. Les membres devraient avoir en leur possession une copie des règlements généraux de l'organisation pour être en mesure d'assumer pleinement leur adhésion.

Les règlements doivent toujours être à jour pour cautionner les actions des membres du conseil d'administration. Par conséquent, il est essentiel de ne pas négliger leur modification lorsque les circonstances le requièrent. Avoir des règlements non conformes à la réalité serait, aujourd'hui, comme naviguer avec une carte du monde datant du 16^e siècle! Nous vous proposons en [page 140](#) de la Fiche 2 des modèles types de règlements généraux (versions courte et longue).

III- Les règlements généraux

8. La *Loi sur les compagnies* prévoit qu’au cours de l’assemblée générale, les membres approuvent, modifient ou rejettent les règlements adoptés par les personnes administratrices au cours de la dernière année.

FAUX

L’assemblée générale a le pouvoir d’accepter ou de rejeter les règlements généraux, mais non de les modifier. Seul le conseil d’administration peut créer les règlements généraux, les modifier et, dès lors, les mettre en application. Il devra les soumettre à l’assemblée générale des membres pour approbation. Il n’est pas nécessaire de convoquer une assemblée extraordinaire à cette fin, mais on doit présenter la modification aux membres lors de l’assemblée générale annuelle subséquente au changement adopté par le conseil d’administration.

Dans certains cas, le conseil d’administration devra avoir l’approbation de l’assemblée générale avant de mettre en application les règlements : ceux-ci concernent l’acte constitutif et la situation personnelle d’une ou de plusieurs personnes administratrices, à savoir leur nomination, leurs fonctions, les devoirs et la destitution de toutes les personnes dirigeantes, agentes et employées de l’organisation, le cautionnement à fournir par elles à l’organisation et leur rémunération (art. 91.2d, *Loi sur les compagnies*).

Les instances suivantes participent donc à la définition des règlements généraux : 1) les personnes administratrices adoptent les règlements qui sont valides jusqu’à ratification par les membres; 2) les membres ratifient les règlements; s’ils refusent, ce refus est sans effet rétroactif, c’est-à-dire que les décisions prises par le conseil d’administration en vertu de ces règlements ne peuvent être invalidées. Par ailleurs, le conseil d’administration doit s’assurer que les règlements généraux :

- a. ne vont pas à l’encontre de la loi;
- b. demeurent à l’intérieur des limites décrétées par les lettres patentes. Il est en outre souhaitable que ces règlements généraux traduisent des dispositions simples et précises et soient formulés dans un texte clair et univoque.

Gouvernance démocratique

Il est important d’avoir le pouls des membres en assemblée générale sur les règlements généraux et, pour ce faire, des moyens peuvent être pris par le conseil d’administration. Pour en savoir plus, veuillez consulter la question 9 du jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes (*Fiche 2, p. 177*).

III- Les règlements généraux

9. Pour être ratifiés, les règlements doivent être adoptés par au moins les deux tiers des membres présents.

FAUX

La *Loi sur les compagnies* (art. 91 (2)) prévoit que les règlements généraux sont ratifiés par la majorité simple des membres réunis en assemblée générale. Par contre, lorsqu'il y a des modifications aux dispositions suivantes, les deux tiers des voix des membres réunis en assemblée est exigé par la loi (voir Fiche 2, p. 71) :

- a. modifier les objets et les pouvoirs de l'organisation;
- b. changer sa dénomination sociale;
- c. changer la localité du siège social;
- d. modifier le nombre de personnes administratrices;
- e. emprunter et donner des garanties;
- f. créer un comité de direction (comité exécutif);
- g. destituer une personne administratrice, si ce pouvoir est conféré à l'assemblée générale par les lettres patentes et les règlements généraux;
- h. acheter des actions de compagnies;
- i. fusionner l'organisation.

L'organisation peut prévoir une disposition particulière dans les règlements généraux, qui prescrive une proportion plus élevée pour l'amendement ou la révocation de ses règlements, par exemple la proportion des voix des membres aux deux tiers au lieu de la majorité simple.

10. En cas de divergence entre les lettres patentes et les règlements généraux d'une organisation, c'est l'acte constitutif (Fiche 2, p. x) qui prévaut.

VRAI

En cas de divergence entre les lettres patentes et les règlements généraux d'une organisation, c'est l'acte constitutif qui prévaut selon l'article 310 du *Code civil du Québec*.

III- Les règlements généraux

7 Les principales dispositions des règlements généraux³⁷

Les règlements généraux d'une organisation comportent habituellement plusieurs éléments.

Dans le TABLEAU 3, ces éléments sont présentés en bref.

Dans le TABLEAU 4, ils sont soigneusement expliqués.

Tableau 3

Un canevas type de règlements généraux		
Partie	Éléments	
I - Identification de l'organisation	Nom Siège social Territoire	
II - Objets	Mission de l'organisation	
III - Membres	Catégorie Conditions d'admission Cotisation Expulsion, suspension	
IV - Assemblées	Annuelle Extraordinaire Pouvoirs Convocation	Quorum Vote Présidence Procédures
V - Conseil d'administration	Composition Durée des fonctions Pouvoirs Éligibilité Élections Vacances Devoirs	Convocation Quorum Vote Rémunération Indemnisation Conflit d'intérêts Retrait

37- En vertu de la III^e Partie de la *Loi sur les compagnies*

III- Les règlements généraux

Un canevas type de règlements généraux (suite)	
Partie	Éléments
VI – Personnes dirigeantes	Désignation Élection Délégation de pouvoir Président(e) Secrétaire Trésorier(ère)
VII – Comité de direction (comité exécutif)	Composition Pouvoirs Convocation Quorum Procédure
VIII – Autres dispositions	Signataire Année financière Contrats Emprunts Effets bancaires Vérification Modification des règlements Dissolution



III- Les règlements généraux

Tableau 4

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux	
<p>Les renseignements de nature juridique concernant les dispositions générales réfèrent à la <i>Loi sur les compagnies</i>. L'essentiel des propos est issu de l'ouvrage de MARTEL, P. et G. A. LEBEL (1994). <i>La corporation sans but lucratif au Québec, Aspects théoriques et pratiques</i>.</p>	
I. Dispositions générales	
1. Dénomination	La dénomination de l'organisation reflète son identité, à savoir sa mission, ses objectifs, sa stratégie ou l'un de ces éléments.
2. Objet	L'objet désigne le but de l'organisation ou ses objectifs. Les statuts (lettres patentes) les délimitent.
3. Siège social	Le siège social de l'organisation est le lieu, au Québec, où est situé le siège de ses affaires. Ce lieu est mentionné dans les lettres patentes. Il s'agit d'une ville, d'un village ou d'une municipalité (ou communauté urbaine) et pas nécessairement d'une adresse précise.
4. Sceau	L'organisation peut posséder un sceau à son nom qu'elle appose sur certains documents. Le sceau réfère au système légal anglais, alors qu'au Québec, le système légal n'exige pas le sceau, car les contrats sont signés plutôt que scellés.
II. Dispositions relatives aux membres	
5. Membres	Les membres désignent chacune des personnes qui font partie de l'organisation. Ils forment une communauté. L'organisation doit prendre soin de définir ses règles d'adhésion (voir Fiche 3, p. 250) et doit répondre aux questions suivantes : Qui sont les membres? Quels sont leurs pouvoirs dans l'organisation? Quelles sont les conditions d'adhésion? Quelles sont les obligations de la personne qui adhère?

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

II. Membres (suite)

<p>6. Qualités</p>	<p>La loi ne fixe aucune exigence quant aux qualités requises des personnes qui deviendront membres de l'organisation après sa constitution. Les qualités requises peuvent avoir trait, par exemple, au lieu de résidence ou d'activité des membres, à leur nationalité, leur sexe, leur âge, leur religion, leur profession ou leur occupation, etc. Une autre qualité rencontrée fréquemment dans les règlements d'organisations à but non lucratif est l'intérêt manifesté par la personne dans les buts poursuivis par l'organisation, ou le soutien de ses activités (voir la question 2 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 203).</p>
<p>7. Catégories</p>	<p>C'est à l'organisation elle-même qu'incombe le soin de déterminer, dans sa structure interne, quelles catégories de membres elle comptera et quelles seront les conditions d'admission à chacune de ces catégories.</p>
<p>8. Nombre</p>	<p>Le nombre de membres d'une organisation varie à l'infini, et rien dans la loi ne vient le plafonner.</p>
<p>9. Admission</p>	<p>L'admission des membres est régie par les règlements de l'organisation. Il est important de bien définir, dans les règlements, les conditions d'admission. En principe, l'admission relève de la compétence du conseil d'administration, en raison de son pouvoir général de gérer les affaires internes de l'organisation. Comme tout autre pouvoir, celui d'admettre et de refuser les membres doit être exercé de bonne foi et sans conflit d'intérêts.</p>
<p>10. Formalités</p>	<p>Les règlements ne se contentent généralement pas de fixer les qualités requises pour être membre, car, de cette manière, toute personne possédant ces qualités pourrait prétendre au statut de membre et exiger que l'organisation le lui reconnaisse. C'est pourquoi les règlements font de ces qualités</p>

III- Les règlements généraux

II. Membres (suite)

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)	
10. Formalités (suite)	<p>des conditions d'admissibilité, et non d'admission, et qu'ils exigent que les personnes possédant ces qualités se plient à certaines formalités.</p> <p>La qualité de membre d'une organisation à but non lucratif se matérialise par la cotisation annuelle. L'organisation détermine, dans ses règlements, la manière de payer la contribution annuelle, le ou les moments pour le faire ainsi que le lieu du paiement.</p>
11. Droits des membres	<p>Les membres ont droit de parole et de vote (selon les catégories) aux assemblées générales. Ils reçoivent des renseignements au sujet de l'organisation (rapport d'activités, états financiers et autres) et peuvent consulter les documents suivants : les lettres patentes, les règlements généraux et les registres des membres, des personnes administratrices et des hypothèques (voir la question 6 du jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux, Fiche 2, p. 110). D'autres droits peuvent être conférés aux membres par l'organisation, tels ceux de consulter les procès-verbaux, de débattre de toute question d'intérêt, de participer aux activités de l'organisation et de siéger à l'ensemble de ses comités.</p>
12. Retrait	<p>Les règlements de l'organisation confirment généralement le droit, pour un membre, de se retirer volontairement (« démissionner ») sur simple avis adressé à l'organisation, aux soins par exemple de son secrétaire.</p> <p>Les règlements de l'organisation, s'ils ne vont pas à l'encontre de l'ordre public ni des bonnes mœurs ni des lettres patentes, peuvent valablement prévoir l'expulsion ou la radiation d'un membre, pour les motifs et selon la procédure qu'ils énoncent.</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

II. Membres (suite)

13. Suspension et radiation

Les règlements de l'organisation, s'ils ne vont pas à l'encontre de l'ordre public ni des bonnes mœurs ni des lettres patentes, peuvent valablement prévoir l'expulsion ou la radiation d'un membre, pour les motifs et selon la procédure qu'ils énoncent.

Le pouvoir d'expulser des membres appartient à l'organisation, et elle peut le conférer, par règlement, soit aux membres eux-mêmes, soit à un comité particulier, soit au conseil d'administration, sur recommandation, le cas échéant, d'un tel comité. Lorsque les règlements confèrent ce pouvoir au conseil d'administration ou à un comité, il ne peut être exercé par les membres.

Les motifs justifiant l'expulsion d'un membre doivent être énoncés dans les règlements. Sinon, une expulsion risque davantage d'être contestée comme injuste ou arbitraire.

Le processus d'expulsion d'un membre est établi dans les règlements. Il peut nécessiter plusieurs étapes avant de prendre effet, par exemple une enquête par le comité de discipline et une décision par le conseil d'administration sur la base de la recommandation de ce comité, avec appel possible devant l'assemblée des membres.

Les règlements peuvent aussi prévoir une sanction moins sévère que l'expulsion, soit la suspension. La personne conserve le statut et les obligations de membre, mais ne bénéficie plus des droits et privilèges. Il faut que le pouvoir de suspension soit clairement indiqué, car il n'est pas compris dans le pouvoir d'expulsion.

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

III. Dispositions relatives à l'assemblée générale

<p>14. Composition</p>	<p>L'assemblée des membres est un des organes de l'organisation, avec le conseil d'administration. Les assemblées des membres réunissent les membres qui ont droit d'y assister et d'y voter pour délibérer en commun des affaires déterminées de l'organisation. C'est l'occasion pour eux de discuter et de prendre des décisions en ce qui a trait à la nature de l'organisation et à son évolution. Les assemblées se répartissent en deux catégories : l'assemblée annuelle et les assemblées extraordinaires.</p>
<p>15. Assemblée annuelle (Assemblée générale)</p>	<p>La <i>Loi sur les compagnies</i> exige la tenue, à chaque année, d'une assemblée des membres de l'organisation. Le conseil d'administration y rend compte de sa gestion en présentant aux membres un bilan et les états financiers de l'année écoulée, et les membres procèdent également à l'élection des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la nomination d'un(e) vérificateur(trice), le cas échéant. Les membres peuvent également s'acquitter de la tâche de ratifier les règlements, résolutions et actes adoptés ou posés par les personnes administratrices et dirigeantes depuis la dernière assemblée annuelle.</p> <p>L'assemblée annuelle des membres se tient au moment et à l'endroit déterminés par les lettres patentes ou les règlements généraux. En vertu de l'article 98(2) de la <i>Loi sur les compagnies</i>, qui exige que le bilan présenté aux membres à l'assemblée annuelle ne date pas de plus de quatre mois, on tient généralement l'assemblée annuelle des membres à l'intérieur des quatre mois suivant la fin de l'exercice financier de l'organisation. En ce qui concerne le lieu de la tenue de cette assemblée, habituellement, les règlements laissent au conseil d'administration le soin de le fixer.</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

III. Assemblée générale (suite)

16. Assemblée extraordinaire (Assemblée générale extraordinaire)

Le terme assemblée extraordinaire désigne toute assemblée autre que l'assemblée annuelle. Une telle assemblée n'est tenue que dans certaines circonstances exceptionnelles. Les assemblées extraordinaires des membres sont convoquées par le conseil d'administration, mais les règlements peuvent déléguer ce pouvoir à une ou plusieurs personnes dirigeantes. Dans certaines circonstances, le dixième des membres de l'organisation ou un juge peuvent convoquer une assemblée (voir la question 4 du jeu-questionnaire sur les procédures, Fiche 2, p. 174).

17. Avis de convocation

Ce sont les règlements de l'organisation qui déterminent le mode de convocation des assemblées des membres. Si les règlements (ou les lettres patentes) n'en disposent pas autrement, la loi prévoit que la convocation des assemblées des membres s'effectue dans un délai de dix jours francs, en ne tenant pas compte du jour où l'avis est mis à la poste ni de celui de l'assemblée, mais en calculant à compter du jour de la réception de l'avis. Un avis de la date et de l'endroit de l'assemblée est envoyé par lettre recommandée à chaque membre, à sa dernière adresse connue. L'avis doit aussi paraître dans un journal local.

Un avis de convocation doit contenir la date, l'heure, le lieu et la nature de l'assemblée (annuelle et extraordinaire). S'il s'agit d'une assemblée extraordinaire, il est nécessaire que l'avis de convocation indique clairement le ou les sujets qui y seront traités.

Dans le cas où les membres font convoquer une assemblée extraordinaire des membres en faisant parvenir au secrétaire de l'organisation une demande écrite signée par au moins un dixième des membres de l'organisation et en y indiquant les objets de l'assemblée projetée, l'article 99(1) de la *Loi sur les compagnies* stipule que les personnes administratrices doivent immédiatement convoquer une assemblée

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

III. Assemblée générale (suite)

17. Avis de convocation (suite)

extraordinaire des membres. Si l'assemblée n'est pas convoquée et tenue dans les 21 jours à compter de la date de la demande, les membres peuvent eux-mêmes convoquer l'assemblée.

Pour limiter le risque de voir annuler les décisions prises lors d'une assemblée, faute d'avoir dûment convoqué tous les membres ayant droit d'assister à une assemblée, les règlements prévoient généralement que l'omission accidentelle de convoquer un membre n'invalidera pas l'assemblée. Un membre peut renoncer expressément à l'avis de convocation, ce qui valide l'assemblée par rapport à lui. Si les règlements le prévoient, le fait pour un membre d'être présent à l'assemblée peut, sauf objection de sa part, être interprété comme une renonciation de sa part à l'avis de convocation (voir la question 7 du jeu-questionnaire sur les procédures, Fiche 2, p. 177).

18. Pouvoir

En pratique, au cours d'une assemblée annuelle, les membres s'acquittent généralement des tâches suivantes :

- a. recevoir le bilan et les états financiers annuels soumis par le conseil d'administration, ainsi que le rapport de la personne vérificatrice des comptes, le cas échéant;
- b. recevoir le rapport annuel des activités de l'organisation;
- c. élire les membres du conseil d'administration pour l'année suivante. Ceci est sujet aux dispositions des règlements, qui peuvent prévoir des mandats décalés pour les personnes administratrices;
- d. débattre des enjeux et établir les orientations de l'organisation;
- e. nommer un ou des vérificateur(trice)s des comptes de l'organisation;
- f. ratifier les règlements, résolutions et actes adoptés ou posés par les personnes adminis-

III- Les règlements généraux

III. Assemblée générale (suite)

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)	
18. Pouvoir (suite)	<p>tratrices et dirigeantes depuis la dernière assemblée annuelle (voir la question 1 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 201).</p>
19. Quorum	<p>Le quorum, c'est-à-dire le nombre minimal de personnes requis, pour la validité d'une assemblée des membres est fixé dans les règlements. Ce quorum peut être fixé selon un pourcentage ou un nombre fixe pouvant aller jusqu'à la formule « les membres présents à l'assemblée forment quorum ». À défaut de quorum, aucune affaire ne peut être traitée au cours de l'assemblée.</p> <p>Le principe est que le quorum est nécessaire au moment de l'ouverture de l'assemblée et pour toute sa durée. Mais les règlements peuvent stipuler que le quorum n'est requis que pour l'ouverture de l'assemblée (voir la question 5 du jeu-questionnaire sur les procédures, Fiche 2, p. 175).</p>
20. Vote	<p>Sujet aux dispositions des règlements, chaque membre de l'organisation a droit à une voix lorsqu'un vote est pris lors d'une assemblée. Les règlements peuvent créer diverses catégories de membres et ne pas conférer à certains d'entre eux le droit de vote, indépendamment de leur droit d'assister aux assemblées. Habituellement, les règlements de l'organisation prévoient que les questions soumises aux membres sont décidées à la majorité simple (50 % + 1) des voix exprimées par les membres présents. Certaines résolutions requièrent, en raison de la loi, une proportion supérieure des voix (2/3 ou 4/5) pour être adoptées (voir la section sur l'adoption, l'approbation et la modification des règlements généraux, Fiche 2, p. 99).</p> <p>Il existe deux formes de vote : le vote à main levée et le vote par scrutin secret. Le vote à main levée est celui par lequel chaque membre exprime sa voix,</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

III. Assemblée générale (suite)

20. Vote (suite)

est celui par lequel chaque membre exprime sa voix, en faveur de l'adoption de la résolution ou contre elle, en levant la main. Le vote par scrutin secret est celui par lequel chaque membre inscrit sur un bulletin de vote le sens dans lequel il exprime sa voix. Les bulletins sont recueillis et compilés par une ou plusieurs personnes responsables du scrutin, nommées par la personne à la présidence ou par l'assemblée, de préférence parmi des personnes impartiales qui ne participent pas au vote (voir la question 9 du jeu-questionnaire sur les lettres patentes et règlements généraux, Fiche 2, p. 113).

21. Procédures

C'est à l'organisation elle-même que revient le soin de fixer ses propres règles de procédure, par règlement. Les règles de procédure devant être suivies lors d'une assemblée des membres sont celles énoncées dans les règlements de l'organisation et, à défaut, celles qu'indique la personne à la présidence de l'assemblée.

IV. Dispositions relatives au conseil d'administration

Le conseil d'administration est désigné par l'article 83 de la *Loi sur les compagnies* comme l'organe devant « administrer les affaires de la corporation ». C'est au conseil d'administration pris dans son ensemble en tant que corps que la loi attribue le pouvoir d'administrer les affaires de l'organisation. Il réunit des personnes choisies par les membres de l'assemblée ou du conseil d'administration, qui délibèrent et se concertent pour agir dans les meilleurs intérêts de l'organisation et en son nom. Le *Code civil du Québec* assimile depuis sa refonte les personnes administratrices à des « mandataires de la corporation ». Aux fins des règlements généraux, l'organisation définit cette instance de telle sorte qu'elle reflète au mieux ses objets. La composition du conseil d'administration, les qualités requises

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IV. Conseil d'administration (suite)

	pour y siéger, la durée du mandat des membres, les pouvoirs conférés et les procédures à suivre seront bien établis pour le bon fonctionnement de cette instance.
22. Nombre	Le conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif doit se composer d'au moins trois personnes administratrices. Les organisations doivent nécessairement avoir un nombre fixe de personnes administratrices. En pratique, il est toujours préférable d'avoir un nombre impair de personnes siégeant au conseil d'administration, pour éviter que le conseil ne soit paralysé par un partage égal des voix (voir la question 4 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 205).
23. Durée des fonctions	Le mandat maximum des personnes administratrices des organisations provinciales est de deux ans. C'est l'organisation qui fixe la durée du mandat dans ses lettres patentes ou, plus souvent, dans ses règlements. Rien n'exige que le mandat de toutes se termine en même temps. Au contraire, on voit souvent des organisations adopter, par règlement, le système des mandats décalés, de façon à assurer la continuité dans la philosophie et les politiques administratives (voir la question 6 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 206).
24. Éligibilité	C'est l'organisation qui définit les qualités requises pour assurer son administration. Les règlements peuvent stipuler que seuls les membres sont éligibles à devenir personnes administratrices. Ils peuvent également raffiner cette exigence en restreignant le sens d'éligibilité aux membres d'une certaine catégorie (par exemple les membres « actifs » et « en règle »). Le nombre peut également être prédéterminé de même qu'une région particulière (par exemple une région du Québec).

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IV. Conseil d'administration (suite)

<p>24. Éligibilité (suite)</p>	<p>Des personnes morales (Fiche 2, p. 70) et des personnes physiques peuvent être administratrices d'une organisation à but non lucratif. Lorsque les membres d'une organisation sont des personnes morales, elles doivent nécessairement déléguer des personnes physiques pour les représenter, et ce sont ces personnes qui agissent en leur nom comme membres et comme personnes administratrices (voir la question 5 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 205).</p>
<p>25. Pouvoir</p>	<p>« Les administrateurs de la corporation peuvent administrer les affaires et passer, en son nom, toutes espèces de contrats permis par la loi », stipule l'article 91(1) de la <i>Loi sur les compagnies</i>. Ce pouvoir d'administrer les affaires de l'organisation implique que c'est le conseil d'administration qui agit comme centre de décision, et donc qui exerce pour l'organisation les pouvoirs que la loi confère à celle-ci. Au Québec, la <i>Loi sur les compagnies</i> confère au conseil d'administration l'« autorité souveraine » sur l'administration et la gestion de l'organisation, en plus de lui attribuer exclusivement l'initiative de l'établissement et de la modification de toute la régie interne (voir la question 3 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 204).</p>
<p>26. Élection</p>	<p>Les personnes administratrices sont élues par les membres de l'organisation. Au Québec, la <i>Loi sur les compagnies</i> stipule à l'article 88 que l'élection se fait par les membres, « aux époques, de la manière et pour un terme que l'acte constitutif ou, le cas échéant, les règlements de la corporation prescrivent ». L'élection se fait au scrutin, sauf disposition contraire dans les lettres patentes ou les règlements de l'organisation. Les règlements précisent généralement quels membres ont le droit de voter au moment de l'élection, à défaut de quoi ce droit appartient à tous les membres.</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IV. Conseil d'administration (suite)

<p>26. Élection (suite)</p>	<p>Lors de l'élection, les personnes administratrices dont le mandat expire se retirent, mais rien n'empêche qu'elles soient réélues, du moment que les personnes possèdent les qualités requises.</p>
<p>27. Vacances</p>	<p>Lorsque, en cours de mandat, une personne administratrice décède ou démissionne, ceci crée une vacance au conseil d'administration. Au Québec, l'article 89(3) de la <i>Loi sur les compagnies</i> stipule que s'il survient des vacances au conseil d'administration, les personnes administratrices restantes peuvent y pourvoir, en nommant aux places vacantes, pour le reste du mandat, des personnes possédant les qualités requises. Ce pouvoir du conseil d'administration de combler lui-même ses propres vacances, sans l'intervention des membres, lui est conféré par la loi, mais il peut lui être retiré par une disposition des lettres patentes ou des règlements.</p> <p>Pour exercer ce pouvoir, le conseil d'administration doit toutefois être en mesure d'agir, c'est-à-dire que les personnes administratrices restantes doivent être en nombre suffisant pour constituer un quorum. Si, par suite de la ou des vacances, il n'y a plus quorum, seuls les membres de l'organisation pourront combler cette ou ces vacances.</p>
<p>28. Retrait d'une personne administratrice</p>	<p>Les personnes administratrices peuvent en tout temps démissionner en tant que membres du conseil d'administration de l'organisation. Il n'est pas nécessaire que la démission soit acceptée par le conseil d'administration pour prendre effet. Une démission ne peut être rétroactive : elle prend effet soit immédiatement, soit à la date postérieure précisée par la personne qui la remet.</p> <p>Lorsque les règlements de l'organisation exigent que les personnes administratrices soient élues parmi ses membres, le fait pour une personne administratrice</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IV. Conseil d'administration (suite)

28. Retrait d'une personne administratrice (suite)

de perdre son statut de membre, volontairement ou non, la disqualifie automatiquement.

La destitution ou la révocation d'une personne administratrice, c'est le fait de mettre fin à son mandat avant son expiration. Ce sont les membres de l'organisation qui peuvent, seuls, destituer les personnes administratrices, et ce, uniquement si ce pouvoir est stipulé dans ses lettres patentes. On prévoit habituellement que les membres peuvent exercer ce pouvoir par résolution adoptée à la majorité des voix au moment d'une assemblée extraordinaire convoquée à cette fin. Le Registraire des entreprises, dans son guide *Comment constituer une corporation sans but lucratif*, suggère d'insérer dans la requête pour lettres patentes la clause suivante : « Les membres peuvent, lors d'une assemblée, destituer un administrateur de la corporation. L'avis de convocation de l'assemblée doit mentionner qu'une telle personne est passible de destitution ainsi que la principale faute qu'on lui reproche. »

29. Rémunération et indemnisation

Règle générale, la charge de personne administratrice est gratuite. Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit interdit de rémunérer les personnes administratrices des organisations à but non lucratif³⁹. Cela ne signifie pas non plus que les personnes administratrices ne peuvent pas être indemnisées de leurs frais et dépenses. Elles peuvent, avec le consentement de l'organisation obtenu à une assemblée de ses membres, être indemnisées par l'organisation des frais et dépenses qu'elles font au cours ou à l'occasion des affaires relevant de leur mandat, excepté celles résultant de leur faute, ainsi que des frais et dépenses qu'elles font à l'occasion de poursuites intentées contre elles, à raison d'actes posés ou permis dans l'exécution de leurs fonctions.

39- L'Agence du Revenu du Canada ne le permet pas pour une organisation de bienfaisance (organisation possédant un numéro de charité). Par ailleurs, certains bailleurs de fonds pourraient fixer des exigences en ce qui a trait à cette question.

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IV. Conseil d'administration (suite)

30. Conflit d'intérêts

Les membres du conseil d'administration doivent, pendant la durée de leur mandat, éviter, dans la mesure du possible, toute situation de conflit d'intérêts entre leurs intérêts personnels et leurs devoirs de personnes administratrices. Les membres ont, le cas échéant, l'obligation de dénoncer toute situation de conflit d'intérêts. Il doit être fait mention d'une telle divulgation au procès-verbal de la réunion pendant laquelle le sujet a figuré à l'ordre du jour. Les membres ne peuvent prendre part aux délibérations ni voter sur une question dans laquelle ils ont un intérêt personnel et distinct. Les personnes concernées peuvent être invitées à se retirer de la séance (voir les questions 10, 11 et 12 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 211).

V. Dispositions relatives aux assemblées du conseil d'administration

31. Date, convocation et lieu

La convocation des personnes administratrices aux assemblées du conseil s'effectue suivant les modalités prévues dans les règlements généraux. Le délai de convocation est habituellement assez court (deux ou trois jours, avec un délai moindre, le cas échéant, pour les réunions d'urgence). La décision de convoquer une assemblée des personnes administratrices est fréquemment conférée à la personne à la présidence ou à la vice-présidence ou à deux personnes administratrices. L'une des personnes dirigeantes, d'ordinaire le(la) secrétaire, a le mandat de procéder matériellement à cette convocation lorsqu'elle est décidée.

32. Avis de convocation

La *Loi sur les compagnies* stipule que toute personne administratrice peut renoncer, par écrit, à l'avis de convocation d'une assemblée du conseil d'administration, ajoutant que la seule présence d'une personne administratrice à l'assemblée équivaut à une renonciation, sauf si elle y assiste spécialement pour s'opposer à sa tenue en invoquant l'irrégularité de sa convocation.

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

V. Assemblées du conseil d'administration (suite)

<p>33. Quorum et vote</p>	<p>Le quorum aux assemblées des membres du conseil d'administration est déterminé par les règlements généraux. La <i>Loi sur les compagnies</i> ne fixe aucun minimum et, en pratique, le quorum correspond à la majorité des membres du conseil. Si aucun quorum n'est stipulé dans les règlements, la règle est qu'une majorité des personnes administratrices en fonction forme quorum. La présence d'un quorum est nécessaire pour rendre valide une assemblée des personnes administratrices. Il faut par ailleurs que le quorum subsiste durant toute l'assemblée.</p> <p>Les personnes administratrices ont droit à une voix chacune. En vertu de leur rôle de mandataires et de quasi-fiduciaires de l'organisation, elles ne peuvent pas se servir de leur vote aux assemblées des personnes administratrices pour promouvoir leurs intérêts personnels au détriment de ceux de l'organisation. Le vote se prend de la manière indiquée par les règlements ou par la personne à la présidence de l'assemblée du conseil d'administration, habituellement à main levée. Si le vote est partagé également, la personne à la présidence n'a pas de second vote ou de vote prépondérant, et ce, afin de préserver l'égalité entre les membres du conseil d'administration (voir la question 5 du jeu-questionnaire sur les procédures, Fiche 2, p. 175).</p>
<p>34. Résolutions</p>	<p>Les résolutions du conseil d'administration ne requièrent que la majorité simple des voix, c'est-à-dire la majorité des voix des membres présents.</p>
<p>35. Participation à distance</p>	<p>La nécessité de la présence physique des personnes pour constituer une assemblée est sujette à certaines exceptions. Les assemblées par téléphone-conférence ne sont autorisées que pour les personnes administratrices et le comité de direction (comité exécutif) des organisations à but non lucratif. Le législateur reconnaît aux résolutions</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

V. Assemblées du conseil d'administration (suite)

35. Participation à distance (suite)

signées par toutes les personnes administratrices et par tous les membres du comité de direction autant de validité que si elles avaient été adoptées lors d'une assemblée dûment tenue. Pour plus d'information : voir la question 12 du jeu-questionnaire sur les procédures (Fiche 2, p. 179) et le tableau sur l'usage nouvelles technologies de l'information et de la communication (Fiche 4, p. 406).

36. Procès verbaux

Un procès-verbal fait preuve de la validité de la convocation et de la tenue de l'assemblée et de l'adoption des décisions prises. Au Québec, la *Loi sur les compagnies* exige que chaque procès-verbal soit certifié par la personne à la présidence de l'organisation ou de l'assemblée, ou par le(la) secrétaire de l'organisation. Les livres de comptabilité et les registres des procès-verbaux ne sont pas de caractère « public », et l'organisation n'est tenue de les montrer qu'aux personnes jouant un rôle dans son administration et ses opérations, c'est-à-dire aux personnes administratrices (voir la question 6 du jeu-questionnaire sur les lettres patentes et les règlements généraux, Fiche 2, p. 111).

VI. Dispositions relatives aux personnes dirigeantes (officiers-officières)

37. Désignation

C'est l'acte constitutif et les règlements qui établissent les postes et les fonctions des personnes dirigeantes ainsi que leurs pouvoirs. La loi ne donne pas de liste des personnes dirigeantes que l'organisation doit nommer, lui laissant une grande latitude en cette matière. La *Loi sur les compagnies* exige expressément la nomination d'un(e) président(e) et implicitement celle d'un(e) secrétaire. Quant aux autres, elle en mentionne quelques-uns (président(e) d'assemblées, vice-président(e)), mais elle n'oblige nullement l'organisation à en nommer. Règle générale, les personnes dirigeantes de l'organisation sont : le(la) président(e), le(la) secrétaire et le(la)

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

VI. Personnes dirigeantes (officiers-officières) (suite)

<p>37. Désignation (suite)</p>	<p>trésorier(ère), et, le cas échéant, un nombre plus ou moins élevé de vice-président(e)s. Les postes peuvent être cumulés, soit dans leur création elle-même par règlement (secrétaire-trésorier(ère)), soit par le fait que la même personne occupe plus d'un poste à la fois : secrétaire et trésorier(ère) ou autres.</p>
<p>38. Élections</p>	<p>La <i>Loi sur les compagnies</i> stipule que, « en l'absence d'autres dispositions à cet égard dans l'acte constitutif ou les règlements de la corporation, [l]es administrateurs élisent parmi eux un président, et s'ils jugent à propos, un président d'assemblées et un ou plusieurs vice-présidents de la corporation ; ils peuvent aussi nommer tous autres officiers de la corporation » (article 89(4)). D'ordinaire, il nomme ainsi les personnes dirigeantes annuellement au moment de l'assemblée suivant immédiatement son élection.</p> <p>La <i>Loi sur les compagnies</i> requiert que le(la) président(e) et, s'il en est nommé, que le(la) président(e) d'assemblée et le(la) ou les vice-président(e)s soient élus parmi les personnes administratrices, mais n'étend pas cette exigence aux autres personnes dirigeantes de l'organisation.</p>
<p>39. Rémunération</p>	<p>La <i>Loi sur les compagnies</i> donne aux personnes administratrices le pouvoir de faire des règlements relatifs à la nomination, aux fonctions, aux devoirs, à la destitution et à la rémunération des personnes dirigeantes. En leur qualité de mandataires, celles-ci ont droit au remboursement des dépenses qu'elles encourent dans l'exercice de leurs fonctions (à ce propos, Fiche 2, p. 129).</p>
<p>40. Délégation du pouvoir</p>	<p>La délégation d'un pouvoir du conseil d'administration aux personnes dirigeantes, si elle est possible, doit être expressément autorisée par l'acte constitutif ou les règlements de l'organisation.</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

VI. Personnes dirigeantes (officiers-officières) (suite)

<p>41. Président (e)</p>	<p>À part certaines fonctions, comme présider les assemblées des membres et du conseil d'administration et signer les procès-verbaux des assemblées, la loi n'accorde à la personne à la présidence aucun devoir ou pouvoir spécial autre que ceux d'une personne administratrice ordinaire. En pratique, les règlements stipulent qu'elle est la principale personne dirigeante de l'organisation et qu'elle est, de ce fait, responsable de la gestion des affaires internes.</p>
<p>42. Vice-président(e)</p>	<p>Les personnes administratrices peuvent nommer une ou plusieurs personnes à la vice-présidence, si elles le jugent à propos. La personne doit être choisie parmi les personnes administratrices, à moins d'une stipulation contraire dans les lettres patentes ou les règlements. La fonction de la personne à la vice-présidence est de remplacer le(la) président(e) lors que cette personne est absente ou incapable d'agir.</p>
<p>43. Secrétaire</p>	<p>La <i>Loi sur les compagnies</i> exige implicitement la nomination d'un(e) secrétaire dans toute organisation. C'est cette personne qui a le mandat de tenir certains livres et registres (lettres patentes et règlements, membres et personnes administratrices) de l'organisation, à moins que cette tâche ne soit spécialement confiée à une autre personne dirigeante. C'est aussi elle qui peut certifier les procès-verbaux des assemblées des membres et des personnes administratrices, et c'est à elle que les membres doivent envoyer leurs demandes de convocations d'assemblées des membres.</p> <p>Les règlements de l'organisation fixent les devoirs et pouvoirs du(de la) secrétaire, lesquels comprennent d'ordinaire : assister aux assemblées des personnes administratrices et des membres et en rédiger les procès-verbaux, signer, avec les personnes à la présidence ou à la vice-présidence, les documents formels de l'organisation, et, en général, avoir la</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)	
VI. Personnes dirigeantes (officiers-officières) (suite)	<p>43. Secrétaire (suite)</p> <p>garde des livres et registres (autres que comptables) et du sceau de l'organisation. Le(la) secrétaire peut aussi être avoir pour tâche d'envoyer les avis de convocation aux assemblées des membres et des personnes administratrices.</p>
	<p>44. Trésorier(ère)</p> <p>Le(la) trésorier(ère) est responsable de la comptabilité de l'organisation, et, en général, de l'aspect financier de ses opérations. On lui confie la garde des fonds de l'organisation.</p>
	<p>45. Démission et destitution</p> <p>Le pouvoir de destituer les personnes dirigeantes appartient à ceux qui les ont nommées, donc la plupart du temps aux personnes administratrices. Les règlements de l'organisation spécifient habituellement ce pouvoir. Les personnes dirigeantes de l'organisation sont des mandataires de l'organisation, et celle-ci peut en tout temps révoquer leur mandat.</p>
	<p>46. Vacances</p> <p>Le règlement stipule généralement que l'élection des membres du comité de direction (comité exécutif) se fait annuellement et qu'il appartient au conseil d'administration de révoquer les membres de ce comité et d'y combler les vacances. Il statue également sur la convocation, le quorum et la procédure lors des réunions du comité de direction, ce qui est nécessaire vu le silence de la loi en cette matière.</p>
VII. Dispositions relatives au comité de direction⁴⁰ (comité exécutif) et autres comités	
<p>47. Création d'un comité de direction</p>	<p>Deux conditions doivent être remplies pour qu'un comité de direction puisse être nommé dans une organisation provinciale : 1) il faut que le conseil d'administration soit composé d'au moins sept membres; 2) il faut qu'un règlement autorisant la création du comité de direction soit dûment adopté par le vote d'au moins les deux tiers des membres</p>

40- La Loi sur les compagnies appelle le comité de direction « comité exécutif ». Il s'agit là d'un anglicisme.

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)	
VII. Comité de direction et autres comités (suite)	<p>47. Création d'un comité de direction (suite)</p> <p>réunis en assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale) (voir la question 13 du jeu-questionnaire sur les instances, Fiche 2, p. 214).</p>
	<p>48. Élection</p> <p>Le comité de direction doit être composé d'au moins trois personnes, et toutes ces personnes doivent être choisies parmi les personnes administratrices. C'est le conseil d'administration, dûment autorisé par le règlement, qui nomme par résolution les membres du comité de direction.</p>
	<p>49. Pouvoirs</p> <p>Les pouvoirs que peut exercer le comité de direction sont ceux qui lui sont expressément délégués par le règlement, « sujets aux restrictions contenues dans ce règlement et sujets aux autres règlements qui peuvent être édictés de temps à autre par les administrateurs » (art.92, Loi sur les compagnies : L. c.).. Il est de bonne pratique de déléguer des pouvoirs très généraux au comité de direction.</p>
	<p>50. Autres comités</p> <p>Le conseil d'administration peut créer d'autres comités que le comité de direction, mais rien dans la <i>Loi sur les compagnies</i> ne lui permet de leur déléguer des pouvoirs. Le rôle de ces comités doit se limiter à renseigner le conseil d'administration ou à l'aider dans son travail et, en toutes circonstances, à exécuter ses instructions.</p>
VIII. Dispositions relatives aux dispositions financières	
<p>51. Année financière</p>	<p>L'exercice financier correspond à la période d'activité d'une organisation pendant une durée de douze mois maximum. Au terme de cette période, l'organisation doit procéder à la fermeture de ses livres et à l'établissement de ses états financiers. L'exercice financier se termine généralement le 31 décembre, le 31 mars ou le 30 juin.</p>

III- Les règlements généraux

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)

IX. Dispositions relatives aux effets bancaires et aux contrats

52. Vérification

Un rapport des états financiers de l'organisation doit être présenté aux membres en assemblée générale annuelle (art. 98, *Loi sur les compagnies*), mais il ne s'agit pas nécessairement d'un rapport de vérification⁴¹. Il existe trois sortes de rapports qu'un expert-comptable, chargé de dresser des états financiers, peut émettre :

- ◇ l'avis au lecteur : indique que les états financiers ont fait l'objet d'une simple compilation de l'information comptable transmise par le client selon les règles comptables en vigueur;
- ◇ le rapport de mission d'examen : indique que l'expert-comptable a procédé à un examen qui consiste en des prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui sont fournis par l'organisation;
- ◇ le rapport de vérification : implique de la part de l'expert-comptable un travail de vérification de l'exactitude des chiffres reproduits en effectuant un contrôle des comptes de l'organisation vérifiée.

La *Loi sur l'administration publique* prévoit que la responsabilité d'établir le type de rapport financier requis (par exemple : mission de compilation, rapport de mission d'examen, rapport de mission de vérification, etc.) relève de la responsabilité des ministères et organismes gouvernementaux visés. Donc, tout ministère peut demander un rapport de vérification à une organisation qu'elle subventionne. L'exigence d'un rapport de mission de vérification pour les subventions de 100 000 \$ et plus (cumul de soutien financier ou subvention unique) semble constituer une balise administrative courante.

41- Notons que la *Loi sur les compagnies* prévoit que, à la demande d'un nombre suffisant de membres de l'organisation, le registraire des entreprises peut nommer un ou des inspecteurs pour examiner les affaires de l'organisation et lui faire rapport (art. 110).

III- Les règlements généraux

IX. Effets bancaires et autres contrats (suite)

Les dispositions générales détaillées des règlements généraux (suite)	
53. Effets bancaires	Il appartient à l'organisation de déterminer qui peut ou qui doit signer ses chèques et les autres effets négociables.
54. Contrats	L'organisation spécifie si tout contrat ou document devant être signé en son nom doit être approuvé par le conseil d'administration et elle désigne les signataires.
X. Dispositions relatives aux modifications des règlements	
55. Modifications	<p>Les règlements généraux sont toujours adoptés par le conseil d'administration et ils entrent en vigueur dès ce moment. Pour continuer d'être en vigueur, ils requièrent aussi l'approbation de l'autre palier du pouvoir, à savoir les membres. Le principe est le suivant : le règlement, une fois adopté par le conseil et donc entré en vigueur, doit être soumis aux membres au moment de leur prochaine assemblée annuelle. La loi ajoute qu'il est possible de soumettre ce règlement aux membres avant l'assemblée annuelle, lors d'une assemblée extraordinaire convoquée à cette fin. Ce choix appartient aux personnes administratrices, et rien ne les oblige à soumettre le règlement aux membres si elles convoquent pour d'autres fins une assemblée extraordinaire avant l'assemblée annuelle.</p> <p>Au cours de l'assemblée des membres (annuelle ou extraordinaire, selon le cas), les membres peuvent soit approuver, soit refuser le règlement soumis à la majorité simple des voix ou selon une autre proportion des voix. C'est oui ou c'est non : ils ne peuvent pas le modifier (voir la question 8 du jeu-questionnaire sur les lettres patentes, Fiche 2, p. 113 et la question 9 du jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes, Fiche 2, p. 177).</p>

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 1

▪8 Deux exemples de règlements généraux⁴²

▪8.1 Exemple 1 : Une version courte de règlements généraux

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX MINIMAUX D'UNE OBNL

RÈGLEMENTS N° 1 étant les règlements généraux de l'organisation :

Les membres, acceptés à ce titre par le conseil d'administration, sont les personnes qui ont acquitté leurs cotisations échues, fixées par l'assemblée générale.

Les assemblées sont convoquées par le conseil d'administration par tout moyen utile au moins quarante-huit (48) heures avant sa tenue, sauf si tous les membres sont présents ou si les absents en ont été dispensés; les membres présents constituent le quorum. L'omission accidentelle d'une personne ou son ignorance d'un tel avis n'ont pas pour effet de rendre nulles les résolutions adoptées à cette assemblée.

Les procédures. Les décisions par consensus sont privilégiées; à défaut, elles sont prises à la majorité des membres présents qui ont droit chacun à un vote. La personne à la présidence veille au bon déroulement de l'assemblée et conduit les délibérations en s'inspirant des règles usuelles.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration. Les personnes administratrices bénévoles sont élues au cours de l'Assemblée générale, parmi les membres et par ceux-ci, pour deux ans. La personne administratrice qui ne possède plus les qualifications requises peut continuer à agir au conseil d'administration jusqu'à ce que l'organisation puisse de nouveau fonctionner normalement.

Les assemblées du Conseil. Les personnes administratrices se réunissent aussi souvent que nécessaire, sur convocation par tous moyens d'au moins un jour franc. Le quorum est de trois; les questions sont décidées à la majorité des voix et la personne à la présidence n'a pas de voix prépondérante.

Les résolutions. Le conseil agit par résolutions adoptées à la majorité des personnes présentes. Il peut créer tous les comités utiles à l'exercice des fins de l'organisation.

42- Ce modèle fut créé pour les fins de la formation *Structure juridique des organismes à but non lucratif* offerte au Centre St-Pierre par Me Georges A. LeBel, professeur à l'UQAM en septembre 1997.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 1

Les personnes dirigeantes. Les personnes dirigeantes élues par le conseil sont : le(la) président(e), le(la) vice-président(e), le(la) secrétaire et le(la) trésorier(ère), ainsi que toute autre personne dirigeante dont le titre et les fonctions peuvent être déterminés par le conseil. Une même personne peut cumuler plusieurs postes au sein du conseil.

La personne à la présidence est la principale personne dirigeante de l'organisation et elle la représente. Elle préside les assemblées générales et du conseil, voit à l'accomplissement des décisions qui en résultent et signe tous les documents utiles. **Le(la) vice-président(e)** remplace au besoin ou sur délégation la personne à la présidence.

Le(la) secrétaire a la garde du sceau, de son registre des procès-verbaux et de tous les registres et documents de l'organisation.

Le(la) trésorier(ère) a la charge et la garde des fonds et des livres de comptabilité.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

L'exercice financier se termine le 31 janvier de chaque année, ou à toute autre date fixée par le conseil d'administration. Tous les **effets bancaires** sont signés par les personnes désignées de temps à autre par le conseil d'administration. Les **contrats** et documents requérant la signature de l'organisation et l'approbation du conseil d'administration sont signés par la personne à la présidence et au moins par une autre personne généralement ou spécifiquement désignée par le conseil d'administration.

MODIFICATIONS AUX RÈGLEMENTS

Toute modification par le conseil au présent règlement, sauf en ce qui concerne sa composition, sera en vigueur jusqu'à sa ratification à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents à l'assemblée générale subséquente, à défaut de quoi elle cessera, mais de ce jour seulement, d'être en vigueur.

Règles minimales de procédure :

1. Les délibérations sont régies par les règles traditionnelles qui ont prévalu jusqu'ici telles qu'elles pourront être de temps à autre précisées par le(la) président(e) d'assemblée avec le consentement de l'assemblée.
2. La personne à la présidence a les pouvoirs nécessaires pour assurer la tenue d'une réunion durant laquelle les décisions exprimant la volonté de

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

▪8.2 Exemple 2 : Une version longue de règlements généraux⁴³**Collectif des éducateurs et des éducatrices pour la Paix (cas fictif)**

Incorporé le1997.

En vertu de la Partie III

Loi sur les Compagnies

(L.R.Q. Chap.C-38, a. 218.)

Règlements généraux.**REGLEMENTS N° 1**étant les règlements généraux de la corporation⁴⁴**SIÈGE SOCIAL ET SCEAU**

1. **Siège social.** Le siège social de la corporation *Collectif des éducateurs pour la Paix* (ci-après désigné « la corporation ») est établi dans la cité de Montréal, à tout endroit dans la cité de Montréal que le conseil d'administration pourra de temps à autre déterminer.
2. **Sceau.** Le sceau de la corporation, dont la forme est déterminée par le conseil d'administration, ne peut être employé qu'avec le consentement de la personne à la présidence ou du(de la) secrétaire.

MEMBRES

3. **Catégories.** La corporation comprend trois (3) catégories de membres, à savoir : les membres individuels, les membres institutionnels et les membres honoraires.
4. **Membres actifs.** Toute personne physique intéressée aux buts et aux activités de la corporation, qui se conforme aux normes d'admission établies de temps à autre par résolution du conseil d'administration peut devenir membre actif de la corporation si elle en fait la demande et que le conseil d'administration lui accorde ce statut. Les membres actifs ont le droit de participer à toutes les activités de la corporation, de recevoir les

43- Ce modèle fut créé pour les fins de la formation *Structure juridique des organismes à but non lucratif* offerte au Centre St-Pierre par Me Georges A. LeBel, professeur à l'UQAM en septembre 1997. Il est grandement inspiré du modèle figurant en annexe de MARTEL, P. et G. A. LEBEL (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel Ltée.

44- Dans ce modèle de règlements généraux nous utiliserons le terme **corporation** pour désigner les organisations. Les renseignements juridiques sur lesquels est basé le modèle sont issues de la *Loi sur les compagnies*. L'organisation constituée en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* est selon la *Loi une corporation à but non lucratif* (compagnie sans capital-actions).

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

avis de convocations aux assemblées des membres, d'assister à ces assemblées et d'y voter. Ils sont éligibles au titre de personne administratrice de la corporation.

Les membres actifs bénéficiant de ce statut à titre de représentants désignés d'un membre institutionnel sont automatiquement disqualifiés comme membres actifs advenant :

- a. leur destitution par le membre associé qui l'a désigné, ou
- b. le retrait ou la radiation du membre associé qui l'a désigné.

5. **Membres institutionnels.** Est membre institutionnel de l'organisation toute organisation, association ou personne morale intéressée aux buts et aux activités de la corporation, qui se conforme aux normes d'admission établies de temps à autre par résolution du conseil d'administration, et auquel ledit conseil, sur demande à cette fin, accorde ce statut. Les membres institutionnels n'ont pas comme tels le droit d'assister aux assemblées des membres, mais ils peuvent, par lettre de créance remise à la personne assumant le rôle de secrétaire de la corporation, désigner une personne les représentant, laquelle bénéficie automatiquement du statut de membre actif de la corporation et jouit, à ce titre, de tous les droits et pouvoirs accordés par le présent règlement aux membres actifs de la corporation, y compris ceux d'assister et de voter aux assemblées des membres et d'être éligibles au titre de personne administratrice de la corporation.

Toute membre institutionnel peut, en tout temps, destituer la personne qui le représente en avisant par écrit ce membre et le(la) secrétaire de la corporation de cette destitution, et en la remplaçant par une autre personne, par lettre de créance remise à la personne assumant le rôle de secrétaire de la corporation.

6. **Membres honoraires.** Il est loisible au conseil d'administration, par résolution, de nommer membre honoraire de la corporation toute personne ou institution qui aura rendu ou pourra rendre service à la corporation par son travail ou ses donations, ou qui aura manifesté son appui pour les buts poursuivis par la corporation.

Les membres honoraires peuvent participer aux activités de la corporation et assister aux assemblées des membres, mais ils n'ont pas le droit d'y voter. Ils ne sont pas éligibles au titre de personne administratrice de la corporation et ils ne sont pas tenus de verser des cotisations ou contributions à la corporation.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

7. **Cotisations.** Le conseil d'administration peut, par résolution, fixer le montant des cotisations annuelles à être versées à la corporation par les membres actifs et associés, ainsi que le moment de leur exigibilité. Un membre actif bénéficiant de ce statut à titre de personne représentante désignée par un membre institutionnel n'est pas tenu de verser de cotisations. Les cotisations payées ne sont pas remboursables au cas de radiation, de suspension ou de retrait. Un membre qui n'acquitte pas sa cotisation dans le mois qui suivra sa date d'exigibilité peut être rayé de la liste des membres par résolution du conseil d'administration, sur avis écrit de dix (10) jours.
8. **Retrait.** Tout membre peut se retirer comme tel en tout temps, en signifiant ce retrait à la personne assumant le rôle de secrétaire de la corporation. Dans le cas d'un membre actif désigné par un membre institutionnel, il doit également signifier son retrait à ce membre institutionnel.
9. **Suspension et radiation.** Le conseil d'administration peut, par résolution, suspendre pour une période qu'il détermine ou encore radier définitivement tout membre qui omet de verser la cotisation à laquelle il est tenu ou qui commet un acte jugé indigne ou contraire et néfaste aux buts pour suivis par la corporation. La décision du conseil d'administration, prise après avis donné de la latitude de se faire entendre, sera finale et sans appel.

ASSEMBLÉES DES MEMBRES

10. **Assemblée annuelle.** L'assemblée annuelle des membres de la corporation a lieu à la date que le conseil d'administration fixe chaque année; cette date devra être située autant que faire se peut dans les cent vingt (120) jours qui suivent la fin de l'exercice financier de la corporation. L'assemblée annuelle est tenue au siège social de la corporation ou à tout autre en droit fixé par le conseil d'administration.
11. **Assemblées extraordinaires.** Les assemblées extraordinaires des membres sont convoquées par la personne à la présidence ou le conseil d'administration au lieu et au moment opportun pour la bonne administration des affaires de la corporation.

Le conseil est tenu de convoquer pareille assemblée extraordinaire des membres dans les dix (10) jours de la réception de la réquisition écrite à cette fin, spécifiant le but et les objets d'une telle assemblée, et signée par au moins le dixième (1/10) des membres actifs; à défaut par le conseil

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

d'administration de convoquer telle assemblée dans le délai stipulé, celle-ci peut être convoquée par les signataires de la demande écrite.

12. **Avis de convocation.** Toute assemblée des membres pourra être convoquée par un avis affiché bien en vue, dans le local du siège social de la corporation, au moins dix (10) jours avant la tenue de l'assemblée. L'avis de convocation d'une assemblée extraordinaire devra respecter un délai d'au moins quarante-huit (48) heures et mentionner, en plus de la date, de l'heure et de l'endroit de l'assemblée, le ou les sujets qui y seront étudiés; seuls ces sujets pourront y être étudiés.

Une assemblée pourra être tenue sans avis préalable si tous les membres actifs sont présents ou si les membres absents ont donné leur consentement à la tenue d'une telle assemblée sans avis. La présence d'un membre à une assemblée couvre le défaut d'avis quant à ce membre. L'omission accidentelle de cet avis ou la non-connaissance de cet avis par toute personne n'a pas pour effet de rendre nulles les résolutions adoptées à cette assemblée.

13. **Quorum.** Les membres présents (un pourcentage (%) des membres actifs ou un nombre fixe) constituent le quorum pour toute assemblée des membres.
14. **Vote.** À une assemblée des membres, les décisions par consensus sont privilégiées. À défaut de tels consensus, les membres actifs en règle présents ont droit à un vote chacun. Le vote par procuration n'est pas permis. En cas d'égalité des voix, le(la) président(e) d'assemblée a voix prépondérante. Le vote se prend à main levée, à moins que trois (3) membres présents ne réclament le scrutin secret. Dans ce cas, le(la) président(e) d'assemblée nomme deux personnes responsables du scrutin. Ces dernières distribuent et recueillent les bulletins de vote, compilent les résultats et les communiquent à la personne à la présidence. À moins de stipulation contraire dans la loi ou les présents règlements, toutes les questions soumises à l'assemblée des membres seront tranchées à la majorité simple (50 % + 1) des voix validement exprimées.
15. **Procédures.** La personne à la présidence veille au bon déroulement de l'assemblée, maintient l'ordre dans les délibérations et conduit les procédures en s'inspirant du code de procédure des assemblées délibérantes de Me Victor Morin pour les questions non traitées dans les présents règlements.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

CONSEIL D'ADMINISTRATION

16. **Nombre.** Les affaires de la corporation sont administrées par un conseil d'administration composé de sept (7) membres.
17. **Durée des fonctions.** Chaque personne administratrice entre en fonction à la clôture de l'assemblée au cours de laquelle elle a été nommée ou élue. Elle demeure en fonction jusqu'à l'assemblée statutaire suivante ou jusqu'à ce que la personne qui lui succédera ait été nommée ou élue.
18. **Éligibilité.** Seuls les membres actifs en règle de la corporation sont éligibles et rééligibles au titre de personne administratrice.
19. **Élection.** Les personnes administratrices sont élues pour deux ans par les membres actifs au cours de l'assemblée générale statutaire. Dans le cas où il n'y a pas plus de candidat(e)s que le nombre de personnes administratrices à élire, l'élection a lieu par acclamation. Dans les autres cas, l'élection est faite au scrutin secret à la pluralité des voix.
20. **Vacances.** Toute personne administratrice dont la charge a été déclarée vacante peut être remplacée, pour le reste du mandat non expiré, par résolution du conseil d'administration. En l'absence de telle décision par le conseil, celui-ci peut valablement continuer à agir, pourvu que le quorum subsiste. Si le quorum n'existe plus, par vacance ou désistement, un membre du conseil, ou, à défaut, un membre actif, peut exceptionnellement procéder à la convocation d'une assemblée extraordinaire pour procéder aux élections.
21. **Retrait d'une personne administratrice.** Cesse de faire partie du conseil d'administration et d'occuper sa fonction, toute personne administratrice qui :
 - a. présente par écrit sa démission au conseil d'administration, après avoir satisfait à toutes ses obligations et à tous ses engagements;
 - b. décède, devient insolvable ou interdite;
 - c. cesse de posséder les qualifications requises;
 - d. est destituée par un vote des deux tiers des membres actifs présents à une assemblée extraordinaire convoquée à cette fin.

Cependant, toute personne administratrice qui cesse de posséder les qualifications requises peut continuer à agir si son absence a pour effet de paralyser le fonctionnement normal de la corporation, et ce, jusqu'à ce que la corporation puisse de nouveau fonctionner normalement.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

22. Rémunération et indemnisation. Les personnes administratrices ne sont pas rémunérées comme telles pour leurs services.

Cependant, toute personne administratrice (ou ses héritier(ère)s et ayants droit) sera tenue, au besoin et à toute époque, à même les fonds de la corporation, indemne et à couvert :

- a. de tous frais, charges et dépenses quelconques que cette personne administratrice supporte ou subit au cours ou à l'occasion d'une action, poursuite ou procédure intentée contre elle, à l'égard ou en raison d'actes faits ou choses accomplies ou permises par elle dans l'exercice ou pour l'exécution de ses fonctions, et
- b. de tous autres frais, charges et dépenses qu'elle supporte ou subit au cours ou à l'occasion des affaires de la corporation ou relativement à ces affaires, excepté ceux qui résultent de sa propre négligence ou de son omission volontaire.

ASSEMBLÉES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

23. Date, convocation et lieu. Les personnes administratrices se réunissent aussi souvent que nécessaire, mais au moins une fois par année, au siège social de la corporation ou en tout autre lieu choisi par la personne à la présidence. Les assemblées du conseil d'administration sont convoquées par le(la) secrétaire sur demande de la personne à la présidence ou d'au moins deux personnes administratrices.

24. Avis de convocation. L'avis de convocation d'au moins un jour franc se donne par lettre, télégramme, téléphone ou courrier électronique à la dernière adresse connue de la personne administratrice. Si toutes les personnes administratrices y consentent par écrit, l'assemblée peut être tenue sans avis préalable. La présence d'une personne administratrice couvre le défaut d'avis quant à celui-ci.

25. Quorum et vote. Le quorum pour la tenue de l'assemblée du conseil d'administration est de quatre (4) personnes administratrices. Les questions sont décidées à la majorité des voix et la personne à la présidence n'a pas de voix prépondérante.

26. Résolutions. Le conseil d'administration agit par résolutions dûment adoptées par la majorité de ses membres.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

Le conseil d'administration peut, par résolution, créer tous les comités nécessaires et utiles à l'exercice des fins de la corporation, en sus des comités « jeunes » et « internationaux », qui ont un caractère permanent.

27. **Participation à distance.** Si toutes les personnes administratrices y consentent, elles peuvent participer à une assemblée du conseil d'administration à l'aide de moyens permettant à toutes de communiquer entre elles, notamment par téléphone (téléconférence), télévision ou courrier électronique. Elles sont alors réputées avoir assisté à l'assemblée.
28. **Procès-verbaux.** Seules les personnes administratrices de la corporation peuvent consulter les procès-verbaux des assemblées du conseil d'administration.

PERSONNES DIRIGEANTES

29. **Désignation.** Les personnes dirigeantes de la corporation sont : la personne à la présidence, le(la) vice-président(e), le(la) secrétaire et le(la) trésorier(ère), ainsi que toute autre personne dont le titre et les fonctions peuvent être déterminés par résolution du conseil d'administration. Une même personne peut cumuler plusieurs postes de dirigeante.
30. **Élection.** Le conseil d'administration doit, à sa première réunion suivant l'assemblée annuelle des membres et par la suite, lorsque les circonstances l'exigent, élire ou nommer les personnes dirigeantes de la corporation.
31. **Rémunération.** Les personnes dirigeantes de la corporation ne sont pas rémunérées à ce titre pour leurs services.
32. **Délégation de pouvoirs.** En cas d'absence ou d'incapacité d'une personne dirigeante de la corporation, ou pour toute raison jugée suffisante par le conseil d'administration, celui-ci peut déléguer les pouvoirs de cette personne dirigeante à une autre personne dirigeante ou à toute autre personne administratrice.
33. **Présidence.** La personne à la présidence est la personne dirigeante principale de la corporation et elle la représente. Elle préside les assemblées des membres et du conseil d'administration; voit à l'accomplissement des décisions qui en résultent, signe tous les documents requérant sa signature et remplit tous les devoirs qui peuvent de temps à autre lui être attribués par le conseil d'administration.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

34. **Premier(ère) vice-président(e).** Le(la) premier(ère) vice-président(e) remplace au besoin ou sur délégation la personne à la présidence dans l'exercice de ses fonctions.
35. **Secrétaire.** Le(la) secrétaire assiste à toutes les assemblées et en dresse les procès-verbaux. Il(elle) a la garde du sceau de la corporation, de son registre des procès-verbaux et de tous les registres et documents de l'organisation. Il(elle) remplit toutes les fonctions qui lui sont attribuées par les présents règlements ou par le conseil d'administration.
36. **Trésorier(ère).** Le(la) trésorier(ère) a la charge et la garde des fonds de la corporation et de ses livres de comptabilité. Il(elle) tient un relevé précis de l'actif et du passif ainsi que des recettes et déboursés de la corporation, dans un ou des livres appropriés à cette fin. Il(elle) dépose dans une institution financière déterminée par le conseil d'administration les deniers de la corporation.
37. **Démission et destitution.** Toute personne dirigeante peut démissionner en tout temps en remettant un écrit à cet effet à la personne à la présidence ou au(à la) secrétaire de la corporation. Les personnes dirigeantes sont sujettes à destitution pour ou sans cause par résolution du conseil d'administration.
38. **Vacances.** Si les fonctions de l'une des personnes dirigeantes de la corporation deviennent vacantes par suite d'un décès, d'une démission ou de toute autre cause, le conseil peut combler cette vacance en désignant, par résolution, toute personne qualifiée. Cette personne dirigeante reste alors en fonction pour la durée non écoulée du mandat de la personne dirigeante qu'elle remplace.
39. **Comités.** Il est loisible au conseil d'administration de créer tous les comités nécessaires pour la poursuite des objets de la corporation. Ces comités sont de deux catégories : les comités permanents et les comités spéciaux. Les comités permanents de la corporation sont : le comité de direction (comité exécutif) et le secrétariat.

Le comité de direction est formé de trois personnes administratrices élues par le conseil, qui peut les destituer. Le comité de direction a l'autorité et exerce tous les pouvoirs du conseil pour l'administration courante des affaires de la corporation, sauf ceux que la loi réserve expressément au conseil; il fait rapport de ses activités à chaque assemblée du conseil. Celui-ci peut modifier les décisions prises à la condition que les droits des tiers ne soient pas affectés.

III- Les règlements généraux

Règlements
généraux :

Exemple 2

Le secrétariat nord-américain est composé des trois membres du comité de direction et de tous les membres externes invités par le conseil à y participer. Il a l'autorité pour développer des propositions de politique et de recherche, et il exerce tous les pouvoirs et fonctions qui lui sont spécifiquement dévolus par le conseil. Il fait rapport de ses activités à chaque assemblée du conseil. Il est loisible au conseil de créer, de temps à autre, d'autres secrétariats régionaux.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

40. **Année financière.** L'exercice financier de la corporation se termine le 31 janvier de chaque année, ou à toute autre date qu'il plaira au conseil d'administration de fixer de temps à autre.
41. **Vérification.** Les livres et les états financiers de la corporation sont vérifiés chaque année, aussitôt que possible après l'expiration de chaque exercice financier, par la personne vérificatrice nommée à cette fin lors de chaque assemblée annuelle des membres.

EFFETS BANCAIRES ET CONTRATS

42. **Effets bancaires.** Tous les chèques, billets et autres effets bancaires de la corporation sont signés par les personnes qui sont de temps à autre désignées à cette fin par le conseil d'administration.
43. **Contrats.** Les contrats et autres documents requérant la signature de la corporation sont au préalable approuvés par le conseil d'administration et, sur telle approbation, sont signés par la personne à la présidence et par le(la) secrétaire ou le(la) trésorier(ère), ou par toute autre personne dirigeante ou personne désignée par le conseil d'administration aux fins d'un contrat ou d'un document particulier.

MODIFICATIONS AUX RÈGLEMENTS

44. **Modifications.** Le conseil d'administration peut abroger ou modifier toute disposition du présent règlement, mais une telle modification ou abrogation ne sera en vigueur que jusqu'à la prochaine assemblée générale statutaire ou extraordinaire des membres; si cette modification ou abrogation n'y est pas alors ratifiée à la majorité des deux tiers (2/3) des membres présents, elle cessera, mais de ce jour seulement, d'être en vigueur.

III- Les règlements généraux

Règlements généraux :

Exemple 2

Adoptés le 2006
 Ratifiés le 2006

.....
 signature

.....
 signature

Création d'un comité de direction (comité exécutif)

Sur proposition dûment appuyée, il est unanimement résolu de créer un comité de direction composé de la direction/coordination, de la personne à la présidence, du(de la) secrétaire et du(de la) trésorier(ère) de l'organisation.

Élection

L'élection des membres du comité de direction se fait annuellement à l'assemblée du conseil d'administration suivant immédiatement l'assemblée annuelle des membres. Un membre du comité de direction qui cesse d'agir à titre de personne administratrice est automatiquement disqualifié comme membre du comité de direction. Le conseil peut en tout temps destituer, pour des motifs qu'il juge suffisants, n'importe quel membre du comité de direction. Les vacances qui y surviennent pour quelque cause que ce soit peuvent être comblées par le conseil d'administration.

Assemblées du comité de direction

Les assemblées du comité de direction peuvent se tenir sans avis spécifique et formel à l'endroit et à l'époque que la personne à la présidence détermine, laquelle a autorité de les convoquer. Elles sont présidées par la personne à la présidence ou par toute autre personne que les membres peuvent choisir parmi eux.

Le quorum aux assemblées du comité de direction est de deux (2) membres, et la procédure y est la même que celle suivie au conseil d'administration.

Pouvoirs

Le comité de direction a l'autorité et exerce tous les pouvoirs du conseil d'administration pour l'administration courante des affaires de l'organisation, excepté les pouvoirs qui, en vertu de la loi, doivent être exercés par le conseil d'administration ainsi que ceux que le conseil d'administration peut se réserver expressément. Le comité de direction fait rapport de ses activités à chaque assemblée du conseil d'administration, et celui-ci peut alors réserver ou modifier les décisions prises, à condition que les droits des tiers ne soient pas affectés.

Les membres du comité de direction ne sont pas rémunérés comme tels et à ce titre pour leurs services.

IV- Les assemblées délibérantes

Deux aspects sont ici exposés, soit :

1. l'assemblée comme espace de délibération;
2. les mécanismes que l'assemblée se donne et l'assemblée des membres comme instance d'un point de vue légal.

La gouvernance démocratique est basée sur les droits et devoirs individuels et collectifs des citoyen(ne)s. Chacun(e) contribue à l'exercice collectif du pouvoir grâce à un système de démocratie participative ou représentative (voir Fiche 1, p. 26). Les systèmes décisionnels créent un espace de délibération où l'on :

1. examine les questions présentées;
2. discute des arguments favorables ou défavorables à une résolution;
3. vote.

La délibération est utile s'il y a discussion et prise de décisions en pleine connaissance de cause (voir Fiche 4, p. 391). Une délibération aura des résultats heureux s'il y a information, discussion et désir d'arriver à un but commun.

Parce qu'il y a des décisions à prendre, l'organisation va se doter de règles pour régir les délibérations, règles qui seront déterminées dans les statuts et règlements. La procédure des assemblées délibérantes est donc d'une grande importance pour les organisations. Elle aide à assurer le bon déroulement des débats en assemblée et à faciliter la discussion.



IV - Les assemblées délibérantes

1 L'assemblée comme espace de délibération et de pouvoir collectif

Pour que l'assemblée soit un véritable espace de délibération et de pouvoir collectif, des conditions sont nécessaires et des étapes doivent être franchies. Les auteures de *Les défis des pratiques démocratiques*⁴⁵ ont défini **six étapes** du processus démocratique : la pré-démocratie, les pré-conditions, la délibération, la décision, l'action et l'évaluation.

- ◇ La **pré-démocratie** : se fonde sur les valeurs promues et traduites dans les relations humaines et sur le sentiment d'appartenance à l'organisation (participation, respect, écoute, dialogue, justice, etc.). Faite de respect, d'écoute, de dialogue et de justice, la culture organisationnelle favorisera non seulement un « mieux vivre ensemble », mais aussi tout processus de participation démocratique.
- ◇ **Les préalables** : l'accès à l'information et la maîtrise du langage sont des aspects fondamentaux lorsque vient le temps de trouver des solutions dans l'intérêt commun.
- ◇ **La délibération** : est un processus central qui comprend l'analyse de la question, la définition et l'examen des différentes options, l'expression des opinions et la négociation en vue d'une décision cohérente collective.
- ◇ **La décision** : l'adoption d'une décision est étroitement liée à la délibération à laquelle a pris part le plus grand nombre de personnes concernées. Ces dernières doivent choisir une voie : celle du consensus ou du vote à la majorité.
- ◇ **L'action** : dans l'exercice de sa souveraineté, les membres d'une l'organisation réunis en assemblée doivent pouvoir décider et planifier l'action qui découle de la décision.
- ◇ **L'évaluation** : la démocratie exige une rétroaction sur les décisions, c'est-à-dire que l'assemblée doit permettre un examen de la décision prise en vue d'améliorer le processus de délibération.

45- GUBERMAN, N., J. LAMOUREUX, J. BEEMAN, D. FOURNIER et L. GERVAIS (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

IV - Les assemblées délibérantes

De ces étapes se dégagent trois phases et des principes de base qui favorisent la délibération dans les assemblées des organisations. Ils se présentent ainsi :

Tableau 5

Délibérations dans les assemblées : trois phases et des principes de base	
Phase 1	Les préalables au débat démocratique
1. Se préparer	
<p>« Une bonne préparation est garante d'une bonne assemblée », et la participation et l'engagement se cultivent patiemment et constamment dans l'existence d'une organisation pour que chacun(e) en récolte les fruits. Les conditions requises à la participation démocratique sont de plusieurs ordres, dont les suivants :</p> <p>L'existence d'une culture organisationnelle favorise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ la circulation de l'information; ◇ le dialogue; ◇ le respect des personnes (ouverture et écoute); ◇ la participation. <p>La formation des membres renforce l'esprit démocratique de l'assemblée délibérante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ sur l'organisation et ses règles (mission, valeurs, principes et fonctionnement); ◇ sur les rôles et les responsabilités des instances démocratiques (assemblée générale et conseil d'administration); ◇ sur les procédures et la délibération. <p>La convocation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ être faite selon les procédures prévues aux règlements généraux de l'organisation (assemblée générale annuelle et extraordinaire); ◇ être soignée dans sa préparation. Il en va de même pour l'ordre du jour et les documents joints, comme les modifications aux règlements généraux; ◇ proposer aux membres des documents ainsi qu'un lieu pour la réunion. 	

IV - Les assemblées délibérantes

Délibérations dans les assemblées :
trois phases et des principes de base (suite)

Phase 1

Les préalables au débat démocratique (suite)

1. Se préparer (suite)

La conduite d'une assemblée influence la manière de participer aux décisions de l'organisation et de s'engager à la réalisation de ces décisions⁴⁶. Ainsi, il importe de :

- ◇ choisir un(e) président(e) d'assemblée en référence aux règlements de l'organisation;
- ◇ déterminer l'animation la plus adéquate selon la vision de l'animation des assemblées délibérantes. L'animation peut être axée sur le respect des règles (technique) ou sur l'adhésion du plus grand nombre à la cause ou à l'objectif (tactique);
- ◇ créer un climat favorable aux échanges et à la communication entre les personnes.

2. INFORMER (Fiche 4, p. 370)

L'information renforce le pouvoir. Le dialogue, l'échange de points de vue, le consensus entre les membres ne sont possibles que si la capacité et le niveau d'accès des uns et des autres aux renseignements sont similaires. Ce partage de l'information est impératif si on veut que la communication entre les personnes soit constructive et permette de concevoir, de façon conjointe, des projets communs (Fiche 4, p. 371).

La transmission de l'information aux membres doit être constante afin d'assurer un engagement solide, et les moyens de communication doivent être adaptés. Ainsi, il importe :

- ◇ de donner accès à l'information et aux connaissances dans un langage approprié;
- ◇ d'utiliser des moyens variés (présentations visuelles telles que des illustrations, des tableaux, une présentation en format PowerPoint ou des présentations animées comme des sketches, un théâtre-forum, etc.).

46- François Robert a réalisé des travaux fort intéressants sur les approches communicationnelles des grandes assemblées de délibération. Nous vous invitons à consulter son mémoire intitulé *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement entre la technique et la tactique : deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibération* sur le site <http://www.frobert.koumbit.org/>.

IV - Les assemblées délibérantes

Délibérations dans les assemblées :
trois phases et des principes de base (suite)

Phase 2

Le déroulement du débat démocratique

3. Comprendre

Chaque personne est invitée à être à l'écoute des savoirs et à chercher à comprendre les différents points de vue pour mieux se reconnaître mutuellement. Sachant que personne n'utilise forcément le même langage et les mêmes canaux de communication, les responsables des organisations ont un rôle à jouer dans la présentation de l'information, retravaillant les données pour toucher de façon plus efficace tous les membres. Ceux-ci pourront influencer les orientations et les objectifs de l'organisation, devenant ainsi de réelles parties prenantes et exerçant un pouvoir de décision.

L'engagement est lié à la compréhension des règles et des enjeux. Ainsi, il faut :

- ◇ prendre le temps de présenter le sujet et de fournir des explications au moment de l'assemblée (information sur les questions en litige, contexte de la décision et tout élément nécessaire à la compréhension);
- ◇ aménager des périodes en comité plénier pour poser des questions et faire des commentaires dans le but de répondre aux questions, de clarifier des enjeux et de faire des observations;
- ◇ reconnaître qu'il y a diverses manières de comprendre une situation, une notion ou un problème et de se comprendre.

4. Proposer

La proposition est une occasion de débat pour l'assemblée. L'instance ou la personne qui propose soumet aux membres un énoncé devant être débattu, enrichi, modifié ou confirmé. Une fois adoptée, la proposition deviendra la position de l'assemblée, mais, avant son adoption, elle fera l'objet de discussions plus ou moins intenses. Ainsi, il faut :

- ◇ annoncer des propositions sur le sujet débattu et faire en sorte que chaque personne puisse oser faire ses propres propositions et les soumettre au groupe.

IV - Les assemblées délibérantes

Délibérations dans les assemblées : trois phases et des principes de base (suite)

Phase 2

Le déroulement du débat démocratique (suite)

5. Débattre (Fiche 4, p. 391)

La pratique du débat est liée à l'émergence de la démocratie, à l'existence d'un espace public assurant droit d'expression et confrontation des opinions. « Savoir débattre » s'apprend, et, pour cela, l'organisation doit faire place à l'expérience d'une parole publique et responsable. Débattre signifie :

- ◇ faire place à la délibération et à la parole publique en assemblée et permettre à chaque personne de pouvoir s'exprimer, de dialoguer et de confronter ses idées à celles des autres relativement à une proposition annoncée et à un sujet commun.

6. Décider : choisir après réflexion et discussion (Fiche 4, p. 400)

Une décision se définit comme un choix d'une action entre plusieurs solutions possibles. Le processus décisionnel est un processus collectif, c'est-à-dire qu'il tient compte de divers avis ou propositions. Pour décider, il faut :

- ◇ choisir la façon de prendre des décisions (Fiche 4, p. 395) selon sa culture et ses règlements généraux : par consensus ou par vote de la majorité. Le vote est un système majoritaire alors que le consensus recherche une solution satisfaisante pour toutes les personnes et sans opposition de quiconque;
- ◇ mettre l'accent sur la validité de l'opinion de chaque personne. L'avis d'une personne, même si elle est seule, mérite d'être entendu;
- ◇ s'assurer que chaque personne aura eu l'occasion de débattre de la question avant de se prononcer et d'appeler le vote sur la proposition;
- ◇ dégager les décisions en fonction du projet collectif.

En cas de désaccord avec la décision de la majorité, la dissidence d'un membre peut être portée à l'attention de la personne à la présidence de l'assemblée (voir la question 13 du jeu-questionnaire sur les procédures, Fiche 2, p. 180).

IV - Les assemblées délibérantes

Délibérations dans les assemblées :
trois phases et des principes de base (suite)

Phase 3

Les suites de l'assemblée délibérante

7. Assurer un suivi et susciter l'intérêt

Débattre, décider et agir ensemble favorisent l'engagement des membres. De plus, associer les membres au processus de planification et à l'application des décisions prises en assemblée peut conduire à l'émergence de mécanismes novateurs (relativement à la coopération, à la délégation de pouvoir, à la gestion, etc.) et à l'élaboration de pratiques riches et appropriées.

L'après assemblée est un moment crucial pour établir un lien d'engagement individuel et collectif envers les orientations et les décisions issues de l'assemblée délibérante. Pour favoriser ce lien, il faut :

- ◇ établir des mécanismes de suivi et diffuser de manière continue l'information découlant de l'assemblée;
- ◇ créer des comités de travail où les membres peuvent s'impliquer dans la définition et l'organisation des projets et des activités;
- ◇ diffuser rapidement les principaux renseignements. Le procès-verbal doit être accessible rapidement à l'ensemble des membres. Des résumés des décisions prises par les instances sont remis pour informer et mobiliser les membres.

Le débat démocratique fera l'objet d'une étude plus approfondie dans la [Fiche 4, p. 391](#). Les dimensions de la discussion et de la prise de décisions ainsi que l'esprit qui doit prévaloir dans les discussions et les délibérations au sein des organisations seront vus en détail.

IV - Les assemblées délibérantes

• 2 Les codes de procédure

Le code de procédure est l'ensemble des règles, fixées par l'organisation, qui déterminent la procédure utilisée en assemblée délibérante ou en assemblée du conseil d'administration. Ces règles favorisent le bon déroulement des délibérations et des prises de décisions.

La *Loi sur les compagnies* n'impose pas de règles de procédure. En fait, c'est l'organisation qui choisit son propre code de procédure, qui peut être un code reconnu ou fait maison, selon les règlements généraux. Les codes les plus utilisés par les organisations sont les *Code Béland*, *Code CSN*⁴⁷, *Code Lespérance* et *Code Morin*, connus par le nom des différents auteurs. Il s'agit de recueils de procédures qui permettent de tenir des assemblées délibérantes démocratiques et ordonnées. En plus de s'appuyer sur ces codes, l'organisation se fondera sur d'autres instruments, comme les statuts et les règlements généraux (voir les principales dispositions des règlements généraux, Fiche 2, p. 117) et le code de déontologie (voir la Fiche 4, p. 410) pour l'animation des assemblées des membres et du conseil d'administration.

Code Béland⁴⁸

Le *Code Béland*, du nom de son instigateur Claude Béland, connu entre autres comme président du Mouvement Desjardins, s'adresse aux coopératives pour leurs assemblées délibérantes.

Code CSN

Le code de procédure de la Confédération des syndicats nationaux (CSN)⁴⁹ est une variante plus simple du *Code Morin* et a cours dans les assemblées syndicales, étudiantes ainsi que celles des organisations. Il peut être consulté en ligne à l'adresse http://www.frobert.koumbit.org/doc/memoire_f_robert_v4.pdf.

Code Lespérance

Le *Guide de procédure des assemblées délibérantes* (Lespérance, 2001) a été développé par le Secrétariat général de l'Université de Montréal. Les règles de conduite d'une rencontre y sont présentées clairement. Le guide est plus strict que le *Code Morin* quant à la manière de faire les choses en assemblée et à la présentation des documents à soumettre aux membres.

47- Il existe d'autres codes notamment les Codes Robert, Bourinot et Filion et d'autres procédures possibles. Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter F. ROBERT. (2005), *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement entre la technique et la tactique deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibérations*, mémoire de maîtrise en communication, UQAM. [<http://www.frobert.koumbit.org/>]

48- On retrouve des tableaux synthèse des codes Béland et Lespérance dans l'ouvrage de F. Robert. (2005).

49- Une version sous forme de tableau en ligne est disponible sur le site Internet de la CSN : <http://www.csn.qc.ca/Pageshtml14/GuideProcdures.html>.

IV - Les assemblées délibérantes

Code Morin

Le *Code Morin* désigne le livre *Procédures des assemblées délibérantes* publié par le notaire Victor Morin. Couramment utilisé par les organisations, tel quel ou sous des variantes allégées, il présente la procédure à suivre afin de tenir une assemblée délibérante, de la convocation de la réunion à la tenue d'un procès-verbal. Il se base sur un système de propositions et d'amendements et comprend toutes sortes de procédures résumées dans le [tableau de la page 162](#) du présent document.



Le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MÉPACQ) et la Table des fédérations et organismes nationaux en éducation populaire autonome ont produit une trousse intitulée *Sans détours pour changer le monde* à l'intérieur de laquelle il y a un excellent guide pour l'animation des assemblées délibérantes : *Petit guide pour assemblée générale*. Ce guide est disponible en ligne à l'adresse <http://www.mepacq.qc.ca/100guidemodele.pdf>.

La Corporation de développement communautaire du Roc a produit un guide intitulé *L'assemblée générale : C'est quoi? Ça fait quoi?* Il traite de la définition de l'assemblée générale, de sa préparation et de la préparation des rapports à remettre en fin d'année. Vous pouvez également consulter ce guide en ligne à l'adresse www.vitrinecommunautaire02.org/index.php/content/download/9197042file/Ass.générales.PDF.



IV - Les assemblées délibérantes

3 Les règles de procédure des assemblées délibérantes

Dans les organisations, il faut des mécanismes qui permettent de savoir quand et comment une décision a été ou peut être prise valablement et à quelles conditions cette décision peut engager tout le monde, y compris ceux qui étaient en désaccord. Ces mécanismes et ces conditions sont les règles de procédure des assemblées délibérantes⁵⁰. Nous vous en présentons un résumé inspiré du *Code Morin*.

Tableau 6

Les règles de procédure des assemblées délibérantes	
Principes	
<p>Les règles de procédure sont consensuelles (volontaires). Celles que nous mentionnons ici ne sont que complémentaires (supplétives), c'est-à-dire qu'elles ne s'appliquent qu'à défaut d'entente préalable des parties. Une fois que des règles ont été adoptées, tout le monde doit les respecter, à moins qu'on ne décide de les suspendre ou de les modifier selon les règles déjà prévues.</p> <p>L'assemblée est maître de ses procédures. Ainsi, elle peut décider tout ce qu'elle veut relativement aux procédures, à moins qu'il en ait été décidé autrement.</p>	
Les règles de constitution de l'assemblée	
Vérification	<p>Convocation. On s'assure, d'une part, que la réunion a régulièrement été convoquée, c'est-à-dire que toutes les personnes qui ont le droit d'être présentes à l'assemblée ou dont les droits pourront être affectés par les décisions de cette assemblée doivent avoir été régulièrement convoquées, et, d'autre part, que toutes les personnes présentes ont le droit d'y assister. Il est possible que l'assemblée décide d'un huis clos éventuel, ce qui exclut alors la présence de personnes observatrices, avec ou sans droit de parole.</p> <p>Quorum. On s'assure qu'il y a le nombre de personnes minimales requis pour que l'assemblée puisse agir.</p>

50- Dans le document intitulé *Le fonctionnement de nos organisations*, le Centre de formation populaire présente un tableau synthèse des procédures, selon le Code Morin, ainsi que des renseignements sur la tenue des réunions. L'ouvrage est accessible dans la *Bibliothèque virtuelle du patrimoine documentaire communautaire canadien francophone* du Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine. Vous pouvez le consulter à l'adresse http://bv.cdeacf.ca/documents/HTML/2004_10_0503.htm#_Toc87867782.

IV - Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les règles de constitution de l'assemblée (suite)

<p>Désignation d'une personne à la présidence de l'assemblée</p>	<p>Nomination d'une personne à la présidence. La personne à la présidence a pour fonction de conduire les débats, de maintenir l'ordre et de faire respecter les décisions de l'assemblée. Normalement, elle est élue au vote majoritaire, au début de la réunion. Il n'est pas obligatoire que la personne élue à la présidence de l'assemblée soit la même personne qui préside le conseil d'administration de l'organisation. Il existe deux théories sur le rôle de la personne à la présidence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ pour certain(e)s, elle doit être une animatrice qui résume les points de vue, fait voir les divergences et indique les consensus. Elle joue un rôle actif et participe au débat parce qu'elle personnifie les objectifs de l'assemblée; ◇ pour les autres, il est essentiel qu'elle soit impartiale et ne se concentre que sur la procédure : son objectif est la manifestation la plus rapide et ordonnée de la volonté de l'assemblée. Pour ce faire, elle ne participe pas au débat, n'exprime pas son opinion sur les sujets débattus et ne vote qu'en cas d'égalité des voix. Si elle veut exprimer son opinion, elle doit alors se faire remplacer pour la durée du débat sur cette question. Dans ce contexte, on aura tendance à choisir à la présidence de l'assemblée une personne qui n'est pas impliquée dans les débats et la vie courante de l'association.
<p>Désignation d'un(e) secrétaire d'assemblée</p>	<p>La personne désignée comme secrétaire a pour fonction de prendre en note tout ce qui se passe afin d'être en mesure de faire un compte rendu fidèle de l'assemblée dans un document appelé procès-verbal.</p>
<p>Adoption des règles de procédure</p>	<p>Si l'assemblée ne possède pas de règles de procédure préalablement décidées, il lui faut adopter ces règles dès le début de ses travaux. Il est possible aussi que l'assemblée se fixe,</p>

IV- Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les règles de constitution de l'assemblée (suite)

Adoption des règles de procédure (suite)	pour cette réunion particulière, des règles exceptionnelles comme une limitation du temps de parole ou de la durée même de la réunion.
Adoption de l'ordre du jour	Ordre du jour. Il s'agit d'une liste ordonnée de tous les sujets qui seront traités par l'assemblée. On peut changer l'ordre des sujets ou en ajouter de nouveaux, sauf si ce sont des sujets qui doivent nécessairement être mentionnés et inclus dans un avis formel de convocation. C'est pourquoi on inscrit toujours un point « divers » ou « varia » dans les ordres du jour expédiés aux membres, puisque, en théorie, seuls les points mentionnés à la convocation peuvent y faire l'objet de discussions. Cette règle est d'application stricte lorsqu'il s'agit d'une assemblée extraordinaire.
Adoption des procès-verbaux	Procédure. Établissement de la procédure par laquelle l'assemblée constate que le procès-verbal rédigé par le(la) secrétaire de l'assemblée précédente est conforme aux délibérations. S'il ne l'est pas, on procède en séance aux corrections nécessaires.

Les délibérations (Fiche 4, p. 391)

Personne à la présidence de l'assemblée	La personne à la présidence est responsable du bon déroulement de l'assemblée. Elle doit voir à ce que tout se déroule dans l'ordre et le calme. Elle dirige les débats et les votes et en proclame les résultats. Elle décide de toutes les questions de procédure qui peuvent être soulevées au cours de l'assemblée. Toute personne en désaccord avec une décision de la personne à la présidence peut en appeler à l'assemblée afin de faire renverser cette décision.
Comité plénier	Il s'agit d'une phase de l'assemblée au cours de laquelle les règles de procédure des assemblées sont assouplies pour permettre d'accélérer le travail ou de l'approfondir. Au cours de cette étape, les personnes administratrices ou les respon-

IV - Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les délibérations (suite)

<p>Comité plénier (suite)</p>	<p>sables des différents comités INFORMENT l'assemblée sur les différents points à l'ordre du jour. Les personnes présentes peuvent alors poser les questions pertinentes, prendre plusieurs fois la parole sur un même sujet et annoncer qu'elles entendent soumettre une proposition. Il est possible que, à cette étape, l'assemblée se scinde en différents comités ou ateliers pour étudier des questions particulières ou pour faire un travail en groupes plus restreints.</p>
<p>Assemblée délibérante</p>	<p>Sous chacun des points de l'ordre du jour est présentée, par un membre qui a le droit de vote, une proposition qui fait par la suite l'objet de délibérations. On ne peut discuter que d'une proposition à la fois. Chaque proposition doit être faite par un membre – soit le proposeur(euse) - et doit recevoir l'appui d'un autre membre habile à voter – soit l'appuyeur(euse) -. Une proposition qui n'est pas appuyée tombe et ne peut être discutée. Une proposition du conseil d'administration n'a pas à être appuyée puisqu'elle est le fruit des délibérations de plusieurs personnes.</p>
<p>Vote</p>	<p>Une fois le débat terminé, la proposition est lue et soumise au vote. Différentes situations peuvent provoquer la fin du débat :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ soit que la personne à la présidence constate que le débat est terminé; ◇ soit que le temps fixé pour cette délibération est écoulé; ◇ soit qu'une personne a demandé que la question soit soumise au vote immédiatement. Cette dernière procédure s'appelle QUESTION PRÉALABLE parce que les membres auront « au préalable » à voter pour dire s'ils sont prêts à voter. Si tel est le cas, ils voteront ensuite sur la proposition. <p>Ordinairement, le vote est pris à main levée, par oui, par non ou par abstention, ou par « assis/levés ». Sur demande d'un nombre précis de membres, on peut demander le vote</p>

IV - Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les délibérations (suite)

Vote (suite)	par appel nominal, ou encore le vote secret, lequel exige des bulletins, une urne, et un(e) secrétaire responsable du scrutin, qui reçoit les bulletins et les dépouille.
Fin des délibérations	<p>La séance est levée par la personne à la présidence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ lorsque l'ordre du jour est épuisé; ◇ lorsque le temps fixé est écoulé; ◇ lorsque, à la demande d'un membre, l'assemblée le décide. <p>L'assemblée peut être ajournée sur proposition à cet effet. Elle est alors reprise, là où elle avait été abandonnée, à une date fixée dans la proposition, sans qu'il soit alors nécessaire de procéder à de nouvelles convocations.</p>

Les propositions

Une proposition est un texte qui fait l'objet du débat de l'assemblée. Lorsque la proposition est adoptée par l'assemblée, elle deviendra la position de l'assemblée. Toute proposition doit être déclarée conforme ou non à l'ordre du jour par la personne à la présidence. Elle est alors dite « dans l'ordre » ou « hors d'ordre ». Elle sera par la suite reçue si elle est appuyée. Une assemblée ne peut délibérer que si elle est saisie d'une proposition, sinon elle se transforme en comité plénier.

Proposition principale	C'est une proposition qui porte sur un point de l'ordre du jour. Elle est amenée par un(e) proposeur(euse), à savoir le comité de direction (comité exécutif) de l'association ou un membre qui a le droit de vote, et elle doit recevoir l'appui d'un autre membre habile à voter (appuyeur, appuyeuse). Une proposition qui n'est pas appuyée tombe et ne peut être discutée.
Amendement	C'est une proposition incidente qui vise à modifier une partie de la proposition principale, en ajoutant, en retranchant ou en remplaçant une partie de celle-ci. Comme la proposition

IV - Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les propositions (suite)

Amendement (suite)	principale, un amendement doit être appuyé, déclaré recevable ou non par la personne à la présidence, discuté et soumis aux voix. Lorsqu'un amendement est proposé, on ne discute plus de ce seul amendement, qui peut être lui-même modifié en partie par un sous-amendement. On dispose d'abord du sous-amendement, puis de l'amendement et, enfin, de la proposition principale. Les propositions sont discutées dans l'ordre où elles sont soumises, à moins que l'assemblée ne décide de fixer un autre ordre.
Sous-amendement	C'est un amendement à un amendement qui a pour but de modifier un détail. On peut seulement faire un amendement et un sous-amendement à la même proposition principale.

Les autres propositions

Question préalable	C'est une proposition qui vise à arrêter le débat et à passer immédiatement aux voix. La question préalable exige l'accord des deux tiers de l'assemblée pour être adoptée.
Dépôt	C'est une proposition visant à faire cesser immédiatement un débat sans que la question soulevée ne soit soumise aux voix. Cette proposition doit être proposée et appuyée sans discussion ou amendement, et le vote doit rallier la majorité simple de l'assemblée (50 % +1).
Remise à date fixe	C'est une proposition au même effet que le dépôt, mais prévoyant que le débat interrompu sera repris à une date fixée par la personne qui propose.
Renvoi à un comité	C'est une proposition qui a pour effet de suspendre la discussion d'une proposition pour la renvoyer à un comité qui devra faire ses recommandations à l'assemblée au moment qu'il jugera opportun ou à une date fixe.

IV - Les assemblées délibérantes

Les règles de procédure des assemblées délibérantes (suite)

Les incidents

La personne à la présidence peut en tout temps prendre les mesures nécessaires pour faire respecter l'ordre. Les participant(e)s peuvent également lui demander d'intervenir pour maintenir l'ordre; il s'agit alors de propositions extraordinaires pour lesquelles on peut interrompre un(e) intervenant(e).

Point d'ordre	Le point d'ordre, ou rappel à l'ordre, est une procédure par laquelle un(e) participant(e) demande à la personne à la présidence de constater une irrégularité sur le plan de la procédure (un rappel à l'ordre est souvent fait lorsque le débat ne porte plus sur le sujet à l'ordre du jour). La personne à la présidence peut faire un rappel à l'ordre d'office.
Question de privilège	Il s'agit d'une procédure par laquelle un(e) participant(e), qui est l'objet d'une attaque personnelle ou dont les droits comme membre de l'assemblée sont lésés, demande à la personne à la présidence de faire cesser cet état de fait.
Appel de la décision de la personne à la présidence	Tout(e) participant(e) à l'assemblée qui n'est pas satisfait(e) d'une décision de la personne à la présidence peut en appeler de cette décision et demander à l'assemblée si elle maintient ou non la décision rendue.
Point d'information	Lorsqu'un membre ne comprend pas les procédures en rapport à une question concernant le point débattu, il peut demander un point d'information. Cela peut se faire à n'importe quel moment de la réunion.

Les règles supplétives : règles minimales

Dans les cas où une assemblée ou une association ne s'est pas donné de règles de procédure, il lui est loisible d'adopter en début de séance les règles minimales suivantes :

1. Les délibérations sont régies par les règles traditionnelles qui ont prévalu jusqu'ici. Celles-ci pourront être précisées de temps à autre par la personne à la présidence de l'assemblée avec le consentement de l'assemblée.
2. La personne à la présidence a les pouvoirs nécessaires pour assurer la

IV - Les assemblées délibérantes

■4 Jeu-questionnaire sur les procédures délibérantes

Les codes et procédures peuvent nous paraître obscurs. Le jeu-questionnaire qui suit vous permettra d'étudier plus en détail les procédures d'assemblée et le langage spécifique qui y est associé. Nous vous invitons, dans un premier temps, à répondre au mieux de votre connaissance aux questions portant sur **les procédures délibérantes** et, par la suite, à consulter les réponses à l'exercice.



À NOTER

Il est important de souligner que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

1. L'assemblée des membres et le conseil d'administration sont maîtres de leurs procédures.
Vrai Faux
2. La loi fixe le *Code Morin* comme code de procédure à être utilisé dans les assemblées délibérantes.
Vrai Faux
3. Une organisation est obligée de tenir une fois par année une assemblée générale de ses membres.
Vrai Faux
4. Une assemblée générale annuelle ou spéciale peut être convoquée si 10 % des membres en font la demande par écrit.
Vrai Faux
5. Le quorum est fixé par les lois (*Loi sur les compagnies* et le *Code civil*).
Vrai Faux

IV - Les assemblées délibérantes

6. Une assemblée générale peut être convoquée par simple annonce dans les médias locaux.

Vrai Faux

7. Une assemblée générale convoquée hors délai peut être annulée.

Vrai Faux

8. Dans les assemblées générales, toutes les décisions doivent se prendre à la majorité simple.

Vrai Faux

9. Une assemblée générale peut décider unanimement de modifier ses statuts et règlements sans avis préalable.

Vrai Faux

10. La ratification des actes du conseil d'administration a une valeur de protection pour ce dernier.

Vrai Faux

11. Tout procès-verbal doit être certifié par la signature de la personne à la présidence ou de celle qui a agi comme secrétaire

Vrai Faux

12. Le conseil d'administration n'exerce son autorité que lorsqu'il est dûment et formellement réuni.

Vrai Faux

13. Si une personne administratrice est absente d'une réunion où des décisions sont prises, la personne n'est pas présumée avoir acquiescé aux résolutions.

Vrai Faux

14. Les membres d'une organisation à but non lucratif peuvent exiger d'être présents aux réunions du conseil d'administration.

Vrai Faux

IV - Les assemblées délibérantes

5 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur les
procédures délibérantes

À NOTER

Les réponses ne constituent pas des conseils juridiques ni une interprétation des lois canadiennes ou québécoises. Elles sont, en très grande partie, le fruit d'un travail de recherche sur la structure juridique des OBNL mené en 1999 par le Centre St-Pierre à partir des questions couramment posées par les organisations. Pour la réalisation de ce travail, les auteures ont bénéficié des bons conseils de Me Georges A. LeBel, professeur en Sciences juridiques de l'UQAM.

Il est important de rappeler que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

Abréviations
pratiques

C.c.Q. désigne le
*Code civil
du Québec*;
L.c. désigne la
*Loi sur les
compagnies*;
L.R.Q. correspond
aux *Lois et
règlements
du Québec*.

1. L'assemblée des membres et le conseil d'administration sont maîtres de leurs
procédures.

VRAI

L'assemblée est souveraine en ce qui concerne la procédure, c'est-à-dire qu'elle peut décider tout ce qu'elle veut sur les questions de procédure. Un grand nombre d'organisations ont adopté le *Code Morin* ou une version allégée de celui-ci, mais il existe d'autres codes (Fiche 2, p. 160)⁵¹. Le code de procédure n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs de participation et de bonne marche de l'assemblée. Les organisations démocratiques ne cherchent-elles pas avant tout, par la tenue d'assemblées délibérantes, à permettre aux membres de s'exprimer sur des sujets qui leur tiennent à cœur (Robert, 2005) et de prendre des décisions?

Gouvernance démocratique

Les organisations, de plus en plus confrontées à des difficultés liées à la participation des membres aux décisions et à leur réalisation, se sont particulièrement intéressées aux conditions de participation pour certains groupes (jeunes, femmes immigrantes, etc.) ou à d'autres questions plus globales. Soucieuses de favoriser la participation des membres, plusieurs organisations ont développé des guides à leur intention, dont : 1) *Prends ta place!*, du Forum jeunesse des

51- Voir ROBERT, F. (2005). *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement entre la technique et la tactique, deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibérations*, mémoire de maîtrise en communication, UQAM. [En ligne] [<http://frobert.koumbit.org/>].

IV - Les assemblées délibérantes

Laurentides⁵² (voir Fiche 2, p. 215); 2) *Petit guide des assemblées*, du Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (voir Fiche 2, p. 215); 3) *Petit guide des assemblées*, du MÉPACQ⁵³ et la Table des fédérations (Fiche 2, p. 215); 4) *Placer son mot*, du Regroupement des Maisons de jeunes du Québec (voir Fiche 2, p. 215).

2. La loi fixe le *Code Morin* comme code de procédure à être utilisé dans les assemblées délibérantes.

FAUX

La loi ne fixe pas de règles de procédure précises. Elle laisse le soin aux organisations d'établir les règles à suivre. Le *Code Morin* est le plus utilisé par les organisations, ainsi que sa variante allégée, soit le *Code CSN* (voir la Fiche 2, p. 160).

3. Une organisation est obligée de tenir une fois par année une assemblée générale de ses membres.

VRAI

À un moment prescrit par les règlements généraux et pas plus de quatre (4) mois après la fin de l'année financière (art. 98.2a, L.c.), le conseil d'administration doit soumettre aux membres réunis en assemblée générale :

1. le bilan financier annuel;
2. le relevé annuel des recettes et des dépenses;
3. le rapport de la personne vérificatrice, si personne vérificatrice il y a, et tous les renseignements relatifs à la situation financière.

À défaut d'une époque déterminée dans les règlements, la loi fixe cette assemblée annuelle au 4^e mercredi de janvier de chaque année ou le jour suivant si c'est un jour férié (art. 98.1, L.c.).

Gouvernance démocratique

Plusieurs constatent que, de plus en plus, les citoyen(ne)s et les membres sont absents des lieux de participation aux instances démocratiques comme l'assemblée délibérante. Des questions se posent d'un point de vue social en regard de la

52- Voir le site internet http://www.forumjeunesse.com/pdf_et_images/prendstaplaceguide.pdf.

53- Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MÉPACQ) : <http://www.mepacq.qc.ca/100guidemodele.pdf>

IV - Les assemblées délibérantes

transformation de l'engagement social dans les organisations démocratiques, mais aussi d'un point de vue organisationnel⁵⁴ :

1. Notre assemblée remplit-elle son rôle d'espace de délibération et de pouvoir collectif?
2. La participation est-elle suscitée?
3. Comment aide-t-on les personnes à s'investir dans la réussite du projet collectif?
4. L'organisation met-elle en place les conditions nécessaires à la participation?

Si l'organisation se limite à soumettre à ses membres réunis en assemblée ce qui est prescrit par la loi, il apparaît évident que l'essence et le sens de l'engagement – la source de motivation – en sont absents. La participation dans une communauté est une des dimensions fondamentales de la citoyenneté et elle se traduit dans les organisations par les délibérations et la participation des personnes aux assemblées (à ce propos, voir la mise en situation de la Fiche 3, p. 237).

Certains aspects, plus que d'autres, nourrissent la participation aux associations. Comeau⁵⁵ en a dégagé six qui sont propres à susciter l'engagement :

- ◇ l'exercice de la démocratie directe (lien étroit entre la personne et l'organisation et possibilité d'influencer le projet collectif);
- ◇ la sociabilité (relations sociales);
- ◇ la cohésion idéologique (convergence de vues et respect des différences);
- ◇ le sens collectif de la solidarité (entraide);
- ◇ le partage des informations et la formation;
- ◇ la vie quotidienne.

4. Une assemblée générale annuelle ou spéciale peut être convoquée si 10 % des membres en font la demande par écrit.

VRAI

Le *Code civil* mentionne (art. 352) que si les membres représentent 10 % des voix, ils peuvent requérir des personnes administratrices ou de la personne au poste de secrétaire la convocation d'une assemblée annuelle ou extraordinaire en précisant, dans un avis écrit, les questions qui devront y être traitées. La limite de 10 % vise à protéger les membres minoritaires. Cependant, la

54- À titre d'exemple, la Fédération des femmes du Québec (FFQ) a mené une réflexion sur les mécanismes de participation des femmes immigrantes, au Québec, en novembre 2005. Vous pouvez consulter cette réflexion à l'adresse <http://www.ffq.qc.ca/actions/forum-immigrantes-2006.pdf>

55- COMEAU, Y. (1994). *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organisme à but lucratif, ONG et syndicat*, Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Université du Québec à Montréal.

IV - Les assemblées délibérantes

proportion pourrait être plus grande. Il y a une querelle juridique à propos de la proportion. Donc, on peut dire au moins 10 %.

Si le conseil d'administration ou le(la) secrétaire de l'organisation ne procède pas à cette convocation dans un délai de 21 jours à compter de la réception de l'avis, tout membre signataire de cet avis peut convoquer l'assemblée.

Quant aux procédures particulières de convocation d'une assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale), au moins 10 % des membres peuvent la requérir des personnes administratrices ou de la personne au poste de secrétaire de l'organisation en précisant, dans un avis écrit, les questions relevant de leur compétence qui devront y être débattues.

5. Le quorum est fixé par les lois (*Loi sur les compagnies* et le *Code civil*).

FAUX

Le quorum d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration est fixé par les règlements généraux de l'organisation. Dans le cas d'une assemblée générale, le quorum peut être fixé à la majorité des membres ou encore aux membres présents à l'assemblée. La seule restriction à la fixation d'un quorum par les règlements est que ce nombre ne peut être inférieur à deux (2) membres votants puisqu'un seul membre ne peut constituer une assemblée. Les règlements peuvent aussi préciser que le « quorum n'est requis que pour l'ouverture de l'assemblée »⁵⁶.

Dans le cas d'un conseil d'administration, le quorum peut être égal à la majorité des membres du conseil d'administration en fonction ou égal aux personnes administratrices présentes, mais il ne peut être inférieur à deux (2) personnes administratrices. Ce quorum doit subsister durant toute la réunion. Ces conditions étant remplies, les décisions adoptées à la majorité sont valides même si cette majorité n'équivaut pas elle-même au quorum. « Par exemple, si le quorum est fixé à trois administrateurs sur cinq, et si seuls trois administrateurs sont présents, deux d'entre eux constituent une majorité suffisante pour prendre des décisions au nom du conseil d'administration⁵⁷ ».

Gouvernance démocratique

Devant la baisse du taux de participation aux assemblées générales, des organisations ont eu tendance à adopter la formule « les membres présents constituent

56- P.22, MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel ltée, chapitre 14.
57- MARTEL, P. (1996). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel ltée, chapitre 14, p. 14-35.

IV - Les assemblées délibérantes

le quorum » au lieu de fixer le quorum à un nombre fixe ou à un pourcentage de membres (Fiche 3, p. 237). Ce constat invite à réfléchir sur les causes de la désaffection et les moyens de susciter la participation active des personnes dans l'espace de délibération. Il y a des facteurs individuels (motivation ou autres), mais également des facteurs organisationnels (ressources et autres).

La participation des membres aux organisations démocratiques est fondamentale à la survie et au bon fonctionnement de celles-ci. Elle est un indicateur de l'importance de la cause et de la capacité de mobiliser les membres de la communauté autour d'un projet collectif (voir Fiche 3, p. 237).

6. Une assemblée générale peut être convoquée par simple annonce dans les médias locaux.

VRAI

S'il n'y a pas de modalité de convocation prévue aux lettres patentes et aux règlements généraux, la convocation doit être envoyée au moins dix (10) jours avant l'assemblée, par lettre recommandée, à chacun des membres et des personnes administratrices de l'organisation. La convocation doit aussi paraître dans un journal publié dans la localité du siège social de l'organisation ou dans la localité la plus proche (art. 97, L.c.).

Les règlements généraux peuvent prévoir comme mode de convocation un simple avis adressé aux membres, calculé en jours francs, c'est-à-dire excluant le jour de la mise à la poste et celui de la tenue de l'assemblée (dans les faits, ce délai devrait être calculé à compter du jour de la réception de l'avis). Un mode de convocation prévu aux lettres patentes ou aux règlements généraux peut même être simplement un avis affiché au siège social quelques jours avant l'assemblée (art. 91.2e, L.c.). Pour des raisons évidentes, cette modalité de convocation n'est pas adoptée dans les organisations dont les membres et les personnes administratrices ont le souci de la vie démocratique.

À NOTER

Une assemblée publique n'est pas une assemblée générale annuelle

Trop souvent, des organisations confondent assemblée publique et assemblée générale des membres. L'assemblée publique est une séance d'information ouverte à la population, alors que l'assemblée générale est une instance démocratique de l'organisation et constitue le lieu de délibération des membres.

IV - Les assemblées délibérantes

La séance d'information correspond à une exigence faite par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (art. 338) à toute organisation communautaire ou tout regroupement provincial qui reçoit une subvention du ministère de la Santé et des Services sociaux, de tenir une séance publique d'information au plus tard le 30 juin de chaque année. Les personnes utilisatrices des services de l'organisation et les usager(ère)s de services de santé ou de services sociaux qu'elle dessert sont invités à participer à la séance où sont présentés un rapport d'activités et un rapport financier.

7. Une assemblée générale convoquée hors délai peut être annulée.

VRAI

L'assemblée des membres doit être convoquée selon les modalités prévues dans les lettres patentes ou les règlements généraux. Pour éviter le risque d'invalidation de l'assemblée générale, les règlements devraient aussi prévoir que « l'omission accidentelle de convoquer un membre n'invalide pas l'assemblée générale »⁵⁸. S'il n'y a pas de mention dans les règlements, la loi prévoit dix (10) jours entre autres modalités de convocation.

8. Dans les assemblées générales, toutes les décisions doivent se prendre à la majorité simple.

FAUX

Lors des assemblées des membres, les décisions sont prises par voie de résolutions adoptées à l'unanimité, aux quatre cinquièmes (4/5), aux deux tiers (2/3) ou à majorité simple ou absolue, selon les procédures prévues dans la loi, dans certains cas, ou selon les procédures prévues aux lettres patentes et aux règlements généraux de l'organisation. Nous vous invitons à consulter le tableau sur les principales opérations requérant le consentement des membres (Fiche 2, p. 102).

9. Une assemblée générale peut décider unanimement de modifier ses statuts et règlements sans avis préalable.

FAUX

Rappelons que l'assemblée des membres ne peut pas promulguer de nouveaux règlements ou apporter des amendements aux règlements généraux. La loi est

58- MARTEL, P. et G.A. LEBEL (1994). *La corporation à but non lucratif au Québec*, Montréal, Éditions Wilson Laffeur et Martel Itée, p.14.

IV - Les assemblées délibérantes

très claire à ce sujet : l'initiative doit absolument venir du conseil d'administration (art. 91, L.c.).

Une assemblée des membres peut discuter de modifications à ses lettres patentes et règlements généraux (art. 91.2.3, L.c.), mais ne peut pas les amender. L'assemblée pourrait faire des suggestions sur lesquelles elle voterait à titre indicatif. Ces suggestions pourraient ensuite être examinées par le conseil d'administration, au moment de sa prochaine réunion, sans qu'il s'agisse d'une obligation. Une autre procédure est possible et tout à fait valide : l'assemblée générale discute et prend un vote indicatif, puis l'assemblée est suspendue pour quelques minutes. Le conseil d'administration se réunit alors dans un coin de la salle, adopte, sans obligation, une résolution conforme à la décision de l'assemblée générale et lui soumet. Cette procédure est possible à la condition que les personnes administratrices, formant quorum, adoptent la résolution et que celles qui sont absentes renoncent subséquentement, par écrit, à la convocation de cette réunion du conseil d'administration s'il n'y a pas eu de convocation préalable.

Autrement dit, on peut prévoir une suspension de l'assemblée afin de permettre au conseil d'administration de tenir une réunion spéciale au cours de laquelle il se prononcera sur de nouvelles propositions d'amendements aux règlements généraux issues de l'assemblée générale. À la suite de quoi, lors de la reprise de la séance, le conseil d'administration soumettra à l'assemblée générale, pour ratification, les propositions d'amendements qu'il a retenues. Le seul problème qui se pose est donc celui de la convocation de la réunion du conseil d'administration, et ce, si des délais de convocation sont prévus aux règlements et si des membres du conseil d'administration n'ont pu être présents à cette réunion. Pour éviter ce problème, il s'agira, par la suite, de demander aux personnes administratrices qui étaient absentes de renoncer à l'avis de convocation. Il pourra y avoir accrochage si une de ces personnes refuse de renoncer à l'avis. Cependant, pour invalider la modification aux règlements généraux, elle devra démontrer que sa présence aurait pu empêcher l'adoption de cette modification.

10. La ratification des actes du conseil d'administration a une valeur de protection pour ce dernier.

VRAI

La ratification des actes du conseil d'administration peut prendre la forme d'un point habituel de l'ordre du jour de l'assemblée générale, généralement le dernier, après l'adoption du procès-verbal, du rapport annuel, du rapport financier et des élections du conseil d'administration. La ratification se présente habituellement

IV - Les assemblées délibérantes

sous forme de proposition du conseil d'administration, présentée à l'assemblée générale par une des personnes administratrices, reprise pour proposition formelle par un membre de l'assemblée générale.

Cette ratification porte sur tout ce que le conseil d'administration a décidé d'y inclure. Elle peut couvrir l'ensemble des activités du conseil d'administration et les décisions à caractère financier. Plus elle sera précise, plus son efficacité en terme d'allègement de la responsabilité des personnes administratrices sera grande, y compris en cas de conflit d'intérêts. Mais plus la résolution sera précise, plus les membres pourront vouloir des détails et débattre de nouveau de toutes les questions qui ont déjà été résolues par le conseil d'administration.

Si toutes les personnes qui pouvaient avoir intérêt à se plaindre d'une décision – et pourraient le faire judiciairement – ont donné leur consentement, il n'y a plus personne qui peut contester cette décision.

11. Tout procès-verbal doit être certifié par la signature de la personne à la présidence ou de celle qui a agi comme secrétaire.

VRAI

Après la rédaction du procès-verbal et avant son adoption, la personne qui a agi comme secrétaire du conseil d'administration signe le procès-verbal qui a alors présomption d'exactitude. La personne qui a présidé l'assemblée fait de même. Le procès-verbal est ensuite soumis à l'assemblée des personnes administratrices pour adoption. Une fois adopté, le procès-verbal fait preuve du contenu de l'assemblée, à moins d'une procédure d'inscription en faux. L'adoption du procès-verbal est ensuite certifiée par la signature de la personne à la présidence de l'organisation ou de celle au poste de secrétaire de l'organisation, que ce signataire ait été présent ou non au moment de son adoption.

12. Le conseil d'administration n'exerce son autorité que lorsqu'il est dûment et formellement réuni.

VRAI

Le conseil d'administration n'exerce son autorité que lorsqu'il est dûment et formellement réuni. Il doit de plus y avoir quorum (à ce propos, voir Fiche 2, p. 131), et la réunion donnera lieu à un procès-verbal tenu selon les règles habituelles de l'organisation. Les mêmes règles s'appliquent dans le contexte des réunions téléphoniques.

IV - Les assemblées délibérantes

En l'absence de réunion, téléphonique ou autre, les résolutions écrites et signées par toutes les personnes administratrices peuvent aussi être valides (art. 354, *Code civil du Québec*). Cependant, la validité des réunions téléphoniques est conditionnelle au consentement de toutes les personnes administratrices, et elles doivent réunir le quorum nécessaire (art. 89.2, L.c.). A ce propos, consultez le tableau sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Fiche 4, p. 406).

13. Si une personne administratrice est absente d'une réunion où des décisions sont prises, la personne n'est pas présumée avoir acquiescé aux résolutions.

VRAI

Si la personne administratrice est absente lorsque se tient une réunion au cours de laquelle des résolutions ont été adoptées, elle n'est pas présumée avoir acquiescé aux résolutions⁵⁹. Au moment de l'adoption du procès-verbal de la réunion en question, la personne administratrice en désaccord avec une décision prise peut demander à ce que le sujet soit reconsidéré. Le conseil d'administration peut répondre favorablement ou non à la demande. Dans tous les cas, elle a la possibilité de manifester sa dissidence et de la faire inscrire au procès-verbal ou de la signifier le plus rapidement possible.

Par définition⁶⁰, la dissidence implique un désaccord ou une distance prise avec un pouvoir ou une autorité. Elle n'entre pas forcément en conflit direct, mais elle s'écarte et cherche d'autres voies et espaces de légitimité. Le terme « dissidence » se distingue des termes **contestation** et **opposition**, qui indiquent une confrontation au sein du système ou de l'organisation.

Gouvernance démocratique

Légalement, le droit à la dissidence est reconnu et peut également être inscrit dans les statuts et règlements des organisations. Mais jusqu'où l'expression de cette dissidence va-t-elle? Selon certain(e)s, une affirmation radicale de ce droit n'est pas compatible avec les théories classiques de la démocratie : lorsque l'individu a épuisé en vain toutes les voies de recours, il doit se plier à la majorité. Ce qui est en jeu dans le droit à la dissidence, c'est son exercice dans une perspective respectueuse du processus démocratique qui ne vise pas la seule dénonciation de la position majoritaire et ne vient pas en contradiction avec les principes de l'organisation et des personnes.

59- MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits*, op. cit., p. 82.

60- La définition est inspirée de l'encyclopédie Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dissidence>.

IV - Les assemblées délibérantes

Une approche saine, d'un point de vue éthique en gouvernance démocratique, est de favoriser l'expression et la jouissance de ce droit à la dissidence et de voter ouvertement selon ses convictions à l'intérieur des processus de délibérations et de prises de décisions. La recherche, dans un premier temps, d'un équilibre entre l'espace démocratique et « l'espace dit de liberté » et, dans un second temps, d'une « intercompréhension », permet de faire progresser l'ensemble du groupe.

L'exercice de la démocratie dans les organisations ne saurait exister sans ces fondements : la dignité de l'individu, l'égalité, le droit à la dissidence, à la vie et au bien-être en général, le droit d'être informé, de s'associer et de participer aux décisions de l'organisation et de la société.

14. Les membres d'une organisation à but non lucratif peuvent exiger d'être présents aux réunions du conseil d'administration.

FAUX

En principe, légalement, lorsque le conseil d'administration se réunit, seules les personnes administratrices ont le droit d'être présentes. Les délibérations du conseil d'administration ne sont pas publiques et ouvertes, à moins que le conseil d'administration n'en décide ainsi. Maître de sa procédure balisée par les règlements de l'organisation, il peut décider, par voie de résolution, de permettre ou non à des membres d'assister à ses délibérations. Les membres invités ont un statut d'observateur et n'ont aucun droit de vote. Précisons qu'il faudra aussi une décision du conseil d'administration pour permettre à une personne non administratrice d'y prendre la parole.

Gouvernance démocratique

Du point de vue de la démocratie, une organisation ressort enrichie de l'ouverture des espaces de délibération à son « peuple ». Le conseil d'administration doit cependant porter une attention particulière à la protection des renseignements personnels. L'organisation à but non lucratif, comme toute organisation, est régie par la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* et doit veiller à ne pas diffuser de renseignements qui concernent une personne physique et qui permettraient de l'identifier (exemples : discussion portant sur le congédiement d'un(e) travailleur(euse) lors d'une séance du conseil d'administration ou traitement d'une plainte d'une personne utilisant les services de l'organisation).

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

Décrire les obligations et les responsabilités des instances des organisations, c'est avant tout parler des gens. Aucune instance n'a de sens sans les personnes qui la composent. Ces dernières constituent en effet l'épine dorsale de tout fonctionnement. Le respect de ces personnes est donc fondamental, et cela signifie que l'attention est portée sur la personne et non pas uniquement sur les obligations et les responsabilités que celle-ci a dans l'instance. L'apport de chaque personne, peu importe l'instance dans laquelle elle est impliquée, est unique. Chacune est irremplaçable, à cause des caractéristiques et de l'expertise qu'elle apporte (Malenfant, 1999). C'est ce qui est appelé « une valeur ajoutée » pour les organisations.

Chaque instance est primordiale à l'accomplissement de la mission des organisations. Même si chacune a des obligations et des responsabilités différentes, c'est avec un esprit d'équipe, une ouverture aux différences et en étroite collaboration que le travail doit s'accomplir dans chaque instance et entre chacune d'entre elles.

Chaque instance a des obligations et des responsabilités respectives, mais selon le modèle de gestion (hiérarchique, gestion participative, cogestion et collectif : Fiche 1, p. 26) choisi par les organisations, il y aura des différences. Chaque modèle a son propre fonctionnement, lequel influence le travail effectué par les instances composant l'organisation.



V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

■1 Testez vos connaissances sur les instances de l'organisation

1. Les personnes qui participent aux instances organisationnelles sont l'épine dorsale du fonctionnement des organisations.

Oui Non

2. Traditionnellement, l'assemblée générale des organisations est l'instance regroupant tous les membres et le lieu où se prennent les décisions fondamentales.

Oui Non

3. Le conseil d'administration des organisations est une instance de démocratie représentative.

Oui Non

4. Il existe un seul type de comité.

Oui Non

5. La création d'un comité de direction (comité exécutif) est obligatoire.

Oui Non

6. La direction/coordination peut être assumée de diverses manières.

Oui Non

7. Les organisations n'organisent pas toutes la division du travail de la même façon.

Oui Non

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

8. À côté de chaque responsabilité, associez le chiffre correspondant à la bonne instance.
1. Assemblée générale
 2. Conseil d'administration
 3. Équipe de travail

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



V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

■2 Réponses au test sur les instances de l'organisation

1. Les personnes qui participent aux instances organisationnelles sont l'épine dorsale du fonctionnement des organisations.

OUI. Aucune instance n'a de sens sans les personnes qui la composent. Ce sont elles qui constituent l'épine dorsale de tout fonctionnement. Le respect des personnes est donc fondamental, car cela signifie que l'attention est portée sur la personne et non pas uniquement sur les responsabilités et pouvoirs que celle-ci a dans l'instance. L'apport de toutes, peu importe l'instance dans laquelle elles sont impliquées, est unique. La contribution de chaque personne doit donc être vécue comme un plus. Chacune d'entre elles doit être considérée comme une actrice importante dans l'organisation.

2. Traditionnellement, l'assemblée générale des organisations est l'instance regroupant tous les membres et le lieu où se prennent les décisions fondamentales.

OUI. Particulièrement pour l'ensemble des organisations qui s'inscrivent dans une gestion démocratique. L'assemblée générale (Fiche 2, p. 121) est l'occasion de discuter et de décider de l'avenir de l'organisation en traçant les grandes lignes à suivre au cours de l'année.

3. Le conseil d'administration des organisations est une instance de démocratie représentative.

OUI. Le conseil d'administration (Fiche 2, p. 125) des organisations est une instance de démocratie représentative où les personnes élues prennent des décisions pour le bien du projet collectif de l'organisation. Les décisions prises sont en lien direct avec la mission et les grandes orientations de l'organisation. Le conseil d'administration est un lieu de prise de décisions et de délibérations sur des questions de première importance, comme l'orientation de l'organisation ou sa participation à de grandes luttes.

4. Il existe un seul type de comité.

NON. Il existe trois types de comités (Fiche 2, p. 135) : le comité de direction (comité exécutif), les comités « ad hoc » et les comités permanents. Ce sont les organisations ayant un conseil d'administration nombreux qui choisissent généralement de créer un comité de direction (Fiche 2, p. 135). Celui-ci peut uni-

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

quement exécuter les décisions du conseil d'administration, d'où son nom. Les comités « ad hoc » (Fiche 2, p. 135) sont formés pour un court laps de temps et pour des questions ponctuelles. Comme le nom l'indique, les comités permanents ont la responsabilité de sujets ou de tâches qui sont envisagés pour une période nécessitant plus de temps ou qui doivent exister dans une forme continue.

5. La création d'un comité de direction (comité exécutif) est obligatoire.

NON. La création d'un comité de direction n'est pas obligatoire. Ce sont les règlements généraux qui doivent préciser sa composition, la fréquence des réunions et les modes de destitution et de remplacement de ses membres. Les mandats du comité de direction doivent être clairs, et toutes les décisions doivent être ratifiées par l'ensemble du conseil d'administration.

6. La direction/coordination peut être assumée de diverses manières.

OUI. La direction/coordination peut être assumée de diverses manières, à savoir :

- ◇ par une personne engagée pour ce poste;
- ◇ par une personne salariée qui est attitrée à ce poste;
- ◇ par des personnes salariées qui occuperont ce poste à tour de rôle (rotation);
- ◇ par un comité restreint (exemple : un comité de coordination);
- ◇ par un collectif.

Que ce soit une personne ou un groupe de personnes qui occupe cette fonction, c'est le conseil d'administration qui lui délègue la responsabilité et les pouvoirs de mettre en œuvre les orientations et les décisions du conseil. Pour accomplir cette mission, la direction/coordination doit exercer un rôle de leadership, ce qui la rend imputable des résultats. Cette personne ou cette instance, pour remplir efficacement son rôle de chef, doit observer les courants de pensée qui se manifestent, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de dégager des orientations.

7. Les organisations n'organisent pas toutes la division du travail de la même façon.

OUI. Certaines organisations ne font aucune différence entre les personnes salariées, tandis que d'autres fonctionnent selon des postes plus spécialisés. Dans le premier cas, les personnes salariées possèdent toutes le même statut, et ce, malgré l'attribution de dossiers spécifiques. Pour d'autres organisations, il y a une plus grande division du travail et une certaine spécialisation. C'est souvent parmi ces organisations que des postes de direction/coordination sont créés.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

8. À côté de chaque responsabilité, associez le chiffre correspondant à la bonne instance.

- 1. Assemblée générale**
- 2. Conseil d'administration**
- 3. Équipe de travail**

Rôles	Chiffre
Assurer la cohésion générale du groupe.	2
Élire les personnes administratrices.	1
Réaliser un plan de travail en lien avec les priorités établies.	3
Désigner le(la) vérificateur(trice).	1
Organiser l'ensemble des activités de l'organisation.	3
Administrer l'organisation (gestion humaine et financière et politiques administratives internes).	2
Ratifier les règlements généraux.	1
Approuver la dissolution, la fusion ou la transformation de l'organisation.	1
Faire preuve de leadership quant aux orientations de l'organisation.	2

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

▪3 L'assemblée générale (Mise en situation, Fiche 3, p. 237)

Traditionnellement, l'assemblée générale des organisations est l'instance regroupant tous les membres et est le lieu où se prennent les décisions fondamentales quant à l'orientation de l'organisation (Guberman et autres, 2004). Pour l'ensemble des organisations qui s'inscrivent dans une gestion démocratique, l'assemblée générale est l'occasion de discuter et de décider de l'avenir de l'organisation tout en traçant les grandes lignes à suivre au cours de l'année. Pour elles, l'assemblée générale est un moyen pour que les membres prennent connaissance du travail accompli par le conseil d'administration et pour qu'ils lui fassent part de leurs commentaires, de leurs appréciations ou de leurs suggestions.

▪3.1 Selon un modèle de gestion hiérarchique

Dans un modèle de gestion hiérarchique, les organisations ne tiennent une assemblée générale que pour répondre aux exigences de la loi. En outre, soit ces organisations n'ont pas de véritables règles d'adhésion, soit les personnes utilisatrices des services ou participantes ne sont pas des membres. L'absence de règles d'adhésion et la réduction des obligations et responsabilités de l'assemblée générale à celles définies par la loi rendent toutes deux difficile l'exercice de la démocratie. Dans ce modèle, il n'y a pas de relation d'appartenance entre les membres et l'organisation. En réalité, c'est un petit nombre de personnes (souvent le conseil d'administration) qui contrôle, à toute fin pratique, l'organisation.

▪3.2 Selon un modèle de gestion participative

Les organisations qui fonctionnent selon un modèle de gestion participative ont une assemblée générale souveraine. Les membres ont un pouvoir sur le choix des personnes administratrices du conseil d'administration. Ils ont également un grand pouvoir sur les décisions relatives aux objectifs, aux priorités, aux règles de régie interne et à l'approbation des actes posés par le conseil d'administration. Le but de la gestion participative est d'utiliser l'instance de l'assemblée générale pour développer l'appartenance des membres à l'organisation : l'assemblée générale est un lieu pour les réunir. Ainsi, ces organisations désirent que l'assemblée générale soit non seulement un lieu de consultation sur les activités à venir ou sur les besoins des membres, mais aussi un lieu de délibérations et de décisions.

▪3.3 Selon un modèle de cogestion

Dans un modèle de cogestion, les obligations et les responsabilités de l'assemblée générale sont celles attribuées de façon légaliste, notamment celle d'élire les

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

personnes qui les représenteront au conseil d'administration. L'assemblée générale occupe une position hiérarchique, mais n'a que très peu de pouvoir sur l'organisation. Les membres, hormis ceux du conseil d'administration, ne détiennent pas vraiment un rôle actif.

▪3.4 Selon un modèle collectif

Comme le collectif est une structure non hiérarchique, tous les membres sont sur le même pied d'égalité. Deux modèles de collectif peuvent exister : 1) le collectif constitue l'assemblée générale qui délègue certaines obligations et responsabilités au conseil d'administration; 2) le conseil d'administration est le collectif. Selon le modèle, le nombre de personnes impliquées dans le processus démocratique peut varier considérablement. Si l'assemblée générale est le collectif, il y aura un nombre plus important de personnes engagées dans le fonctionnement de l'organisation et pour la réalisation de ses activités. Dans un tel fonctionnement, tout est centralisé à l'instance « collectif », et ce sont ces personnes qui sont au cœur du fonctionnement. Ce modèle demande une grande disponibilité de tous les membres impliqués. Le rôle des autres membres est quasi inexistant.

À NOTER

L'assemblée générale, malgré les difficultés rencontrées par les organisations, peut devenir beaucoup plus qu'un simple lieu de consultation ou de reddition de comptes. Elle peut devenir un lieu privilégié de participation active et critique des membres. (CSMO-ÉSAC, 2001)

▪4 Le conseil d'administration (Mise en situation, Fiche 3, p. 273)

Le conseil d'administration des organisations est une instance de démocratie représentative où les personnes élues prennent des décisions pour le bien du projet collectif de l'organisation. Le conseil d'administration est un lieu de prise de décisions et de délibérations sur des questions de première importance comme l'orientation de l'organisation ou sa participation à de grandes luttes. Le conseil d'administration fait des plans à partir des grandes idées en plus de voir à les faire avancer pour qu'ils se réalisent.

Dans le contexte d'une organisation qui vise une gestion démocratique, le conseil d'administration exerce ses obligations et ses responsabilités en lien avec les autres instances et les directives de l'assemblée générale. Il opérationnalise les décisions de l'assemblée générale à travers un plan d'action et il demeure imputable quant aux décisions prises par les membres lors de cette assemblée.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation



À NOTER

Modèles de gestion et rôles et responsabilités

Peu importe le type de modèle de gestion (Fiche 1, p. 26), les obligations et les responsabilités (Fiche 2, p. 71) du conseil d'administration demeurent les mêmes, c'est-à-dire être le mandataire (Fiche 2, p. 71) de l'organisation en vertu de la *Loi des compagnies*. Les différences sont principalement marquées dans la composition du conseil d'administration et dans sa façon de travailler avec les autres instances de l'organisation.

▪4.1 Selon un modèle de gestion hiérarchique

Dans une organisation qui a un fonctionnement hiérarchique, le conseil d'administration sera souvent une instance composée exclusivement de personnes de l'extérieur cooptées, c'est-à-dire choisies et invitées, sur une base personnelle, par le conseil d'administration lui-même. Le conseil peut parfois réserver des places, l'une pour les personnes salariées et l'autre pour un membre. Pour ce type de conseil d'administration, l'ajout de ces postes est un pas en avant dans l'actualisation de la démocratie. Il n'en demeure pas moins que le rôle pour ces personnes représentantes n'est pas toujours facile à jouer. Dans un fonctionnement hiérarchique, le conseil d'administration joue un rôle de gestionnaire, et les membres du conseil sont peu engagés dans les activités. Les mécanismes de consultation sont quasi absents.

▪4.2 Selon un modèle de gestion participative

Pour le modèle participatif, le conseil d'administration administre les affaires de l'organisation en regard des mandats confiés par les membres réunis en assemblée générale. Le conseil d'administration représente les intérêts des membres et de la collectivité. Il est formé uniquement de membres de l'organisation ou majoritairement de membres avec des sièges occupés par des personnes salariées ou des personnes de l'extérieur de l'organisation. Le choix de cette composition s'explique par le fait que les membres du conseil d'administration, par leurs expériences de vie, sont les mieux placés pour représenter les autres membres et ainsi diriger le groupe. La diversité de points de vue est le principal avantage de ce modèle. Même si le conseil d'administration demeure le décideur, il n'opère pas en vase clos. Il y a une large diffusion de l'information, et l'ensemble des personnes impliquées est partie prenante des prises de décisions.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

▪4.3 Selon un modèle de cogestion

Nonobstant les obligations et les responsabilités du conseil d'administration, celui-ci est l'égal de l'équipe de travail dans un fonctionnement de cogestion. Les décisions sont prises conjointement entre les deux instances, et c'est le type de décisions qui différencie le pouvoir entre le conseil d'administration et l'équipe de travail. Un tel conseil d'administration opère en gestion partagée entre les membres du conseil d'administration et l'équipe, et les autres membres de l'organisation ne sont pas impliqués.

▪4.4 Selon un modèle collectif

Dans un fonctionnement en collectif, si le conseil d'administration est le collectif, celui-ci est l'instance de direction et il est souverain. Le travail au sein de cette instance prend une forme participative. Les autres membres ne sont engagés dans aucun processus de délibération ou de prise de décisions. Le collectif est formé de membres de l'organisation et de personnes salariées. La place de tous et toutes est égale. Ce modèle relève d'une volonté de représenter les deux groupes qui forment l'organisation, à savoir les personnes salariées et non salariées.

À NOTER

Au-delà du modèle de gestion, le conseil d'administration devrait avant tout être un lieu d'apprentissage à la citoyenneté. De plus en plus pressées de performer ou de répondre aux exigences de la loi, plusieurs organisations se demandent jusqu'à quel point le conseil d'administration peut être un lieu d'éducation populaire. Pourtant, les membres d'un conseil d'administration devraient avoir temps, soutien et formation pour devenir des acteurs importants dans un lieu où il y a un véritable processus de prise de décisions.

▪5 Le comité de direction (comité exécutif) et autres comités

La création d'un comité de direction n'est pas obligatoire. Ce sont souvent les organisations qui ont un conseil d'administration nombreux et un fonctionnement hiérarchique qui choisissent de créer un tel comité. Le comité de direction peut uniquement exécuter les décisions du conseil d'administration, d'où son nom. Le conseil d'administration lui délègue une partie de ses pouvoirs et de ses responsabilités. Cette délégation est très importante et devrait fréquemment faire l'objet de discussions au conseil d'administration. Dans les modèles de gestion participative, de cogestion et de collectif, les comités de direction sont très peu utilisés.

V - Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

D'autres types de comités peuvent exister dans les organisations. En général, il existe deux formules : les comités « ad hoc » et les comités permanents. Les comités « ad hoc » sont formés pour un court laps de temps et pour des questions ponctuelles. Comme le nom l'indique, les comités permanents ont la responsabilité de sujets ou de tâches qui sont envisagés pour une période nécessitant plus de temps ou qui doivent exister dans une forme continue.

▪ 5.1 Utilisation et avantages

Plus le modèle de gestion choisi sera démocratique, plus les comités seront utilisés. Ils deviendront ainsi des lieux d'implication bénévole ou des lieux de pouvoir. Les comités n'offrent pas tous la même possibilité de s'impliquer dans un processus décisionnel. Avant de mettre en place des comités, l'organisation doit avoir clairement défini les mandats et les pouvoirs de ceux-ci pour éviter d'éventuelles situations de conflits. Les comités de travail constituent un excellent instrument d'intégration et de formation des membres. Ils favorisent la solidarité et le sentiment d'appartenance et comblent certains besoins spécifiques de l'organisation.

À PROPOS ... de certains avantages des comités

- ◇ Le travail en petit groupe est plus efficace qu'en grand groupe.
- ◇ Un comité permet d'obtenir l'avis de diverses personnes et un plus large éventail d'opinions avant de prendre une décision.
- ◇ Un comité permet l'implication d'un plus grand nombre de membres. Il devient par conséquent plus facile d'intéresser ces derniers à l'organisation.
- ◇ Le comité permet de réaliser des choses qui n'auraient pas pu être faites autrement.

▪ 5.2 Selon les modèles de gestion

De façon générale, les organisations qui fonctionnent avec un modèle de gestion participative utilisent régulièrement les comités dans leur travail. Les personnes impliquées au sein des comités sont des membres intéressés par la question traitée par le comité. Les modèles comme la cogestion, le collectif et le fonctionnement hiérarchique utilisent beaucoup moins les comités.

Les comités ne sont pas la solution à toutes les divergences. Il faut éviter de tomber dans le « syndrome des comités », c'est-à-dire croire que les comités sont la réponse à tous les problèmes et la façon de travailler pour tous les sujets qui doivent être abordés.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

■6 La direction/coordination (Mise en situation, Fiche 3, p. 294)

Les obligations et les responsabilités de la direction/coordination des organisations sont d'assurer un suivi des décisions des autres instances, à savoir l'assemblée générale, le conseil d'administration et l'équipe de travail. Le travail accompli par la direction/coordination doit favoriser la cohésion et l'esprit de collaboration. L'information doit circuler efficacement à l'intérieur de l'organisation et permettre à toutes et tous de réaliser ses mandats de travail. En même temps que ce rôle d'exécution ou plus exactement de planification, la direction/coordination doit pouvoir aider l'organisation à se projeter plus loin. Comme obligation, la direction/coordination doit permettre au groupe d'appréhender le futur et de voir les perspectives d'avenir sur plusieurs années.

La direction/coordination assure généralement la gestion du personnel : la répartition des tâches et des responsabilités, l'embauche du personnel, l'encadrement et l'évaluation du travail, l'élaboration de diverses politiques relatives au personnel et la soumission au conseil pour adoption, etc. Elle est également responsable de la gestion financière et des relations avec les bailleurs de fonds : préparation des demandes de financement, négociations et suivis. La direction/coordination n'a jamais plein pouvoir sur cet aspect du travail. Cette responsabilité est assumée par le conseil d'administration, qui doit adopter toutes les nouvelles demandes de subventions et les prévisions budgétaires.

La direction/coordination (ou celle désignée par le comité) est en général présente au conseil d'administration, la plupart du temps sans droit de vote. Elle possède cependant un très grand pouvoir en raison de sa position stratégique. Elle est souvent la mieux informée et connaît bien les activités et le fonctionnement de l'organisation. Elle est au carrefour de tout ce qui concerne l'organisation.

À NOTER

La direction/coordination peut être assumée de diverses manières :

- ◇ par une personne engagée pour ce poste;
- ◇ par une personne salariée de l'équipe de travail;
- ◇ par des personnes salariées qui occupent ce poste à tour de rôle (rotation);
- ◇ par un comité restreint (exemple : un comité de coordination);
- ◇ par un collectif.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

▪6.1 Selon les modèles de gestion

Selon le modèle de gestion, il peut exister des différences importantes relativement au poste de direction/coordination. Dans un modèle hiérarchique, il s'agit généralement d'un poste de contrôle, et la personne qui l'occupe est la supérieure hiérarchique des autres membres de l'équipe de travail. Pour le modèle participatif, si c'est une personne qui occupe spécifiquement ce poste, elle détient un certain pouvoir d'autorité qui peut cependant varier selon les organisations et selon le poste, qu'il s'agisse de direction ou de coordination.

Dans les organisations qui fonctionnent en cogestion, s'il y a un poste de direction/coordination, il sera inclus dans l'équipe de travail. La personne coordonnera l'ensemble des activités et des ressources et ne sera pas dans un poste hiérarchique distinct de l'équipe de travail. Il est par ailleurs très rare qu'il y ait un poste de direction/coordination dans les collectifs. Les tâches sont plutôt partagées entre tous les membres de l'équipe de travail.

Que la fonction de direction/coordination soit assumée par une personne ou par un groupe de personnes, c'est le conseil d'administration qui lui délègue la responsabilité et les pouvoirs de mettre en œuvre les orientations et les décisions du conseil. Pour remplir efficacement son rôle de leader, cette personne ou cette instance doit observer les courants de pensée qui se manifestent, tant à l'interne qu'à l'externe, afin de dégager des orientations.

▪7 L'équipe de travail (Mise en situation, Fiche 3, p. 321)

L'équipe de travail, qu'on appelle souvent la « permanence », a des obligations et des responsabilités qui lui sont propres. L'équipe de travail est décisionnelle relativement à l'exécution et à l'opérationnalisation des décisions du conseil d'administration. Elle organise et anime les actions sur le terrain et détient la plupart des renseignements pertinents et la connaissance de la pratique quotidienne de l'organisme communautaire et de l'entreprise d'économie sociale. L'équipe joue un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'intervention, le fonctionnement quotidien de l'organisation et la structuration du travail. L'élaboration du plan de travail de l'année et le partage des tâches font aussi partie de ses responsabilités.

L'équipe de travail est centrale dans la réalisation de la démocratie, car ce sont les personnes salariées qui sont en contact avec les membres. En effet, ce sont souvent elles qui pourront introduire cette préoccupation dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. L'équipe de travail n'est pas redevable directement aux membres, mais bien au conseil d'administration, sauf lors de l'assemblée

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

générale. Il n'en demeure pas moins que, pour une équipe de travail, c'est pour les membres, mais surtout avec les membres, que le travail à accomplir trouve son sens.

La majorité des organisations ont des équipes de travail, qu'il s'agisse de deux ou trois personnes ou de 20 personnes et plus. Aucune organisation ne divise toutefois le travail de la même façon. Ainsi, certaines ne font aucune différence entre les personnes salariées, alors que d'autres fonctionnent selon des postes plus spécialisés. Dans le premier cas, les personnes salariées possèdent toutes le même statut malgré l'attribution de dossiers spécifiques. Dans le second, il existe une plus grande division du travail et une certaine spécialisation. C'est souvent parmi ces organisations que des postes de direction/coordination sont créés.

À NOTER

Pour bien réaliser leurs tâches, les membres de l'équipe de travail ont besoin de certaines conditions. Pour un fonctionnement optimal en équipe, voici quelques conditions gagnantes :

- ◇ le travail à faire doit être planifié, et les étapes de réalisation et le temps alloué doivent être clairement définis;
- ◇ chaque membre de l'équipe de travail doit avoir un rôle bien défini;
- ◇ les tâches à réaliser doivent être bien comprises par tous et toutes;
- ◇ les règles doivent être explicites;
- ◇ l'équipe de travail doit savoir utiliser les forces de chaque membre;
- ◇ les membres de l'équipe de travail doivent s'entraider;
- ◇ des évaluations doivent être faites régulièrement.

7.1 Selon un modèle de gestion hiérarchique

Dans un mode de fonctionnement hiérarchique, les obligations et les responsabilités de l'équipe de travail sont d'être au service des personnes dirigeantes. Les personnes salariées ne détiennent qu'un rôle d'exécutantes. Elles n'ont qu'un accès restreint à l'information et participent peu ou pas aux décisions. La notion d'équipe de travail est presque inexistante. Celle-ci n'a pas de contact direct avec le conseil d'administration, mais elle assure le fonctionnement quotidien de l'organisation.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

▪7.2 Selon un modèle de gestion participative

Dans un modèle participatif, les personnes et l'équipe sont partie prenante dans les décisions concernant l'organisation. Les décisions concernant l'organisation relèvent de l'équipe alors que la personne salariée est considérée comme partenaire. Les personnes salariées sont informées, consultées et mobilisées sur l'ensemble des activités. L'équipe de travail est interpellée à différents degrés dans le processus décisionnel : partie prenante pour les décisions concernant ses fonctions et absente pour les décisions ayant trait aux orientations et aux objectifs de l'organisation. Cet aspect peut cependant varier selon les organisations.

▪7.3 Selon un modèle de cogestion

Dans un modèle de cogestion, l'équipe de travail est au cœur des décisions. Le partage de pouvoir entre le conseil d'administration et l'équipe de travail crée, pour ces deux instances, la responsabilité de mener à terme les priorités de travail et les projets adoptés. La contribution de tous et toutes est mise à profit. Les personnes salariées auront des tâches à réaliser selon leurs compétences, mais elles auront la possibilité de participer à la prise de décisions, autant sur les activités que sur les orientations. Il en est de même pour le collectif.

▪7.4 Selon un modèle collectif

C'est le collectif, dans son ensemble, qui partage les responsabilités. Selon ce modèle, l'équipe de travail est centrale puisque c'est elle qui effectue l'ensemble des tâches. Dans le collectif, la rotation des tâches entre les personnes salariées est valorisée. Cette pratique favorise en effet l'apprentissage de nouvelles compétences pour les membres de l'équipe de travail.

La possibilité pour les personnes salariées de s'impliquer, d'être entendues, de mettre à contribution leurs ressources et leur personnalité semble motiver leur engagement dans une organisation (Fournier et autres, 1997). Car, indépendamment du modèle de gestion, plusieurs personnes salariées situent leurs actions en lien avec un projet social qui est intimement lié aux valeurs personnelles qu'elles possèdent.



V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

POUR EN SAVOIR PLUS...

COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) (2001). « Les instances démocratiques », dans *Les cahiers des organisations démocratiques*, Cahier numéro 1, Montréal [<http://www.csmoesac.qc.ca/>].

CSMO-ÉSAC (2001). « La coordination, l'équipe des salariés et les bénévoles », dans *Les cahiers des organisations démocratiques*, Cahier numéro 19, Montréal [<http://www.csmoesac.qc.ca/>].

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes.

LÉTOURNEAU, B. (2001). « Un C.A. souverain dans une association unie? », *Le monde alphabétique : On n'a pas tous les jours 20 ans!*, Numéro 13, p. 40-44.

L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe*, Montréal.



V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

■8 Jeu-questionnaire sur le contexte légal des instances démocratiques

Un des constats les plus fréquents est que peu de gens dans les organisations connaissent vraiment la loi en ce qui concerne les instances démocratiques. Le jeu-questionnaire qui suit vise à permettre à tous et toutes de comprendre les exigences légales afin de pouvoir défendre le mieux possible les intérêts de leur organisation dans le respect de leur culture.

Nous vous invitons, dans un premier temps, à répondre au mieux de votre connaissance aux questions portant sur **les instances** et, par la suite, à consulter les réponses à l'exercice.



À NOTER

Il est important de souligner que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

1. Depuis la refonte du *Code civil du Québec* (1994), l'assemblée des membres a perdu sa souveraineté.
Vrai Faux
2. N'importe qui peut devenir membre d'une organisation à but non lucratif.
Vrai Faux
3. Dans la *Loi sur les compagnies*, le rôle conféré aux personnes administratrices est celui de mandataires et de quasi-fiduciaires de l'organisation.
Vrai Faux
4. Il faut cinq membres au minimum pour former un conseil d'administration.
Vrai Faux
5. Des conditions d'éligibilité au poste de personne administratrice peuvent être posées.
Vrai Faux

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

6. Le mandat maximum des personnes administratrices d'OBNL est de deux ans.

Vrai Faux

7. Le *Code civil du Québec* stipule que les personnes administratrices doivent « agir en bon père de famille ».

Vrai Faux

8. Une personne administratrice d'une organisation à but non lucratif peut être personnellement poursuivie.

Vrai Faux

9. Une organisation à but non lucratif doit absolument avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation.

Vrai Faux

10. La refonte du *Code civil du Québec* (1994) a introduit des exigences concernant le conflit d'intérêts.

Vrai Faux

11. La personne représentant les employé(e)s et siégeant à titre de personne administratrice ne peut participer aux discussions et aux décisions du conseil d'administration concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les échelles d'augmentation de salaire des employé(e)s parce qu'elle est en conflit d'intérêts.

Vrai Faux

12. Au moment d'une discussion qui concerne le travail d'un(e) employé(e) ou de la personne représentant les employé(e)s, les personnes administratrices peuvent obliger la personne représentant les employé(e)s à se retirer.

Vrai Faux

13. Un comité de direction (comité exécutif) peut être constitué par le conseil d'administration.

Vrai Faux

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs
de l'organisation9 Interprétation des résultats du jeu-questionnaire sur le
contexte légal des instances démocratiques

À NOTER

Les réponses ne constituent pas des conseils juridiques ni une interprétation des lois canadiennes ou québécoises. Elles sont, en très grande partie, le fruit d'un travail de recherche sur la structure juridique des OBNL mené en 1999 par le Centre St-Pierre à partir des questions couramment posées par les organisations. Pour la réalisation de ce travail, les auteures ont bénéficié des bons conseils de Me Georges A. Lebel, professeur en Sciences juridiques de l'UQAM.

Il est important de rappeler que l'information transmise dans le présent jeu-questionnaire concerne les organisations à but non lucratif incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* (Fiche 2, p. 71).

Abréviations
pratiques

C.c.Q. désigne le
*Code civil
du Québec*;
L.c. désigne la
*Loi sur les
compagnies*;
L.R.Q. correspond
aux *Lois et
règlements
du Québec*.

1. Depuis la refonte du *Code civil du Québec* (1994), l'assemblée des membres
a perdu sa souveraineté.

FAUX

En fait, l'assemblée des membres d'une association personnifiée de forme OBNL (Fiche 2, p. 71) n'a jamais eu de souveraineté selon le *Code civil du Québec*. La refonte n'a donc rien changé au fait que, juridiquement parlant, l'ensemble des pouvoirs appartient au conseil d'administration. Le *Code civil du Québec* et la *Loi sur les compagnies* confèrent au conseil d'administration la responsabilité d'administrer l'organisation avec tous les pouvoirs qui vont avec. C'est plutôt culturellement (culture des organisations) que la définition de l'assemblée des membres et de ses pouvoirs s'est transformée, et ce, par un amoindrissement desdits pouvoirs. « (...) l'idée de la souveraineté du citoyen et celle du bien commun [se sont] largement dépréciées pour ne devenir finalement qu'une coquille vidée de sa substance, (...) ⁶² ».

Les pouvoirs légaux de l'assemblée des membres sont définis dans la Partie III de la *Loi sur les compagnies*. Ces pouvoirs sont les suivants :

1. élire les personnes administratrices et parfois les démettre (lorsque cela est prévu aux lettres patentes);
2. entériner ou rejeter les nouveaux règlements généraux ou les modifications aux lettres et aux règlements soumis par le conseil d'administration;

62- LAMOUREUX, H. (1999). *Les dérives de la démocratie*, Montréal, VLB Éditeur, p. 85.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

3. nommer le(la) vérificateur(trice) si les règlements de l'organisation le prévoient ou si l'organisation reçoit des subventions provinciales supérieures à 250 000 \$;
4. recevoir les états financiers, c'est-à-dire un bilan, un relevé général des recettes, le rapport du(de la) vérificateur(trice) et tout autre renseignement relatif à la situation financière;
5. décider de sa procédure sous réserve des règles prévues aux règlements généraux.

L'assemblée générale peut avoir d'autres pouvoirs, qui lui sont conférés par les règlements généraux que seul le conseil d'administration a le pouvoir de définir, adopter, modifier ou abroger et qu'il lui soumet pour approbation. Les autres pouvoirs de l'assemblée générale ne doivent pas interférer avec le pouvoir général d'administrer du conseil d'administration. Ainsi :

6. l'assemblée générale peut avoir le pouvoir d'admettre ou de révoquer les membres;
7. l'assentiment préalable de l'assemblée générale peut parfois être nécessaire pour des emprunts, des garanties ou l'achat d'actions;
8. la création d'un comité de direction (comité exécutif), possible à certaines conditions, requiert l'acceptation des deux tiers (2/3) des membres réunis en assemblée générale.

Gouvernance démocratique

Légalement, le conseil d'administration n'est pas obligé de soumettre à l'assemblée générale tout autre élément. Mais démocratiquement, pour assurer une mobilisation constante des membres de l'organisation, le conseil d'administration aura avantage à mettre en œuvre une action pour laquelle les membres auront défini eux-mêmes les buts. « La souveraineté des citoyens est au cœur de l'idée de démocratie⁶³ », et c'est lorsque les personnes sont réunies dans l'espace de délibération que constitue l'assemblée générale qu'elles peuvent influencer le développement de l'organisation, devenant alors de réelles parties prenantes et exerçant pleinement leur pouvoir de décision. Associer les membres et les communautés aux processus de planification peut sans conteste favoriser l'émergence de mécanismes novateurs (relativement à la coopération, à la délégation de pouvoir, à la gestion, etc.) et l'élaboration de politiques appropriées.

63- LAMOUREUX, H., *op. cit.*, p. 78.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

Pour favoriser une participation élevée à la gestion du fonctionnement de l'organisation ainsi qu'à la prise de décisions et à la formulation de politiques, le conseil d'administration peut, en plus des pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi, décider de soumettre à l'assemblée générale, pour délibération et adoption, le rapport d'activités de l'organisation, les perspectives, les priorités d'actions ainsi que la révision de la mission et des orientations de l'organisation.

2. N'importe qui peut devenir membre d'une organisation à but non lucratif.

FAUX

L'admission des membres d'une organisation à but non lucratif est régie par les règlements généraux, lesquels peuvent définir les exigences suivantes :

- ◇ des qualités requises : intérêt pour les buts poursuivis par l'organisation, lieu de résidence, âge, sexe, nationalité, religion, profession, etc.;
- ◇ le respect de certaines formalités : demande d'adhésion, signature, paiement des droits d'entrée ou cotisation, acceptation par le conseil d'administration, accueil, « parrainage ou jumelage », etc.

L'organisation peut créer des dénominations de membres à la condition qu'elles les définissent dans ses règlements généraux. Les définitions de membres peuvent varier selon les organisations. Les catégories de membres les plus couramment utilisées sont les suivantes :

1. membres actifs;
2. membres corporatifs;
3. membres associés;
4. membres honoraires;
5. membres fondateurs;
6. membres à vie.

La loi actuelle (*Loi sur les compagnies*) ne prévoit pas de disposition formelle concernant l'adhésion des membres. Le *Code civil du Québec* a cependant codifié la notion d'engagement contractuel entre la personne morale et ses membres.

Gouvernance démocratique

Plusieurs regroupements et organisations se questionnent actuellement sur leurs règles d'adhésion, le sens de l'adhésion et la relation qu'ils ont avec leurs membres. Que signifie adhérer à une organisation en terme d'engagement entre la (les) personne(s) et l'organisation? Quels sont les droits des membres (être

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

informés, délibérer et décider) et leurs obligations (s'informer, participer et agir conformément à la mission de l'organisation)⁶⁴?

3. Dans la *Loi sur les compagnies*, le rôle conféré aux personnes administratrices est celui de mandataire et de quasi-fiduciaire de l'organisation.

VRAI

Les personnes administratrices d'une organisation constituée en vertu des Parties I ou III de la *Loi sur les compagnies* sont considérées comme des mandataires et des quasi-fiduciaires. L'article 321 du *Code civil* attribue le statut de mandataire aux membres du conseil d'administration et il impose aux mandataires des obligations de prudence et de diligence (art. 322 et 2138; voir Fiche 2, p. 207). Quant au statut de quasi-fiduciaire, qui consiste à préserver et à faire fructifier les biens de l'organisation, ces mêmes articles expriment des obligations d'honnêteté et de loyauté dans l'exercice du rôle de personne administratrice (voir Fiche 2, p. 207).

Le conseil d'administration est responsable de l'organisation, c'est-à-dire responsable de répondre des actes de l'organisation, de défendre et de promouvoir les intérêts de celle-ci en plus d'assurer son administration. Selon l'article 335 du *Code civil du Québec*, il a les pouvoirs suivants :

1. faire des règlements;
2. admettre de nouveaux membres;
3. emprunter à crédit;
4. combler des vacances au conseil d'administration;
5. engager, congédier et payer des employé(e)s;
6. signer des contrats avec des autorités publiques;
7. faire de la publicité;
8. accepter des donations;
9. vendre ou acquérir des biens, sauf vendre tous les biens, ce qui équivaut à une dissolution et exige une résolution des deux tiers (2/3) des membres en assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale).

Gouvernance démocratique

Ce rôle de mandataire et de quasi-fiduciaire ne peut se jouer sans qu'il y ait un solide lien entre les membres de l'assemblée et du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration, désignés par l'ensemble des membres, prendront des décisions qui les concernent tous et qui concernent la collecti-

⁶⁴- Le *Cahier pratique de gestion démocratique*, conçu par la Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec en février 2006, comporte de tels questionnements. Vous pouvez le consulter à l'adresse <http://www.fedetvc.qc.ca/publications.html>.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

tivité. Une relation de confiance entre les membres est essentielle à l'exercice de la gouvernance et de la démocratie. Le rapport entre les membres du conseil d'administration et l'assemblée des membres est fondé sur deux principes :

- ◇ imputabilité (responsabilité du mandataire) des représentant(e)s à l'égard des membres et de l'organisation;
- ◇ confiance du mandant (l'organisation et ses membres).

Il faut que le conseil d'administration et les membres se donnent les moyens de conserver la qualité des deux principes.

4. Il faut cinq membres au minimum pour former un conseil d'administration.

FAUX

Il faut trois (3) personnes au moins pour former un conseil d'administration (art. 83, L.c.). Il n'y a aucun maximum prévu. Le nombre de personnes administratrices doit être fixé dans les lettres patentes. Si le conseil d'administration veut modifier ce nombre, il devra procéder à une demande d'émission de lettres patentes supplémentaires.

Les fonctions (postes ou titres) qui doivent être obligatoirement attribuées sont celles de président(e) et de secrétaire de l'organisation.

Le nombre minimal de membres du conseil d'administration est fixé à trois par la *Loi sur les compagnies*, mais peut différer en vertu de d'autres lois, dont la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*, qui prévoit un nombre plus élevé de membres, soit sept membres (art. 7) pour les centres de la petite enfance (CPE).

5. Des conditions d'éligibilité au poste de personne administratrice peuvent être posées.

VRAI

La Partie I de la *Loi sur les compagnies* confère la qualité de personne administratrice aux personnes qui sont dûment nommées. Elles sont dûment nommées lorsqu'elles sont élues par les membres pour une période n'excédant pas deux ans et selon les modalités prévues dans l'acte constitutif ou les règlements généraux.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

Les règlements généraux de l'organisation peuvent stipuler que seuls les membres sont éligibles au poste de personne administratrice. Cette condition est absolument nécessaire pour les personnes administratrices qui assumeront les postes de présidence ou de vice-présidence de l'organisation (art. 89.4, L.c.). D'autres conditions d'éligibilité peuvent être acceptables selon le contexte réglementaire, par exemple : 1) s'être impliqué au minimum deux (2) mois dans l'organisation; 2) avoir déjà assisté au conseil d'administration de l'organisation ou d'une autre organisation; 3) représenter un groupe particulier (national, régional ou local, pour une fédération par exemple), une catégorie de membres (individuel et d'entreprise; usager et sympathisant) ou présenter un statut particulier (travailleur(euse), bénévole, participant(e)).

À PROPOS... des exigences légales particulières

Dans sa définition d'un organisme communautaire, la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS) mentionne qu'il s'agit, entre autres, d'un organisme dont les affaires sont administrées par un **conseil d'administration composé majoritairement d'utilisateurs** de ses services **ou de membres de la communauté** (art. 334, LSSSS). Afin d'être reconnues et admissibles au Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), les organisations communautaires œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux doivent donc se conformer à ce critère. Cette exigence peut influencer la composition du conseil d'administration d'une organisation.

Dans la composition du conseil d'administration d'un centre de la petite enfance (CPE), la **Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance** prévoit le maintien d'une majorité de parents (deux tiers), la présence d'au moins un membre issu du milieu des affaires ou du milieu institutionnel, social, éducatif ou communautaire et une limite de deux membres du personnel.

6. Le mandat maximum des personnes administratrices d'une organisation à but non lucratif est de deux ans.

VRAI

Les règlements généraux peuvent prévoir un mandat d'un an, c'est-à-dire d'une élection à l'autre, ou un mandat plus long, pour une durée maximale de deux ans (art. 88, L.c.). Une fois le mandat terminé, la personne administratrice peut être réélue, à moins que les règlements n'en disposent autrement (art. 89, L.c.).

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

Rien n'exige que les mandats des personnes administratrices se terminent en même temps. Les règlements peuvent en effet prévoir un système de mandats décalés, de façon à assurer plus de continuité dans l'organisation.

Si l'élection de personnes administratrices n'a pas lieu au moment fixé, le mandat se prolonge jusqu'à ce que cette élection ait lieu (même plusieurs années plus tard) et jusqu'à ce que les personnes qui succéderont soient élues (art. 85, L.c.). Cette continuité des fonctions est destinée à empêcher que l'organisation soit dépourvue de conseil d'administration.

Gouvernance démocratique

Afin d'éviter une concentration de pouvoir, d'assurer le partage de celui-ci et la relève au sein du conseil d'administration, nombre d'organisations ont prévu une limite à l'accumulation de mandats.

7. Le *Code civil du Québec* stipule que les personnes administratrices doivent « agir en bon père de famille ».

FAUX

L'expression « agir en bon père de famille » a été remplacée lors de la refonte (1994) du Code civil par les devoirs généraux de mandataire et de fiduciaire.

1. Les devoirs de mandataire sont :

- a. agir personnellement, c'est-à-dire sans déléguer ses pouvoirs et ses responsabilités;
- b. respecter les obligations que la loi lui impose et veiller à ce que l'organisation fasse de même;
- c. respecter les objets et les règlements de la personne morale;
- d. ne pas confondre ses biens avec ceux de la personne morale;
- e. ne pas utiliser les biens de la personne morale à son profit ou au profit d'un tiers;
- f. ne pas utiliser l'information qu'il obtient de la personne morale en raison de ses fonctions;
- g. divulguer l'insolvabilité de l'organisation à la personne avec laquelle il signe un contrat au nom de l'organisation.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

2. Les devoirs de fiduciaire sont les suivants :

- a. agir avec prudence et diligence, c'est-à-dire :
 - ◇ consulter en cas d'ignorance ou de complication face à des situations complexes qui dépassent ses compétences;
 - ◇ assister aux réunions;
 - ◇ surveiller la gestion et engager des personnes compétentes;
 - ◇ surveiller l'exécution de la mission de l'organisation et des tâches;
 - ◇ éviter les erreurs grossières et les négligences;
- b. agir avec honnêteté et loyauté (ceci réfère aux devoirs de mandataire) c'est-à-dire :
 - ◇ ne pas confondre ses biens avec ceux de la personne morale;
 - ◇ ne pas utiliser les biens intangibles de la personne morale obtenus en raison de ses fonctions ou dans l'exécution de son mandat comme la clientèle, les listes de relations, les occasions d'affaires;
 - ◇ ne pas utiliser les renseignements reçus;
- c. agir en toutes circonstances dans le meilleur intérêt de la personne morale, c'est-à-dire :
 - ◇ ne pas agir dans son intérêt personnel, dans l'intérêt d'une autre organisation, d'un bienfaiteur, des créanciers ou dans celui d'un autre groupe, même de celui qui l'a élu;
 - ◇ ne pas abuser de ses pouvoirs en posant des gestes dont le but n'est pas dans le meilleur intérêt de l'organisation;
 - ◇ rendre compte de tout profit tiré de sa participation au conseil d'administration;
 - ◇ remettre à l'organisation tout ce qui a été reçu dans l'exécution de ses fonctions;
 - ◇ la personne agissant à titre de fiduciaire pourra cependant tirer un avantage personnel si les membres de l'organisation informés et désintéressés, et non seulement le conseil d'administration, y ont consenti, et ceci, à la condition que l'avantage soit vu comme une juste compensation et contrepartie pour services rendus. Rappelons à cet effet que les organisations à but non lucratif sont constituées sans intention de faire des profits pour leurs membres.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

3. La personne administratrice est aussi soumise à une **obligation corrélative de transparence**, c'est-à-dire que :
 - a. le conflit d'intérêts non déclaré est interdit;
 - b. le contrat occulte avec la personne morale (Fiche 2, p. 70) est interdit;
 - c. la divulgation de l'insolvabilité de la personne morale est obligatoire. Cette obligation cesse lorsque prennent fin les fonctions de la personne administratrice.
4. Enfin, une personne administratrice en désaccord avec une décision du conseil d'administration doit faire inscrire sa **dissidence** pour être protégée en cas de poursuite. Si elle n'est pas inscrite, elle peut envoyer au siège social de l'organisation, par courrier recommandé, un avis écrit adressé au secrétaire de l'organisation l'informant de cette dissidence.

8. Une personne administratrice d'une organisation à but non lucratif peut être personnellement poursuivie.

VRAI

La personne administratrice n'encourt pas de **responsabilité personnelle** lorsqu'elle agit pour la personne morale (soit l'organisation qu'elle représente : Fiche 2, p. 70). Cela dit, elle peut encourir des poursuites si elle **manque à ses devoirs généraux** de mandataire, de fiduciaire (Fiche 2, p. 207) et de personne administratrice, qu'elle viole la loi lorsqu'elle agit pour l'organisation ou qu'elle ignore certaines obligations que la loi impose aux personnes administratrices.

Si l'administration des biens entraîne des préjudices, on devra établir un lien de causalité entre la négligence et le préjudice. Ceci est très rare, parce qu'en l'absence de preuve, de faute positive et lourde ou de fraude, les tribunaux sont réticents à se substituer aux administrateurs dans les affaires internes des organisations. En outre, une erreur de jugement ne suffit pas.

C'est donc la personne morale qui assumera la responsabilité, d'où l'intérêt pour les organisations d'être assurées pour **responsabilité civile**.

Les personnes administratrices peuvent être **collectivement poursuivies**, dans les cas suivants :

- a. l'organisation n'a pas effectué les retenues fiscales sur les salaires de ses employé(e)s ou ne les a pas remises;
- b. l'organisation a autorisé un prêt à un membre;

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

- c. l'organisation a autorisé sa dissolution sans avoir payé ses créanciers;
- d. l'organisation a refusé de permettre l'accès aux livres à ceux et celles qui y ont droit (amende de 100 \$);
- e. l'organisation a négligé de faire les rapports, avis et déclarations prévues à la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (amende de 200 \$ à 2 000 \$);
- f. l'organisation a fait de fausses déclarations ou a émis de faux reçus de charité (amende équivalant à 200 % des sommes évitées au fisc, peine d'emprisonnement de cinq (5) ans au maximum, perte d'enregistrement comme organisme de charité et saisie des biens de l'organisation);
- g. l'organisation commet une fraude, fait de fausses entrées aux registres, utilise un nom interdit ou organise, sans permis, un concours, un tirage ou un bingo.

9. Une organisation à but non lucratif doit absolument avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation.

FAUX

Une organisation n'est pas tenue d'avoir une assurance qui couvre la responsabilité des personnes administratrices de l'organisation. Une telle assurance est d'autant moins nécessaire compte tenu du caractère restreint de cette responsabilité. Si l'organisation décide de se doter d'une assurance, celle-ci lui permet de remplir, en cas de poursuite, ses obligations d'indemnisation à l'endroit des personnes administratrices⁶⁵, à la condition que cela soit explicitement prévu à la police d'assurance ET aux règlements de l'organisation.

À cet effet, voici une proposition de règlement spécifiant qu'une personne administratrice poursuivie sera défendue par l'organisation. On introduit cet article dans la partie des règlements qui concerne les pouvoirs du conseil d'administration – rémunération et indemnisation :

« Les personnes administratrices ne sont pas rémunérées pour leurs services. Cependant, toute personne administratrice, ses héritiers et ayant droit sera tenu au besoin et à toute époque à même les fonds de la corporation indemne et à couvert de tous les frais, charges, dépenses quelconques que cette personne administratrice supporte ou subi au cours ou à l'occasion d'une action, poursuite, procédure intentée contre lui à l'égard ou en raison des actes faits ou choses accomplies ou permises par lui dans l'exercice et pour l'exécution de ses fonctions et de tous les autres frais, charges, dépenses qu'elle supporte ou subis au cours ou à l'occasion des affaires de

65- MARTEL, P. (1996). *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Éditions Wilson Lafleur et Martel Itée, p. 85-86.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

la corporation ou relativement à ces affaires excepté ce qui résulte de sa propre négligence ou de son omission volontaire. »⁶⁶

10. La refonte du *Code civil du Québec* (1994) a introduit des exigences concernant le conflit d'intérêts.

VRAI.

De nouvelles responsabilités découlent du nouveau *Code civil du Québec*. Parmi ces responsabilités, mentionnons: 1) l'abus de droit et la levée du voile corporatif (art. 317); 2) l'insolvabilité de l'organisation (art. 2159); 3) la fraude à l'égard de l'organisation (art. 376); 4) le recours en interdiction d'un administrateur (art. 327); 5) le recours basé sur les conflits d'intérêts (art. 321 à 326); 6) le défaut de produire une déclaration.

Rappelons qu'une personne administratrice doit toujours agir avec prudence et diligence, honnêteté et loyauté (voir Fiche 2, p. 207) et dans l'intérêt de la personne morale (soit l'organisation qu'elle représente : Fiche 2, p. 70).

Précisons aussi qu'un conflit d'intérêts survient lorsqu'une personne se place dans une situation où elle a à choisir entre des intérêts contradictoires, par exemple ses intérêts personnels ou ceux de ses proches et les intérêts de l'organisation ou encore entre les intérêts de deux organisations pour lesquelles elle siège au conseil d'administration.

Si la personne administratrice se trouve dans l'une des situations suivantes, elle doit au moins procéder à une dénonciation de son conflit d'intérêts (art. 324, C.c.Q.) :

1. elle doit dénoncer tout intérêt qu'elle a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, par exemple l'embauche de son fils pour des travaux de l'organisation;
2. elle doit dénoncer des droits qu'elle pourrait faire valoir contre l'organisation en indiquant leur nature et leur valeur, par exemple si elle est propriétaire de l'immeuble loué par l'organisation.

Si elle se trouve dans l'une ou l'autre des situations suivantes, la personne administratrice doit non seulement signaler le fait, mais aussi indiquer la nature et la valeur des droits acquis, et s'abstenir, sauf « nécessité », de délibérer et de voter (art. 325, C.c.Q.) :

66- MARTEL, P. (1996). *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, op., cit., p.96

V - Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

1. si elle a acquis directement ou indirectement des droits dans les biens qu'elle administre, ce que la loi lui permet de faire même dans l'exercice de ses fonctions. Exemple : acheter l'auto usagée de l'organisation;
2. si elle signe un contrat avec la personne morale, ce qu'elle peut aussi faire dans l'exercice de ses fonctions. Exemple : se faire embaucher comme comptable de l'organisation.

Mais à quel moment y a-t-il « nécessité »? Les cas de « nécessité », pour lesquels est en général levée l'abstention de délibérer et de voter, sont ceux où la personne administratrice doit participer au débat parce qu'elle est la seule à posséder les renseignements pertinents. L'abstention pourrait aussi être levée si, selon les règlements de l'organisation, cette abstention est comptabilisée comme un vote « contre » alors qu'une majorité est exigée. Notons-le : c'est le conseil d'administration qui décide des cas de nécessité.



EN BREF

Dans les cas de conflit d'intérêts :

- ◇ l'intérêt de l'organisation doit toujours prédominer;
- ◇ les personnes administratrices ne doivent jamais se placer dans une position où leurs intérêts personnels s'opposent à ceux de l'organisation;
- ◇ toute personne administratrice est en conflit d'intérêts lorsqu'il s'agit de discuter et de décider de son embauche comme employée et de ce que seront sa rémunération et ses conditions de travail. Elle n'est pas en conflit d'intérêts lorsqu'il s'agit de déterminer les termes d'un mandat qu'elle doit assumer à titre de personne administratrice ni de ce que seront alors les conditions d'exercice de son mandat, rétribution y compris;
- ◇ une personne administratrice employée de l'organisation est en conflit d'intérêts dans les cas où il s'agit de déterminer sa propre rémunération et ses propres conditions de travail à titre d'employée. Dans pareille situation, la règle de dénonciation et d'abstention de délibérer et de voter s'applique;
- ◇ une personne administratrices employée n'est pas en conflit d'intérêts lorsqu'il s'agit de discuter de la rémunération et des conditions de travail d'autres employé(e)s ou de l'ensemble des employé(e)s de l'organisation;
- ◇ toute personne administratrice en conflit d'intérêts peut participer aux réunions du conseil d'administration durant lesquelles ses intérêts sont en cause, à la condition cependant de respecter la règle de dénonciation qui s'applique et, dans certains cas, l'interdiction de participer aux délibérations et de voter.

V- Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

11. La personne représentant les employé(e)s et siégeant à titre de personne administratrice ne peut participer aux discussions et aux décisions du conseil d'administration concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les échelles d'augmentation de salaire des employé(e)s parce qu'elle est en conflit d'intérêts.

FAUX

La personne représentant les employé(e)s et siégeant à titre de personne administratrice peut participer aux discussions et voter sur les questions concernant les conditions de travail, les descriptions de tâches et les échelles d'augmentation de salaire des employé(e)s si celles-ci ne la concernent pas exclusivement, c'est-à-dire si le conflit d'intérêts est personnel et non catégoriel. La personne administratrice employée se trouve en conflit d'intérêts seulement si son propre salaire et ses propres conditions de travail sont en cause. Dans ces cas, la règle de la dénonciation et de l'abstention de délibérer et de voter s'applique (consultez la mise en situation sur la présences des employés au conseil d'administration : Fiche 3, p. 273).

Comme il n'y a pas d'autres mesures prévues, ce seront les règles générales de la responsabilité de la personne administratrice qui s'appliqueront : prudence et diligence, honnêteté et loyauté et intérêt de l'organisation (art. 322 et 323, C.c.Q.) (Fiche 2, p. 207).

12. Au moment d'une discussion qui concerne le travail d'un(e) employé(e) ou de la personne représentant les employé(e)s, les personnes administratrices peuvent obliger la personne représentant les employé(e)s à se retirer.

FAUX

Le fait de devoir dénoncer son conflit d'intérêts n'empêche pas nécessairement une personne administratrice employée de participer pleinement à la discussion et d'apporter au conseil d'administration tous les renseignements susceptibles d'éclairer les décisions de celui-ci. Autrement dit, à titre de personne administratrice chargée de défendre les intérêts de l'organisation, la personne représentant les employé(e)s peut, en réunion de conseil d'administration, intervenir de plein droit sur tous les sujets, les manières de le faire relevant de la procédure et non d'une restriction de son droit d'intervention prévu par la loi (consultez la mise en situation sur la présences des employés au conseil d'administration : Fiche 3, p. 273).

Aucune disposition ne fonde le pouvoir du conseil d'administration d'exclure un de ses membres pour motif de conflit d'intérêts. Toute personne administratrice

V - Les rôles des instances et des principaux acteurs de l'organisation

étant responsable, elle a droit, en tout temps, de participer à toutes les réunions du conseil d'administration et elle assume une responsabilité personnelle à l'égard de toutes les décisions auxquelles elle participe. Évidemment, le conseil d'administration sera plus à l'aise pour discuter de l'embauche ou des conditions d'un de ses membres si la personne se retire. Cette personne administratrice pourrait donc choisir elle-même de se retirer, non par obligation juridique, mais par élégance morale.

13. Un comité de direction (comité exécutif) peut être constitué par le conseil d'administration.

FAUX

Pour pouvoir légalement se doter d'un comité de direction, le conseil d'administration de l'organisation doit être composé d'au moins sept personnes. Le comité de direction ne peut être créé que par les membres réunis en assemblée extraordinaire. Les membres doivent adopter aux deux tiers (2/3) le règlement constituant le comité de direction. Celui-ci devra être composé d'au moins trois (3) personnes (art. 92, L.c.). La *Loi sur les compagnies* requiert que le(la) président(e) et, s'il en est nommé, que le(la) président(e) d'assemblée et le(la) ou les vice-président(e)s soient élus parmi les personnes administratrices, mais n'étend pas cette exigence aux autres personnes dirigeantes de l'organisation. (Fiche 2, p. 38).

Le comité de direction est un comité du conseil d'administration et ne peut prendre que les décisions pour lesquelles il est spécifiquement délégué. Ses pouvoirs, très généraux, sont précisés par les règlements généraux. Les pouvoirs que lui délègue le conseil d'administration doivent être de simple administration (par exemple : l'admission de nouveaux membres, l'ouverture d'un poste de direction/coordination, l'évaluation des travailleur(euse)s, certaines décisions financières, etc.).



Références et guides gouvernementaux

Ouvrages généraux

COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) (2001). *Les cahiers des organisations démocratiques*, Montréal. [En ligne] [<http://www.csmoesac.qc.ca/outils/indicateurs.html>].

DUVAL, M., A. FONTAINE, D. FOURNIER, S. GARON et J.-F. RENÉ (2005). *Les organismes communautaires au Québec*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC (1994). *Avis légal sur la responsabilité des administrateurs des corporations sans but lucratif*.

FORUM JEUNESSE DES LAURENTIDES (2003). *Prends ta place! Guide à l'intention des jeunes participant ou désirant participer aux lieux décisionnels de la région des Laurentides*, Saint-Jérôme. [En ligne] [http://www.forumjeunesse.com/pdf_et_images/prendstaplaceguide.pdf].

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes.

L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal.

MALENFANT, R. (1999). *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif*, Saint-Nicolas, Éditions D.P.R.M.

MARTEL, P. et G. A. LEBEL (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec, Aspects théoriques et pratiques*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel Itée.

MARTEL, P. (1996). *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel Itée.

REGROUPEMENT D'ORGANISMES DE PROMOTION POUR PERSONNES HANDICAPÉES – RÉGION MAURICIE (2005). *Le guide de l'administrateur*, Trois-Rivières.

Références et guides gouvernementaux

Mémoires et ouvrages de référence et de recherche

CENTRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LES ENTREPRISES COLLECTIVES (CIRIEC-Canada) – GROUPE DE TRAVAIL SUR LE STATUT JURIDIQUE DES ASSOCIATIONS (2003). *Évolution du statut juridique des associations : besoins des organismes*, Synthèse et comptes rendus des entrevues, version du 14 novembre 2002 revue et éditée en février. [En ligne] [http://www.ciriec.uqam.ca/pages/publication_cahier.php? sujet=publication_cahier].

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2005). *Raffermir le statut des associations et promouvoir les valeurs démocratiques*, mémoire présenté au Registraire des entreprises. [En ligne] [http://www.chantier.qc.ca/uploads/documents/publications/m_moire_chantier_droit_asso.doc].

COMITÉ AVISEUR DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (2005). *Vers un cadre juridique respectueux des valeurs et des principes du mouvement communautaire du Québec*, mémoire présentée le 3 février 2005 au Registraire des entreprises du Québec. [En ligne] [<http://www.comavis-aca.org/>].

COMITÉ D'ÉCONOMIE SOCIALE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL et RÉSEAU D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (2005). *Se doter d'un cadre juridique respectueux des valeurs démocratiques et de la mission sociale des entreprises d'économie sociale*, mémoire présenté au Registraire des entreprises du Québec.

FAVREAU, L. (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Cahier de la CRDC, Gatineau, Université du Québec en Outaouais. [En ligne] [www.uqo.ca/observer/].

JOLIN L. et G. LEBEL (collectif sous la direction de) (2001). *L'association : du contrôle à la liberté ?*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur Martel Itée.

ROBERT, F. (2005). *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement entre la technique et la tactique deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibérations, mémoire de maîtrise en communication*, UQAM. [En ligne] [<http://frobert.koumbit.org/>].

Références et guides gouvernementaux

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL – SERVICE AUX COLLECTIVITÉS (2002). *Mouvements sociaux et citoyenneté*, formation réalisée en collaboration avec le Centre de formation populaire, le Carrefour d'Aide aux Nouveaux arrivants, la Fédération des femmes du Québec, le Centre St-Pierre, le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec, la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, le Regroupement des cuisines collectives du Québec et la Table des fédérations et organismes nationaux en éducation populaire autonome.

Ouvrages sur les assemblées délibérantes, les procédures et les procès-verbaux

BOISVERT, D. (1996). *Le procès-verbal et le compte rendu : des valeurs ajoutées à vos réunions*, Presses Ottawa, Inter Universitaires.

BÉLAND, C. (1989). *Les assemblées délibérantes dans les coopératives*, 3e éd., Montréal, Éditions Québec Amérique.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE (1979). *Le fonctionnement de nos organisations*, Montréal.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU ROC (2004). *L'assemblée générale, C'est quoi? Ça fait quoi?*, Chicoutimi. [En ligne] [www.vitrinecommunautaire02.org/index.php/content/download/919/7042/file/Ass.générales.PDF].

FILION, M. (1992). *Code de procédure des assemblées*, Bernières, Éditions associations et entreprises.

GIRARD, F. (1987). *Les assemblées délibérantes*, Montréal, Éditions de l'Homme.

LAPRÉE, R. (2006). *8 clés pour réussir vos réunions*, Outremont, Les Éditions Logiques.

MISE AU JEU (2000). *Code d'animation pour assemblées délirantes*, Répertoire de jeux d'animation, Publication Mise au jeu, Montréal.

MORIN, V. (1994). *Procédure des assemblées délibérantes (Code Morin)*, Laval, Beauchemin.

Références et guides gouvernementaux

MOUVEMENT D'ÉDUCATION POPULAIRE ET D'ACTION COMMUNAUTAIRE DU QUÉBEC (MÉPACQ) et TABLE DES FÉDÉRATIONS (2006). *Sans détours pour changer le monde ou tomber dans le panneau pour l'éducation populaire autonome*, Montréal. [En ligne]
[<http://www.mepacq.qc.ca/>].

REGROUPEMENT DES MAISONS DE JEUNES DU QUÉBEC (2001). *Placer son mot! Assemblée générale*, Montréal [www.rmjq.org].

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (2001). *Guide de procédure des assemblées délibérantes*, 4e éd., Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Revues

FOURNIER, D., N. GUBERMAN, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1997). « L'organisation du travail dans les groupes de femmes », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, no 2, p. 83-98.

LÉTOURNEAU, B. (2001). « Un C.A. souverain dans une association unie? », *Le monde alphabétique : On n'a pas tous les jours 20 ans!*, no 13, p. 40-44.

Guides gouvernementaux

AGENCE DU REVENU DU CANADA. *Organismes de bienfaisance*. [En ligne]
[<http://www.cra-arc.gc.ca/tax/charities/menu-f.html>].

ENTREPRISES CANADA. *Info-guide – Économie sociale*. [En ligne]
[http://www.infoentrepreneurs.org/servlet/ContentServer?cid=1077915305545&page name=CBSC_QC%2FCBSC_WebPage%2FAddLinktoWebPage_fr&c=CBSC_WebPage].

Constitution en société de régime fédéral sans but lucratif - Loi sur les corporations canadiennes / Partie II. [En ligne]
[http://www.infoentrepreneurs.org/servlet/ContentServer?printFlag=true&pagename=CBSC_QC%2Fdisplay&lang=fr&cid=1081944192585&c=Regs].

INDUSTRIE CANADA (2002). *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif*, Droits, fonctions et pratiques. [En ligne]
[[http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer_fr.pdf/\\$FILE/Primer_fr.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer_fr.pdf/$FILE/Primer_fr.pdf)].

Références et guides gouvernementaux

QUÉBEC (2006). *Votre association, personne morale sans but lucratif : pour les administrateurs et les membres d'associations*, réalisé par le Registraire des entreprises, 5e éd. Sainte-Foy, Publications du Québec.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA FAMILLE (2003). *Modèle de règlements généraux d'un centre de la petite enfance*, Collection destinée aux administrateurs et administratrices de services de garde, Montréal. [En ligne] [<http://www.mfa.gouv.qc.ca/thematiques/famille/administration-service-de-garde/documents-services-de-garde.asp>].

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES. *Comment constituer une corporation sans but lucratif*, Québec (guide et formulaires). [En ligne] [<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca>].

REVENU QUÉBEC. *Responsabilités des administrateurs*. [En ligne] [<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/entreprise/impot/osbl/index.asp>].

REVENU QUÉBEC. *Les organismes sans but lucratif et la fiscalité*. [En ligne] [<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/entreprise/impot/osbl/index.asp>].

REVENU QUÉBEC. *Organismes de bienfaisance enregistrés et certains organismes reconnus – Guide de la déclaration de renseignements*. [En ligne] [<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/entreprise/impot/osbl/index.asp>].

Lois

Code civil du Québec. [En ligne] [<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ/CCQ.html>].

Loi sur les coopératives. [En ligne] [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_67_2/C67_2.html].

Loi sur les compagnies. [En ligne] [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html].

Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales. [En ligne] [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_45/P45.html].



LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE EN ACTION



Table des matières

La Fiche 3 en bref	p.227
Avant-propos	p.234
I – L’assemblée générale des membres	p.237
Mise en situation no 1	
Une assemblée générale désertée par ses membres	p.237
■1 Analyse de la situation	p.237
■2 Définition de ce qui doit guider l’organisation	p.239
■2.1 Les dispositions légales	p.239
■2.2 Les buts de l’action communautaire et de l’économie sociale	p.239
■2.3 Les principes de la gouvernance démocratique	p.240
■2.4 Les impératifs de gestion	p.240
■3 Pistes d’action	p.241
■3.1 Développer le sentiment d’appartenance des membres	p.241
■3.2 Assurer une meilleure cohésion	p.243
■3.3 Favoriser la participation	p.244
Exercice 1 : Notre organisation est-elle investie et prise en charge par ses membres? (Exercice inspiré par l’R des Centres des femmes du Québec)	p.248
Exercice 2 : Faire le point sur les membres de votre organisation	p.250
Mise en situation no 2	
Une organisation qui s’est éloignée de ses membres	p.256
■1 Analyse de la situation	p.256
■2 Définition de ce qui doit guider l’organisation	p.257
■2.1 Les dispositions légales	p.257
■2.2 Les buts de l’action communautaire et de l’économie sociale	p.258
■2.3 Les principes de gouvernance démocratique	p.258
■2.4 Les impératifs de gestion	p.258
Diagramme 1 - Les rapports types entre les acteurs d’une organisation dans le cadre de la gouvernance démocratique	p.259
■3 Pistes d’action	p.260
■3.1 Faire de l’assemblée générale un espace de délibération et de pouvoir	p.260
■3.2 Encourager le développement du « pouvoir d’agir » des membres	p.262



Table des matières

- 3.3 Intégrer les membres aux processus de l'organisation p.264
- Exercice 1 : Les différents niveaux de participation au sein de notre organisation et leurs composantes p.269
- Témoignage : Petit exercice de démocratie dans un cadre de gestion participative p.270

II – Le conseil d'administration p.273

Mise en situation no1

Débat autour de la participation des employé(e)s et des usager(ère)s au conseil d'administration p.273

- 1 Analyse de la situation p.273
- 2 Définition de ce qui doit guider l'organisation p.274
 - 2.1 Les dispositions légales : en fonction de la loi, qui sont les personnes autorisées à composer notre conseil d'administration? p.274
 - 2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale : en fonction de notre mission, quelles sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration? p.275
 - 2.3 Les principes de gouvernance démocratique : en fonction de la gouvernance démocratique, quelles sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration? p.275
 - 2.4 En fonction des impératifs de gestion, quelles sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration? p.276
- 3 Prendre une décision p.276
 - 3.1 1^{er} scénario : le conseil d'administration décide que des sièges seront dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s p.276
 - 3.2 2^e scénario : le conseil d'administration décide que des sièges ne seront pas dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s, mais il considère important que les employé(e)s et les usager(ère)s soient associés aux décisions. Des mécanismes de participation seront donc mis en place. p.282



Table des matières

Mise en situation no 2

La gestion démocratique des ressources humaines dans l'organisation : le cas du congédiement d'une employée

p.285

- 1 Analyse de la situation p.285
- 2 Définition de ce qui doit guider l'organisation p.287
 - 2.1 Les dispositions légales : en fonction de la loi, comment procéder dans pareille situation? p.287
 - 2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale : en fonction de notre mission, comment procéder dans pareille situation? p.287
 - 2.3 Les principes de gouvernance démocratique : en fonction de la gouvernance démocratique, comment procéder dans pareille situation? p.287
 - 2.4 En fonction des impératifs de gestion, comment procéder dans pareille situation? p.288
- 3 Prendre une décision p.288
 - 3.1 Se donner une stratégie de gestion des ressources humaines p.289
 - 3.2 Les politiques à mettre en place dans la gestion des ressources humaines p.289
 - Tableau 1 - Clarifier les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines p.291

III – La direction/coordination

p.294

Mise en situation

Confusion des rôles entre les membres du conseil d'administration et la direction/coordination

p.294

- 1 Analyse de la situation p.294
- 2 Définition de ce qui doit guider l'organisation p.295
 - 2.1 Les dispositions légales p.295
 - 2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale p.296
 - 2.3 Les principes de gouvernance démocratique p.297
 - 2.4 Les impératifs de gestion p.298
 - Tableau 2 - La gouvernance démocratique et ses effets sur les fonctions de gestion p.299
- 3 Pistes d'action p.300
 - 3.1 Définir les principaux rôles de la direction/coordination p.302
 - Tableau 3 - Les principaux rôles de la direction/coordination p.302
 - 3.2 Définir les déterminants clés en regard de la fonction de direction/coordination dans l'organisation p.302



Table des matières

▪3.3 Préciser le type de leadership attendu de la direction/coordination	p.305
▪3.4 S'assurer d'avoir les conditions requises pour développer et maintenir une bonne relation entre le conseil d'administration et la direction/coordination	p.313
Exercice 1 - Quel est votre propre abécédaire de la direction/coordination?	p.315
Exercice 2 - Avis de recherche (Grille des responsabilités et de la participation)	p.317

IV – L'équipe de travail p.321

Mise en situation

Quel est le rôle des membres de l'équipe dans la gouvernance démocratique? p.321

▪1 Analyse de la situation	p.324
▪2 Définition de ce qui doit guider l'organisation	p.326
▪2.1 Les dispositions légales	p.326
▪2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale	p.327
▪2.3 Les principes de gouvernance démocratique	p.327
▪3 Pistes d'action	p.328
▪3.1 Des actions préventives	p.328
▪3.2 Mettre dans le coup les acteurs concernés et respecter les besoins de tous et toutes dans les processus de changement	p.328
▪3.3 Prendre du temps au bon moment	p.330
▪3.4 Se questionner régulièrement	p.332
▪3.5 Faire le deuil	p.334
▪3.6 Les relations avec les autres acteurs de l'organisation	p.339

V – La situation des regroupements d'organisations p.339

Mise en situation

Les organisations membres d'un regroupement peuvent-elles jouer un rôle essentiel et exercer un pouvoir qui sert les intérêts de l'ensemble et du projet collectif? p.339

▪1 Analyse de la situation	p.339
▪2 Définition de ce qui doit guider l'organisation	p.339
▪2.1 Les dispositions légales	p.339
▪2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale	p.340
▪2.3 Les principes de gouvernance démocratique	p.340



Table des matières

■3 Pistes d'action	p.341
■3.1 Bien définir les enjeux	p.341
■3.2 Clarifier le mandat de la personne déléguée	p.341
■3.3 Faire circuler l'information	p.342
Figure 1 - Délégation simple	p.343
Figure 2 - Délégation : quand l'équilibre des rôles est rompu	p.343
Figure 3 - Délégation complexe	p.344
■3.4 D'autres défis à relever	p.345

VI – La gouvernance express p.347

■1 Le conflit d'intérêts : un administrateur qui favorise un membre de sa famille	p.347
■2 L'animation d'un conseil d'administration : une personne administratrice récalcitrante	p.348
■3 Les rôles et les responsabilités des personnes administratrices : une personne administratrice qui s'improvise porte-parole	p.348
■4 La participation aux instances démocratiques : le cas de l'éternel absent	p.349
■5 Les règles et procédures en assemblée générale : l'assemblée générale en délire	p.350
■6 Un cas de fraude : la personne administratrice malhonnête	p.351

Références p.352



Deux rappels

Dans la présente boîte à outils, nous avons privilégié l'utilisation de certains vocables, dont « organisation » (Fiche 1, p. 12), « direction/coordination » (Fiche 1, p. 12) et « bénévole » (Fiche 1, p. 12).

La Fiche 3, à l'instar des autres fiches, donne de nombreuses références Web. Il se peut toutefois que certaines adresses Internet aient changé après l'édition de présente la boîte à outils.



La Fiche 3 en bref

**Une fiche pas comme les autres...
Une fiche aux mille et une mises en situation!**

Nous présentons, dans les pages qui suivent, un bref aperçu du contenu de la Fiche 3. Il comprend une série de repères correspondant à des informations pertinentes pour tout(e) gestionnaire intéressé(e) à la gouvernance démocratique de son organisation. Ces repères sont accessibles par sujet, par mise en situation ou par mot clé.

Sujet	Une assemblée générale désertée par ses membres (page 237)	
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>Faute de quorum, une organisation vient tout juste d'annuler son assemblée générale. Encore une fois, la faible participation des membres est constatée. Le fait de diminuer le pourcentage des membres exigé pour le quorum dans les règlements généraux n'a pas endigué le problème...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 237	<p>Cohésion du groupe (p. 243)</p> <p>Participation (p. 244)</p> <p>Sentiment d'appartenance (p. 241)</p>
<p>Un exercice... Votre organisation est-elle investie et prise en charge par ses membres?</p>	p. 248	
<p>Un second exercice... Qu'en est-il des règles d'adhésion de votre organisation? Faites le point...</p>	p. 350	



La Fiche 3 en bref

Sujet		
Une organisation qui s'est éloignée de ses membres (page 266)		
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>L'organisation, comme à chaque année, a convoqué l'assemblée générale de ses membres pour recevoir le rapport d'activités et les états financiers, nommer le vérificateur comptable et élire le conseil d'administration. Des membres présents se désolent que leur organisation se soit éloignée de l'assemblée générale au cours de son histoire. Les plus anciens mentionnent que, au début, l'assemblée générale et l'organisation se confondaient. Des membres se plaignent de ne plus débattre, de ne plus être consultés et de ne plus prendre part aux décisions. Ils ne sont sollicités que pour confirmer que tout va bien...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 256	<p>Délibération p. 260</p> <p>Lieux d'implication p. 266</p> <p>Pouvoir d'agir p. 262</p> <p>Processus de l'organisation p. 264</p>
<p>Vous ne savez pas comme vous y prendre pour faciliter l'implication de vos membres? Voici des conseils pratiques et un exercice qui pourront vous aider.</p>	p. 269	





La Fiche 3 en bref

Sujet		
La participation des employé(e)s et des usager(ère)s au conseil d'administration (page 237)		
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>L'organisation a les mêmes règlements généraux depuis plus de dix ans et, cette année, la nouvelle équipe administrative s'est fixée comme objectif de les réviser. Plusieurs éléments ont besoin d'être débattus au conseil d'administration, dont les deux points qui suscitent le plus de division au sein des membres : la présence des employé(e)s et des usager(ère)s au conseil...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 237	<p>Bailleurs de fonds p. 284</p> <p>Comités p. 283</p> <p>Conflit d'intérêts p. 276</p> <p>Impératifs économiques p. 281</p> <p>Habilités p. 279</p> <p>Mécanismes de participation p. 282</p> <p>Prise de contrôle p. 278</p>
<p>Vous êtes une organisation d'économie sociale aux prises avec un tel enjeu? Voici le cas inspirant d'une coopérative en aide domestique...</p>	p. 281	
<p>Vos bailleurs de fonds ont certaines exigences relativement aux représentants de votre conseil d'administration? Mieux vaut être bien renseigné...</p>	p. 284	



La Fiche 3 en bref

Sujet	La gestion démocratique des ressources humaines dans l'organisation : le cas du congédiement d'une employée (page 285)	
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>Monique a eu une vive dispute avec la direction/coordination, qui vient de lui annoncer officiellement son congédiement. Par suite d'une procédure d'évaluation sérieuse et structurée, il n'y avait pas d'autres solutions, selon les dires de la direction/coordination. Cette nouvelle a provoqué un vent de panique dans l'équipe. Christine, intervenante en insertion, décide alors d'alerter les membres du conseil d'administration...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 285	<p>Gestion des ressources humaines p. 289</p> <p>Rôles et responsabilités p. 291</p>
Quels sont les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines?	p. 291	





La Fiche 3 en bref

Sujet Confusion des rôles entre les membres du conseil d'administration et la direction/coordination (page 244)		
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>Le départ précipité du directeur général, à la suite de nombreux conflits entre ce dernier et le conseil d'administration, a ébranlé l'organisation. Au cours des derniers mois, le conseil d'administration et le directeur général ont eu plusieurs différends au sujet des rôles et des responsabilités de chacun [...]. Le conseil d'administration ne sait plus trop par quel bout prendre la situation après plusieurs essais infructueux qui se sont soldés par la démission du directeur général...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 244	<p>Fonctions de gestion p. 299</p> <p>Gouvernance en économie sociale p. 296</p> <p>Leadership p. 313</p> <p>Rôles de la direction/coordination p. 302</p>
<p>Au fait, connaissez-vous les principaux rôles et responsabilités de la direction/coordination?</p>	p. 302	



La Fiche 3 en bref

Sujet	Quel est le rôle de l'équipe de travail dans la gouvernance démocratique? (page 321)	
<p>Mise en situation</p> <p>Depuis quelques mois, une organisation vit plusieurs changements, notamment une période de développement caractérisée par une augmentation des activités et l'instauration de nouveaux programmes. L'ancienne coordonnatrice, bien qu'elle fût appréciée de tous, avait quelques lacunes en matière de gestion. Ses compétences, tout à fait suffisantes au début de son mandat, ne se sont pas accrues au cours des ans et ne lui ont pas permis de faire face aux défis posés par le développement de l'organisation. Pour plusieurs membres du conseil d'administration, l'organisation doit revoir sa gestion et être plus efficace. Profitant du départ à la retraite de l'ancienne coordonnatrice, le conseil d'administration procède à l'embauche d'un nouveau coordonnateur, qui a un profil et une formation de gestionnaire. Cependant, quelques semaines à peine après son arrivée, les tensions sont palpables au sein de l'organisation...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	<p>Page</p> <p>p. 321</p>	<p>Quelques mots clés</p> <p>Conditions favorables p. 325</p> <p>Rôles de l'équipe p. 333</p> <p>Syndicalisation p. 336</p> <p>Taille des équipes p. 327</p> <p>Vision commune p. 331</p>
<p>À votre avis, le rôle d'une équipe de travail dans les instances démocratiques peut-il varier en fonction de la taille de l'organisation? Voici quelques éléments de réponse...</p> <p>Votre organisation est syndiquée? Qu'en est-il alors du rôle d'une équipe de travail dans les instances démocratiques?</p>	<p>p. 327</p> <p>p. 336</p>	



La Fiche 3 en bref

Sujet		
La situation des regroupements d'organismes (page 339)		
Mise en situation	Page	Quelques mots clés
<p>Le conseil d'administration d'une entreprise d'économie sociale doit se réunir d'urgence pour se prononcer sur une nouvelle politique gouvernementale qui affectera certains de ses services. L'entreprise doit aussi tenir compte de la position du regroupement dont elle fait partie. Les discussions sont vives. Les membres du conseil d'administration n'arrivent pas à s'entendre sur une position commune...</p> <p>Vous voulez connaître la suite? Votre organisation est aux prises avec une situation semblable, mais vous ne savez pas trop quelles pistes d'action adopter?</p> <p>Alors, cliquez ici...</p>	p. 339	<p>Enjeux p. 341</p> <p>Information p. 342</p> <p>Mandat de la personne déléguée p. 341</p>
<p>Derrière cette mise en situation se profile toute la question de la délégation : qu'en est-il dans votre organisation?</p>	p. 346	



Des conseils express sur...

- ◇ Le conflit d'intérêts dans un conseil d'administration, p. 347
- ◇ L'administratrice récalcitrante, p. 348
- ◇ L'administratrice qui s'improvise porte-parole, p. 348
- ◇ L'éternel absent au conseil d'administration, p. 349
- ◇ L'assemblée générale en délire, p. 350
- ◇ L'administrateur malhonnête, p. 351



Avant-propos

La gouvernance démocratique (Fiche 1, p. 14) implique la participation de divers acteurs qui, bien qu'ils assument des rôles et des fonctions distinctes, sont amenés à œuvrer ensemble. Ces acteurs sont :

- ◇ l'assemblée générale;
- ◇ le conseil d'administration;
- ◇ les comités de travail;
- ◇ la direction/coordination;
- ◇ l'équipe de travail.

Au fil des années, il y a certes eu des efforts de clarification des rôles et des responsabilités, de la mission et des valeurs (Fiche 1, p. 30) et du modèle de gestion (Fiche 1, p. 25) ainsi que l'élaboration de règles légales (Fiche 2, p. 71) légitimes et éthiques à respecter. Or, malgré cela, certaines tensions associées au « vivre ensemble » persistent au sein des organisations. Ces difficultés prennent diverses formes, mais elles ont toutes un point en commun : elles affaiblissent les capacités d'agir des organisations. Dans cette troisième fiche, nous allons regarder de plus près certains défis auxquels sont confrontées les organisations lorsque les acteurs nommés précédemment interagissent entre eux.

Pour ce faire, nous avons retenu des mises en situation typiques que nous présentons avant d'en faire une analyse. Bien qu'elles soient fictives, elles sont toutes inspirées d'histoires qu'ont réellement vécues certaines organisations.

Ce que contiennent ces mises en situation

Pour chacune de ces mises en situation, nous rappellerons certains éléments dont il est important de tenir compte avant de passer à l'action, à savoir :

- ◇ les dispositions légales;
- ◇ les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale;
- ◇ les principes de gouvernance démocratique;
- ◇ les impératifs de gestion (si applicable).

Nous définirons ensuite quelques pistes d'action possibles dans une perspective de gouvernance démocratique. Des capsules d'information et des exercices seront aussi proposés afin de permettre d'approfondir la réflexion.

Le dernier thème de la Fiche 3 concerne les regroupements. Bien qu'ils ne fassent pas partie des instances internes, nous avons choisi de leur faire

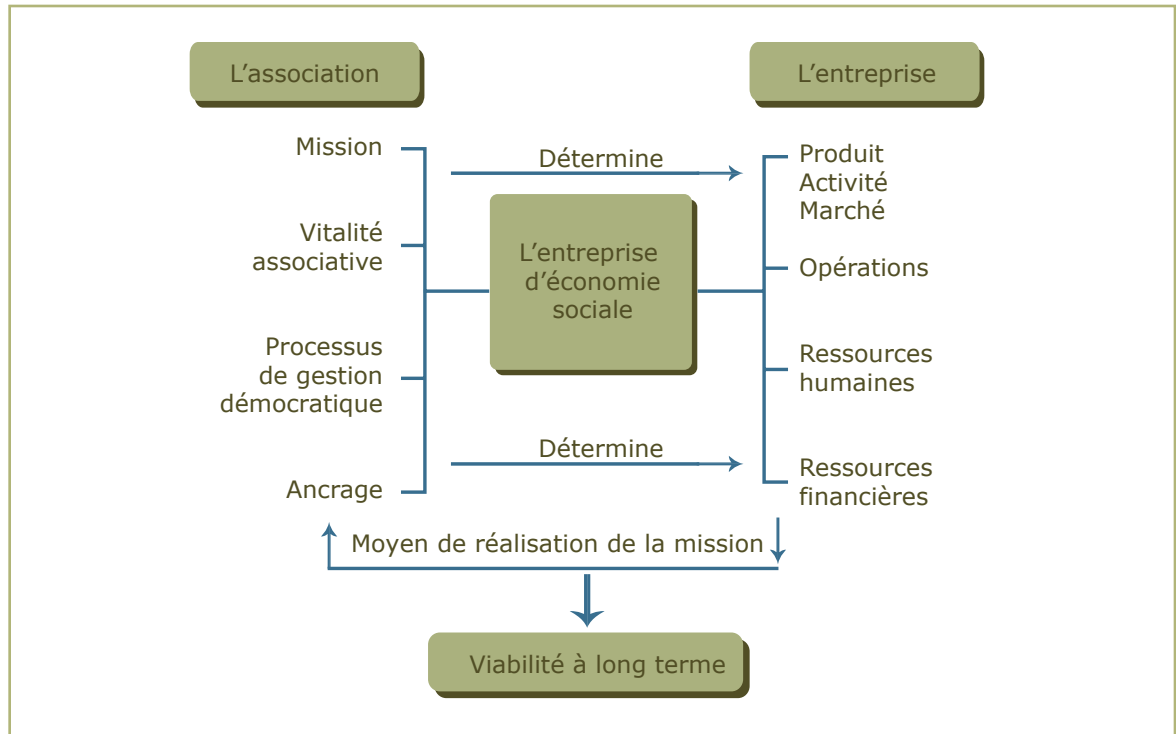
Avant-propos

une place dans la présente boîte à outils. Comme nous le verrons, ils font ressurgir des dimensions souvent négligées de la gouvernance démocratique des organisations.

Enfin, dans la toute dernière partie de la présente Fiche, vous trouverez une série de courtes mises en situation qui trouvent « réponses » dans le contenu de l'ensemble de la boîte à outils.

La prise en compte de la dimension économique des entreprises d'économie sociale dans ces mises en situation

Lorsqu'il le sera nécessaire, nous allons distinguer en quoi la gouvernance démocratique peut se « jouer » différemment dans les entreprises d'économie sociale, notamment en raison de la dimension économique de ces dernières. Un schéma développé dans un document du Chantier de l'économie sociale illustre d'ailleurs bien cet autre défi :



Source : Chantier de l'économie sociale, *Une économie à valeur ajoutée – Élaboration d'un tableau de bord pertinent*, p. 21



Avant-propos



À PROPOS... des défis liés à la gouvernance démocratique et de ses acteurs

Les défis sont nombreux et différents selon que l'on est une organisation communautaire ou une organisation d'économie sociale. En voici quelques-uns :

- ◇ Gérer les tensions et demeurer en équilibre entre le développement des personnes, des communautés et d'une économie ancrée « dans le social » pour les entreprises d'économie sociale (Vienney, 1980).
- ◇ Élargir l'espace démocratique et répartir le pouvoir à l'ensemble des acteurs qui sont à contre-courant d'une vision dominante, plus hiérarchique et centralisatrice du pouvoir dans les organisations.
- ◇ Investir temps et énergie dans un contexte de rareté des ressources et de performance accélérée.
- ◇ Valoriser les savoirs citoyens issus des expériences, lesquels sont déclassés par la valorisation des expertises et le développement de « système d'experts » (cela rend l'exercice du pouvoir difficilement accessible à tous et toutes).
- ◇ Informer, former et soutenir l'engagement citoyen dans un contexte de rareté des ressources et de performance (cela peut s'avérer une mission complexe, voire impossible).
- ◇ Trouver des moyens de favoriser et de maintenir l'engagement des membres dans les groupes décisionnels et pour la prise en charge des activités, et ce, malgré les limites personnelles et organisationnelles.
- ◇ Composer avec la diversité et les différences dans une ère de conformité et de pensée unique



CONSEIL PRATIQUE

Consacrer du temps à l'élargissement de l'espace démocratique

Créées pour offrir un lieu de pouvoir aux personnes qui en sont traditionnellement exclues, les organisations communautaires risquent de faillir à leur mission au nom de l'efficacité et du rendement. Elles doivent résister et s'assurer que le processus demeure plus important que le résultat. Pour y parvenir, la mise en place de mécanismes est essentielle. Elle doit reposer sur une volonté politique clairement énoncée par l'ensemble des acteurs, tant par l'assemblée générale que par le conseil d'administration et l'équipe de « permanents ».

DUVAL, M. et autres. *Les organismes communautaires au Québec*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2005, p. 88.



I - L'assemblée générale des membres

■ Mise en situation no 1

Une assemblée générale désertée par ses membres

Qui sont les membres de notre organisation?

Comment susciter leur participation?

Une organisation vient tout juste d'annuler son assemblée générale faute de quorum. Encore une fois, la faible participation des membres à l'assemblée générale est constatée. Le fait de diminuer le pourcentage des membres exigé pour le quorum dans les règlements généraux n'a pas endigué le problème. Des personnes administratrices fondatrices parlent avec nostalgie du temps où l'assemblée faisait salle comble. Aujourd'hui, la salle est presque vide et les sièges sont occupés par des membres qu'on ne connaît que très peu. D'autres personnes administratrices pensent sérieusement à changer le quorum par la formule « les membres présents constituent le quorum » afin de régler ce problème une fois pour toutes!

Une administratrice souligne que le nombre de membres et leur implication ont fluctué à la baisse ces dernières années. Une enquête maison, réalisée récemment auprès des membres et des participant(e)s, a mis en évidence la méconnaissance de l'organisation et la perte de signification et d'intérêt des personnes à devenir et à demeurer membres de l'organisation. Elle s'interroge sérieusement sur les règles d'adhésion et l'engagement des membres « pour créer des possibles¹ ».

■ 1 Analyse de la situation

L'administratrice prend prétexte de la volonté de certains de changer le quorum pour interpeller le groupe sur la vitalité de la vie associative.

Que signifie être membre de l'organisation? Qui sont les membres? Quelles sont les raisons pour lesquelles une personne désire être membre de votre organisation? Quelles sont les attentes et les motivations des membres? Que fait l'organisation pour susciter leur adhésion et leur participation?

Le conseil d'administration procède à une rapide analyse de la situation. Il en ressort les éléments suivants :

- ◇ la faible participation des membres à l'assemblée générale et aux autres activités de l'organisation;

1- L'expression provient de NILSSON, W.O. (2004). *Un mur haut en couleur*, Santropol roulant, p.13. Dans sa version intégrale, cela se lit comme suit : « Selon Michael McMaster, l'engagement est une condition humaine naturelle, le processus de communication grâce auquel nous pouvons nous exprimer de façon à permettre la pleine participation des autres pour créer des possibilités : un avenir possible, une nouvelle théorie, une nouvelle fenêtre pour agir. »



I - L'assemblée générale des membres

- ◇ la diminution de l'adhésion et de l'implication des membres;
- ◇ la méconnaissance de l'organisation par les membres;
- ◇ la méconnaissance des membres par l'organisation;
- ◇ la perte de signification et d'intérêt des personnes;
- ◇ une certaine inaction du conseil d'administration au-delà de changements de règles (quorum), mise à part une récente enquête maison.

Plusieurs (Duval et autres, 2005; Robert, 2005; Lamoureux, 1999) constatent que les citoyen(ne)s ou les membres sont de plus en plus absents des lieux de participation aux instances démocratiques. La situation se manifeste par :

- ◇ un faible taux de participation;
- ◇ des interventions rares des personnes qui y assistent;
- ◇ un manque d'intérêt des membres pour la gestion.

Des facteurs individuels peuvent expliquer la faible participation :

- ◇ manque de motivation et d'intérêt;
- ◇ manque d'expérience et de confiance en soi;
- ◇ manque de connaissance du fonctionnement de l'organisation et des rencontres (contenu et procédures);
- ◇ manque de temps;
- ◇ questions monétaires;
- ◇ isolement.

La faible participation peut s'expliquer aussi d'un point de vue organisationnel par :

- ◇ un déficit de la culture associative;
- ◇ le développement d'un rapport de consommation qui influence la nature des liens qu'ont les personnes à l'organisation (clients - services);
- ◇ une organisation peu accessible : physique (lieu), contenu (sujets), forme (moyens pris pour susciter la participation en quantité et en qualité), pouvoir (possibilité d'influence), etc.;
- ◇ l'ignorance des membres quant à leur rôle et à leur pouvoir au sein de l'organisation;
- ◇ le nombre et la disparité des membres;
- ◇ le manque de formation (savoir);
- ◇ l'hétérogénéité des membres (valeurs, besoins, intérêts différents et perçus comme incompatibles).



I - L'assemblée générale des membres



Service d'aide domestique de la région de Coaticook : un esprit démocratique
La démocratie semble plus facile à mettre en application avec les employé(e)s qu'avec les usager(ère)s : tel est un des constats de l'organisation. Préoccupé par la faible participation à l'assemblée générale, le Service d'aide domestique désire mettre en application des stratégies pour inciter les usager(ère)s à être plus actifs.

http://www.larepps.uqam.ca/publications/pdf_proximite/cahier02_16.pdf

▪2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

Les règles et les principes qui guident les organisations sont de plusieurs ordres. Les quatre éléments suivants font état du rapport qu'entretient l'organisation avec ses membres :

▪2.1 Les dispositions légales

Les membres d'une organisation sont les personnes physiques ou morales qui y adhèrent, notamment parce qu'elles sont intéressées par les buts poursuivis par celle-ci. La loi ne fixe aucune exigence quant aux qualités requises pour devenir membre d'une association. C'est à l'organisation de définir, dans ses règlements, la notion de membre, les catégories, les conditions d'admission ainsi que les droits et les obligations (Fiche 2, p. 121). L'admission des membres est un des éléments fondamentaux de toute la structure de l'organisation, « qui assure l'influx d'énergies nouvelles dans la corporation² ».

▪2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale

Une organisation est d'abord et avant tout un groupement de personnes réunies pour répondre collectivement à un problème et à un besoin. La tradition des organisations repose essentiellement sur la participation libre et volontaire des personnes. Les membres donnent un sens, une légitimité et une direction à l'organisation. Ils sont appelés à lui fournir l'énergie nécessaire à l'accomplissement de sa mission³.

2- MARTEL, P. et G. A. LEBEL (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec, Aspects théoriques et pratiques*, Montréal, Wilson et Lafleur Martel ltée. (chapitre 8).
3- LAMOUREUX, H. (2003). *Éthique, travail social et action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.



I - L'assemblée générale des membres



À NOTER

Les membres sont les antennes et l'oxygène de l'organisation

Les membres sont les antennes du groupe dans le milieu et l'oxygène de l'organisation; ils apportent des idées, de l'énergie et des ressources financières. Ils sont des agents multiplicateurs. L'adhésion constitue une source de crédibilité par rapport à l'opinion publique. Elle offre une garantie de sérieux à la population que l'on souhaite rejoindre et aux bailleurs de fonds. Les membres témoignent de l'enracinement dans le milieu et assurent une sensibilité aux besoins et aux préoccupations de la population. (LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *La pratique de l'action communautaire*, Sainte Foy, 2^e édition, Les Presses de l'Université du Québec, p. 376-377.)

▪ 2.3 Les principes de gouvernance démocratique

La valeur de la démocratie présente dans les organisations s'actualise par l'exercice de la citoyenneté en leur sein. Les pratiques organisationnelles seront d'autant plus cohérentes en regard de la valeur de démocratie qu'il y aura processus de dialogue et de délibération entre les personnes. Ce processus est caractérisé par un partage d'idées et de valeurs, par des occasions d'apprendre les uns des autres, par des décisions sur les meilleures approches possibles et par la création de collaboration afin de passer à l'action.

L'inexistence ou la faible présence des membres dans une organisation peut : 1) réduire la possibilité d'actualiser les valeurs de démocratie, *l'empowerment* (c'est-à-dire le développement de la capacité de choisir, de décider et d'agir) et la participation des personnes; 2) empêcher l'atteinte d'une cohérence des pratiques. Cette situation réduit également la possibilité de se renouveler par l'adhésion de personnes à la cause défendue et de s'enrichir des expériences et points de vues variés à travers un dialogue pour « mieux vivre ensemble ».

▪ 2.4 Les impératifs de gestion

La question de la place des membres est centrale en action communautaire. Selon qu'on les considère comme les principaux acteurs du groupe, des usagers ou des clients consommateurs de services, le rapport que l'on entretiendra avec eux sera différent⁴. Selon les modèles de gestion (voir Fiche 1, p. 25), les rôles des membres varieront de peu à fortement engagés dans les décisions et les actions.

4- LAMOUREUX, H. (mai 1999). *Membres, usagers ou clients?*, Outil de réflexion produit par le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal et le ROC de l'Estrie



I- L'assemblée générale des membres

Du point de vue de la gestion, cela exige une réflexion critique envers les pratiques existantes afin de s'assurer que le rapport qu'entretiennent les acteurs et les instances de l'organisation favorise la réalisation de la mission et reflète les valeurs organisationnelles partagées par les membres. On cherchera à éviter d'éventuelles contradictions entre les valeurs véhiculées et les valeurs et façons de faire officiellement préconisées. L'exercice pose de nombreux défis : assurer la transmission des savoirs et du renouvellement comme organisation ainsi que « réconcilier les objectifs d'action collective qui nécessitent compétences et efficacité avec les objectifs de développement personnel qui demandent sensibilité et de la persévérance⁵. »

▪3 Pistes d'action

En regard de la situation qui a été exposée, l'organisation peut opter pour diverses pistes d'action. Ainsi, elle peut :

- a) décider de modifier ses règlements généraux et réduire son quorum afin de pouvoir tenir son assemblée générale annuelle, ce qui ne règle pas la perte de signification et d'intérêt des personnes à devenir et demeurer membres de l'organisation;
- b) faire une réflexion sur l'adhésion et l'engagement de ses membres et décider de revitaliser sa vie associative, entre autres, à partir des pistes suivantes.

▪3.1 Développer le sentiment d'appartenance des membres

L'appartenance n'est pas le fait de « se trouver avec ou dans un groupe » puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir : « elle implique une identification personnelle au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux et celles qui en font aussi partie, leur considération sympathique¹. »

Appartenir à un groupe, c'est...

- ◇ se réaliser en lien avec d'autres personnes;
- ◇ avoir un apport unique dans un groupe;
- ◇ tenir compte des uns et des autres;
- ◇ construire, créer et mettre en œuvre des projets qui peuvent servir la collectivité.

1- L'expression provient de NILSSON, W.O. (2004). *Un mur haut en couleur*, Santropol roulant, p.13. Dans sa version intégrale, cela se lit comme suit : « Selon Michael McMaster, l'engagement est une condition humaine naturelle, le processus de communication grâce auquel nous pouvons nous exprimer de façon à permettre la pleine participation des autres pour créer des possibilités : un avenir possible, une nouvelle théorie, une nouvelle fenêtre pour agir. »

5- LAMOUREUX, H. (2003). *Éthique, Travail social et action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.



I - L'assemblée générale des membres

Les personnes développent un sentiment d'appartenance parce qu'elles :

- ◇ ont le goût de socialiser;
- ◇ ont un intérêt à s'identifier au groupe;
- ◇ veulent se sentir bien dans un groupe.



À PROPOS... des facteurs favorisant le sentiment d'appartenance

Ces facteurs peuvent notamment être :

- ◇ **Le respect et la considération.** La perception de respect et de considération a un impact critique sur le sentiment d'appartenance. Il est impossible de développer un sentiment d'appartenance et de mobiliser les personnes si elles ne se sentent pas considérées, respectées et valorisées.
- ◇ **La réputation de l'organisation.** Les personnes vont s'identifier plus aisément à une organisation qui est connue et reconnue dans le milieu grâce à son action et à ses services.
- ◇ **La clarté des règles d'adhésion.** Des règles d'adhésion clairement définies dans lesquelles sont précisés les droits, les obligations les pouvoirs et les apports de chacun ont un effet positif.
- ◇ **L'implication au sein de l'organisation.** La réalisation de soi et le sentiment d'utilité sociale à travers l'exercice de responsabilités et l'accomplissement de tâches stimulantes constituent des facteurs importants de motivation.
- ◇ **L'information.** L'information sur l'organisation, ses projets, ses réalisations et les enjeux permet de développer le sentiment d'appartenance.
- ◇ **Les droits et avantages.** La jouissance de certains avantages, produits et services associés à l'adhésion influe sur l'identification des membres à l'organisation et sur leur participation (droit de vote, droit à l'information, accès à des services, etc.).
- ◇ **Le bon fonctionnement de l'organisation.** La perception d'une bonne gestion des ressources renforce le sentiment d'appartenance.



I - L'assemblée générale des membres



À PROPOS... des moyens favorisant le sentiment d'appartenance

Pour favoriser le sentiment d'appartenance, il existe plusieurs moyens :

- ◇ créer un environnement propice à l'adhésion et à l'inclusion des membres dans la vie associative;
- ◇ impliquer les membres dans les diverses activités de l'organisation (Fiche 3, p. 244);
- ◇ assurer l'information, la formation et le soutien des membres;
- ◇ encourager la relève.



Inclusion des jeunes et engagement citoyen au Santropol Roulant

Nilsson, dans un ouvrage sur l'engagement citoyen au Santropol Roulant, dresse un portrait très inspirant du travail de cet organisme. Vous pouvez consulter cet ouvrage sur Internet :

<http://www.santropolroulant.org/images/southernwallfrench.pdf>.

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) a établi le profil de quinze initiatives de développement économique communautaire menées par des jeunes d'un océan à l'autre, à l'occasion d'un projet de recherche du Comité des nouveaux leaders, dont celui du Santropol roulant pour le Québec. Site Web : <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/misc/Santropol.Final.FR.Web.pdf>.

3.2 Assurer une meilleure cohésion de groupe

Pour créer une cohésion de groupe, il y a deux forces distinctes qui agissent sur les membres :

- ◇ l'attrait de groupe : se rapporte à la volonté d'avoir des interactions avec les autres membres du groupe et au désir de participer à des activités de groupe;
- ◇ le contrôle des moyens : fait référence aux avantages qu'un membre peut retirer de son association au groupe.

Plus les personnes veulent adhérer à une organisation, participer à ses activités et en retirer des avantages (reconnaissance, *empowerment*, etc.), plus grande est la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance.



I - L'assemblée générale des membres

La cohésion de groupe renferme deux dimensions :

- ◇ la cohésion relative à la tâche : réfère au degré de participation à la réalisation d'objectifs communs;
- ◇ la cohésion sociale : illustre le degré d'interaction et d'appréciation entre les membres du groupe.



À NOTER

Une vie associative et démocratique à développer

Une vie associative et démocratique dynamique ne va pas de soi dans une entreprise d'économie sociale. Être légalement constitué et avoir des membres ne constituent pas des garanties absolues de démocratie. Tout comme les autres dimensions de l'entreprise, la vie associative et démocratique a besoin, pour se développer, de temps, de planification et de ressources.

Des efforts particuliers doivent être orientés vers les trois aspects suivants :

- ◇ la mise en place de structures décisionnelles de soutien (recrutement des membres du conseil d'administration, réunions de conseil d'administration fréquentes et efficaces, expertises diversifiées, bonne participation des membres aux assemblées générales, etc.);
- ◇ la mise en application de pratiques de gestion favorisant une pleine participation (politiques d'information à l'interne et à l'externe, processus d'évaluation impliquant les membres et les travailleur(euse)s, etc.);
- ◇ la mise en place de mécanismes de formation à l'intention des membres et des travailleur(euse)s (formation à la vie démocratique, à la gestion participative, à l'animation, à la coopération, etc.).

Source : ANIM'ACTION et COMITÉ RÉGIONAL D'ÉCONOMIE SOCIALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC, *Suivez le guide! Mieux connaître et comprendre l'économie sociale*, Québec, mars 2002, p. 16.

3.3 Favoriser la participation

La participation résulte à la fois :

- a. des ressources (temps, argent, compétences citoyennes);
- b. d'un engagement favorable à la cause;
- c. du réseau social de la personne (milieu familial, communauté locale, cercles d'amis).

I - L'assemblée générale des membres

Plusieurs facteurs favorisent la participation et l'engagement des personnes au sein d'une organisation démocratique. Mentionnons entre autres :

- ◇ la démocratie directe dans laquelle les personnes ont un lien étroit avec l'organisation;
- ◇ la sociabilité (accès à des lieux pour échanger et s'impliquer avec d'autres);
- ◇ la cohésion idéologique (adhésion à des valeurs communes et cohérence de l'organisation et des personnes dans l'application de ces valeurs);
- ◇ le sens collectif de la solidarité (entraide, écoute et respect);
- ◇ l'information et la formation;
- ◇ l'impact sur l'organisation et la communauté (possibilité d'influence);
- ◇ la vie quotidienne (vie privée, vie publique et vie associative).



Le Resto-Plateau : implication des usagers et du personnel

Sur le plan de l'implication des usagers et du personnel dans les processus décisionnels, Le Resto-Plateau, dans une monographie de son entreprise, témoigne de sa volonté et des moyens pris afin de favoriser la participation de l'ensemble des personnes qui y sont impliquées. À ce sujet, voir le site Web : <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ES0103.pdf>.



CONSEIL PRATIQUE

Des mécanismes pour favoriser la participation des membres.

Différents mécanismes peuvent favoriser la participation des membres, à savoir :

1. élaborer des activités de ressourcement et de formation des bénévoles;
2. partager l'information largement entre les membres, les bénévoles et l'équipe de travail et créer des espaces et des lieux d'échanges informels entre ces différentes personnes;
3. respecter le rythme des personnes, leur disponibilité, leur état de santé et leurs habiletés;
4. avoir une structure d'accueil qui permet de bien informer les membres du rôle, de la mission et des objectifs de l'organisation;
5. développer le sentiment d'appartenance des membres, notamment par l'aménagement d'espaces accessibles et chaleureux permettant l'expression des besoins; partager leur opinion et leur préoccupation; faire valoir leur intérêt;
6. développer des activités variées durant lesquelles les personnes peuvent s'impliquer et concilier leurs intérêts individuels et collectifs. Avoir un mécanisme d'intégration et de participation clairement défini.



I - L'assemblée générale des membres



CONSEIL PRATIQUE

Un groupe investi par ses membres : éléments de « mesure »

À quoi peut-on dire qu'un groupe est investi et pris en charge par ses membres? Les éléments suivants en sont des indices :

- ◇ des membres présents et actifs;
- ◇ une plus grande prise de parole des membres et des personnes à l'intérieur de l'organisation;
- ◇ des personnes plus nombreuses à investir la vie associative (instances formelles et informelles) de l'organisation comme lieu d'expression de leurs intérêts et comme tremplin à la mobilisation et à l'action collective;
- ◇ une plus grande participation des membres au sein des structures décisionnelles;
- ◇ une capacité accrue de l'organisation à cerner les besoins et les intérêts des personnes;
- ◇ des services et des activités qui répondent encore mieux aux besoins des personnes, lesquelles sont nombreuses à y participer;
- ◇ une plus grande mobilisation des membres dans des actions politiques visant la promotion et la défense de leurs droits et intérêts;
- ◇ une volonté accrue des personnes de s'engager activement dans leur communauté d'appartenance ou dans la société en général pour la justice et l'égalité.



Des jeunes qui s'impliquent : un guide du Forum jeunesse des Laurentides

Forum jeunesse des Laurentides a produit un guide à l'intention des jeunes qui veulent s'engager dans la société et prendre part aux décisions qui les concernent. Le guide s'inscrit dans l'opération *Prends ta place!*, qui a pour but d'augmenter et de maximiser la participation des jeunes dans les lieux décisionnels. Ce guide est un bon outil pour les jeunes et les moins jeunes participant ou désirant participer aux décisions. À ce sujet, visiter le site Web http://www.forumjeunesse.com/pdf_et_images/prendstaplaceguide.pdf.





I - L'assemblée générale des membres

Exercice 1

Notre organisation est-elle investie et prise en charge par ses membres?

À partir des indices de prise en charge de l'organisation déterminés par l'R des Centres de femmes du Québec dans la *Trousse de gestion féministe*, nous vous proposons de procéder à un rapide examen de la situation dans votre organisation. Le tableau d'indices n'est pas exhaustif. D'autres indices qui vous sont propres peuvent y être ajoutés. Le but de l'exercice est de susciter une réflexion sur l'investissement et la prise en charge de l'organisation par ses membres.

Indices de prise en charge de l'organisation par ses membres	Oui	Non	+ ou -
Les membres de l'organisation sont présents et actifs.			
Les membres prennent la parole à divers moments et lieux à l'intérieur de notre organisation.			
De nombreuses personnes s'impliquent au sein de l'organisation (instances formelles et informelles) et se mobilisent dans l'action.			
Les membres sont impliqués au sein des structures décisionnelles (assemblée générale et conseil d'administration).			
Les personnes administratrices représentent bien les intérêts des membres de l'organisation et des personnes de leur communauté d'appartenance.			
L'organisation cerne bien les besoins et les intérêts des personnes.			
Les services et les activités répondent parfaitement aux besoins des personnes, lesquelles sont nombreuses à y participer.			



I - L'assemblée générale des membres

Indices de prise en charge de l'organisation par ses membres (suite)	Oui	Non	+ ou -
Les membres se mobilisent dans des actions politiques visant la promotion et la défense de leurs droits et de leurs intérêts.			
Les personnes impliquées au sein de l'organisation (membres, participant(e)s, personnes administratrices, responsables de la gestion, employé(e)s et bénévoles) s'engagent activement dans leur communauté d'appartenance ou dans la société en général pour la justice et l'égalité.			
Autres indices importants pour notre organisation : _____ _____ _____ _____			





I - L'assemblée générale des membres

Exercice 2

Faire le point sur les membres de votre organisation

La Fédération des télévisions communautaires autonomes du Québec, dans son *Cahier pratique de gestion démocratique* (2006), pose des questions fort judicieuses au sujet de ses membres. Nous nous en sommes d'ailleurs inspirés pour les questions qui se trouvent dans le tableau suivant. Nous vous invitons à y répondre afin de préciser la situation dans votre organisation. Bref, à partir de ces questions, quel portrait faites-vous de vos membres?

Au sujet des membres dans l'organisation				
Définition	Catégorie	Droits ⁶	Obligations ⁷ (morales et légales)	Pouvoir et apport
Questions				
Qui sont les membres?	La structure d'adhésion permet-elle une représentativité de la collectivité desservie?	Quels sont les droits des membres?	Quelles sont les obligations des membres?	Quel est le rôle des membres?
Combien avons-nous de membres?	Quelles sont les catégories de membres?	Quels rapports (liens) entretenons-nous avec les membres?	Quelles sont nos attentes à l'égard des membres?	Quels sont les pouvoirs et les privilèges des membres?
Le nombre de membres est-il croissant, stable ou décroissant?	Quelles sont les caractéristiques de chacune des catégories?	Y a-t-il un mécanisme d'accueil et d'intégration des membres?		Les membres peuvent-ils s'impliquer au sein des comités de travail?
À quoi servent nos membres? (représentativité, revenus, prise en charge, etc.)		Les membres sont-ils régulièrement informés?		

6- Les jeux-questionnaires sur la structure juridique des OBNL et la gouvernance démocratique (Fiche 2, p. 84) vous donnent de plus amples renseignements sur les membres et sur leurs droits dans une organisation.

7- Nous parlons ici des obligations morales ayant trait à la mission et aux valeurs de l'organisation et aux obligations légales faites par la Partie III de la *Loi sur les compagnies*. Des obligations supplémentaires peuvent être édictées par d'autres lois, comme la *Loi sur la santé et les services sociaux* et la *Loi sur les services de garde à l'enfance*, ou bien par les bailleurs de fonds, selon les termes d'ententes de service ou autres.



I - L'assemblée générale des membres

Au sujet des membres dans l'organisation (suite)				
Définition	Catégorie	Droits	Obligations (morales et légales)	Pouvoir et apport
Questions				
Qui, dans notre organisation, a la responsabilité des membres?	Les employé(e)s peuvent-ils devenir membres?	Quels sont les avantages?		
Comment s'effectue le recrutement et l'intégration?	Les usager(ère)s/client(e)s peuvent-ils être membres?			
Quelles sont les démarches à entreprendre pour devenir membre?				





I - L'assemblée générale des membres

Être membre de l'organisation : définition	
Portrait des membres d'une organisation (à titre d'exemple)	
Catégorie	
Membre actif	Définition
	Toute personne peut devenir un membre actif si elle adhère à la mission, aux orientations et aux valeurs de l'organisation. Caractéristiques particulières : <ul style="list-style-type: none"> ◇ Appartenir à un groupe ciblé (femmes, personnes handicapées, résident(e) d'un quartier, etc.). ◇ Être usager(ère) des services. ◇ Autres.
	Droits
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Droit de parole. ◇ Droit de vote. ◇ Droit à l'information. ◇ Droit de siéger au conseil d'administration et sur les comités.
	Obligations (morales et légales)
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Être en accord avec la mission, les orientations et les objectifs de l'organisation. ◇ Respecter les lettres patentes et les règlements généraux. ◇ Participer aux assemblées générales. ◇ Participer aux activités organisées. ◇ Payer la cotisation exigée.
Pouvoir et apport	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Élire le conseil d'administration. ◇ Recevoir et adopter les rapports annuels d'activités et financiers. ◇ Entériner les règlements généraux. ◇ Entériner les actes des personnes administratrices. 	



I - L'assemblée générale des membres

Être membre de l'organisation : définition (suite)	
Portrait des membres d'une organisation (à titre d'exemple) (suite)	
Catégorie	
Membre actif (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Au besoin, participer à la création d'un comité de direction (comité exécutif). ◇ Participer à la planification stratégique (mission, vision et valeurs). ◇ Déterminer les orientations. ◇ Disposer de toute question d'intérêt. ◇ Participer à des comités de travail. ◇ S'impliquer comme bénévole ou militant(e).
Membre sympathisant / allié	Définition
	Toute personne désirant coopérer avec l'organisation à la réalisation de buts communs, peut devenir un membre allié si elle appuie la mission et les objectifs. Elle ne possède pas les caractéristiques associées au membre actif.
	Droits
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Droit de parole. ◇ Droit de vote. ◇ Droit à l'information. ◇ Droit de siéger aux comités.
	Obligations (morales et légales)
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Être en accord avec la mission, les orientations et les objectifs. ◇ Respecter les lettres patentes et les règlements généraux. ◇ Participer aux assemblées générales. ◇ Participer aux activités organisées. ◇ Payer la cotisation exigée. 	



I - L'assemblée générale des membres

Être membre de l'organisation : définition (suite)	
Portrait des membres d'une organisation (à titre d'exemple)	
Catégorie	
Membre sympathisant / allié (suite)	Pouvoir et apport
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Même pouvoir et apport que le membre actif.
Membre institutionnel/ corporatif/ associatif	Définition
	Toute association peut devenir membre associatif si elle adhère à la mission et aux objectifs de l'organisation.
	Droits
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Droit de parole aux assemblées générales sans droit de vote. ◇ Droit à l'information.
	Obligations (morales et légales)
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Être en accord avec la mission, les orientations et les objectifs. ◇ Respecter les lettres patentes et les règlements généraux. ◇ Participer aux assemblées générales. ◇ Participer aux activités organisées. ◇ Payer la cotisation exigée.
Pouvoir et apport	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Recevoir les rapports annuels d'activités et financiers. ◇ Participer à la planification stratégique (mission, vision et valeurs). ◇ Disposer de toute question d'intérêt. ◇ Participer à des comités de travail. 	



I - L'assemblée générale des membres

Être membre de l'organisation : définition (suite)	
Portrait des membres d'une organisation (à titre d'exemple)	
Catégorie	
Membre honoraire	Définition
	Toute personne ayant eu une contribution significative au sein de l'organisation peut se voir désigner, par le conseil d'administration, comme membre honoraire (à vie ou pour une période déterminée) de l'organisation.
	Droits
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Droit de parole aux assemblées générales sans droit de vote. ◇ Droit à l'information.
	Obligations (morales et légales)
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Être en accord avec la mission, les orientations et les objectifs. ◇ Respecter les lettres patentes et les règlements généraux. ◇ Participer aux assemblées générales.
	Pouvoir et apport
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Recevoir les rapports annuels d'activités et financiers. ◇ Participer à la planification stratégique (mission, vision et valeurs). 	
Autres	



I - L'assemblée générale des membres

■ Mise en situation no 2

Une organisation qui s'est éloignée de ses membres

Les membres peuvent-ils jouer un rôle essentiel et exercer un pouvoir qui sert les intérêts de l'ensemble et du projet collectif?

L'organisation, comme à chaque année, a convoqué l'assemblée générale de ses membres pour recevoir le rapport d'activités et les états financiers, nommer le vérificateur comptable et élire le conseil d'administration.

Des membres présents se désolent que leur organisation se soit éloignée de l'assemblée générale au cours de son histoire. Les plus anciens mentionnent qu'au début, l'assemblée générale et l'organisation se confondaient. Des membres se plaignent de ne plus débattre, de ne plus être consultés et de ne plus prendre part aux décisions. Ils ne sont sollicités que pour confirmer que tout va bien. Le pouvoir, disent-ils, est concentré entre les mains du conseil d'administration et du directeur général. L'organisation se concentre uniquement sur les pratiques de contrôle et sur les rôles tenus par le conseil d'administration et la direction/coordination, lesquels sont impliqués dans le processus de décision.

Dans un premier temps, les membres en poste du conseil d'administration insistent pour dire qu'ils se conforment aux exigences de la loi (*Partie III de la Loi sur les compagnies*) et que le conseil d'administration, et non l'assemblée générale des membres, est l'instance désignée légalement pour administrer l'organisation.

■ 1 Analyse de la situation

À la suite de l'assemblée générale, le nouveau conseil d'administration en profite pour se questionner sur son assemblée délibérante et sur la place qui est faite aux membres au sein de l'organisation. L'interaction entre les acteurs de l'organisation suscite-t-elle l'engagement de tous et toutes? Au-delà des considérations légales, quelle serait la structure la plus adaptée Où est le pouvoir dans l'organisation? Comment les décisions sont-elles partagées?

Le conseil d'administration procède à une rapide analyse de la situation, et il en ressort les éléments suivants :

- ◇ la teneur de l'assemblée générale des membres, quoique conforme à la loi, ne satisfait pas les membres;
- ◇ la situation jugée problématique dure depuis un certain temps;
- ◇ les membres de l'organisation souhaitent jouer un rôle plus actif au sein de l'organisation;



I - L'assemblée générale des membres

- ◇ les membres du conseil d'administration s'appuient sur le rôle qui leur est conféré par la loi;
- ◇ les membres souhaitent être interpellés quant à l'information, la délibération, la prise de décisions et le contrôle;
- ◇ les membres veulent exercer un pouvoir.

D'autres organisations font un portrait similaire de la situation. Des travaux récents (menés notamment par le CIRIEC, le CRISES et le LAREPPS⁸) sur la gouvernance des organisations soulignent par ailleurs une tendance à se limiter aux exigences légales ayant trait au contrôle et à l'élection des personnes administratrices de l'organisation (élection du conseil d'administration, dépôt des états financiers et nomination de la personne vérificatrice des comptes). En fait, il est beaucoup question de l'organisation du conseil d'administration et de l'information des membres et ce, au détriment de la participation des membres à la vie associative.

■2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

Les règles et les principes qui guident les organisations sont de plusieurs ordres. Ainsi, nous pouvons considérer les éléments suivants, en tout ou en partie :

■2.1 Les dispositions légales

L'assemblée générale consiste en la réunion des membres d'une organisation (en tout ou en partie) dans un lieu, à un moment précis, dans le but de discuter de sujets circonscrits et de prendre des décisions. Il y a deux sortes d'assemblée délibérante des membres (Fiche 2, p. 121) : l'assemblée générale ordinaire et l'assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale).

Un cadre statutaire et des exigences de la loi (Partie III de la *Loi sur les compagnies* et *Code civil du Québec*) et des règlements internes (Fiche 2, p. 71) modèlent une première configuration dans laquelle sont définis de façon générale les rôles et les responsabilités des instances suivantes : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le comité de direction (comité exécutif), la direction/coordination et l'équipe de travail. Cette structure statutaire de gouvernance est « nécessaire », mais elle n'est pas en soi une gouvernance démocratique qui favorise la participation des membres.

8- CIRIEC : Centre Interdisciplinaire de Recherche et d'Information sur les Entreprises Collectives; CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales ; LAREPPS : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.



I - L'assemblée générale des membres

▪2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale

Au-delà des impératifs légaux, l'organisation est constituée fondamentalement de **parties prenantes** (*Revue Économie et Solidarités*, volume 35, numéros 1-2, 2004), acteurs dans la définition et l'accomplissement de la mission, de la vision (avenir désiré/orientations) et des valeurs de l'organisation. Pour toute organisation, le **lien** qu'elle entretient avec chacun – et particulièrement avec les membres, client(e)s, usager(ère)s, participant(e)s – est important, et elle mise sur la participation de tous (membres, conseil d'administration, direction/coordination, employé(e)s, bénévoles et collectivité) en vue de renforcer le caractère du **projet collectif**.

▪2.3 Les principes de gouvernance démocratique

La gouvernance démocratique repose sur deux éléments de base :

- ◇ elle est fondée sur un groupement de personnes, et non sur une personne, qui partage une vision, une mission et des valeurs, dont celle de la participation;
- ◇ l'organisation a un rôle important à jouer pour inciter à la participation. Pour ce faire, elle doit se donner les moyens de favoriser la délibération entre les acteurs, et cela passe par une redéfinition des pouvoirs et de la place de chacun dans le processus décisionnel.

La gouvernance démocratique réfère aux interactions qui s'établissent entre les membres et les divers acteurs de l'organisation (personnes responsables de la gestion, personnes administratrices, employé(e)s, bénévoles et autres). La gouvernance se centre sur la question du lien avec les membres de l'organisation et renvoie à la raison d'être, les valeurs, la vision commune ainsi que les droits et les obligations des membres de l'organisation.

▪2.4 Les impératifs de gestion

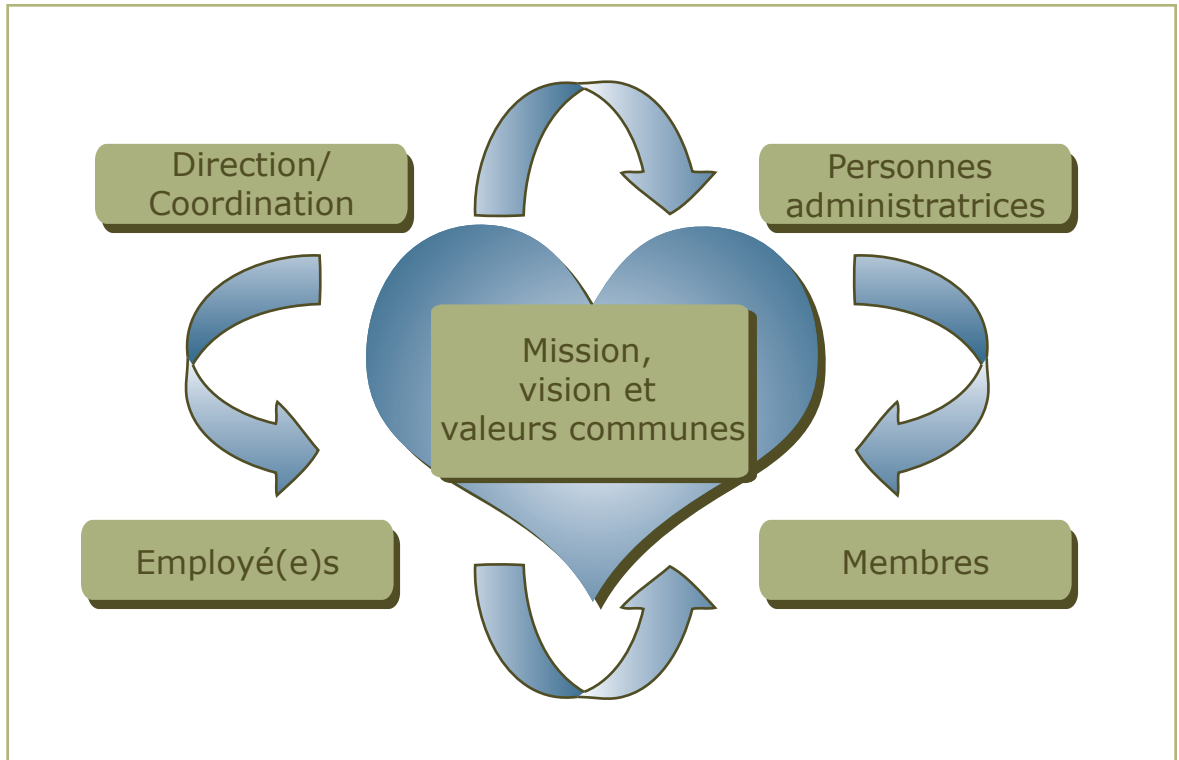
La participation des membres ne se limite pas au seul contrôle de ces derniers dans les organisations. Celles-ci, conformément à leur raison d'être, se doivent de développer non seulement une dynamique des rôles et des interactions entre les membres de l'organisation, mais aussi des méthodes de gestion qui sont adaptées à leurs caractéristiques spécifiques, en particulier la présence et l'action déterminante des membres, usager(ère)s, participant(e)s.

Une bonne gouvernance nécessite que des décisions soient attribuées à chaque niveau de responsabilités et de responsables.

I- L'assemblée générale des membres

Diagramme 1

Les rapports types entre les acteurs d'une organisation dans le cadre de la gouvernance démocratique





I - L'assemblée générale des membres

■ 3 Pistes d'action

En regard de la situation qui a été exposée, l'organisation peut opter pour diverses pistes d'action. Ainsi, elle peut :

- a) décider de s'en tenir au cadre légal, ce qui n'est pas la piste d'action idéale compte tenu des critiques émises par les membres;
- b) considérer l'un ou l'autre des éléments suivants : l'organisation peut introduire les membres dans ses façons de faire, en tout ou en partie. Il est conseillé de procéder de façon progressive.

■ 3.1 Faire de l'assemblée générale un espace de délibération et de pouvoir

L'assemblée délibérante ne remplit pas toujours adéquatement son rôle d'espace de délibération et de pouvoir collectif. L'engagement social est souvent fonction de l'expérience vécue, positive ou négative, au sein des organisations démocratiques et de leurs espaces de délibération. L'assemblée générale est, avant tout, un espace de délibération et de pouvoir collectif qui permet à l'ensemble des membres de s'exprimer sur des sujets qui leur tiennent à cœur afin de créer un projet commun. Elle constitue le lieu privilégié de prise de parole et de prise de décisions pour les membres. L'assemblée est :

- 1) un lieu de communication qui forme la personne participante à la manière dont l'organisation fonctionne;
- 2) un lieu d'information sur un environnement et des enjeux;
- 3) un lieu d'échange et de discussion d'où émergent les solutions désirées;
- 4) un lieu de décision démocratique.



La participation dépend de la volonté des personnes et des structures

« [...] la participation à la gouvernance ne dépend pas seulement de la volonté du sujet, mais aussi des structures. Le cadre statutaire précisant les instances classiques (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif, postes de président et de directeur général) est nécessaire, mais non suffisant pour assurer une gouvernance participative. Il faut trouver la configuration appropriée à chaque cas en vue de favoriser la délibération. Il faut des forums qui permettent un débat fondé sur la communication et l'échange entre les acteurs ».

(RODRIGUES, A. L. et M.-C. MALO, *op. cit.*, p. 22.)



I - L'assemblée générale des membres



À PROPOS DE... la délibération

Toute délibération correspond à une discussion, laquelle va mener à une décision à prendre collectivement. À partir d'une intention d'entreprendre une action, l'assemblée va amorcer une discussion entre ses membres, discussion qui permettra de prendre une décision. Des personnes vont proposer, au reste de l'assemblée, des manières de concevoir le problème à traiter et vont conseiller, ou déconseiller, différentes options. Une ou des options seront choisies, et ce, après avoir été forgées, modifiées, comparées et mises en concurrence par l'intermédiaire de plusieurs prises de paroles. Ainsi, la décision prise aura-t-elle subi l'épreuve de la discussion.

La délibération se décline en **trois grandes étapes** successives :

1. la prédélibération consiste à mettre en place les conditions nécessaires à la délibération par l'actualisation des valeurs de l'organisation, l'information la formation et le soutien des personnes dans l'exercice;
2. l'action de délibération consiste à entendre les opinions, à confronter les points de vue et à exprimer des opinions divergentes;
3. la conclusion de la délibération consiste à prendre une décision dans l'intérêt commun, à assurer un suivi de la décision et à évaluer le processus de délibération lui-même.

L'organisation doit prendre soin de définir au préalable des règles de délibération. Les caractéristiques des règles de délibération (Robert, 2005) sont les suivantes :

- a. elles doivent avoir été définies par les participant(e)s;
- b. elles doivent être inclusives et publiques : toutes les personnes affectées par les décisions ont la possibilité de prendre part à la délibération;
- c. elles s'appuient sur la souveraineté des participant(e)s : les personnes sont libres de s'autodéterminer sans obstacle extérieur;
- d. elles sont aussi exemptes de contraintes internes : l'acte de décider est aux meilleurs arguments et sans contrainte;
- e. elles sont le fruit d'une entente majoritaire ou par consensus;
- f. tout sujet d'intérêt général peut être soumis à la délibération;
- g. la délibération inclut autant l'argumentation rationnelle (raison) que les attitudes, besoins et préférences (émotion).



I - L'assemblée générale des membres



Des membres bien informés au Front commun des personnes assistées sociales du Québec

Pour que ses membres soient bien informés et pour qu'ils prennent des décisions éclairées, le 20 mars 2007, à quelques jours des élections provinciales, le *Front commun des personnes assistées sociales du Québec* (FCPASQ) a organisé, à l'occasion de son assemblée générale, un débat public où il a interpellé les partis politiques sur des questions de lutte à la pauvreté.

3.2 Encourager le développement du « pouvoir d'agir » des membres

Dans la gouvernance démocratique, la volonté de répartir le pouvoir s'étend à l'ensemble des acteurs d'une organisation : les membres, les participant(e)s, les bénévoles, le conseil d'administration, les personnes responsables de la gestion (direction/coordination) et les employé(e)s. L'idée est de contribuer à l'élargissement de l'espace démocratique et à la participation du plus grand nombre de personnes, particulièrement celles qui sont habituellement exclues des lieux de pouvoir⁵.

Afin d'encourager la prise en charge individuelle et collective par les membres, le développement de leur « pouvoir d'agir » (*empowerment*), les organisations vont favoriser l'implication dans la prise de décisions au moment de l'assemblée générale et dans d'autres lieux, renforçant ainsi leur capacité « à parler pour eux-mêmes ».

« Les membres garantissent le fonctionnement démocratique de nos organismes, non seulement par leur présence sur les conseils d'administration, mais aussi, surtout par leur participation directe, volontaire et parfois militante à la vie des organismes communautaires autonomes⁶. »

La marge de manœuvre décisionnelle de chaque niveau de l'organisation devrait correspondre à sa sphère d'activité et à ses usager(ère)s (membres, personnes administratrices, gestionnaires et employé(e)s respectifs). Le principe de subsidiarité (principe de délégation verticale des pouvoirs) veut que les meilleures décisions se prennent à proximité des enjeux auxquels elles s'adressent. Plus les personnes se sentent concernées, plus elles seront agissantes dans le processus de prise de décisions. L'organisation visera donc au renforcement constant de cet intérêt. Le cheminement des membres de l'organisation par l'intermédiaire de leur participation aux instances constitue un processus d'*empowerment*.

5- LAMOUREUX, H. (2003). *Éthique, Travail social et action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

6- Les jeux-questionnaires sur la structure juridique des OBNL et la gouvernance démocratique (Fiche 2, p. 84 et p.170) vous donnent de plus amples renseignements sur les membres et sur leurs droits dans une organisation.

I - L'assemblée générale des membres



Un programme de formation des membres au Comité des personnes atteintes du VIH du Québec (CPAVIH)

À l'occasion d'une démarche de planification stratégique, le CPAVIH souligne l'importance de l'*empowerment* de ses membres et a choisi d'implanter un programme de formation en matière de santé, de droit et d'intégration sociale et la création de comités de délibération participative sur les questions d'intérêt commun. Pour obtenir de plus amples renseignements, voir le site Web http://cpavih.org/cpavih/documents/orientation_cpavih.pdf.

Le développement du « pouvoir d'agir » est un processus d'appropriation à dimensions multiples qui s'opère simultanément sur au moins quatre plans : la participation, l'acquisition de connaissances spécifiques, l'estime de soi et la conscience critique. Essentiel, le « pouvoir d'agir » signifie :

- ◇ se réapproprier son pouvoir personnel (à l'intérieur) afin d'agir (à l'extérieur);
- ◇ une prise en main, vers l'épanouissement;
- ◇ des actions qui aident à soutenir la volonté des gens de maîtriser différents aspects qui composent leur vie.

Les principaux indicateurs du développement du « pouvoir d'agir » au sein de l'organisation sont :

- ◇ la présence d'une démarche d'action sociale et solidaire au sein de l'organisation;
- ◇ la sensibilisation du groupe aux différentes problématiques à travers la délibération;
- ◇ la reconnaissance mutuelle des personnes afin de mieux se solidariser et se soutenir pour se réaliser pleinement;
- ◇ l'implication grandissante des personnes au sein de l'organisation et dans la communauté;
- ◇ l'existence d'un processus d'apprentissage continu.



Croissance Travail applique les principes de l'appropriation du pouvoir chez les participant(e)s

Les participant(e)s peuvent siéger au conseil d'administration comme représentant(e)s des participant(e)s. L'organisme encourage le développement de leur autonomie et leur sens des responsabilités et favorise l'intégration dans diverses activités. Pour obtenir plus de détails, visiter le site Web http://www.larepps.uqam.ca/publications/pdf_insertion/cahier07_01.pdf.



I - L'assemblée générale des membres



CONSEIL PRATIQUE

Des moyens pour encourager le pouvoir d'agir des membres

En lien avec l'approche de l'éducation populaire, l'organisation peut favoriser :

- ◇ des réflexions à partir des préoccupations de ses membres;
- ◇ la circulation de l'information, de haut en bas et de bas en haut, de l'extérieur vers l'intérieur et vice et versa;
- ◇ le développement de la pensée critique afin de comprendre les enjeux et de pouvoir faire des choix éclairés;
- ◇ l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir être pour que les personnes interviennent plus efficacement dans le groupe;
- ◇ l'apprentissage continu.



Assemblée générale du Regroupement des cuisines collectives du Québec : un événement marquant

Le Regroupement des cuisines collectives du Québec fait de son assemblée générale un événement. C'est une occasion de s'informer, d'échanger, de s'éduquer, de décider et de célébrer. À ce sujet, voir le site Web <http://www.rccq.org/evenements/assemblees.html>.

3.3 Intégrer les membres aux processus de l'organisation

L'organisation constitue un terrain d'apprentissage de la démocratie. Elle offre un lieu d'exercice de la citoyenneté et donne aux membres la possibilité de développer des habiletés en ce sens. Les membres (usager(ère)s et représentant(e)s) constituent des acteurs importants. Ils sont « au cœur de l'action communautaire autonome » (Lamoureux, 1999) et contribuent, pour les organisations, à :

1. définir l'offre de biens ou de services en fonction des valeurs et des besoins précis des usager(ère)s, ce qui requiert une participation des membres aux orientations et au contrôle de l'organisation;
2. assurer une prise en charge directe d'activités au sein de l'organisation : recrutement et éducation des nouveaux membres, circulation de l'information, production de services, évaluation des résultats et des impacts, etc.



I - L'assemblée générale des membres



Principes de gouvernance de Santropol Roulant

Santropol roulant a défini, sur son site Internet, les principes de gouvernance qui l'animent. Plus qu'un « meals-on-wheels service provider » (ou service de popote roulante), Santropol Roulant se donne une mission d'éducation à une citoyenneté active pour ses bénévoles, les membres du conseil d'administration et ses clients. Site Web :

<http://www.santropolroulant.org/images/Santropol%20Foundation%20Paper%20final%2018-8-03.doc>.



Une structure de gouvernance qui permet l'engagement des membres

Les organisations à but non lucratif qui se veulent des entreprises collectives et sociales fondées sur la démocratie et la solidarité ont besoin de développer des processus de décision participatifs réglés par la vision, la mission et les valeurs, mais, surtout, des processus qui contiennent une structure de gouvernance et de gestion qui permettent l'engagement des membres, leur motivation et leur mobilisation, non seulement pour la cause, mais aussi pour la gestion de l'organisation elle-même.

(RODRIGUES A. L. et M.-C. MALO, *op. cit.*, p. 23.)

La présence et la participation des membres au sein de l'organisation prend donc son sens dans :

- ◇ la planification stratégique (information, consultation, orientation);
- ◇ les opérations (partage des tâches entre personnel salarié et bénévole);
- ◇ le contrôle et l'évaluation (partage des responsabilités entre plusieurs niveaux organisationnels);
- ◇ le renouvellement des membres (recrutement, formation, coapprentissage).

La gouvernance démocratique met l'accent sur la participation des membres, là où s'exerce un pouvoir de détermination de l'organisation : ce qu'elle est par essence, ce qu'elle fait et ce qu'elle souhaite devenir.





I- L'assemblée générale des membres



CONSEIL PRATIQUE

Les « lieux » d'implication des membres

Vous voulez que vos membres s'impliquent dans votre organisation? Voici quelques suggestions!

Impliquez-les dans la PLANIFICATION.

- ◇ Implication dans la détermination de la mission, de la vision et des valeurs.
- ◇ Implication dans la détermination des stratégies.
- ◇ Implication dans la détermination du plan d'action annuel, dans le plan stratégique (plan triennal) et dans le plan de développement.
- ◇ Implication dans la délibération pour toutes questions d'intérêt.

Impliquez-les dans l'ORGANISATION.

- ◇ Implication bénévole et militante dans la réalisation d'activités (animation, intervention, représentation, mobilisation, etc.).
- ◇ Implication dans l'administration à titre de membre du conseil d'administration.
- ◇ Implication dans des comités de travail (financement, promotion, politique, etc.).
- ◇ Implication dans des activités de consultation (sondages internes, réunions d'information, etc.).

Impliquez-les dans le SUIVI ET L'ÉVALUATION.

- ◇ Implication dans la réalisation des bilans (mi-annuel et annuel) et approbation des rapports.
- ◇ Implication dans l'évaluation participative.

Impliquez-les dans le RENOUVELLEMENT des membres et dans les autres activités de promotion.

- ◇ Implication dans le recrutement des nouveaux membres.
- ◇ Implication dans la promotion de l'organisation.
- ◇ Implication dans la formation et l'information.
- ◇ Implication dans le renforcement du réseau (liens avec les autres acteurs dans la communauté).

I- L'assemblée générale des membres



La participation à la Maison d'Entraide

Le mode de gestion adopté par la Maison d'Entraide laisse place à la participation des bénévoles à la planification, l'organisation et à l'évaluation des activités de l'organisation. Chaque personne, qu'elle soit travailleuse, administratrice, membre ou bénévole, a une fonction particulière et participe à l'ensemble de la réalisation de la mission par l'intermédiaire de rencontres de coordination, à l'occasion de l'organisation des activités et de collaboration dans les activités et projets de la Maison. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, consulter le site Web <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ES9810.pdf>.



À PROPOS... des divers degrés de participation

La participation dans les organisations prend plusieurs formes et nécessite des degrés variables d'implication. Nous distinguons quatre formes de participation, qui peuvent être vues séparément ou en interrelation :

La participation minimale

Ce qui caractérise la participation par vote, c'est une implication minimale des membres, lesquels sont invités à se prononcer par vote sur une proposition sans qu'il y ait débat. Leur fonction est d'émettre une opinion à propos d'un projet ou d'une question par le moyen d'un vote.

La participation basée sur l'information

Les membres sont informés et formés sur les questions soumises, ce qui élève le degré de participation par rapport à la participation formelle.

La participation basée sur la consultation

La participation basée sur la consultation cherche à faire participer les membres par un dialogue au cours duquel les personnes s'informent et s'expriment sur un projet. Cette pratique ne donne pas lieu à une décision ni même à une négociation, les personnes étant seulement consultées.

La participation interactive

Ce mode de participation se base sur le fait que toutes les personnes concernées par un problème doivent être impliquées, de l'analyse à la délibération et à la prise de décisions, ainsi que pour le suivi de cette décision.



I - L'assemblée générale des membres

Exercice 1

Les différents niveaux de participation au sein de notre organisation et leurs composantes.

Définissez le type de participation et le niveau d'implication assumé par les membres dans votre organisation selon les fonctions de gestion (planification, organisation, suivi et évaluation) et la fonction de renouvellement des membres.

Type de participation et de responsabilité	Planification	Organisation	Suivi et évaluation	Renouvellement des membres
Minimale				
Informative				
Consultative				
Interactive				

Nous vous invitons par la suite, collectivement, à préciser ce que souhaite l'organisation en terme de type de participation et de niveau d'implication à être assumés par les membres.

Questions supplémentaires

Quel portrait faites-vous de votre propre organisation?

Utilisez-vous le plein potentiel des membres?

Quel degré d'influence souhaitez-vous que les membres exercent au sein de l'organisation?

Quel degré d'influence souhaitez-vous entre les instances?

Y a-t-il un écart entre votre réalité et ce que vous souhaitez voir comme participation au sein de l'organisation?



I - L'assemblée générale des membres

Témoignage

Petit exercice de démocratie dans un cadre de gestion participative
(Revue du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire) <http://www.rqiiac.qc.ca/site/article2NoPrt.asp?id=219>

Il s'agit d'une maison, à Longueuil, une maison qui travaille avec des familles. C'est leur maison, elle s'appelle « La Virevolte ». Ça bouge tout le temps...

Par Marie Brion, intervenante communautaire à la Maison de la famille la Virevolte et membre du collectif longueuillois *D'abord solidaires*.

C'est une maison, à Longueuil, une maison qui travaille avec des familles. C'est leur maison, elle s'appelle « La Virevolte ». Ça bouge tout le temps, comme un cœur qui bat. Les familles peuvent venir s'y réfugier quand ça brasse trop dehors. Elles peuvent venir y défendre leurs droits. On travaille et on lutte ensemble, ça décuple les forces. Elles peuvent venir partager, se soutenir mutuellement, échanger avec les intervenant(e)s leurs savoirs complémentaires.

Dans ce lieu solidaire, on se chicane parfois, comme dans tout milieu qui évolue, et on est capable de s'en parler et de réfléchir ensemble, même quand on n'est pas d'accord. Les valeurs qui nous lient sont plus fortes que nos divergences. Ça fait partie de nos forces que d'avoir des perceptions variées. Comme disait Marx, le monde évolue à coups de contradictions.

Donc, dans cette maison, il y a des activités durant lesquelles, parfois (rarement, mais quand même...), il n'y a pas assez de places pour tout le monde (des sorties ou des camps familiaux par exemple). La politique en vigueur pour régler ce problème était celle du « premier arrivé, premier servi ». Certaines personnes (parmi les familles, les employé(e)s et les membres du conseil d'administration) étaient insatisfaites de cette méthode et trouvaient qu'elle défavorisait les membres qui travaillent, qui sont aux études ou, tout simplement, qui ne pouvaient appeler le jour de l'inscription, à 9 h.

On a commencé par organiser une réunion, pour écouter les mécontentements et, aussi, les personnes qui voulaient que la méthode de sélection reste la même.

Un comité s'est formé, composé de deux membres du conseil d'administration, deux membres (des parents) et deux employées. Ce comité a travaillé pendant un an sur la question :

- ◇ élaboration d'un sondage envoyé à tous les membres;



I - L'assemblée générale des membres

- ◇ compilation et résultat du sondage;
- ◇ élaboration d'une proposition pour l'assemblée générale, qui devait prendre la décision finale.

D'une part, il s'est avéré que la majorité des personnes ayant répondu au sondage désiraient le statu quo. D'autre part, le comité avançait une autre proposition, à savoir donner la priorité aux familles qui n'avaient jamais été à l'activité et ensuite faire un tirage parmi les autres inscriptions pour les places restantes. Les inscriptions se feraient pendant une semaine pour que tout le monde puisse y avoir accès.

Cette solution nous semblait, à nous les membres du comité, et nous semble toujours, plus équitable que la précédente. L'assemblée générale fut houleuse et colorée d'émotions intenses. C'est là que nous avons touché concrètement le fossé qui sépare les intérêts individuels de l'intérêt collectif. C'est là que j'ai pensé très fort à D'abord solidaires et que l'intérêt collectif a pris une forme très palpable.

C'est là aussi que j'ai vu le déchirement de certains parents qui devaient voter pour ou contre une proposition qui concernait leurs loisirs et, surtout, ceux de leurs enfants (plusieurs familles ne peuvent se payer de loisirs qu'aux prix réduits offerts par la Virevolte).

Le comité avait préparé une présentation de sa proposition sous forme de sketch, pour que ce soit plus clair. Après tout ça, nous avons voté et la proposition du comité a été adoptée à la majorité.

Dans ce long cheminement collectif, j'ai constaté (une fois de plus) :

- ◇ que lorsque l'on choisit de prendre des décisions démocratiquement, ça prend du temps;
- ◇ que j'admire les personnes qui sont capables de dépasser leurs intérêts individuels (et ceux de leur famille, ce qui est encore plus difficile) pour mettre en pratique certaines valeurs qu'elles ont choisies;
- ◇ qu'il faut choisir des moyens concrets pour expliquer (les sketches).

Nous avons appris aussi que dans les prochaines prises de décisions, nous veillerons particulièrement à la circulation de l'information, car, parfois, le comité n'a pas transmis l'évolution de ses réflexions assez régulièrement aux autres instances (groupes des membres, conseil d'administration, équipe de travail).



II- Le conseil d'administration

■ Mise en situation no 1

Débat autour de la participation des employé(e)s et des usager(ère)s au conseil d'administration

L'organisation a les mêmes règlements généraux depuis plus de dix ans et, cette année, la nouvelle équipe administratrice s'est fixée comme objectif de les réviser. Plusieurs éléments ont besoin d'être débattus au conseil d'administration, dont les deux points qui suscitent le plus de division au sein des membres : la présence des employé(e)s et des usager(ère)s au conseil d'administration.

Les personnes POUR disent que la présence d'intervenant(e)s et d'utilisateur(ère)s ne fait qu'enrichir les débats et les réflexions du conseil, et que cela assure que les décisions correspondent mieux à la réalité et aux besoins de l'organisation.

Les personnes CONTRE disent que, au contraire, les employé(e)s et les usager(ère)s risquent de se retrouver rapidement en conflit d'intérêts sur des questions relatives à l'organisation du travail, la rémunération, la vente des produits et l'organisation d'activités et des services pour les usager(ère)s, ce qui va nuire aux décisions et au bon développement de l'organisation.

Bref, voilà un beau problème à résoudre pour la nouvelle équipe administratrice...

Question : Si vous étiez à la place du conseil d'administration, que feriez-vous?

Variations : Quelle serait votre réaction s'il s'agissait de bailleurs de fonds?

Quelle serait votre réaction s'il s'agissait de membres du milieu privé?

■ 1 Analyse de la situation

Les avis sont partagés au conseil d'administration. Il y a des arguments pour et des arguments contre. Il faut alors chercher à comprendre les positions de chacun.

Que disent ceux qui sont contre?

La présence d'employé(e)s et d'utilisateur(ère)s est problématique. Selon eux, cela :

- ◇ crée des risques de conflit d'intérêts, car les employé(e)s et les usager(ère)s vont défendre ce qui les concerne en premier lieu;
- ◇ donne trop de pouvoir à des personnes qui occupent déjà des places stratégiques dans l'organisation;



II- Le conseil d'administration

- ◇ peut ralentir les débats du conseil d'administration parce que les enjeux des organisations sont complexes et demandent des habiletés et des expertises particulières.

Que disent ceux qui sont pour?

La présence d'employé(e)s et d'utilisateur(s) est nécessaire parce que :

- ◇ la confrontation de différents points de vue permet d'aboutir à des décisions qui correspondent mieux à l'intérêt collectif et à la mission de l'organisation;
- ◇ cela contribue au développement de l'*empowerment*, des habiletés démocratiques et de la responsabilisation collective;
- ◇ cela favorise une plus grande motivation : adhésion aux objectifs de l'organisation;
- ◇ cela assure de la stabilité dans l'organisation grâce au développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Définition du problème : cette analyse indique une compréhension différente de la participation démocratique dans l'organisation, ce qui crée des désaccords sur la place et le rôle des acteurs dans les instances.

■2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

Chacun a bien exprimé ses positions. Il faut maintenant examiner les éléments à considérer relativement à la composition du conseil d'administration. C'est une décision stratégique pour l'organisation. La réflexion doit être bien menée en plus de tenir compte de tous les impératifs suivants :

■2.1 Les dispositions légales. En fonction de la loi, quelles sont les personnes autorisées à composer notre conseil d'administration?

La loi laisse la liberté aux membres de choisir qui va composer le conseil d'administration. Certaines conditions doivent toutefois être respectées, comme la présence d'un minimum de trois personnes au sein du conseil d'administration (à propos des conditions à respecter pour siéger à un conseil d'administration selon la loi : Fiche 2, p. 126).

Les membres pourront préciser la composition du conseil d'administration dans les règlements généraux de l'organisation (pour en savoir plus : Fiche 2, p. 97).

II- Le conseil d'administration



À PROPOS... des conditions à respecter, selon la loi, pour siéger à un conseil d'administration

Le *Code civil du Québec* prévoit que sont inhabiles à être administrateurs les mineurs, les majeurs en tutelle ou en curatelle, les faillis et les personnes à qui le tribunal interdit l'exercice de cette fonction (art. 327). Cependant, les mineurs et les majeurs en tutelle peuvent être administrateurs d'une association qui n'a pas pour but de réaliser des bénéfices pécuniaires et dont l'objet les concerne (Gouvernement du Québec, 2001).

2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale. En fonction de notre mission, quelles sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration?

Les organisations poursuivent toutes les buts suivants, quelle que soit leur mission :

- ◇ l'intérêt des membres et de la collectivité;
- ◇ le développement de l'*empowerment* et de la responsabilisation collective;
- ◇ le développement de la participation démocratique;
- ◇ la défense de la primauté des personnes sur le capital;
- ◇ la transformation sociale et la promotion d'une meilleure qualité de vie;
- ◇ l'autonomie de la mission des organisations.

Il arrive toutefois que certains bailleurs de fonds imposent des conditions quant à la composition du conseil d'administration (à propos de l'ingérence des bailleurs de fonds, voir Fiche 3, p. 284)

2.3 Les principes de gouvernance démocratique. En fonction de la gouvernance démocratique, quelles sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration?

Dans le cas présent, les principes de gouvernance démocratique sont les suivants :

- ◇ la représentativité des différents intérêts de l'organisation (des employé(e)s, des usager(ère)s, des bénévoles, de représentant(e)s de la communauté et du milieu institutionnel ou privé);
- ◇ la participation formelle de ces différents intérêts aux décisions;
- ◇ le développement de stratégies de concertation et de négociation entre les différents acteurs;
- ◇ la création d'espaces de débats visant à construire l'intérêt collectif.



II- Le conseil d'administration

- 2.4 Les impératifs de gestion. En fonction des impératifs de gestion, qui sont les personnes les mieux placées pour composer notre conseil d'administration?

Les impératifs de gestion peuvent notamment comprendre :

- ◇ la qualité des services aux membres et aux publics cibles;
- ◇ la viabilité de l'organisation;
- ◇ la reddition de comptes;
- ◇ la planification et l'évaluation de l'organisation (pour en savoir plus : Fiche 4, p. 458).

▪3 Prendre une décision

Nous sommes maintenant prêts à prendre une décision. Deux scénarios sont retenus :

1. Le conseil d'administration décide que des sièges seront dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s.
2. Le conseil d'administration décide que des sièges ne seront pas dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s, mais il considère important que les employé(e)s et les usager(ère)s soient associés aux décisions. Des mécanismes de participation seront donc mis en place.

- 3.1 1^{er} scénario : le conseil d'administration décide que des sièges seront dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s.

À ce propos, une question de pose : quelles sont les conditions de réussite pour favoriser la gouvernance démocratique?

a. Éviter les conflits d'intérêts (Fiche 2, p. 130 et p. 211)

Rappel de la définition : on parle de conflit d'intérêts lorsqu'une personne se place dans une situation où elle a à choisir entre deux ou plusieurs intérêts contradictoires, soit entre ses intérêts personnels et ceux de l'organisation ou encore entre les intérêts de deux organisations différentes pour lesquelles elle siège au conseil d'administration.

Cas typiques dans les organisations :

- ◇ une personne administratrice est en même temps directrice d'une entreprise qui agit comme fournisseur de services de l'organisation;



II- Le conseil d'administration

- ◇ des membres d'une même famille occupent différents postes dans l'organisation : personne administratrice, direction/coordination, bénévole, etc.;
- ◇ une personne administratrice peut aussi être embauchée pour effectuer un mandat dans l'organisation;
- ◇ une personne administratrice siège à plusieurs conseils d'administration d'organisations partenaires;
- ◇ une personne administratrice est aussi employée de l'organisation;
- ◇ une personne administratrice est aussi une usagère des services de l'organisation.

Il est donc fréquent que les personnes se retrouvent confrontées à des risques de conflits d'intérêts dès lors qu'elles entretiennent différents liens avec l'organisation ou avec d'autres qui ont des activités connexes ou complémentaires. Mais attention, ce n'est pas parce que le risque existe qu'il faut se priver de la participation de ces personnes au conseil d'administration. La situation pose problème lorsque les personnes considèrent que l'organisation existe d'abord et avant tout pour servir leurs intérêts particuliers. Rappelons qu'une organisation n'est pas la propriété des personnes qui participent à ses instances. Une organisation est une entité distincte des individus qui la composent.

Il faut donc apprendre à reconnaître les risques de conflits d'intérêts de façon à y répondre de manière appropriée. La clé du succès est de se rappeler qu'une fois élues au conseil d'administration, les personnes administratrices sont les mandataires ultimes de l'organisation et non de leur réseau d'appartenance. Si toutefois différents intérêts particuliers peuvent s'exprimer, ils doivent toujours chercher à se conjuguer avec les intérêts de l'organisation. C'est la délibération démocratique qui finira de toute façon par poser un jugement et par aboutir à des décisions d'intérêt collectif.

Pistes de solution

- ◇ Selon la loi, les comportements à adopter sont clairs : dénonciation de son conflit d'intérêts et abstention, sauf nécessité, de délibérer et de voter (Fiche 2, p. 130 et p. 211).
- ◇ Miser sur la transparence des intentions : dès lors que le conflit d'intérêts est connu des autres personnes administratrices et que les procédures légales ont été respectées, on peut considérer qu'il n'y a plus de conflit d'intérêts.
- ◇ Rechercher l'assentiment des autres personnes administratrices.



II- Le conseil d'administration

- ◇ Utiliser au maximum les techniques de délibération et de débats (voir Fiche 4, p. 391).
- ◇ Retrait provisoire : dans le cas de décisions qui ont des effets directs sur l'un des membres du conseil d'administration ou du groupe qu'il représente, la personne concernée peut proposer de se retirer pour laisser aux autres la quiétude de débattre et de disposer de la décision.

b. Éviter la prise de contrôle d'un groupe en particulier

Dans une organisation, il peut arriver que des personnes exercent un rapport d'influence en faveur de leurs intérêts. Cela est souvent provoqué par la perception de ne jamais pouvoir exprimer ses idées et ses intérêts dans le débat démocratique.

Pistes de solution

- ◇ Développer une vision commune de l'organisation :
 - ◇ les réunions statutaires ne permettent pas toujours de débattre en profondeur sur les questions fondamentales de l'organisation comme la mission, les changements dans le milieu, la vision dans les trois prochaines années, etc. Or, des démarches de réflexion stratégique ou de planification peuvent constituer de bons moyens pour favoriser la mobilisation des membres sur les vrais enjeux de l'organisation. En élaborant un projet stimulant pour l'organisation, les membres voient l'importance de débattre et de s'influencer les uns les autres à partir des intérêts de chaque groupe;
 - ◇ les démarches de réflexion ou de planification permettent de maximiser les lieux d'échange et de discussion en développant une vision commune de l'organisation (pour en savoir plus, Fiche 4, p. 458).
- ◇ S'assurer d'une saine représentativité et d'une certaine diversité au conseil d'administration :
 - ◇ le nombre de sièges dédiés à un groupe particulier doit toujours être équilibré par rapport au reste de la composition du conseil;
 - ◇ il faut rendre possible la mise en place de collègues électoraux pour s'assurer de la diversité des expertises au conseil d'administration.



II- Le conseil d'administration

- ◇ Attention à l'usage de l'informel :
 - ◇ faire en sorte que les vrais débats se fassent dans les lieux consacrés;
 - ◇ s'assurer que tout le monde dispose de la même information.
- ◇ Porter une attention particulière sur la tenue des séances du conseil :
 - ◇ faire l'envoi préalable de la documentation pertinente aux personnes administratrices en privilégiant des synthèses et de courtes communications plutôt que de trop grandes quantités de renseignements;
 - ◇ se doter de techniques d'animation pour assurer l'expression des différents points de vue des personnes administratrices;
 - ◇ définir clairement les règles du débat et les procédures à suivre pour la prise de décisions.
- ◇ Porter une attention particulière à la procédure d'adhésion des nouveaux membres :
 - ◇ dans certaines organisations, les personnes peuvent devenir membres le jour même de l'assemblée générale. Or, il est important que les membres prennent le temps de s'approprier les enjeux de l'organisation avant de prendre des décisions. Des mécanismes d'accueil et d'intégration devraient être envisagés ([voir la mise en situation sur l'assemblée des membres, Fiche 3, p. 237](#));
 - ◇ exemple : certaines organisations invitent les nouveaux membres à se présenter un peu avant le début de l'assemblée générale annuelle afin de leur présenter les enjeux de l'assemblée, les questions qui seront débattues et les procédures suivies.

c. Favoriser le développement des habiletés à siéger au conseil d'administration (C.A.)

Pour éviter que la participation, surtout lorsqu'il est question des usager(ère)s, demeure faible et marginale et que les débats au conseil soient confinés à des échanges entre quelques personnes plus expérimentées, les organisations doivent mettre en place des mécanismes qui vont favoriser une véritable participation de tous et toutes aux prises de décisions. Il faut en effet éviter de céder à l'argument trop souvent évoqué selon lequel les caractéristiques sociodémographiques des usagers expliqueraient, en grande partie, leur faible participation à la vie démocratique. Si on leur en donne les moyens, les personnes moins



II- Le conseil d'administration

expérimentées finissent par participer aux débats et par apporter des idées novatrices. Il incombe donc aux organisations d'adopter des mesures concrètes qui vont en ce sens.

Pistes de solution

- ◇ Prévoir des activités de formation pour les nouvelles personnes administratrices : l'histoire de l'organisation, les enjeux de l'heure, les rôles et les responsabilités des personnes administratrices et les règlements généraux de l'organisation.
- ◇ Vulgariser certains dossiers et rendre la documentation plus accessible.
- ◇ Clarifier le jargon utilisé, les codes de langage et les nombreux acronymes, souvent trop abstraits pour les non-initiés.
- ◇ Dans les rencontres, porter une attention particulière à l'instauration d'un climat où tous et toutes se sentent respectés et écoutés.
- ◇ Prendre soin de bien préciser les étapes et les règles de la délibération et de la prise de décisions :
 - ◇ Utiliser des techniques d'animation dynamiques et créatives.
- ◇ Créer une forme de parrainage permettant aux personnes qui ont le plus d'expérience d'apporter un soutien aux nouveaux.



II- Le conseil d'administration

POUR EN
SAVOIR
PLUS...

L'importance de la représentativité au conseil d'administration

Voici l'exemple d'une coopérative qui a fait le pari de la représentativité au sein de son conseil d'administration, tout en tenant compte d'impératifs économiques.

Le conseil d'administration de la coopérative est composé de deux membres de soutien, trois membres travailleurs et quatre membres utilisateurs. Il y a quatre hommes et cinq femmes. La direction insiste sur le fait que cette représentativité est importante lorsqu'il y a des décisions majeures à prendre au sujet des orientations ou du développement de l'entreprise. En effet, elle souligne que les décisions sont toujours prises en fonction des besoins des utilisateurs, afin de leur donner le maximum de services à un coût raisonnable.

À la dernière assemblée générale, les points de vue des membres travailleurs et des membres utilisateurs se sont confrontés directement. En effet, vu la participation importante des membres travailleurs à cette assemblée, ceux-ci ont demandé une augmentation de leur salaire. La direction et certains membres utilisateurs ont réagi en craignant qu'une hausse des salaires entraîne aussitôt une hausse des tarifs. Venant directement de leur bouche, les membres travailleurs ont mieux compris la dynamique. Par contre, certains utilisateurs étaient prêts à encaisser une augmentation des tarifs à condition de maintenir la qualité des services. Une représentante des membres de soutien a aussi souligné le fait que les salaires des travailleurs n'étaient pas très élevés. Par contre, soulignait-elle, une hausse des salaires entraînerait une hausse des tarifs, ce qui risquerait de faire perdre des utilisateurs à la coopérative, mènerait à des mises à pied et peut-être même à la mort de la coopérative.

Il y a donc un équilibre fragile auquel il faut faire attention. Selon une représentante des membres travailleurs au conseil d'administration, les utilisateurs ont un peu plus de pouvoir que les autres membres, mais tout le monde y gagne. Sa perspective est que si les utilisateurs ne sont plus là, les travailleurs n'y seront plus non plus. Selon la direction, le jeu de pouvoir est sensiblement égal. En effet, l'utilisateur a un certain poids, dans le sens où il a une capacité de payer, mais le travailleur a aussi un certain poids puisqu'il a suivi plusieurs formations et demeure flexible à l'horaire du client. De plus, la coopérative respecte, dans bien des domaines, autant les intérêts des membres utilisateurs que des membres travailleurs.

Pour lire le texte dans sa version intégrale, voir : LANGLOIS, G. (2004). *La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine- du- Roy et son impact sur la cohésion sociale*, Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale. [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca>].



II - Le conseil d'administration

- **3.2 2^e scénario : Le conseil d'administration décide que des sièges ne seront pas dédiés aux employé(e)s et aux usager(ère)s, mais il considère importants que les employé(e)s et les usager(ère)s soient associés aux décisions. Des mécanismes de participation seront donc mis en place.**

À ce propos, une question se pose : quels sont les mécanismes de participation à mettre en place pour favoriser la gouvernance démocratique?

Dans les organisations, il peut arriver que les employé(e)s et les usager(ère)s ne tiennent pas particulièrement à siéger au conseil d'administration, mais qu'ils souhaitent cependant être associés aux décisions de l'organisation. Une gouvernance démocratique doit alors prévoir la mise en place de dispositifs permettant de stimuler les contributions des personnes salariées et des usager(ère)s, de recueillir leurs idées et d'en tenir compte au moment où les décisions sont prises.

- ◇ Ces dispositifs peuvent être formels et informels. Les mécanismes informels doivent cependant être connectés à des mécanismes formels pour officialiser la contribution des personnes salariées et des usager(ère)s.
- ◇ Assemblée générale des membres : les personnes salariées et les usager(ère)s sont invités à siéger comme membres à part entière de l'assemblée générale (droit de parole et de vote). Outre le fait que sa tenue réponde aux exigences de la loi, l'assemblée générale annuelle se doit d'être un lieu de participation active et dynamique pour l'ensemble des membres de l'organisation. Différents moyens doivent être mis en œuvre pour favoriser la participation des membres (voir Fiche 3, p.237 *assemblée générale des membres*).
- ◇ Comités de travail : ils constituent un excellent instrument d'intégration, de formation et d'expérimentation à l'intention des usager(ère)s et des bénévoles afin de les initier au processus de délibération et de prise de décisions. Ils favorisent la solidarité et le sentiment d'appartenance à l'organisation (à propos des comités : Fiche 2, p. 135 et Fiche 3, p. 283).
- ◇ Autres lieux de délibération et de prises de décisions où les usager(ère)s et les personnes salariées peuvent jouer un rôle très important.
- ◇ Planification stratégique : conçue comme une démarche démocratique, elle permet la participation des différents acteurs de l'organisation à la détermination des objectifs à atteindre et des moyens pour y parvenir.

II- Le conseil d'administration

- ◇ Évaluation participative : mettant elle aussi à contribution l'ensemble des acteurs, elle est l'occasion de vérifier la qualité des actions, la satisfaction des usager(ère)s et, surtout, l'adéquation de l'offre par rapport aux besoins exprimés (Fiche 4, p. 448).
- ◇ Journal interne ou bulletin de liaison : outil qui permet de faire circuler l'information. On peut y traiter d'enjeux particuliers et des activités en cours. Une rubrique spéciale peut même être confiée aux usager(ère)s (Fiche 4, p. 385).
- ◇ Usage du courriel : les communications électroniques peuvent constituer des supports intéressants, mais il faut toujours qu'elles soient rattachées à une structure formelle de décision (sur les avantages et désavantages des technologies de l'information et de la communication : Fiche 4, p. 406).



Pour une démocratie pratiquée au quotidien

« Pour que la démocratie devienne une valeur et une pratique quotidienne dans la vie des groupes, il faut qu'elle soit comprise d'emblée comme un processus d'apprentissage continu qui traverse toutes les activités du groupe. On doit offrir à la fois du temps et de multiples espaces aux participants afin qu'ils puissent expérimenter la délibération et la prise de décisions, participer aux actions qui en découlent, et ainsi acquérir la conviction que leur participation active dans le groupe est importante » (GUBERMAN, N. et autres, 2004. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, p. 174.).



À PROPOS... des comités

Même si la participation à un comité constitue un excellent moyen d'intégration et de formation pour les membres, il faut cependant observer certaines règles afin d'éviter des dérives. On voit parfois dans nos organisations des comités qui agissent comme s'ils étaient redevables de leurs actions à personne. Si de telles situations prévalent, c'est souvent le résultat de règles inexistantes ou mal communiquées aux personnes concernées. Nous les rappelons brièvement.

- ◇ Les comités relèvent du conseil d'administration ou de la direction/coordination.
- ◇ Ils n'ont pas de pouvoir décisionnel, sinon celui défini par le conseil d'administration ou la direction/coordination.



II- Le conseil d'administration

- ◇ Leur composition relève du conseil d'administration ou de la direction/coordination.
- ◇ Le mandat des comités est défini clairement et par écrit.
- ◇ Ce mandat se doit d'être bien interprété par les membres du comité.
- ◇ Les comités se voient confier des échéanciers précis.

Pour d'autres informations sur les comités : Fiche 2, p. 135 et p. 192.



À PROPOS... des exigences des bailleurs de fonds quant à la composition du conseil d'administration

Généralement, les bailleurs de fonds reconnaissent l'autonomie des organisations quant à leur fonctionnement interne. Mais il existe des cas où la loi et des directives imposent des contraintes relativement à la composition des conseils d'administration. Voici trois exemples :

Une agence de la santé et des services sociaux (MSSS) refusera de subventionner tout organisme dont le conseil d'administration est composé majoritairement d'employé(e)s rémunérés de l'organisation ou de personnes ayant des liens conjugaux ou familiaux avec les employé(e)s de l'organisation. Elle refusera aussi de subventionner l'organisation si le conseil d'administration est composé de moins de cinq personnes.

La *Loi sur les services de garde à l'enfance* impose que les conseils d'administration des CPE soient composés de la façon suivante : au moins sept membres; au moins les deux tiers des membres sont des parents usagers ou futurs usagers; au moins un membre est issu du milieu des affaires ou du milieu institutionnel, social, éducatif ou communautaire; au plus, deux membres font partie du personnel du centre.

Le cadre de références en matière d'action communautaire prévoit quant à lui un certain nombre de critères lorsqu'il est question de la vie démocratique d'une organisation communautaire. Vous les trouverez sur le site Internet suivant : <http://www.mess.gouv.qc.ca/saca>.

Nous vous invitons à vérifier si de telles contraintes existent ou non dans votre secteur au sujet de la composition de votre conseil d'administration.



II- Le conseil d'administration

■ Mise en situation no 2

La gestion démocratique des ressources humaines dans l'organisation : le cas du congédiement d'une employée

Monique a eu une vive dispute avec la direction/coordination, qui vient de lui annoncer officiellement son congédiement. Par suite d'une procédure d'évaluation sérieuse et structurée, il n'y avait pas d'autres solutions, selon les dires de la direction/coordination. Cette nouvelle a provoqué un vent de panique dans l'équipe. Christine, intervenante en insertion, décide alors d'alerter les membres du conseil d'administration. Le président de l'organisation convoque alors une rencontre spéciale pour demander des explications à la direction/coordination. Certaines personnes administratrices se sentent mises devant le fait accompli et trouvent que la décision a été trop rapide. Elles connaissaient bien l'employée et ont dû mal à comprendre les raisons d'une telle décision. D'autres sont outrées et ont l'impression de ne plus savoir ce qui se passe dans l'organisation. Un membre de l'organisation a été averti de cette situation et réclame la tenue d'une assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale) pour contester la décision...

Questions : Comment gérer une telle situation d'un point de vue démocratique?

Selon vous, à qui appartient la décision du congédiement?

Les membres du conseil d'administration ont-ils bien joué leur rôle?

La direction/coordination a-t-elle bien joué son rôle?

L'équipe est-elle en droit d'intervenir?

Une telle question devrait-elle être l'objet d'une assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale)?

■ 1- Analyse de la situation

Les avis sont partagés au sein du conseil d'administration. Il y a des arguments pour et des arguments contre. Il faut alors chercher à comprendre les positions de chacun(e).

Que disent les personnes administratrices :

- ◇ Certaines considèrent que cette décision revient au conseil d'administration, car c'est la véritable autorité dans l'organisation. Sinon, trop de pouvoir



II- Le conseil d'administration

est donné à la direction/coordination qui peut alors agir comme bon lui semble, et le conseil d'administration n'a qu'à entériner, sans rien dire.

- ◇ D'autres personnes administratrices disent quant à elles que, au contraire, cette responsabilité doit être confiée à la direction/coordination. Sinon, les mandats risquent de se superposer. Il faut bien distinguer la gestion courante de l'administration de l'organisation. Le conseil d'administration doit pouvoir s'occuper des véritables questions pour lesquelles il a été mandaté par les membres.

Que dit la direction/coordination :

- ◇ Le conseil d'administration m'a confié le mandat de bien gérer l'organisation, et j'ai agi avec diligence en respectant une procédure juste et équitable.
- ◇ Dans le cadre de son évaluation, l'employée ne répondait pas aux attentes, et j'ai dû procéder à son congédiement pour ne pas nuire à la conduite des activités de l'organisation.

Que disent les membres de l'équipe :

- ◇ L'équipe a son mot à dire sur le congédiement d'une de ses collègues, car elle a une connaissance du terrain et des difficultés quotidiennes liées à l'intervention.
- ◇ Ça se passe comme dans l'entreprise privée : la direction/coordination a trop de pouvoir, et, dès qu'une personne ne fait pas son affaire, on la met dehors.

Que disent les membres de l'organisation :

- ◇ Certains membres ne sont pas d'accord avec le congédiement de l'employée, car elle réalisait un excellent travail.
- ◇ Ils considèrent que leur avis doit être pris en compte, car l'organisation existe grâce aux membres. Ils réclament donc une assemblée générale extraordinaire (assemblée spéciale).

Définition du problème :

- ◇ Cette analyse indique une compréhension différente de la façon de gérer les ressources humaines dans l'organisation, ce qui crée de la confusion dans la répartition des rôles et des responsabilités entre les instances.



II- Le conseil d'administration

▪2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

Chacun a bien exprimé ses positions. Il faut maintenant examiner les éléments à considérer relativement au congédiement d'un(e) employé(e).

▪2.1 Les dispositions légales : en fonction de la loi, comment procéder dans pareille situation?

Légalement, en ce qui a trait aux organisations incorporées en vertu de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*, c'est le conseil d'administration de l'organisation à but non lucratif (OBNL), pris dans son ensemble, qui a reçu de la loi le pouvoir d'administrer les affaires de l'organisation (art. 83, L.c.Q.). D'un point de vue légal, le conseil d'administration est donc le responsable ultime de la gestion des ressources humaines dans l'organisation (art. 335, C.c.Q.). Il est considéré comme l'employeur (voir aussi Fiche 2, p. 201).

▪2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale : en fonction de notre mission, comment procéder dans pareille situation?

Les principes de notre mission impliquent :

- ◇ la mise en œuvre d'un modèle de gestion participative, qui privilégie la primauté des personnes sur le capital, l'empowerment des individus et leur responsabilisation dans la conduite de la mission (voir Fiche 1, p. 27);
- ◇ la répartition du pouvoir entre les instances pour assurer la participation des acteurs au processus de décision et à la réalisation de la mission (voir Fiche 1, p. 34).

▪2.3 Les principes de gouvernance démocratique : en fonction de la gouvernance démocratique, comment procéder dans pareille situation?

Les principes de la gouvernance impliquent :

- ◇ que les intéressé(e)s (les employé(e)s et le conseil d'administration) ont été mis à contribution dans la conception et la mise en œuvre des politiques de gestion;
- ◇ l'existence d'espaces de délibération permettant d'exprimer son point de vue;
- ◇ la perception que les instances sont des partenaires et non des niveaux d'autorité unidirectionnels et indépendants les uns des autres.



II- Le conseil d'administration

2.4 En fonction des impératifs de gestion, comment procéder dans pareille situation?

Les impératifs de gestion impliquent :

- ◇ que les responsabilités des acteurs soient clairement définies et respectées sans être remises en question en permanence;
- ◇ l'existence de procédures et de politiques de gestion des ressources humaines prévoyant des mécanismes de règlements des différends, des procédures de gestion de conflits et des mésententes.

3 Prendre une décision

Nous sommes maintenant prêts à prendre une décision. Dans pareille situation, à qui appartient la décision du congédiement? Et comment procéder?

En tant qu'employeur, c'est le conseil d'administration qui doit s'assurer de la bonne gestion de l'organisation. Dans la pratique, il met en place différents modes de fonctionnement :

- ◇ pour traiter les cas litigieux (un congédiement, un cas de CSST, etc.). Le conseil d'administration collabore étroitement avec la direction/coordination par l'intermédiaire de comités : par exemple, le comité de direction (comité exécutif), le comité des ressources humaines;
- ◇ il peut aussi déléguer entièrement son mandat de gestion à la personne à la direction/coordination et lui céder la responsabilité d'embaucher et de congédier;
- ◇ il peut aussi déléguer partiellement sa responsabilité de gestion en se réservant le privilège d'embaucher et de congédier.

Quel que soit le mode de fonctionnement adopté, la clé du succès réside dans le fait d'avoir préalablement défini une stratégie de gestion des ressources humaines. C'est précisément ce qui fait défaut dans le cas qui nous occupe : la fonction de gestion n'a pas été clairement définie, ce qui ouvre la porte à toutes sortes d'interprétations.



II- Le conseil d'administration

Pistes de solutions

▪3.1 Se donner une stratégie de gestion des ressources humaines qui doit clarifier les points suivants :

- ◇ qui fait quoi : les rôles des instances (voir Fiche 2, p. 182);
- ◇ comment : les procédures à suivre.

Les principales difficultés des organisations viennent du fait que les acteurs émettent diverses opinions concernant la gestion des ressources humaines, ce qui conduit, la plupart du temps, à l'expression d'attentes strictement individuelles. Pourtant, l'exercice de se donner une stratégie permet à chaque personne d'exprimer sa vision et ce qu'elle entend véritablement par les mots qu'elle utilise (Roméo Malenfant, 2005). Organiser une réflexion sur la gestion des ressources humaines dans l'organisation permettra donc à tous et toutes d'en ressortir avec une compréhension commune des rôles des instances et des procédures à suivre.

▪3.2 Les politiques à mettre en place dans la gestion des ressources humaines

La réflexion doit donc aboutir concrètement à la rédaction de politiques de gestion des ressources; une politique écrite réduit grandement les interprétations diverses pour n'en laisser qu'une, celle voulue par le groupe (Roméo Malenfant, 2005). Le plus souvent, les organisations utilisent les politiques suivantes :

- ◇ politique de gestion des ressources humaines (incluant un énoncé de principes comprenant la philosophie et les valeurs, un code de comportement, des procédures de gestion des plaintes et des mesures disciplinaires);
- ◇ contrat de travail (individuel ou collectif) ou politique des conditions de travail;
- ◇ politique salariale;
- ◇ évaluation des employé(e)s;
- ◇ code d'éthique.

**POUR EN
SAVOIR
PLUS...**

Sur la gestion des ressources humaines

Consulter la *Boîte à outils – La gestion des ressources humaines*, une initiative du CSMO-ÉSAC, avec la collaboration du Centre St-Pierre : http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html



II- Le conseil d'administration



CONSEIL PRATIQUE

Viser la communication des mécanismes de gestion dans l'organisation

Les situations de crise sont souvent évitées lorsque les personnes sentent que la gestion se réalise à partir de procédures justes et équitables qui ont été approuvées collectivement.



CONSEIL PRATIQUE

Privilégier le travail de collaboration entre les différentes instances plutôt que le fonctionnement dit en « silo »

- ◇ Faire appel aux compétences jugées pertinentes dans l'organisation pour traiter des problèmes de gestion des ressources humaines plutôt que de les traiter en « silo » et seulement en fonction du mandat de chacune des instances.
- ◇ Plusieurs avis apportent toujours de la valeur ajoutée à une décision; ils assurent en même temps d'aboutir à la décision la plus raisonnable possible.



II- Le conseil d'administration

Tableau 1

Clarifier les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines		
Qui	Conseil d'administration Responsabilité ultime, imputable de ses actions à la loi et aux bailleurs de fonds.	
Quoi	Comment	Démarche
Détermine des politiques de gestion justes et équitables dans l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En cherchant à rallier l'adhésion collective sur les politiques de gestion à mettre en place dans l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Réunion de planification stratégique (« lac à l'Épaule ») ou journées de bilan. ◇ Diagnostic interne. ◇ Entrevues ou sondage auprès des employé(e)s sur les aspects de la vie interne.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En négociant périodiquement les conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Comité des relations de travail. ◇ Recherche comparative sur les conditions de travail dans les autres milieux de travail.
Supervise la coordination.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En recherchant l'amélioration et le développement de la personne. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Évaluation périodique des actions de la direction/coordination. ◇ Accord sur les objectifs d'évaluation et élaboration commune des critères et des questions d'évaluation.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ En recherchant le développement de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Réflexion au conseil d'administration sur le profil et les critères de direction/coordination au moment de l'embauche.



II- Le conseil d'administration

Clarifier les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines (suite)		
Qui	Direction/coordination. Responsabilité de gestion et de développement en fonction des orientations définies par le conseil d'administration. Imputable de ses actions au conseil d'administration et aux bailleurs de fonds.	
Quoi	Comment	Démarche
Applique les politiques en veillant à ce qu'elles correspondent aux besoins de l'organisation.	◇ En recherchant le développement de l'organisation.	◇ Planification et évaluation des activités et des interventions.
	◇ En recherchant l'amélioration et le développement des personnes.	◇ Plans de formation de l'équipe de travail.
	◇ En responsabilisant les membres de l'équipe.	◇ Évaluation du personnel en s'assurant que les employé(e)s ont la possibilité de participer à l'élaboration de solutions.
	◇ En assurant la cohésion des interventions dans l'organisation.	◇ Réunions d'équipe périodiques.



II- Le conseil d'administration

Clarifier les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines (suite)		
Qui	Équipe de travail. Exerce un rôle de proposition et de conseils sur les mécanismes de gestion.	
Quoi	Comment	Démarche
Participe à l'élaboration des politiques de gestion justes et équitables dans l'organisation.	◇ En faisant part des problèmes rencontrés à la direction/coordination.	◇ Réunions d'équipe. Bilan mi-annuel et annuel. Comité des ressources humaines.
	◇ En élaborant et en proposant des solutions.	◇ Évaluation périodique du travail accompli.
	◇ En se responsabilisant sur le travail à réaliser.	◇ Accord sur les objectifs d'évaluation et élaboration commune des critères et des questions d'évaluation.

Clarifier les rôles et les responsabilités des instances en matière de gestion des ressources humaines (suite)		
Qui	Les membres. La gestion des ressources humaines n'est pas directement sous la responsabilité des membres. Ces derniers ont élu un conseil d'administration pour gérer l'organisation.	
Quoi	Comment	Démarche
Élisent les membres du conseil d'administration.	◇ En s'assurant que les personnes choisies agiront dans le respect des orientations et des principes de gestion découlant de la mission.	◇ Assemblée générale annuelle. ◇ Participation à des comités de travail.



III- La direction/coordination

■ Mise en situation

Confusion des rôles entre les membres du conseil d'administration et la direction/coordination

Le départ précipité du directeur général, à la suite de nombreux conflits entre ce dernier et le conseil d'administration, a ébranlé l'organisation. Au cours des derniers mois, le conseil d'administration et le directeur général ont eu plusieurs différends au sujet des rôles et des responsabilités de chacun. La nature des insatisfactions et des tensions varie, mais les plus fréquentes sont :

- ◇ le conseil d'administration s'ingère dans la gestion en imposant sa présence dans l'organisation et en intervenant à tout propos;
- ◇ le conseil d'administration n'a pas les connaissances ni l'expertise nécessaires pour administrer et gérer l'organisation;
- ◇ le président du conseil d'administration se prend pour la « police » et contrôle les moindres faits et gestes du directeur général;
- ◇ le directeur général n'informe pas suffisamment le conseil d'administration sur les affaires de l'organisation;
- ◇ le leadership du directeur général est inadéquat;
- ◇ le conseil d'administration et le directeur général devraient travailler en partenariat;
- ◇ la tâche principale de la direction/coordination est de coordonner de façon efficace l'ensemble des activités et de s'assurer du respect des personnes. Il ne s'agit pas de diriger et de décider tout seul, comme si le directeur général était le propriétaire de l'organisation.

Le conseil d'administration ne sait plus trop par quel bout prendre la situation après plusieurs essais infructueux qui se sont soldés par la démission du directeur général. Certaines personnes administratrices affirment que le directeur général était au cœur du problème et elles souhaitent que l'on ouvre le plus rapidement possible le poste. D'autres pensent plutôt qu'il y a matière à s'interroger sur la conception du rôle et des responsabilités du conseil d'administration et de la direction/coordination. Ces personnes croient que l'organisation aurait avantage à préciser les rôles et les responsabilités et à s'assurer d'une relation plus harmonieuse et efficace entre le conseil d'administration et le directeur général.

■ 1 Analyse de la situation

Des membres du conseil d'administration convainquent les partisans de l'ouverture rapide du poste de directeur général d'examiner la question du rôle et des responsabilités du directeur général et de sa relation avec le conseil d'administration, ne serait-ce que pour s'assurer que, au moment du recrutement, la



III- La direction/coordination

fonction, les responsabilités et les exigences de l'emploi seront bien définies et comprises de tous et toutes.

Le conseil d'administration procède à une rapide analyse de la situation. Il en ressort les éléments suivants :

- ◇ tensions concernant les rapports entre le conseil d'administration et le directeur général : surveiller ou soutenir;
- ◇ questionnement sur le leadership que doit avoir la direction/coordination;
- ◇ différences notées quant aux attentes et à la conception des rôles respectifs des uns et des autres;
- ◇ besoin que le conseil d'administration soit informé pour jouer un rôle actif dans l'organisation.

Certains constats ressortent des recherches du CIRIEC relativement à la gouvernance des organisations :

- ◇ place plus importante prise par la direction/coordination, passivité des membres et tendance à adopter un mode de gestion plus traditionnel (pouvoir concentré, prédominance des finalités lucratives) avec l'augmentation de la taille et de la complexité des organisations;
- ◇ professionnalisation des personnes assumant la direction/coordination ainsi que des équipes de travail;
- ◇ questionnement sur le niveau de connaissances et d'expériences nécessaires pour les personnes administratrices des organisations;
- ◇ éloignement des membres et des personnes qui administrent et gèrent l'organisation.

■2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

Les règles et les principes qui guident les organisations sont de plusieurs ordres. Ainsi, nous pouvons considérer les éléments suivants, en tout ou en partie :

■2.1 Les dispositions légales

Le *Code civil* mentionne, à l'article 335, que le « conseil d'administration gère les affaires de la personne morale et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin; il peut créer des postes de direction et d'autres organes, et déléguer aux titulaires de ces postes et à ces organes l'exercice de certains de ces pouvoirs » (voir Fiche 2, p. 71).



III- La direction/coordination

2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale

La conception de la gouvernance et du rôle du conseil d'administration, de la direction/coordination est multidimensionnelle et complexe et renvoie à plusieurs réalités pour les organisations communautaires et les organisations d'économie sociale. Les organisations ont des similarités et des particularités.

Ces organisations recherchent des solutions de rechange à la hiérarchisation et à la centralisation et elles veulent intégrer dans la gouvernance⁷ :

- ◇ la complexité;
- ◇ la différenciation;
- ◇ la diversification;
- ◇ la décentralisation;
- ◇ le réseau.

Les organisations vivent des réalités et finalités qui leur sont propres. Ainsi, pour ce qui est plus spécifiquement des entreprises d'économie sociale :

- ◇ la gouvernance repose sur un équilibre entre l'exercice du pouvoir économique et du pouvoir démocratique;
- ◇ le défi y est d'« interrelier le social et l'économique ». En matière de gestion, cela consiste à vouloir combiner la performance sociale et la performance économique des entreprises.



À PROPOS... des structures de gouvernance en économie sociale

Deux groupes de recherche s'intéressent de près à la gouvernance des entreprises d'économie sociale. Un groupe de travail de la Commission scientifique internationale du CIRIEC sur l'économie sociale et coopérative s'est intéressé aux structures de gouvernance en économie sociale et au rôle des gestionnaires dans des entreprises à but non lucratif. Nous retrouvons le fruit de leurs réflexions dans la revue du CIRIEC- Canada, *Économie et Solidarités*, volume 35, numéros 1-2, 2004, Revue du CIRIEC- Canada, dossier sur *Gouvernance et management en économie sociale*.

Le Groupe régional d'activités partenariales (GRAP) de l'Estrie poursuit une recherche d'une durée de deux ans ayant pour objet les principaux mécanismes mis en place pour favoriser l'équilibre entre la gestion et la gouvernance démocratique dans l'entreprise d'économie sociale.



III- La direction/coordination

Dans les organisations communautaires (qu'elles soient ou non de l'action communautaire autonome) :

- ◇ la gouvernance repose sur le partage du pouvoir entre les acteurs de l'organisation au profit de la communauté et de la cause desservie par l'organisation;
- ◇ se pose le défi d'actualiser les valeurs de démocratie, d'*empowerment* et de participation citoyenne du plus grand nombre d'acteurs sociaux. En matière de gestion, cela se traduit par un souci de partage des savoirs et de participation au processus de prise de décisions dans une optique d'éducation populaire et de transformation sociale;
- ◇ se pose également le défi d'assurer un « équilibre entre l'efficacité et le respect de l'autonomie de chacun dans un esprit de responsabilité collective et de solidarité⁹ ».

Pour toute organisation, « l'enjeu est le vivre ensemble dans une organisation orientée par une mission, une exigence de productivité et d'humanité¹⁰ ».

•2.3 Les principes de gouvernance démocratique

La gouvernance renvoie aux mesures prises pour établir et suivre l'orientation à long terme de l'organisation et pour correspondre à l'exercice du pouvoir dans l'organisation. Une structure de gouvernance adéquate pour toute organisation a les caractéristiques suivantes :

- ◇ les divers rôles et responsabilités (voir Fiche 2, p. 117 et p. 207) y sont définis et attribués;
- ◇ les lignes directrices y sont claires;
- ◇ la vision, la mission et les objectifs de l'organisation sont en adéquation avec ses ressources humaines et financières.

Il existe une variété de modes de gestion qui déterminent différents types d'interaction entre les parties prenantes (assemblée générale, conseil d'administration, direction/coordination et équipe de travail). Aussi, comme nous avons pu le voir dans la Fiche 1 (p. 30), le temps (le moment où se situe l'organisation dans son histoire), l'action (l'activité centrale) et l'orientation (l'approche) de l'organisation conditionnent le modèle de gestion à adopter. À cela s'ajoutent la mission et la taille de l'organisation, ainsi que ses valeurs.

9- LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *Op.cit.*, p. 395.

10 - LEGAULT, G. A. (2007). « L'éthique organisationnelle : intervention ou sensibilisation », *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, sous la direction de Yves Boisvert, Montréal, Liber, p. 33-55.



III- La direction/coordination

Globalement, dans les organisations, la gouvernance se fonde sur des comportements solidaires dans les relations entre tous les acteurs de l'organisation (Rodrigues et Malo, 2003). Elle recherche l'équilibre des pouvoirs entre les personnes responsables de la gestion (direction/coordination), le conseil d'administration et les membres.

La conception du rôle et des responsabilités de la direction/coordination variera selon les configurations de gouvernance et de gestion des organisations (voir la Fiche 2, p. 189). La philosophie de gestion adoptée par celles-ci déterminera le QUI en tant qu'instance (assemblée générale, conseil d'administration, direction/coordination et employé(e)s) aura le pouvoir de faire QUOI.

2.4 Les impératifs de gestion

Par gestion d'une organisation, nous entendons :

◇ **Planification**

La planification est un processus par lequel une organisation, avec l'apport du conseil d'administration, de la direction/coordination et de l'équipe de travail va établir des objectifs et préparer les plans de travail devant mener à la réalisation des objectifs.

◇ **Organisation**

L'organisation consiste à déterminer la composition des groupes de travail (comités, unités, secteurs) et la manière de coordonner leurs activités. Pour ce faire, des liens organisationnels sont créés afin d'aider les personnes et les groupes à travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs.

◇ **Direction/coordination**

Le rôle de la direction/coordination consiste à orienter l'action des personnes œuvrant au sein de l'organisation et à faire progresser les choses. Les activités de direction/coordination se concentrent sur les relations interpersonnelles (délégation, mobilisation, formation, participation, rétroaction, coordination et *leadership*).

◇ **Contrôle** (suivi et évaluation)

Le contrôle (suivi et gestion) se définit comme étant le processus par lequel on évalue les résultats obtenus par rapport aux attentes, pour en suite s'ajuster le tout afin d'obtenir les résultats escomptés (évaluation, ajustement, correction, analyse, observation et présentation de rapports) (à ce propos, voir la Fiche 4, p. 448).

III- La direction/coordination

Tableau 2

La gouvernance démocratique et ses effets sur les fonctions de gestion
<p>La gouvernance démocratique et son influence sur la PLANIFICATION</p> <p>Dans tout processus de planification effectué dans un cadre de gouvernance démocratique, les organisations auront à favoriser les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Planification : considérer le court, le moyen et le long terme (planification stratégique). ◇ Participation : rechercher la participation du plus grand nombre. ◇ Communication : s’assurer qu’elle soit verticale dans les deux sens. ◇ Responsabilisation : confier des mandats à des personnes ou à des instances désignées (conseil d’administration, direction/coordination, équipe de travail).
<p>La gouvernance démocratique et son influence sur l’ORGANISATION</p> <p>Dans tout processus d’organisation effectué dans un cadre de gouvernance démocratique, les organisations auront à favoriser les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Autorité : clarifier l’autorité déléguée. La source de cette autorité provient des connaissances et de l’expertise (voir Fiche 1, p.38). ◇ Responsabilité : s’assurer qu’elle soit partagée entre des personnes/instances. ◇ Direction/coordination : faire en sorte qu’elle repose sur l’interaction entre les personnes. ◇ Structure : privilégier une structure décentralisée et souple. ◇ Information : voir à la circulation fluide de l’information et à la transparence de celle-ci. ◇ Tâches : confier la définition des tâches à l’équipe de travail. ◇ Politiques et marches à suivre : dans leur application, maximiser la latitude des personnes impliquées. ◇ Évaluation du personnel : s’assurer qu’elle soit fondée sur le rendement, les objectifs et les savoirs (savoir, savoir être et savoir-faire) jugés importants par les personnes et l’organisation. ◇ Temps : se donner du temps est important dans le cadre des processus de prise de décisions et d’<i>empowerment</i> personnel et collectif.



III- La direction/coordination

La gouvernance démocratique et ses effets sur les fonctions de gestion (suite)

La gouvernance démocratique et son influence sur la **DIRECTION/COORDINATION**

Dans un cadre de gouvernance démocratique, la direction/coordination aura à favoriser les actions suivantes :

- ◇ Susciter la motivation à partir des objectifs et des aspirations.
- ◇ Adopter un style de gestion démocratique.
- ◇ Encourager la créativité.
- ◇ Favoriser la liberté d'action.
- ◇ Privilégier le travail en groupe.
- ◇ Décentraliser la prise de décisions, le pouvoir décisionnel étant partagé dans l'organisation.

La gouvernance démocratique et son influence sur le **CONTRÔLE** (suivi et évaluation)

Dans tout processus de contrôle effectué dans un cadre de gouvernance démocratique, les organisations auront à favoriser les actions suivantes :

- ◇ Méthode : adopter le mode d'évaluation participative et l'autoévaluation.
- ◇ Critères : choisir les critères selon les résultats, les objectifs et les savoirs (faire et être).
- ◇ Processus de résolution : prévoir des mécanismes de résolution de problèmes et de conflits.

■ 3. Pistes d'action

En regard de la situation qui a été exposée, l'organisation peut opter pour diverses pistes d'action. Ainsi, elle peut :

- a) procéder rapidement à l'embauche d'une nouvelle personne à la direction/coordination sans remettre en question les rôles et les responsabilités entre le conseil d'administration et la direction/coordination afin de prévenir d'autres situations problématiques;
- b) à partir de l'analyse de la situation, chercher à mieux définir le rôle et les responsabilités de la direction/coordination et du conseil d'administration selon le mode de gestion adopté par l'organisation.

L'organisation opte pour l'approfondissement de la question de la gestion et la gouvernance démocratique à travers la conception des rôles et des responsabilités

III- La direction/coordination

et de la relation entre le conseil d'administration et la direction/coordination. Il s'aide pour cela des questions et des pistes d'action proposées dans les pages qui suivent :



À NOTER

Questions de réflexion et de discussion sur la conception des rôles et des responsabilités et de la relation entre le conseil d'administration et la direction/coordination

Nous vous soumettons des questions afin de vous aider à cerner les effets de votre culture organisationnelle sur les fonctions de gestion. La réflexion qui s'en suivra vous aidera à préciser votre culture organisationnelle et les effets désirés pour une meilleure gestion.

Composantes

Quelle est votre culture organisationnelle? Quels sont les principes de gestion de l'organisation?

Comment votre organisation conçoit-elle le rôle de la direction/coordination? Quel type de relations l'organisation veut-elle que les parties aient entre elles (membres, conseil d'administration, direction/coordination, équipe de travail et bénévoles)?

Pouvoir

Le pouvoir conféré à la direction/coordination est-il défini? Quel pouvoir est conféré à la direction/coordination? Y a-t-il des zones d'ombre entre les instances?

Répartition des tâches

La description de tâches de la direction/coordination est-elle claire? Les tâches sont-elles bien réparties entre la direction/coordination et les autres instances et les autres personnes?

Lien entre pouvoir et structure organisationnelle

Dans l'organisation, qui devrait prendre les décisions, dans quels domaines et sur quels sujets?

Perspectives de la direction/coordination

Le profil de la direction/coordination permet-il à l'organisation de bien répondre à sa mission et de s'adapter? Y a-t-il des aspects de la direction/coordination que l'organisation souhaite améliorer? Lesquels?



III- La direction/coordination

Et vous, comment concevez-vous le rôle de la direction/coordination dans votre organisation? Prenez le temps d'y réfléchir et de définir les principaux éléments avant d'aller plus loin dans la présente section.



•3.1 Définir les principaux rôles de la direction/coordination¹¹

Dans la Fiche 2, les rôles de la direction/coordination ont été rapidement esquissés (Fiche 2, p. 194). Dans le tableau qui suit, nous présentons en détail ces divers rôles.

Tableau 3

Les principaux rôles de la direction/coordination	
Principes	
◇	La direction/coordination est au service de la mission de l'organisation.
◇	La personne responsable de la gestion est sous l'autorité du conseil d'administration et y rend des comptes.
◇	Le conseil d'administration engage la personne responsable. C'est le conseil qui, le cas échéant, la congédie.
◇	Le conseil d'administration prend soin de définir le rôle et les responsabilités de la direction/coordination en regard du modèle de gestion de l'organisation.

11- La description est inspirée du chapitre 8 sur l'organisation démocratique et la gestion des organismes communautaires de l'ouvrage suivant : LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 371-412.



III- La direction/coordination

Les principaux rôles de la direction/coordination (suite)

Principes (suite)

- ◇ Le rôle de la direction/coordination est de s'assurer que l'organisation évolue de façon dynamique dans le respect des orientations et des politiques définies par l'organisation.
- ◇ Le conseil d'administration et la personne responsable de la gestion travaillent en étroite collaboration et dans la complicité.
- ◇ La direction/coordination doit favoriser la communication à l'intérieur de l'organisation.
- ◇ Le conseil d'administration procède annuellement à l'évaluation du travail de la personne responsable de la gestion selon un processus et des outils préétablis (description de tâches, plan de travail, grille, etc.).

Tâches politiques (dans le respect du rôle et du mandat de la direction/coordination)

- ◇ Assurer les suivis des décisions des instances.
- ◇ Soumettre des rapports et des recommandations facilitant la prise de décisions.
- ◇ Répartir les responsabilités et les tâches parmi l'équipe de travail et les différents comités.
- ◇ S'assurer du respect des objectifs, des mandats et des échéanciers.
- ◇ Définir les étapes du plan de travail de l'organisation en clarifiant les rôles et mandats de chacun(e).
- ◇ Assurer le lien entre le conseil d'administration et l'équipe de travail.
- ◇ Recueillir et faire circuler l'information entre les instances et les personnes dans l'organisation.
- ◇ Alimenter le conseil d'administration dans son travail.
- ◇ Procéder ou voir à ce que des analyses internes et externes soient faites selon les besoins de l'organisation.
- ◇ Être présente au conseil d'administration selon les modalités prévues dans les règlements généraux.
- ◇ Représenter l'organisation à l'extérieur et faire circuler l'information dans la communauté.
- ◇ Assurer la recherche de financement et le contrôle des finances.
- ◇ Voir à ce que la promotion de l'organisation soit assurée.
- ◇ Agir comme un des porte-parole de l'organisation.
- ◇ Participer à des négociations avec des personnes de l'extérieur (partenaires, bailleurs de fonds, etc.) selon les mandats confiés par l'organisation.



III- La direction/coordination

Les principaux rôles de la direction/coordination (suite)

Tâches techniques

- ◇ Voir à la préparation des réunions en lien avec les instances (conseil d'administration et équipe).
- ◇ Assister et soutenir le conseil d'administration dans la réalisation de son mandat.
- ◇ Préparer et voir à la réalisation des démarches de planification et d'évaluation.
- ◇ Procéder aux ajustements et aux améliorations nécessaires en cours de route.
- ◇ Mettre en place les systèmes de gestion les plus adéquats.
- ◇ Réaliser et appliquer les plans de l'organisation.
- ◇ Préparer les dossiers et les documents requis et les rendre disponibles dans les délais nécessaires.
- ◇ Favoriser les débats au sein de l'organisation.
- ◇ Favoriser la participation de tous et toutes.
- ◇ Effectuer les tâches de coordination des activités.

Tâches relatives au climat et aux relations humaines

- ◇ Animer l'équipe de travail et s'assurer d'un bon climat de travail.
- ◇ Assurer la gestion des ressources humaines.
- ◇ Intervenir pour régler des conflits ou pour prendre les dispositions nécessaires pour que les conflits se règlent.
- ◇ Assurer les liaisons avec les membres de l'organisation et les personnes de l'extérieur.
- ◇ Assurer la confidentialité des données sensibles et des renseignements privilégiés.





III- La direction/coordination

3.2 Définir les déterminants clés en regard de la fonction de direction/coordination dans l'organisation

L'énumération des fonctions et des rôles liés à la gestion ne saurait être complète sans l'ajout d'une liste des déterminants clés des rôles assumés par la direction/coordination dans le cadre d'une gouvernance démocratique.

A

Attention

L'attention portée aux personnes, et tout particulièrement à l'équipe de travail, permet de créer un climat d'ouverture et de collaboration fondée sur des valeurs, des besoins et des intérêts communs. Ceci constitue une exigence du rôle d'« agent de liaison » assumé par la direction/coordination.

Autorité

L'autorité est le pouvoir légitime qui permet à une personne d'agir ou de prendre des décisions. L'organisation doit préciser l'autorité ainsi que les responsabilités (obligation d'accomplir certaines tâches et de rendre des comptes) confiées à la personne responsable de la gestion (direction/coordination). Cette dernière exercera les pouvoirs qui lui sont conférés dans les meilleurs intérêts de l'organisation.

B

De la Base au sommet et vice versa

La structure de gouvernance traduit un rapport entre le sommet et la base et vice versa. La direction/coordination assure qu'il y a un va-et-vient et que toutes les personnes concernées sont incluses dans le processus de décision et l'évolution de l'organisation.



Au Santropol roulant : *top down et bottom up*

« La prise de décisions [...] se fait de manière plutôt informelle, selon les cas. Des réunions sont convoquées au besoin. S'il y a une certaine hiérarchie dans la structure (les employé(e)s sont presque tous des coordonnateurs et coordonnatrices ou des managers et il y a deux directeurs), celle-là n'est pas seulement *top down* mais bien aussi *bottom up*. Cette souplesse de la structure vise à intégrer tou(te)s les participant(e)s dans le processus décisionnel, toujours dans cette optique organique où la tête est à l'écoute du corps pour une plus grande harmonie. » Leblanc, Noiseux et Silvestro (2005). [En ligne] [www.unites.uqam.ca/ceps/publications.html].



III- La direction/coordination

C

Communication

La communication est un outil de gestion essentiel : la direction/coordination passe beaucoup de temps à communiquer. Le rôle de la personne responsable de la gestion dans la collecte et la diffusion de l'information et la création de relations et de réseaux est indispensable. Le processus de communication est abordé à la Fiche 4 (p. 370).

Coordination

La coordination permet d'établir un lien entre toutes les personnes travaillant au sein de l'organisation. La coordination est gage d'interaction, de travail en équipe et de coopération. La personne responsable de la gestion a un rôle pivot dans l'organisation. La fonction de coordination est vitale. Qu'elle soit assumée par une ou plusieurs personnes, elle est à la jonction des divers éléments composant une organisation.

D

Délégation

La structure organisationnelle adoptée par les organisations a tendance à être décentralisée. On y délègue un nombre important de tâches et de pouvoirs aux acteurs de l'organisation. La direction/coordination pratique la délégation avec les membres de son équipe de travail, là où le travail peut être réalisé de manière compétente, le plus près du lieu où les problèmes se posent, où les renseignements sont disponibles et où les personnes sont sollicitées à agir et à décider, donc motivées à assumer la responsabilité. Le processus de délégation est expliqué à la Fiche 3 (p. 342).

E

Enracinement dans la communauté

Les organisations naissent de la reconnaissance et de la définition des besoins par des personnes membres d'une communauté, dans un milieu donné, un milieu géographique ou à partir d'une identité spécifique ou d'un vécu commun, dans une volonté commune de prise en charge. L'organisation entretient des relations organiques avec son milieu et s'y implique. L'action de la direction/coordination favorisera le développement de l'appartenance à une communauté et des réseaux d'aide, de solidarité, d'appui et de lutte. Les responsables de la gestion sont profondément impliqués et suscitent par leurs actions la mobilisation de l'organisation et de la communauté.



III- La direction/coordination

Éthique

Les responsables de la gestion, comme toutes les personnes qui font partie de l'organisation, sont guidées dans leurs relations et leurs décisions par une éthique personnelle et organisationnelle. Les règles d'éthique se fondent sur les valeurs et les croyances de chacun(e) et de l'organisation et sur leur actualisation. Pour vous doter d'une politique et de normes écrites, nous vous recommandons de consulter la section portant sur le code de déontologie (Fiche 4, p. 410).

Évaluation participative

Il s'agit d'un processus d'autoévaluation, de production d'un savoir collectif et de concertation des efforts dans le cadre duquel les perspectives de l'ensemble des acteurs (membres, personnes administratrices, gestionnaires, employé(e)s, bénévoles et même partenaires) de l'organisation sont prises en considération dans la conception et la réalisation du processus d'évaluation. La personne responsable de la gestion joue un rôle actif en amorçant, avec le conseil d'administration, le processus d'évaluation dans une optique participative (voir Fiche 4, p. 448).

F

Facilitation

La direction/coordination a un rôle de facilitateur au sein de l'organisation pour faciliter la participation des acteurs de l'organisation par l'utilisation d'un ensemble de mesures.

Formation

Le processus de formation permet aux instances et aux personnes d'acquérir les savoirs nécessaires pour jouer pleinement leurs rôles au sein de l'organisation. En raison de son rôle, la personne responsable de la gestion assure aux personnes une formation et un perfectionnement continus. Elle veille à ce que tous et toutes soient outillés adéquatement à partir de la définition des besoins des personnes et des équipes (conseil d'administration, comités et employé(e)s) et des ressources nécessaires.

G

Groupe de travail

La personne responsable de la gestion doit coordonner et mettre en harmonie les personnes œuvrant au sein de l'organisation afin qu'elles travaillent de concert et soient reliées les unes aux autres. Cette approche favorise la gestion participative.



III- La direction/coordination

Gestion participative

« Réalisons ensemble la mission », tel est le leitmotiv de cette forme de gestion. La gestion participative associe les divers constituants (membres, conseil d'administration, direction/coordination, employé(e)s et bénévoles) d'une organisation au processus de gestion, notamment à la prise de décisions, au contrôle et à l'évaluation. Cette approche reconnaît, à ceux et à celles qui réalisent les activités, le droit de se prononcer sur cette pratique et de la contrôler.

H

Hiérarchie

La valeur qui prime est la démocratisation de l'organisation et non la hiérarchie ou un régime autoritaire. La direction/coordination est démocratique et elle encourage les personnes concernées à prendre part au processus décisionnel. Elle délègue, favorise la participation et fait place à l'autonomie et à la créativité dans l'exécution du travail et dans l'engagement.

I

Information

La direction/coordination a un rôle informationnel capital. Elle recueille, traite et diffuse l'information nécessaire à la création de relations et de réseaux de renseignements, au sein de son organisation et à l'extérieur.

Imputabilité

L'imputabilité est le principe fondamental de la démocratie et la base même d'une bonne gestion. L'imputabilité exige que ceux qui détiennent et exercent l'autorité soient tenus de rendre des comptes. L'imputabilité est un processus par lequel une personne responsable doit expliquer et justifier ses décisions et ses actions à une autorité, tout en démontrant une utilisation efficace et efficiente des ressources. Pour la direction/coordination, il s'agit du conseil d'administration, et, pour ce dernier, des membres réunis en assemblée générale.

J

Justice

Les personnes sont motivées par les principes de justice et d'équité sociales. Ces valeurs sont l'un des fondements de l'éthique de l'organisation. La direction/coordination doit s'assurer que toutes les personnes au sein de l'organisation ont un traitement juste et équitable.

K

Kaléidoscope

En raison de son action, la direction/coordination cherchera à varier les



III- La direction/coordination

perspectives et les points de vue des acteurs et de l'organisation en plus de se doter d'une vision kaléidoscopique. Elle cherchera à éviter les œillères en faisant tomber les cloisonnements et en considérant l'ensemble de l'organisation et de sa collectivité. L'addition des points de vue permet d'avoir une vision plus large et plus riche et est utile pour faire le meilleur choix possible lors de la prise de décisions.

L

Leadership

Les personnes assumant la direction/coordination d'une organisation qui ont du leadership sont capables de former des équipes, de susciter l'enthousiasme des uns et des autres pour une vision commune, de développer l'autonomie et d'encourager l'esprit de collaboration et d'initiative.

M

Mission

La mission est l'objectif premier ou la raison d'être de l'organisation. Elle est le cœur de l'organisation et est au cœur de la gestion. Les responsables de la gestion s'assurent du respect de la mission et du bon alignement de l'organisation en étroite collaboration avec le conseil d'administration et l'équipe de travail.

Mobilisation

La mobilisation fait partie intégrante du rôle de la direction/coordination. Les responsables de la gestion encouragent les membres autant que les employé(e)s à développer leur « pouvoir d'agir » et à s'engager dans la réussite de l'organisation et dans l'accomplissement de sa mission. Son action peut également aller dans le sens d'une mobilisation collective en coordonnant les activités d'un groupe qui souhaite défendre ses intérêts et améliorer les conditions de vie de la population.

N

Négociation

La direction/coordination assume un rôle de négociatrice au nom de l'organisation, à la recherche d'accords conciliant les intérêts de l'organisation, de la communauté et d'autres interlocuteurs. Elle participe à des négociations structurées avec des personnes de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation (voir Fiche 4, p. 395).



III- La direction/coordination

O

Objectif

But, fin ou résultat escompté que les personnes responsables de la gestion d'une organisation s'efforcent d'atteindre avec la contribution de l'équipe, du conseil d'administration et des personnes impliquées.

P

Prise de décisions

Parmi les plus importantes activités de la direction/coordination figure la prise de décisions. La prise de décisions peut être assurée de manière individuelle ou collective selon la direction/coordination, l'équipe de travail, l'organisation et la décision elle-même. L'organisation doit définir le style de prise de décisions à privilégier et adapter sa manière de procéder en conséquence pour arriver au meilleur choix possible (voir Fiche 4, p. 400).

Planification stratégique⁸

La planification est la première fonction de la gestion. Elle joue un rôle clé au sein de l'organisation et elle détermine en grande partie le succès que l'organisation connaîtra dans l'accomplissement de ses autres fonctions (organisation, direction et contrôle).

La planification stratégique aide à clarifier, à consolider ou à établir le cadre stratégique de l'organisation. Il est composé de sa mission, de sa vision de l'avenir et de ses valeurs. Les responsables de la gestion initient et coordonnent le processus avec le conseil d'administration et celui-ci sollicite, pour sa réalisation, la participation et la concertation de toutes les parties prenantes de l'organisation (voir Fiche 4, p. 458).



CIVICUS World Alliance for Citizen Participation a produit une *Boîte à outils sur la planification stratégique* dans une optique participative. On y retrouve tous les éléments permettant de comprendre le processus de planification stratégique et sur la façon de l'appliquer en favorisant l'implication du plus grand nombre.
Site Web : <http://www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf>.

8- CIRIEC : Centre Interdisciplinaire de Recherche et d'Information sur les Entreprises Collectives; CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales ; LAR EPPS : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.



III- La direction/coordination

Q

Querelle

Des conflits peuvent survenir dans la vie d'une organisation, et la direction/coordination a un rôle de médiatrice. Son rôle est de faciliter les communications et de rétablir les liens, de sorte que les parties impliquées puissent discuter de leurs intérêts et négocier une entente mutuellement satisfaisante. La [Fiche 4 \(p. 413\)](#) aborde la question de la gestion des conflits et de la négociation.

R

Référence

La direction/coordination est vue non pas comme la détentrice d'un pouvoir absolu, mais plutôt comme une référence, et ce, en raison de ses mandats de gestion et de ses vues d'ensemble de l'organisation et de l'environnement de celle-ci.

Rétroaction

En raison de ses responsabilités relatives à la gestion des ressources humaines, la direction/coordination doit donner de la rétroaction de manière constante et précise et doit faire en sorte que les personnes s'expriment pour favoriser les interactions et le sentiment d'appartenance et de reconnaissance. La rétroaction permet de soutenir les personnes dans leur engagement et leur travail et de s'adapter aux changements au fur et à mesure.

S

Suivi et contrôle

Cette fonction est exercée par la direction/coordination, qui évalue les résultats obtenus par rapport aux attentes afin d'apporter les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour que les activités permettent de rencontrer les objectifs ([voir Fiche 3, p. 298](#)).

T

Transparence

La direction/coordination doit faire montre de transparence et être en mesure de créer un climat de confiance. La transparence est une exigence démocratique et est associée à la bonne gouvernance et à la participation active des citoyen(ne)s. Elle correspond à l'ouverture des processus et des décisions internes d'une organisation à des tiers. Elle correspond également à des modes organisationnels et à des processus visant à :

- ◇ permettre les échanges de renseignements entre les citoyen(ne)s (membres ou non) et les responsables de l'administration et de la gestion d'une organisation;



III- La direction/coordination

- ◇ améliorer les relations;
- ◇ favoriser la coparticipation des personnes dans l'organisation;

Les types de transparence qui s'appliquent dans l'administration sont :

- ◇ la transparence documentaire : l'accès à l'information détenue et colligée par l'organisation;
- ◇ la transparence organisationnelle : la connaissance de l'organisation et de son fonctionnement (processus, règles et critères de décision);
- ◇ la transparence comptable et budgétaire;
- ◇ La transparence de l'action et des responsabilités administratives : faire connaître et expliquer le sens des décisions et des actions.

U

Usager(ère)s, membres ou client(e)s⁹

La direction/coordination est en lien avec les personnes qui adhèrent à l'organisation et celles qui font appel à ses services. Son rôle et ses responsabilités morales à l'égard des usager(ère)s, membres et client(e)s sont de plus en plus définis à l'intérieur d'un code de déontologie (voir Fiche 4, p. 410). Les droits reconnus par l'organisation, comme le droit à l'information, le droit de participer aux interventions qui les concernent, le droit d'être assisté ou d'être représenté et le droit de participer aux orientations et à la vie de l'organisation vont définir le type de relations formelles qu'aura notamment la direction/coordination avec les membres, usager(ère)s ou client(e)s.

V

Vision

La direction/coordination mobilise les efforts des personnes au sein de l'organisation pour concrétiser la vision. Elle s'assure du bon fonctionnement de l'organisation afin d'atteindre les objectifs et de réaliser pleinement et entièrement la mission.

W

X

Y

Z

9- LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *Op.cit.*, p. 395.



III- La direction/coordination

3.3 Préciser le type de leadership attendu de la direction/coordination

Alors que l'autorité est liée à l'exercice formel d'un rôle et de responsabilités dans une organisation, le *leadership* est associé à la capacité grâce à laquelle une personne parvient à conduire les autres à atteindre des objectifs tout en induisant chez ceux-ci un engagement profond et volontaire. Ainsi, une personne responsable de la gestion peut avoir l'autorité formelle sans avoir de *leadership*. De même, un *leader* peut avoir de la crédibilité sans avoir d'autorité formelle (voir Fiche 1, p. 38).

Bien qu'il soit associé à certaines caractéristiques personnelles facilitantes, le *leadership* n'est pas un ensemble d'atouts que certains possèdent et que d'autres ne possèdent pas : autrement dit, on peut développer son *leadership*.

Il existe plusieurs styles de leadership dont voici les trois archétypes :

- ◇ **le leader autocratique** utilise ses leviers de pouvoir pour dicter les actions;
- ◇ **le leader « laisser-faire »** renonce à son rôle en laissant aux personnes impliquées dans l'organisation le soin d'assumer le pouvoir;
- ◇ **le leader démocratique** favorise la participation de toutes les personnes dans la prise de décisions.

Notons que, selon la situation, un type de *leadership* peut mieux convenir qu'un autre et qu'aucune personne n'incarne de façon continue et constante les façons de faire généralement associées à ces trois archétypes. La réalité recommande que l'on adapte son style au milieu dans lequel on évolue et selon les exigences des situations rencontrées.

Compte tenu des valeurs des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale, on tend à favoriser le *leadership* démocratique. La direction/coordination doit être consciente que, pour s'animer, une organisation démocratique a besoin d'une variété de formes d'expression et de catégories de *leadership* auxquelles elle donne la place pertinente en temps opportun. Selon les besoins, on s'appuiera sur une personne qui tire son *leadership* de connaissances dont le groupe a besoin ou sur celle qui a une influence à cause de son habileté dans les relations interpersonnelles, grâce à son charisme ou à son expérience.



III- La direction/coordination

On remarque que les personnes qui travaillent bien dans un contexte démocratique ont acquis certaines aptitudes. Elles :

- ◇ font confiance aux autres;
- ◇ sont disponibles et font preuve d'une bonne écoute;
- ◇ favorisent le développement des personnes impliquées dans l'organisation;
- ◇ fixent des standards élevés d'éthique, de résultats, de respect, etc.;
- ◇ tendent à utiliser leur pouvoir légitime avec parcimonie, seulement quand la situation les y oblige. Elles préfèrent en général utiliser les substituts à ce pouvoir : directives et procédures.
- ◇ délèguent des tâches importantes plutôt que de les garder pour elles;
- ◇ sont justes et patientes;
- ◇ n'hésitent pas à donner les moyens qui sont requis aux personnes engagées (employé(e)s et bénévoles), afin que le travail puisse se faire.

▪3.4 S'assurer d'avoir les conditions requises pour développer et maintenir une bonne relation entre le conseil d'administration et la direction/coordination

Des préalables

La mission, les objectifs et les priorités de l'organisation doivent être clairement définis. À partir de ceux-ci, les responsabilités et les tâches du conseil d'administration et de la personne responsable de la gestion sont précisées.

Des conditions de base nécessaires

- ◇ Expression mutuelle des attentes.
- ◇ Définition des fonctions et des rôles formels, des pouvoirs et des tâches qui reflètent l'ensemble des responsabilités et des tâches confiées au conseil d'administration ainsi qu'à la personne responsable de la gestion (direction/coordination).
- ◇ Politique d'encadrement et rétroaction (*feed-back*) permettant d'assurer du soutien et un suivi.

Des conditions de succès

- ◇ Des relations fondées sur la confiance et l'intégrité.
- ◇ Des responsabilités assumées par chacune des personnes de l'organisation.
- ◇ Des règles, des objectifs, des balises et des politiques clairs.
- ◇ La présence de moyens de diffusion et de circulation de l'information.
- ◇ Un processus d'évaluation connu et reconnu par le conseil d'administration et la personne responsable de la gestion.



III- La direction/coordination

Exercice 1

Quel est votre propre abécédaire de la direction/coordination?

Nous vous invitons à définir personnellement et collectivement les déterminants clés de cette fonction pour votre propre organisation dans une optique de gouvernance démocratique.

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M



III- La direction/coordination

N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z



III- La direction/coordination

Exercice 2

Avis de recherche (Grille des responsabilités et de participation)

But de l'exercice

Identifier l'instance responsable des activités de gestion (planification, organisation, direction/coordination, contrôle) et les instances qui participent à la gestion de l'organisation, à savoir l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction générale, la coordination et l'équipe de travail, ainsi que le rôle et l'apport de chacun dans leur réalisation.

Consignes pour effectuer l'exercice

Qui est responsable et qui participe? Définir l'apport de chacun à la gestion en utilisant :

- ◇ la lettre R pour désigner la personne responsable de l'activité de gestion en question ;
- ◇ la lettre P pour désigner les personnes qui participent à l'activité de gestion en question ;
- ◇ préciser ensuite l'apport des uns et des autres.

Planification (Fiche 3, p. 298)	AG	CA	DG	Co	Éq	Apports des acteurs et des instances
AG=Assemblée générale CA=Conseil d'administration DG=Direction générale Co=Coordination Éq=Équipe de travail						
1. Définition des besoins de l'organisation et de ses membres.						
2. Adoption d'une démarche de planification stratégique.						
3. Choix des orientations.						
4. Choix des objectifs et des priorités.						
5. Définition du cadre d'organisation.						



III- La direction/coordination

Planification (Fiche 3, p. 298) AG=Assemblée générale CA=Conseil d'administration DG=Direction générale Co=Coordination Éq=Équipe de travail	AG	CA	DG	Co	Éq	Apports des acteurs et des instances
6. Établissement de politiques administratives (politique de conditions de travail et autres).						
7. Création et adoption de nouveaux règlements généraux						

Organisation et direction/coordination (Fiche 3, p. 298) AG=Assemblée générale CA=Conseil d'administration DG=Direction générale Co=Coordination Éq=Équipe de travail	AG	CA	DG	Co	Éq	Apports des acteurs et des instances
8. Mise en place d'une infrastructure qui permet la réalisation des objectifs.						
9. Définition des activités.						
10. Répartition des tâches entre le personnel.						
11. Établissement de liens entre les ressources humaines.						
12. Réalisation du plan d'action.						



III- La direction/coordination

Organisation et direction/coordination (Fiche 3, p. 298) AG=Assemblée générale CA=Conseil d'administration DG=Direction générale Co=Coordination Éq=Équipe de travail	AG	CA	DG	Co	Éq	Apports des acteurs et des instances
13. Embauche du personnel.						
14. Règlement des différends.						
15. Circulation de l'information.						
16. Mise sur pied de comités de travail.						
17. Relations publiques.						
18. Recherche de financement.						
19. Préparation des réunions du conseil d'administration.						





III- La direction/coordination

Contrôle (suivi et évaluation) (Fiche 3, p. 298) AG=Assemblée générale CA=Conseil d'administration DG=Direction générale Co=Coordination Éq=Équipe de travail	AG	CA	DG	Co	Éq	Apports des acteurs et des instances
20. Évaluation du plan d'action de l'organisation (objectifs, actions et résultats).						
21. Vérification et révision du plan en cours de route.						
22. Évaluation du personnel.						
23. Rédaction de rapports (annuel, de projets).						
24. Évaluation de la situation financière.						





IV - L'équipe de travail

■ Mise en situation

Rôle de l'équipe de travail dans la gouvernance démocratique

Depuis quelques mois, une organisation vit plusieurs changements, notamment une période de développement caractérisée par une augmentation des activités et l'instauration de nouveaux programmes. L'ancienne coordonnatrice, bien qu'elle fût appréciée de tous, avait quelques lacunes en matière de gestion. Ses compétences, tout à fait suffisantes au début de son mandat, ne se sont pas accrues au cours des ans et ne lui ont pas permis de faire face aux défis posés par le développement de l'organisation. Pour plusieurs membres du conseil d'administration, l'organisation doit revoir sa gestion et être plus efficace. Profitant du départ à la retraite de l'ancienne coordonnatrice, le conseil d'administration procède à l'embauche d'un nouveau coordonnateur, qui a un profil et une formation de gestionnaire. Cependant, quelques semaines à peine après son arrivée, les tensions sont palpables au sein de l'organisation. Pour le nouveau coordonnateur, le conseil d'administration est l'instance centrale de l'organisation, et lui est le lien privilégié avec le conseil d'administration, ce qui relègue les membres de l'équipe de travail au second plan.

Ce changement constitue une transformation majeure dans l'organisation, car l'équipe de travail jouait un rôle déterminant dans la gouvernance démocratique. Les membres de l'équipe de travail voient l'arrivée du nouveau coordonnateur et sa tentative de changer les façons de faire comme une non-reconnaissance de tout le travail qu'ils réalisent. Il s'agit pour eux d'une rétrogradation. Les effets ne se font pas attendre : l'équipe de travail est démotivée, certaines personnes boudent, d'autres manifestent de la colère et plusieurs regardent les petites annonces. Même si les membres du conseil d'administration de l'organisation souhaitaient des changements, ils sont préoccupés par l'effet de ceux-ci sur l'équipe de travail. Car, bien que les activités se réalisent à peu près normalement, le climat se détériore.

L'organisation souhaite agir avant que les tensions n'augmentent trop et qu'elles atteignent un point de non-retour.



IV - L'équipe de travail



À PROPOS DE... de l'équipe de travail

Équipe de travail : une définition

L'équipe de travail est une instance très importante dans les organisations. Mais qu'est-ce qu'une équipe? Dans la littérature, la notion d'équipe est ainsi définie : une équipe est un groupe dans lequel il y a convergence des efforts dans la réalisation d'une tâche commune (Solar, 2001). Une équipe est un groupe de personnes interagissant ensemble afin de se donner ou d'accomplir un objectif commun, lequel implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles :

- ◇ un objectif commun : un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser;
- ◇ une tâche à organiser : une opération qui s'appuie sur les moyens, les ressources et les outils de chaque personne ainsi que sur une procédure spécifique à suivre;
- ◇ la convergence des efforts de chacune des personnes : une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

Pour qu'une équipe de travail soit capable d'accomplir ce qu'on attend d'elle, elle doit connaître clairement l'objectif de travail en plus de l'accepter. Chaque personne doit savoir ce qu'on attend d'elle et doit connaître son rôle, et le partage des tâches doit être clair et accepté. L'interaction et la rencontre des forces de chacun(e) apportent quelque chose de plus et le travail se fait en synergie.

Équipe de travail : d'autres caractéristiques¹²

- ◇ Un sentiment d'appartenance (Fiche 4, p. 377) : Les personnes sentent qu'elles appartiennent à une équipe. Il y a de la loyauté envers celle-ci et un effort soutenu pour l'améliorer. Elles développent un sentiment d'équipe.
- ◇ L'ouverture : Il est possible de communiquer ouvertement, pleinement et franchement sur les sujets importants. Les conflits sont perçus comme normaux. Un climat de confiance, d'ouverture et d'honnêteté se développe.
- ◇ La coopération et le soutien mutuel : L'équipe de travail encourage ses membres et, avec le temps, des relations détendues de travail, une

12 - Tiré et adapté de MALCOM, P. (2000). *Teamwork in Multiprofessional Care*, Chicago, Lyceum Books inc., p. 52-53.



IV - L'équipe de travail

atmosphère de coopération, une entraide et un désir d'influencer et d'être influencé sont établis. L'atmosphère informelle permet désaccord et critiques dans un climat agréable et civilisé. Les conflits portent sur des problèmes spécifiques et non sur des personnes.

- ◇ Des procédures saines : Les règles sont connues. L'équipe de travail est bien organisée. Les décisions sont prises à partir de principes et de stratégies clairement établies. Les membres de l'équipe de travail écoutent et discutent.
- ◇ Un *leadership* approprié : Un *leader* soigneusement sélectionné crée des relations de soutien et de coopération. Il n'écrase pas les membres de l'équipe de travail (Fiche 1, p.38).
- ◇ Des révisions régulières : Il y a évaluation régulière des forces individuelles et de l'équipe. Des décisions objectives sont prises à partir d'évaluations portant sur les résultats. Chaque personne est intéressée à évaluer sa propre efficacité.
- ◇ Le développement individuel : L'équipe de travail utilise ses forces individuelles. Chaque membre aide les autres à se développer. L'expérience permet d'améliorer le fonctionnement, de développer une discipline personnelle, d'obtenir et de développer ses talents, de guider de façon constructive et d'aider ceux qui sont moins efficaces à s'améliorer.
- ◇ La participation aux bonnes relations d'équipe : L'équipe de travail bénéficie des habiletés interpersonnelles plus développées de certains membres. Chaque personne participe aux discussions et aux décisions. L'atmosphère est ouverte, non menaçante, non compétitive et elle facilite la participation.
- ◇ Le développement de relations externes efficaces : L'équipe de travail construit des liens fonctionnels avec d'autres organisations. Les membres de l'équipe de travail développent des relations externes privilégiées avec des personnes clés. Ils établissent la crédibilité de leur équipe.



IV - L'équipe de travail

1 Analyse de la situation

Cette organisation est confrontée à de nombreux défis :

- ◇ un développement et une croissance des activités qui imposent des modifications en matière de gestion afin de répondre aux besoins d'efficacité et de résultats de l'organisation;
- ◇ une personne qui a occupé durant plusieurs années le poste de coordination et qui n'a pas su actualiser son mode et ses outils de gestion pour faire face au développement de l'organisation;
- ◇ un conseil d'administration qui tente de répondre aux difficultés rencontrées par l'organisation sans tenir compte de ses autres composantes, notamment l'équipe de travail;
- ◇ l'embauche d'une nouvelle personne à la coordination qui a le mandat de résoudre des difficultés sans que l'ensemble des composantes de l'organisation ne se soit approprié une lecture commune des enjeux et des solutions à mettre de l'avant afin de répondre aux défis auxquels est confrontée l'organisation;
- ◇ la vision des défis et des façons de les relever n'a pas été partagée par les différents acteurs de l'organisation :
 - ◇ le conseil d'administration a fait son analyse sans mettre l'équipe de travail à contribution; les membres du conseil d'administration considèrent que le départ de la coordonnatrice est une occasion pour faire les changements nécessaires. Ils sont convaincus que c'est la bonne chose à faire. Ils veulent assumer leur rôle de manière efficace.
 - ◇ le nouveau coordonnateur arrive en tentant de répondre aux attentes du conseil d'administration, ce qui accentue l'écart avec l'équipe de travail. Il veut faire sa place.
 - ◇ l'équipe de travail, qui n'est toujours pas mise à contribution, est sur la défensive; cela l'empêche de percevoir l'ensemble des enjeux auxquels est confrontée l'organisation. L'équipe résiste aux changements.
- ◇ l'équipe de travail n'a pas été mise dans le coup, elle n'a pas été mise à contribution et elle vit les propositions de changements comme un désaveu de son travail;

IV - L'équipe de travail

- ◇ deux visions de la gouvernance à adopter cohabitent : l'une où le conseil d'administration est central, où il travaille en étroite collaboration avec la personne à la coordination et où l'équipe de travail exécute et participe à la mise en œuvre des décisions, et l'autre qui s'appuie sur l'équipe de travail, laquelle assume, en grande partie, la gouvernance de l'organisation. L'équipe de travail fait valider ses propositions par le conseil d'administration, et la personne à la coordination assume la liaison et les communications entre les deux instances;
- ◇ l'organisation a besoin de revoir les rôles et les responsabilités (Fiche 2, p. 71 et p. 117) de chacune des instances afin de répondre aux exigences du développement de l'organisation.



Conseil pratique

Créer des conditions favorables pour une équipe de travail

Avoir de la satisfaction...

L'accomplissement de soi, la reconnaissance par autrui des résultats obtenus, le travail lui-même et la progression ou l'avancement sont à la base de la motivation et la cause principale de la satisfaction des personnes (Fournier et autres, 1997). D'autres auteurs incluent aussi le sentiment de congruence entre les buts de l'organisation et ceux de la personne salariée, le degré de participation dans les décisions importantes et la clarté de la tâche à accomplir.

Avoir du contrôle...

Le contrôle que les personnes salariées ont sur leurs tâches et sur l'environnement de travail ainsi que l'autonomie professionnelle influencent de beaucoup la qualité du milieu de travail pour une équipe. Pour les personnes salariées, l'autonomie dans le travail se traduit souvent comme suit : chacun(e) assure toutes les interventions liées à son dossier, de la conception à la réalisation et à l'évaluation, même si certaines des étapes peuvent être réalisées en étroite collaboration avec les autres personnes de l'équipe de travail. Pour certaines équipes, l'enjeu peut être de conserver l'autonomie de chacun(e), mais d'éviter le travail en « silo ». Parfois, une trop grande autonomie peut conduire à l'isolement des personnes salariées. L'impression de travailler en solitaire sur certains dossiers peut alors s'installer.

Avoir un travail à caractère humain...

Avoir la chance de s'impliquer et la possibilité d'être entendu, de mettre à contribution les ressources de son intelligence et de sa personnalité semblent être des éléments clés pour une équipe de travail. Ces éléments contribuent à donner un sens au travail réalisé par les personnes salariées, et ce, malgré le



IV - L'équipe de travail

contexte de précarité et les conditions de travail nettement insuffisantes dans les organisations.

Avoir une équipe de travail stable...

Maintenir une équipe de travail stable et favoriser des conditions favorables est un défi important pour les organisations. L'atteinte de cet idéal peut parfois dépendre d'un financement continu et récurrent. Le financement n'est pas le seul élément en compte, même s'il peut faciliter l'amélioration des conditions de travail. Les conseils d'administration de ces organisations doivent reconnaître l'importance de conditions favorables. À l'inverse, une valorisation à outrance de l'équipe de travail peut amener celle-ci à se considérer comme une fin en soi et non comme un moyen pour réaliser les objectifs de ces organisations. Un tel glissement pourrait signifier la mort de l'organisation.

Avoir du pouvoir...

Dans la majorité des organisations, l'équipe joue un rôle prépondérant dans les décisions concernant l'intervention, le fonctionnement quotidien et l'organisation du travail. C'est à l'équipe de travail que reviennent l'élaboration du plan de travail et le partage des responsabilités entre les personnes salariées.

Le pouvoir décisionnel, pour les personnes salariées, est une condition importante pour favoriser la participation et l'implication de tous et toutes. N'être qu'une personne exécutante ou bien être dans l'impossibilité d'exercer une influence quelconque sur le travail conduira rapidement à une déresponsabilisation face à l'organisation et au travail à accomplir et à un désintéressement général. Il est important que les personnes salariées puissent faire preuve d'initiative, de *leadership* et de créativité dans leur travail.

▪2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

▪2.1 Les dispositions légales

L'équipe de travail n'a pas d'existence légale proprement dite, contrairement au conseil d'administration ou à l'assemblée des membres qui sont définis dans la *Loi des compagnies* et dans le *Code civil du Québec* (pour en savoir plus, voir Fiche 2, p. 71). Elle est pourtant bel et bien présente dans les organisations. Certaines organisations ont clarifié le statut de l'équipe de travail dans leurs règlements généraux. Dans ces cas de figure, on y retrouve une description sommaire du rôle et des responsabilités propres à l'équipe de travail. D'autres ont opté pour une description de son rôle ou de certains de ses mandats et de ses responsabilités dans des politiques internes : les conditions de travail, la politique d'évaluation, la politique de gestion interne, etc.

IV - L'équipe de travail

2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale

Rappelons que les organisations sont particulières en ceci qu'elles adhèrent à une vision de la gouvernance qui suppose une participation active des **parties prenantes** : membres, conseil d'administration, direction/coordination, employé(e)s, bénévoles et collectivité. Ces organisations misent sur la participation de tous et toutes afin de renforcer le caractère collectif du projet. Par conséquent, les composantes se doivent toutes d'être mises à contribution. Dans la mise en situation, l'équipe de travail a été exclue de l'analyse de la situation et de la définition des solutions.

2.3 Les principes de gouvernance démocratique

Les stratégies (voir Fiche 1, p. 14) sur lesquelles s'appuie la gouvernance démocratique devraient être utilisées dans la présente situation : la participation, les principes du partenariat et l'apprentissage collectif.



CONSEIL PRATIQUE

Un facteur à considérer : la taille des équipes de travail

Certaines organisations sont confrontées à des défis particuliers liés au fait que les équipes de travail peuvent se composer de plusieurs dizaines de personnes. Le travail n'est donc plus partagé entre quelques individus d'une petite équipe de travail, comme c'est souvent le cas dans d'autres organisations, mais entre plusieurs équipes de travail quasi indépendantes. Chacune de ces équipes a des tâches et un mandat particuliers. Il devient alors nécessaire qu'il y ait une coordination générale du travail réalisé par l'ensemble des équipes qui forment l'organisation.

Il importe aussi de ne pas négliger la mise en place de mécanismes de partage de l'information lorsqu'une organisation est composée d'un nombre élevé de travailleur(euse)s afin que toutes les personnes reçoivent les renseignements nécessaires à la réalisation de leurs tâches. Aussi, la direction/coordination doit veiller à la compréhension des tâches à accomplir et doit vérifier l'adhésion des différentes équipes de l'organisation à ce qui est réalisé par les autres équipes.

Enfin, mentionnons l'importance de définir clairement les objectifs généraux et les objectifs particuliers poursuivis par chacune des équipes, de même que le besoin d'élaborer un échéancier précis et un calendrier des rencontres nécessaires au déroulement des activités de l'ensemble de l'organisation. Les personnes qui assument des tâches de coordination ont un rôle important quant à la cohésion, à la signification et au sens des actions mises en œuvre par l'organisation.



IV - L'équipe de travail



A PROPOS... des différents champs d'action au sein d'une entreprise d'économie sociale

Bon nombre de dimensions composent les entreprises d'économie sociale. Ainsi, plusieurs des sous-équipes de travail que comprend une telle organisation travailleront sous l'axe « association », qui comprend la mission sociale, la vitalité associative, les processus de gestion démocratique et l'ancrage de l'organisation. D'autres équipes seront pour leur part impliquées dans la dimension « entreprise », qui inclut les produits, les activités, le marché, les opérations, les ressources humaines et les ressources financières. Ces dimensions – qui participent toutes deux à la réalisation de la mission – peuvent être sources de tensions entre les différentes équipes de l'organisation parce qu'elles ont des champs d'action différents. Comme le montre Le chantier de l'économie sociale (2004), le volet associatif est garant de la mission, alors que le volet entreprise est responsable de l'efficacité ainsi que de la viabilité économique, deux champs d'actions qu'il semble parfois difficiles à concilier. Ainsi, « les enjeux de l'association et les volets de l'entreprise doivent être solidement intégrés dans l'entreprise d'économie sociale. Cet équilibre exige que la vision de l'association ne remette pas en question l'efficacité de l'entreprise et que les objectifs d'entreprise n'entrent pas en contradiction avec les enjeux de l'association » (*Chantier de l'économie sociale*, 2004, p. 23).

▪3 Pistes d'action

▪3.1 Des actions préventives

Bien des difficultés auraient pu être évitées à cette organisation si elle avait pris quelques mesures avant qu'il ne soit trop tard. Elle aurait pu :

- ◇ assurer la formation continue de la coordonnatrice afin qu'elle soit mieux outillée pour faire face au développement de l'organisation;
- ◇ prendre le temps de faire le point régulièrement sur les changements vécus par l'organisation et sur ses effets sur sa gouvernance.

▪3.2 Mettre dans le coup les acteurs concernés et respecter les besoins de tous et toutes dans les processus de changement

Les organisations communautaires et, dans une moindre mesure, les organisations d'économie sociale – qui ont souvent un plus grand nombre de personnes salariées – sont de petites unités de travail. Leur fonctionnement



IV - L'équipe de travail



CONSEIL PRATIQUE

QUE FAIRE... lorsque l'équipe résiste

Certaines équipes de travail dans les organisations qui se développent peuvent avoir à faire le deuil de leur participation à toutes les décisions. En effet, dans certaines organisations, tout passe par l'équipe de travail. C'est une manière d'actualiser la vision de la gestion participative. Cette façon de faire n'est pas toujours possible dans des organisations de taille plus importante, car l'équipe de travail serait continuellement en réunion si elle voulait avoir le temps de parler de tous les aspects de l'organisation. Cela dit, si cette pratique est possible dans de très petites unités de travail, est-elle pour autant souhaitable? Bien que l'équipe de travail assume une place toute particulière dans la gouvernance des organisations (mise en œuvre de la mission et de la continuité, lien constant avec les membres, etc.), il n'est pas très efficace que tout passe par la réunion d'équipe. De plus, chacune des personnes de l'équipe de travail doit sentir qu'elle a une marge de manœuvre et de l'autonomie dans la réalisation de son travail.

Un travail conjoint entre le conseil d'administration et l'équipe de travail est une piste d'action concrète et efficace pour ce type de situation. Revenir ensemble à l'essentiel :

- ◇ Qu'est-ce qui nous unit? Notre mission (voir Fiche 1, p. 30).
- ◇ Pourquoi sommes-nous ensemble? Notre vision commune (voir Fiche 1, p. 30).
- ◇ Comment actualisons-nous la mission et la vision (activités et façons de faire)?

Faire ÉQUIPE : le conseil d'administration et l'équipe de travail font équipe afin de **faire ensemble**.

▪ 3.3 Prendre du temps au bon moment

Trop souvent, les organisations comme celle de la mise en situation font des économies de temps. Le conseil d'administration, pensant être efficace, n'a pas pris le temps de travailler avec l'équipe de travail pour développer une vision commune. Ce temps économisé va coûter très cher en perte de confiance, en tension, en résistance et en efficacité. Si les membres du conseil d'administration avaient pris du temps avec l'équipe de travail pour partager leur évaluation de la situation et les pistes de solutions à mettre de l'avant, l'organisation aurait évité de nombreuses difficultés.

IV - L'équipe de travail

L'économie de temps ne devrait pas se faire au détriment de la gouvernance démocratique. L'un des fondements de la gouvernance démocratique est qu'elle s'exerce par un groupement de personnes et non par une seule. Ces personnes partagent une vision, une mission et des valeurs, dont celle de la participation. Une délibération (voir Fiche 4, p. 391) entre les différents acteurs du groupe est nécessaire au développement de cette vision commune. La gouvernance démocratique implique aussi une responsabilité de la part de l'organisation afin de s'assurer que les conditions nécessaires sont réunies pour une réelle participation des différents acteurs concernés. Dans la mise en situation, un groupe de personnes a été exclu de l'exercice de vision commune, et ces personnes ne s'en sentent donc pas partie prenante.



CONSEIL PRATIQUE

Développer une vision commune de la gouvernance

Les organisations sont toutes confrontées à des changements. Aucune organisation ne peut maintenir sa pertinence sans questionner et adapter ses façons de faire à la nouvelle conjoncture, aux transformations des besoins aux attentes des membres et des client(e)s et aux capacités et compétences des acteurs de l'organisation. Afin de développer une vision commune des défis à relever, des objectifs à partager et de la gouvernance de l'organisation, certaines organisations décident de tenir des rencontres afin de discuter des rôles et des champs d'action respectifs de l'équipe de travail, des membres du conseil d'administration, des comités de travail et des membres.

Sans que nous en ayons fait une liste exhaustive, voici quelques suggestions de questions à utiliser à l'occasion des rencontres dédiées à la vision commune :

- ◇ Quels sont les principaux enjeux et défis que l'organisation aura à relever au cours de la prochaine année?
- ◇ À quels moyens, activités, actions et services devons-nous accorder la priorité dans la prochaine année?
- ◇ Comment allons-nous fonctionner ensemble?
 - ◇ Qu'est-ce qui relève du conseil d'administration (voir Fiche 2, p. 125)?
 - ◇ Qu'est-ce qui relève de la direction/coordination (voir Fiche 3, p. 302)?
 - ◇ Qu'est-ce qui relève de l'équipe de travail (voir Fiche 2, p. 214 et Fiche 3, p. 333)?
 - ◇ Qu'est-ce qui relève des comités de travail (voir Fiche 2, p. 135)?
 - ◇ Qu'est-ce qui devrait être soumis aux membres (voir Fiche 3, p. 237)?
 - ◇ Comment fait-on le suivi des décisions (voir Fiche 2, p. 102)?



IV - L'équipe de travail

- ◇ S'il y a des mésententes, quels sont nos mécanismes pour les traiter avant qu'elles ne dégénèrent (Fiche 4, p. 413)?

Outre la clarification du fonctionnement interne de l'organisation, les avantages d'une telle rencontre sont aussi importants pour le climat de confiance entre les instances. Une meilleure connaissance résulte en une plus grande capacité de travailler ensemble et en une prise en compte du point de vue des autres acteurs de l'organisation.

▪3.4 Se questionner régulièrement

Les membres du conseil d'administration percevaient une urgence d'agir, ce qui peut expliquer qu'ils avaient omis de prendre en compte l'équipe de travail dans la modification des modes de gestion. Il est vrai que l'organisation n'avait pas revu son fonctionnement depuis longtemps. Toutes les organisations sont appelées à s'ajuster afin que leurs actions et leur fonctionnement demeurent pertinents. La mise en situation est assez représentative des nombreuses organisations qui attendent d'être « au pied du mur » pour changer. Afin d'éviter d'en arriver là, il est suggéré de revoir régulièrement les politiques internes et de se questionner sur l'efficacité et la pertinence du modèle de gestion (voir Fiche 1, p. 25) adopté par le groupe. Il est plutôt rare de voir une organisation changer totalement de modèle de gestion, mais cet exercice n'est pas inutile, car il permet d'apporter des ajustements dans la manière de le mettre en œuvre, ce qui est profitable et ce qui permet de prévenir de nombreuses difficultés.

▪3.5 Faire le deuil

Dans la mise en situation, la personne qui assumait la coordination du groupe résistait peut-être au changement, ce qui expliquerait le retard pris dans les ajustements nécessaires au mode de gestion. Peut-être n'avait-elle pas les compétences pour faire autrement son travail... Les membres de l'équipe de travail se sentaient peut-être bien, eux aussi, dans leur manière de travailler. Les membres du conseil d'administration n'ont peut-être pas toujours été attentifs à ces questions. Ils n'ont donc pas pu jouer leur rôle en ce sens. Que ce soit pour ces raisons ou pour d'autres, un fait demeure : changer n'est pas facile. Pour certaines personnes, cela peut même s'avérer dramatique; les transformations sont vécues comme des ruptures, des deuils. Plus l'investissement émotif et idéologique est important, plus le changement risque d'être douloureux. Les organisations devraient s'occuper du changement et y accompagner les personnes concernées. Ainsi, on aurait pu assurer un appui à la coordonnatrice et lui offrir une formation qui lui aurait permis d'assumer ses fonctions autrement.

IV - L'équipe de travail



À PROPOS... du rôle de l'équipe de travail et de ses champs d'action

L'apport de l'équipe de travail est essentiel dans le développement des orientations et des politiques des organisations et dans l'opérationnalisation au jour le jour de ces orientations et de ces politiques.

L'équipe de travail organise et soutient l'action de l'organisation au niveau du quotidien. Elle met en application les décisions du conseil d'administration. L'équipe de travail joue un rôle majeur pour la poursuite des activités dans la plupart des organisations : prestation des services, formation, organisation et coordination. L'équipe de travail a également un rôle de gestion. Elle est essentielle dans la réalisation des mandats de l'organisation, mais également dans la réalisation de la gouvernance démocratique.

Les champs d'action de l'équipe¹³ pourraient se définir ainsi :

- ◇ la recherche de financement et la comptabilité;
- ◇ l'élaboration des rapports financiers et les prévisions budgétaires;
- ◇ l'élaboration d'une proposition de plan d'action annuel et d'un programme d'activités;
- ◇ l'application du plan d'action;
- ◇ la préparation du bilan annuel et la rédaction du rapport d'activités;
- ◇ la représentation de l'organisation;
- ◇ la répartition des tâches et leur exécution;
- ◇ l'intégration des nouvelles personnes salariées;
- ◇ l'encadrement et la formation des bénévoles ou des membres.

L'équipe de travail favorise aussi des relations démocratiques entre les membres en assumant notamment la circulation de l'information pertinente et l'implication des autres acteurs.

Il est important que les rôles et les champs d'action d'une équipe de travail soient bien compris par tous et toutes pour éviter les conflits. Plus ceux-ci seront clairs et connus, plus il sera facile pour une organisation de travailler de façon harmonieuse et efficace.

13- L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC, (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, Bloc B – Outil 8



IV - L'équipe de travail

▪3.6 Les relations avec les autres acteurs de l'organisation

La nature des relations entre les personnes salariées et les autres acteurs peut être variée. Dans une gouvernance démocratique, ces relations doivent favoriser des rapports des plus égalitaires et favoriser l'*empowerment* de tous et toutes. La simplicité dans les rapports est privilégiée à travers la communication directe et dans un langage clair (Fournier et autres, 1995).

Les personnes salariées des organisations qui viennent en aide aux personnes en difficulté et qui les accompagnent dans une démarche de prise en charge peuvent vivre des particularités. Parfois, les personnes en difficulté sont uniquement concentrées sur les exigences de leur survie, et la seule relation qu'elles veulent établir avec les personnes salariées est centrée sur cette survie. Il est possible aussi, cependant, que ces personnes désirent s'impliquer, et ce, malgré les difficultés qu'elles rencontrent. Quand ces personnes s'intéressent à l'organisation, il peut être difficile pour l'équipe de travail de les percevoir comme d'éventuelles collègues dans les prises de décisions et de travailler avec elles. Les personnes en difficulté peuvent par conséquent se sentir exclues (Guberman, 2005). L'enjeu ici en est un de perception, et l'équipe de travail doit apprendre à considérer les membres ou les participant(e)s comme des personnes qui ont une contribution importante à apporter à l'organisation.

Il faut éviter que la professionnalisation, qui permet par ailleurs de développer des expertises et d'assurer la qualité des interventions, ne devienne un frein aux rapports égalitaires et à l'accès des membres ou des participant(e)s à des lieux de décisions et de pouvoir. La démocratie implique une lutte constante pour élargir le groupe de personnes pouvant évoluer dans l'espace démocratique et pour éliminer les exclusions basées sur le genre, les capacités intellectuelles, l'ethnicité ou sur d'autres caractéristiques ou qualités des gens (Guberman, 2004). Sans que cela soit facile pour l'équipe de travail, favoriser des relations avec les autres acteurs de l'organisation sous-entend qu'on doit redéfinir des façons de faire qui tiennent compte de ces principes. La valorisation de l'éducation populaire et des principes constitue un outil pour développer des apprentissages et des habiletés chez toutes les personnes impliquées dans une organisation.

Il existe au sein des organisations des rapports basés sur différents statuts, et l'actualisation de rapports plus égalitaires n'est pas une mince tâche. Cela doit se faire sans nier les différences de statuts, mais plutôt en visant une reconnaissance des savoirs propres à chaque personne. Le défi est de s'appuyer sur ces niveaux différents mais réels de savoir afin de favoriser les apprentissages et de développer des habiletés, et ce, tant chez les membres qu'au sein de l'équipe de travail (Fournier et autres, 1995).

IV - L'équipe de travail

Même quand un effort est fait pour intégrer les membres ou les participant(e)s de la base, il arrive que ces derniers aient de la difficulté à participer pleinement à toutes les discussions et à toutes les prises de décisions ou que ce ne soit pas là leurs besoins. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de volonté ou de capacité de la part de l'équipe de travail. Il s'agit aussi de rythme et de réalités des membres et des participant(e)s (Fournier et autres, 1994). La démocratie, c'est également respecter le cheminement de ces personnes et la nature de leurs demandes.



CONSEIL PRATIQUE

L'intégration des nouveaux membres de l'équipe de travail

Pour assurer la bonne intégration des nouveaux membres de l'équipe de travail et pour réduire l'écart potentiel de pouvoir entre les anciens et les nouveaux, les organisations doivent mettre en place des mécanismes d'intégration. Voici ces principaux mécanismes :

L'accueil

L'accueil est sans doute de tout premier ordre. Il doit permettre aux nouvelles personnes salariées d'obtenir une information claire sur l'organisation : origine, mission, objectifs, réalisations importantes, plan d'action, fonctionnement, profil des membres, etc. L'accueil est un moment important, mais il faut se rappeler que la personne ne pourra pas tout retenir en une seule fois.

La formation

La formation est également un moyen pour favoriser l'intégration. Cette formation doit permettre de recevoir les renseignements dont la personne aura besoin pour effectuer son travail. Le fait d'offrir de la formation de façon progressive, c'est-à-dire en alternance avec le travail, peut permettre l'intégration plus facile des apprentissages. L'intégration dans l'action demeure la meilleure stratégie, mais le temps nécessaire à cette intégration doit être prévu.

Le marrainage ou le parrainage

L'intégration peut être facilitée par le marrainage ou le parrainage. Un tel moyen permet à la nouvelle recrue d'avoir une intégration personnalisée et de savoir à qui faire référence pour recevoir des réponses à ses questions. Le marrainage ou le parrainage peut également être un outil pour stimuler le travail des personnes salariées en poste depuis plus longtemps. Un outil comme celui-ci favorise le transfert de connaissances et de compétences, crée des liens plus personnels et humanise le travail.



IV - L'équipe de travail

Accepter le questionnement

L'arrivée de nouvelles personnes salariées dans une organisation peut être difficile. Les organisations demandent parfois à ces personnes d'avoir de l'ouverture et de s'adapter. Mais l'équipe de travail en place doit faire preuve elle aussi d'ouverture et ne doit pas être un « éteignoir » aux idées nouvelles. Il faut autoriser les recrues à oser et à risquer, quitte à se tromper. Les organisations doivent être des lieux d'expérimentation, pour ces nouvelles personnes engagées, mais aussi pour les personnes salariées en poste depuis longtemps.



À PROPOS... de la syndicalisation

Le syndicalisme est un outil qui favorise la redistribution de la richesse collective. Il aide à réduire les écarts salariaux entre les hommes et les femmes et cherche à combattre la croissance démentielle de ceux-ci. Il peut être un puissant outil de lutte contre la pauvreté. Enfin, il favorise l'adoption de lois progressistes qui profitent non seulement aux personnes syndiquées, mais à toute la population. (Fournier. J., 2005).

Autrefois, les personnes salariées ont pu améliorer leur sort en se regroupant et en négociant leurs conditions de travail. Comme les conditions de travail des personnes salariées du secteur communautaire ne se comparent en rien à celle du secteur public, quelques organisations commencent à se syndiquer. Pour l'ensemble du marché du travail, le taux de syndicalisation atteint 42,1 % au Québec comparativement à 32,4 % au Canada. Les hommes sont syndiqués à 43,1 % et les femmes à 39,1 % (Fournier J., 2005). Une enquête menée dans le secteur des organisations communautaires révèle que seulement 3 % d'entre elles sont syndiquées (CFP et Relais-femmes, 2005).

Il y a trois raisons qui peuvent expliquer la syndicalisation dans les organisations :

- ◇ **Utilitaire** : La personne salariée estime que le fait d'être syndiquée lui procurera une utilité ou un avantage.
- ◇ **Convictions ou croyances politiques et idéologiques** : La personne salariée veut se syndiquer d'abord et avant tout en appui à la cause syndicale.
- ◇ **Insatisfaction** : Pour la personne salariée, c'est l'insatisfaction qui déclenche le désir de la syndicalisation.

C'est généralement la troisième raison qui pousse les organisations à entreprendre un processus de syndicalisation. Cette insatisfaction peut être liée à des



IV - L'équipe de travail

conditions de travail jugées inappropriées, à un style de gestion particulier ou à des incidents provoquant des frustrations. Par la syndicalisation, la personne salariée cherche à améliorer ses conditions de travail.

La question de la syndicalisation dans les groupes communautaires fait régulièrement l'objet de débat et a donné lieu à plusieurs recherches. Un certain consensus dans les organisations est que la syndicalisation et le communautaire seraient incompatibles. La syndicalisation ne répondrait pas aux besoins des personnes salariées de ces organisations. La rigidité et le formalisme de la gestion avec une convention collective sont craints.

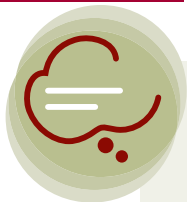
De plus, les organisations ne voient pas comment un syndicat pourrait aider à régler le problème premier de leur organisation, c'est-à-dire le sous-financement. D'autres organisations croient que les syndicats pourraient servir d'outil, auprès des gouvernements, pour obtenir une plus grande stabilité relativement aux sources de financement (Paquet et autres, 1999). Certain(e)s croient par ailleurs qu'il est nécessaire de se syndiquer pour se protéger contre les décisions autocratiques de la direction/coordination ou du conseil d'administration de leur organisation. Pour ce type d'organisations, la syndicalisation est vue comme la seule façon de créer un espace de négociation entre le conseil d'administration et les personnes salariées.

Dans l'ensemble, que les personnes salariées soient pour ou contre la syndicalisation des organisations, elles partagent les grandes valeurs du mouvement syndical et elles croient à la pertinence sociale du syndicalisme (Paquet et autres, 1999).





IV - L'équipe de travail



À PROPOS... du travail d'équipe

Il y a une multitude de rôles pouvant être occupés par les personnes composant une équipe de travail. Certains rôles sont directement en lien avec la tâche, alors que d'autres sont particulièrement axés sur le climat ou sur le fonctionnement de l'équipe de travail (Solar, 2001). Voici quelques exemples :

- ◇ Le **leader** exerce une forte influence sur l'équipe de travail. Il jouit habituellement d'une forte personnalité et s'exprime facilement, avec beaucoup de conviction.
- ◇ L'**orienteur** facilite les échanges et les relations socioaffectives dans l'équipe de travail. Il rappelle les objectifs et les procédures et est actif dans l'harmonisation des relations interpersonnelles.
- ◇ Le **chercheur** recueille les faits ou les données connus sur la tâche à exécuter.
- ◇ L'**informateur** met ses ressources et ses connaissances au service de l'équipe de travail.
- ◇ L'**harmonisateur** est la personne qui reçoit les confidences de l'équipe de travail. Il approuve le comportement d'autrui et apporte compréhension et amour aux personnes de l'équipe de travail.
- ◇ L'**observateur** surveille l'évolution de l'équipe de travail et le climat. Il observe les différents comportements ayant cours dans l'équipe de travail et en fait une évaluation.
- ◇ Le **résistant** s'oppose, décourage ou bloque toutes les actions ou certaines des actions de l'équipe de travail.
- ◇ Le **désengagé** démontre un manque de participation dans les activités de l'organisation.
- ◇ Le **soumis** cherche la sympathie et se soumet à l'équipe de travail.

D'autres rôles pourraient être ajoutés à cette liste. Ce qu'il faut retenir, c'est que la façon dont un membre de l'équipe se comporte influence le travail d'équipe et qu'il est de la responsabilité de chaque personne de participer activement au travail de l'organisation où elle est salariée.



V- La situation des regroupements d'organisations

■ Mise en situation

Les organisations membres d'un regroupement peuvent-elles jouer un rôle essentiel et exercer un pouvoir qui sert les intérêts de l'ensemble et du projet collectif?

Le conseil d'administration d'une entreprise d'économie sociale doit se réunir d'urgence pour se prononcer sur une nouvelle politique gouvernementale qui affectera certains de ses services. L'entreprise doit aussi tenir compte de la position du regroupement dont elle fait partie. Les discussions sont vives. Les membres du conseil d'administration n'arrivent pas à s'entendre sur une position commune. Un vote est demandé. Résultat : la majorité adopte une position qui va à l'encontre de ce qui a été décidé par le regroupement. Que faire dans un tel cas? Comment concilier deux décisions prises démocratiquement, mais qui ne concordent pas?

■ 1 Analyse de la situation

Le conseil d'administration de l'entreprise d'économie sociale a pris position à partir de sa vision du projet collectif et des impacts de cette politique sur ses membres et son organisation. L'analyse du regroupement repose sur les mêmes prémisses : son projet collectif, ses valeurs et ses membres. La position peut donc être différente, car les membres qu'il regroupe sont un ensemble d'entreprises d'économie sociale. De plus, son projet collectif n'est pas tout à fait le même que celui de l'entreprise d'économie sociale. Il est important pour l'entreprise d'économie sociale de voir en quoi et pourquoi sa position est différente. Est-ce que ces deux positions sont totalement irréconciliables? Doit-on inscrire la dissidence de l'entreprise devant la position du regroupement? L'entreprise peut-elle vivre avec ses deux positions? Peu importe la décision de l'entreprise, il est important de faire connaître au regroupement la position de l'entreprise. Des discussions peuvent être menées afin de déterminer les impacts d'un point de vue stratégique des positions partagées et divergentes.

■ 2 Définition de ce qui doit guider l'organisation

■ 2.1 Les dispositions légales

Après avoir évalué les différences et les similitudes entre la position de l'entreprise et celle du regroupement, l'entreprise peut annoncer qu'elle se prononce contre la position du regroupement ou qu'elle veut inscrire sa dissidence. Les répercussions ne sont pas les mêmes. Inscrire sa dissidence signifie qu'en aucun cas l'entreprise ne peut appuyer la position du regroupement et qu'elle se donne la possibilité d'agir et de se prononcer publiquement à l'encontre de son regrou-



V - La situation des regroupements d'organisations

pement. Voter contre sans inscrire sa dissidence signifie que l'entreprise n'est pas d'accord, mais qu'elle n'agira pas, ni se prononcera, contre son regroupement.

▪ 2.2 Les buts de l'action communautaire et de l'économie sociale

Une organisation devient membre d'un regroupement quand elle adhère à la mission et aux objectifs de celui-ci. Tout en ayant des visions communes, ces organisations peuvent diverger de points de vue sur les positions et les stratégies à mettre en place dans les dossiers.

La participation aux instances et aux lieux de consultation du regroupement permet de représenter les points de vue, les objectifs et les intérêts de l'organisation et de travailler avec d'autres organisations à la poursuite des objectifs communs du regroupement. Il peut arriver que les points de vue soient irréconciliables. Quelquefois, cela n'empêche pas l'organisation d'accepter de se rallier au point de vue majoritaire. Plus rarement, l'organisation inscrit sa dissidence. Dans ce cas, il est important que l'organisation et le regroupement continuent de s'informer mutuellement de leurs points de vue et de leurs stratégies sur ce dossier.

Une organisation qui se prononce très souvent contre les positions prises par le regroupement ou encore qui inscrit souvent sa dissidence devrait questionner la pertinence de poursuivre son implication dans le regroupement.

▪ 2.3 Les principes de gouvernance démocratique

L'implication d'une organisation dans un regroupement se fait par la délégation d'une ou des personnes à qui on donne un mandat. Cette personne participe donc à une instance délibérative du regroupement au nom de l'organisation qu'elle représente afin de veiller à l'atteinte des objectifs de ce dernier, mais aussi à ceux du regroupement. L'essence même de ce geste implique un partage de pouvoir sur un ou des objectifs à atteindre. Une délégation réussie consisterait à ce que l'apport du représentant ou de la représentante ait favorisé l'atteinte des objectifs de son organisation et qu'elle ait aussi permis l'avancement des objectifs poursuivis par le regroupement. Malheureusement, plusieurs variables rendent parfois ardue une délégation efficace. Certains des éléments suivants sont souvent au cœur des difficultés rencontrées.

- ◇ Quel type de mandat est octroyé? S'agit-il d'un mandat fermé ou d'un mandat ouvert?
- ◇ Quel est l'enjeu qui réunit les acteurs?



V - La situation des regroupements d'organisations

- ◇ Comment circule l'information et le contenu des délibérations entre la personne agissant à titre de représentante et son organisation et entre les organisations et le regroupement?

▪3 Pistes d'action

▪3.1 Bien définir les enjeux

La définition de l'enjeu qui réunit les acteurs d'un regroupement peut en soi être un facteur de division ou de cohésion. S'agit-il d'un regroupement « forcé » où les acteurs se sentent réunis par la force des choses, sans nécessairement partager une volonté de travailler ensemble ou une vision commune? S'agit-il d'un enjeu où les intérêts individuels prennent plus de place que les intérêts collectifs? S'agit-il de développer ensemble une stratégie pour un objectif commun qui fait l'unanimité? Selon le contexte, la délégation sera facilitée ou non. C'est aussi parfois l'enjeu qui aidera à déterminer la personne qui doit agir comme représentante. Selon le contexte, l'organisation choisira une personne déléguée ayant des aptitudes à rassembler, à proposer des compromis et à proposer des solutions ou, au contraire, qui fera preuve de fermeté.

▪3.2 Clarifier le mandat de la personne déléguée

L'organisation donne un ou des mandats aux personnes qu'elle délègue à l'assemblée du regroupement. Il y a deux types de mandats possibles, à savoir le mandat fermé et le mandat ouvert. Chacun a des avantages et des inconvénients. Selon les enjeux discutés au regroupement, l'entreprise d'économie sociale ou l'organisation communautaire privilégiera un ou l'autre de ses mandats.

Le mandat fermé

Les mandats fermés font en sorte que la personne agissant à titre de représentante ou de déléguée participe à une instance délibérative dans le but de défendre et de faire valoir une prise de position ferme et pour laquelle on lui demande de ne faire aucun compromis. Il se peut également que le mandat ne concerne qu'un seul des aspects discutés au sein de l'instance. Dans ce cas-ci, la personne déléguée ne peut se prononcer et participer aux discussions uniquement sur une partie des sujets abordés.

Avantages et inconvénients

L'avantage d'un mandat fermé repose dans sa clarté. La position est claire et circonscrite. Les attentes de l'organisation envers la personne déléguée sont alors aussi très claires. L'envers de la médaille est parfois



V - La situation des regroupements d'organisations

la rigidité qui en découle. Plus un mandat est délimité, moins il donne de latitude pour négocier, pour se laisser influencer et pour prendre part aux délibérations collectives. Ce faisant, la personne déléguée peut difficilement contribuer à la poursuite des objectifs plus larges du regroupement. Selon la situation, cet obstacle peut bloquer les processus décisionnels au sein du regroupement et agir comme un frein pour l'ensemble des acteurs réunis.

Le mandat ouvert

Le mandat ouvert repose souvent sur des principes plutôt que sur des prises de position précises. Il permet également de défendre des prises de position plus arrêtées, mais en déterminant les paramètres de négociations possibles. Ainsi donc, sur certains enjeux, la personne déléguée fonctionne à l'intérieur de limites déterminées alors qu'elle a beaucoup plus de liberté sur d'autres enjeux.

Avantages et inconvénients

Offrant un spectre plus large, le mandat ouvert permet une plus grande latitude dans la participation aux délibérations et peut faciliter la conciliation des intérêts de l'organisation que représente la personne déléguée et ceux du regroupement auquel elle participe. Mais attention, devant une trop grande latitude, une personne déléguée peut se sentir seule lorsque vient le temps de prendre des décisions importantes.

•3.3 Faire circuler l'information

La circulation de l'information est cruciale dans le processus de délégation. À cet effet, il faut visualiser la délégation sous la forme d'une spirale. C'est-à-dire que la personne déléguée reçoit d'abord un mandat et obtient de facto un vote de confiance pour représenter son organisation. Elle participe alors avec d'autres à une instance du regroupement. Il y a là un partage d'information et de délibération qui alimente la compréhension du dossier et du mandat qui lui est confié. Afin d'être redevable et de maintenir le lien entre la personne déléguée et les personnes représentées, il importe qu'il y ait un retour de l'information entre la coalition et l'organisation. La personne déléguée doit en principe agir à titre de courroie de transmission entre son organisation et le regroupement.

V - La situation des regroupements d'organisations

Figure 1
Délégation simple

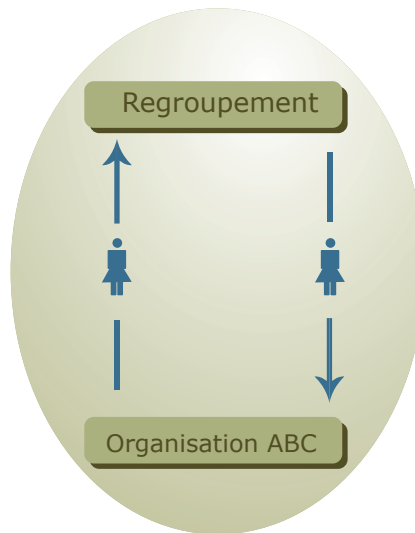
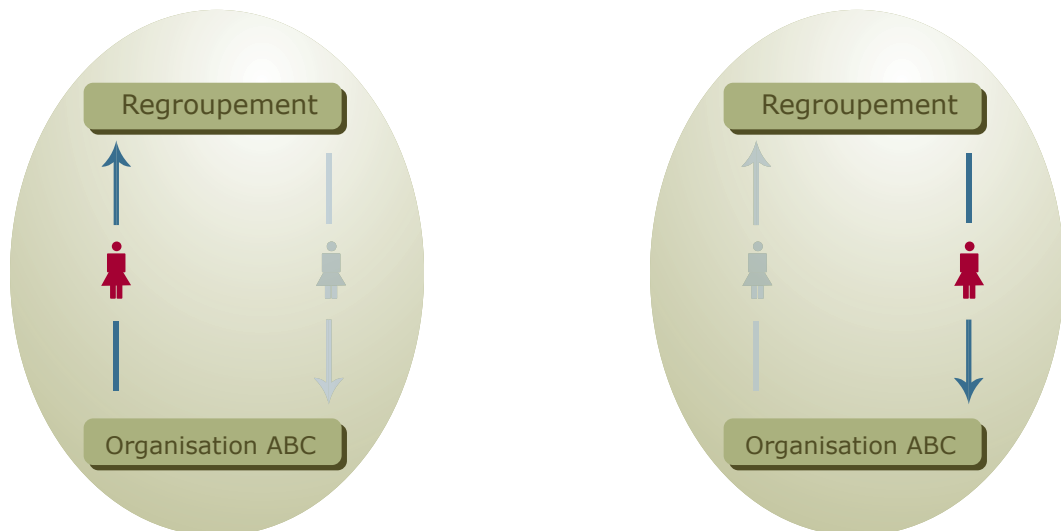
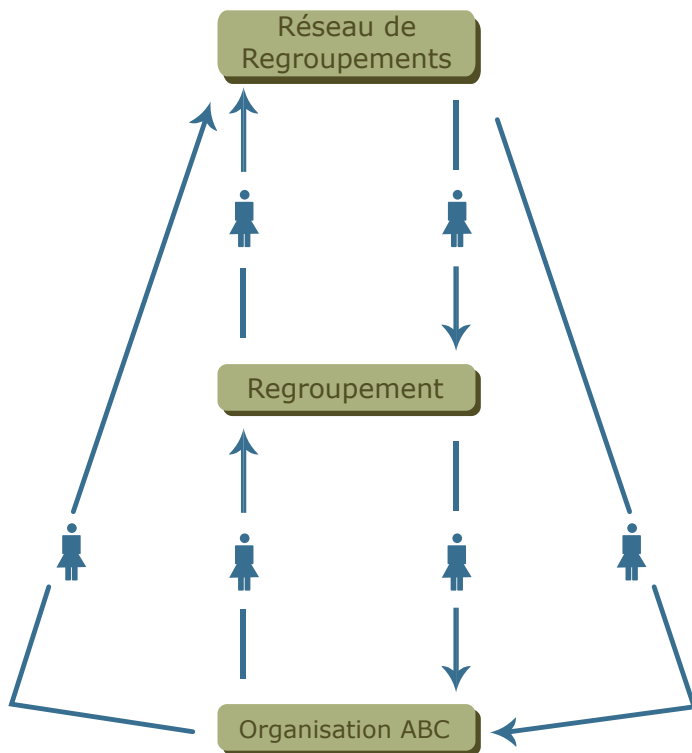


Figure 2
Délégation : quand l'équilibre des rôles est rompu



V - La situation des regroupements d'organisations

Figure 3
Délégation complexe



Explication - *L'organisation ABC* délègue une personne au conseil d'administration de son regroupement. Le regroupement décide de déléguer cette même personne au Réseau des regroupements. Le défi de la personne déléguée (au Regroupement ou au Réseau de regroupements) sera de bien identifier et de clarifier de qui elle tient son mandat et à qui elle est redevable. *L'organisation ABC* devra aussi évaluer le temps qui pourra être investi dans ces activités de délégation.



V - La situation des regroupements d'organisations

▪3.4 D'autres défis à relever

L'organisation devient membre d'un regroupement, car elle adhère à la mission, aux objectifs et aux actions de celui-ci. Avec l'ensemble de ses membres, un regroupement définit une vision commune de la situation et de ce qu'il considère comme étant le projet collectif. C'est à partir de ces éléments qu'il prend position et qu'il décide des stratégies et des moyens d'action. Lorsque le regroupement prend position sur une question, il est important pour l'organisation qui en fait partie :

- ◇ de partager l'information sur la question;
- ◇ d'aller chercher les données qui manquent pour comprendre et analyser les enjeux;
- ◇ de prendre position en considérant le projet collectif de l'organisation et celui du regroupement;
- ◇ de prendre le temps de débattre, de voir les positions pour et contre et de décider;
- ◇ de définir clairement la position et les arguments de l'organisation pour permettre à la personne déléguée d'influencer les délibérations à l'occasion de la rencontre du regroupement;
- ◇ de décider du type de mandat de la personne déléguée;
- ◇ de déterminer s'il y a des positions que pourrait prendre le regroupement auxquelles l'organisation ne peut absolument pas se rallier (le non négociable);
- ◇ de se donner du temps pour revenir sur les débats qui ont eu lieu et faire le suivi de la rencontre du regroupement.

Lorsque le regroupement adopte une position qui est très différente de celle de l'organisation, celle-ci doit s'interroger si elle inscrit sa dissidence ou non. Si elle inscrit sa dissidence, il est important de garder un lien de communication avec le regroupement pour poursuivre les discussions et s'informer mutuellement sur l'avancement du dossier. Il ne faut pas oublier que c'est sur un enjeu en particulier que l'organisation inscrit sa dissidence et non sur l'ensemble du travail réalisé par le regroupement.



V - La situation des regroupements d'organisations



À PROPOS DE... la délégation : les pièges fréquemment rencontrés

La perte du lien d'information

Il arrive parfois que la personne déléguée manque à son devoir de transmettre l'information du regroupement vers l'organisation qu'elle représente. Les rencontres du regroupement sont trop rapprochées, les sujets deviennent de plus en plus complexes et la personne déléguée ne voit plus en quoi les membres pourront la soutenir dans la prise de décisions. Le temps manque. Plusieurs raisons peuvent faire en sorte que le lien d'information ne se fasse plus. Ces situations posent alors la question de la « redevabilité » de la représentation. Les membres de l'organisation ont peine à saisir l'avancement des travaux, se sentent désintéressés des objectifs poursuivis et ont parfois perdu confiance en leur déléguée. Par ailleurs, lorsque l'écart s'est creusé et que cette personne déléguée a besoin de soutien pour des prises de décisions, il y a parfois un rattrapage à faire au plan de l'information.

La perte de vue des objectifs initiaux

La participation à un regroupement est habituellement le choix d'une organisation qui veut atteindre des objectifs précis. Il arrive parfois qu'au cours de ses travaux, le regroupement modifie les objectifs initialement définis. Cette situation est le fruit d'une évolution et n'est pas problématique en soi si le projet collectif est respecté. Les frustrations de l'organisation participante surviennent soit lorsque la personne déléguée a manqué à son devoir de transmettre l'information sur l'avancement des travaux du regroupement, soit parce que l'organisation a l'impression que le regroupement s'éloigne du projet collectif défini au départ. L'organisation en vient alors à remettre en question les choix et les stratégies adoptées par le regroupement. L'écart se creuse et l'organisation en arrive parfois à ne plus se reconnaître au sein du regroupement auquel elle avait choisi de s'associer pour poursuivre ses objectifs.

Les mandats liés

Comme la délibération démocratique repose sur le travail d'une organisation pour le projet collectif défini par ses membres, ce travail exige que tout le monde se déplace par rapport à sa position initiale. Le processus ne fonctionnera pas si les délégué(e)s du groupe qui délibèrent arrivent toujours avec un mandat lié, c'est-à-dire une position de laquelle la personne représentante ne peut pas dévier.

Ceci est souvent la source d'un problème important, car cela signifie que les membres du regroupement ne peuvent pas travailler ensemble à développer de nouvelles propositions à partir des contributions des membres présents. Les discussions sont nécessairement figées parce que personne n'a le mandat de se déplacer de sa position initiale. Il s'agit d'une question à soulever dans certains regroupements où le travail est figé par les mandats liés.



VI- La gouvernance express

Voici d'autres mises en situation typiques dans les organisations en matière de gouvernance démocratique. Nous vous les présentons brièvement, tout en donnant des éléments de réponse (les « Conseil express ») qui s'inspirent des outils de la présente boîte à outils et des mises en situation présentées précédemment. Nous le soulignons : ces conseils ne sont pas exhaustifs et ne devraient être appliqués sans que soit au préalable effectuée une analyse avancée de la situation.

■ 1 Le conflit d'intérêts : un administrateur qui favorise un membre de sa famille

Le conseil d'administration se réunit pour sa rencontre trimestrielle. L'ordre du jour proposé est adopté. L'un des points de discussion est l'embauche d'un fournisseur Internet. Or, l'un des membres du conseil d'administration tente par tous les moyens possibles de faire pencher le choix en la faveur de l'un des soumissionnaires, qui est l'un de ses fils. Que faire dans une telle situation? Comment éviter ce genre de situation?

Conseil express

Dans un tel cas, il y a des procédures à suivre et des obligations légales à respecter. Ce qu'il faut éviter à tout prix : des dénonciations intempestives, qui ne pourraient qu'envenimer inutilement la situation. À ce propos, il faut savoir départager entre « perceptions », « apparences » et « réalité des choses ».

- ◇ À propos des obligations légales en cas de conflit d'intérêts : consultez la [Fiche 2, p. 130 et p. 211](#). Certaines des questions les plus couramment demandées en matière de conflit d'intérêts y trouvent réponse.
- ◇ À propos des procédures à suivre : consultez la [Fiche 3, p. 276](#). Des conseils sont donnés pour dénouer une telle situation.
- ◇ À propos de la façon d'introduire la question du conflit d'intérêts dans les règlements généraux : consultez la [Fiche 2, p. 130 et p. 211](#).





VI - La gouvernance express

▪2 L'animation d'un conseil d'administration : une personne administrative récalcitrante

D'une rencontre du conseil d'administration à l'autre, la situation se répète : l'un de ses membres s'objecte systématiquement aux décisions prises, s'obstine avec les uns et les autres, fait en sorte que les discussions n'en finissent plus, apporte des arguments hors propos et refuse d'obtempérer lorsque le président le ramène à l'ordre. Bref, cet administrateur empêche souvent le processus démocratique de s'exercer correctement et harmonieusement. Que faire dans une telle situation?

Conseil express

Chose certaine, une telle situation ne peut perdurer. La personne à la présidence du conseil d'administration, avec la direction/coordination, devrait, dans un premier temps, rencontrer le membre administrateur en question afin de mieux comprendre ce qui le fait agir ainsi.

- ◇ Bref, il est nécessaire de définir les causes possibles liées à cette situation : à ce propos, consultez la [Fiche 4, p. 427](#).
- ◇ Il existe par ailleurs différentes méthodes pour dénouer de telles situations conflictuelles : à ce propos, la personne à la présidence pourrait s'inspirer de celles présentées dans la [Fiche 4, p. 430](#).

▪3 Les rôles et les responsabilités des personnes administratrices : une personne administratrice qui s'improvise porte-parole

Lors d'une réunion du conseil d'administration d'une entreprise d'économie sociale, une décision est prise au sujet de l'ouverture d'un autre point de services. C'est une bonne initiative : des emplois seront créés et de nouveaux usagers pourront être desservis. Cependant, l'un des administrateurs veut faire connaître au plus tôt cette décision et prend l'initiative le lendemain matin d'appeler le journal local pour annoncer la nouvelle. Un article louangeur paraît. Mais ni les autres membres du conseil d'administration ni la direction générale n'ont été mis au courant. Comment éviter une telle situation?

Conseil express

À la lecture de ce cas, un fait s'impose : il y a confusion à propos des rôles et des responsabilités des instances démocratiques. Il y a aussi confusion entre les rôles et les responsabilités des personnes administratrices et le mandat dédié à la



VI- La gouvernance express

direction/coordination. Bref, une organisation qui doit composer avec une telle situation aurait intérêt à considérer les éléments suivants :

- ◇ Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration ont des balises légales. À ce propos, consultez : i) la Fiche 2, les p. 71 et p. 207 ; ii) la Fiche 3, p. 294.
 - ◇ Ces rôles et ces responsabilités prendront par ailleurs une teinte différente selon le modèle de gestion sur lequel repose le fonctionnement de l'organisation. À ce propos, consultez la Fiche 1, p. 25 ainsi que la Fiche 2, p. 189.
 - ◇ Toute organisation aurait par ailleurs intérêt à se donner une politique de communication qui indiquerait notamment QUI parle en son nom, à QUELLE occasion et selon QUELLES modalités. En somme, elle détermine les rôles, les responsabilités, les interrelations et les contraintes des différents intervenants ainsi que le cheminement administratif à suivre. À ce propos, vous retrouverez des éléments de réponse dans la Fiche 4, p. 388.
- 4 **La participation aux instances démocratiques : le cas de l'éternel absent**

Régulièrement, un administrateur ne se présente pas au conseil d'administration. Que peut-on faire dans une telle situation?

Conseil express

Une organisation aux prises avec une telle situation doit, dans un premier temps, se demander pour quelles raisons cette personne s'absente aussi souvent. Plus généralement, cette même organisation devrait s'interroger sur ses attentes à l'égard des membres du conseil d'administration, notamment en ce qui a trait à leur présence et à leur participation. En somme, il faut éviter toute action précipitée! Voici donc quelques pistes d'action.

- ◇ Une rencontre avec la personne concernée pourrait peut-être contribuer à déterminer pour quelle raison elle est si souvent absente. Un manque d'information? L'absence d'espaces de débat? La sensation que son opinion ne compte pas? L'impression de ne pas pouvoir s'intégrer dans les processus de l'organisation? Les raisons peuvent être multiples! À ce propos, les sections suivantes pourraient aider à s'y retrouver : Fiche 3, les p. 278, p. 279 et p. 282. Une attention particulière devra probablement être portée sur la place de la communication au sein du conseil d'administration : à ce propos, voir la Fiche 4, p. 370.



VI - La gouvernance express

- ◇ L'organisation peut par ailleurs prévoir dans ses règlements généraux un article qui stipule, par exemple, que le conseil d'administration considère comme démissionnaire tout membre absent, sans justification, plus de trois réunions consécutives. À ce propos, consultez [la Fiche 2, p. 129](#). Une telle situation invite à une réflexion sur les exigences et les attentes que l'organisation a à l'égard des personnes administratrices, et vice versa. Elle invite également à aborder les motivations de chacun à s'impliquer dans un conseil d'administration.

■ 5 Les règles et procédures en assemblée générale : l'assemblée générale en délire

Une assemblée générale tourne rapidement au vinaigre. Par suite d'une décision concernant un changement aux règlements généraux, les factions se polarisent. Certains des membres voudraient que ce changement soit adopté sans délai. D'autres, tout aussi nombreux, tiennent à prendre du recul et demandent la mise en place d'un groupe de travail. Le président de l'assemblée générale annuelle, malgré des appels répétés, n'arrive pas à rétablir l'ordre. Une proposition de vote est demandée, mais personne ne veut l'appuyer. Bref, il ne semble pas avoir d'issue possible. Que faire dans une telle situation?

Conseil express

Un premier conseil : une pause s'impose! Le président de l'assemblée serait bien avisé de proposer une pause afin de permettre de consulter les instances de l'organisation ainsi que le ou les leaders des positions adverses. Diverses solutions peuvent alors être envisagées.

- ◇ La décision peut être ajournée afin d'examiner plus attentivement les opinions des uns et des autres en les réunissant au sein d'un petit comité *ad hoc*.
- ◇ On peut tenter de trouver sur-le-champ une position mitoyenne, au risque toutefois de ne satisfaire ni les uns ni les autres.

Encore faut-il, cependant, que l'assemblée générale accepte l'une ou l'autre de ces propositions, ce qui exigera un grand doigté.

Autre question à se poser : une telle situation aurait-elle pu être évitée? Autrement dit, l'organisation s'est-elle dotée de procédures claires pour l'animation de ses assemblées?

- ◇ À ce propos, vous pouvez consulter [la Fiche 2, p. 155 et p. 270](#).



VI- La gouvernance express

■6 Un cas de fraude : la personne administratrice malhonnête

Le conseil d'administration d'une organisation apprend avec stupeur que son secrétaire-trésorier a réussi à détourner une certaine somme d'argent à son profit personnel. Quelles sont les mesures à prendre dans une telle situation?

Conseil express

Chose certaine, une telle situation risque d'ébranler les assises de l'organisation. Tout comme pour le cas du conflit d'intérêts, il s'agit de faire les choses avec « ordre et méthode » et dans le respect des obligations de tout administrateur, à savoir la prudence, la diligence, l'honnêteté et la loyauté. À ce sujet, une organisation aurait eu intérêt à préciser au préalable, dans ses règlements généraux, la marche à suivre lorsque de tels cas se présentent (voir Fiche 2, p. 128 et p. 147).

Cela dit, en stipulant que preuve est faite du détournement de fonds (à ce propos, l'avis d'un expert-comptable est pour ainsi dire indispensable), voici quelques conseils pour dénouer le litige :

- ◇ les autres membres du conseil d'administration devraient, dans un premier temps, signifier au secrétaire-trésorier, par une lettre recommandée, qu'un processus de destitution (Fiche 2, p. 128 et p. 147) a été mis en branle sur la base qu'il n'y a pas eu respect des rôles et des responsabilités inhérents à tout poste d'administrateur, à savoir : prudence, diligence, honnêteté et loyauté (voir Fiche 2 : p. 74 et p. 207 pour la définition des termes « prudence », « diligence », « honnêteté » et « loyauté »);
- ◇ l'organisation devrait par ailleurs aller chercher un avis juridique afin de connaître les recours qu'elle a dans une telle situation. Par exemple, doit-elle envisager une poursuite judiciaire? Cela dit, l'organisation n'a pas nécessairement les moyens financiers pour tenter une poursuite. Il existe toutefois des ressources gratuites qui permettraient de clarifier la situation d'un point de vue légal : à ce sujet, consultez la Fiche 2, p. 96.



Références

ANIM'ACTION ET COMITÉ RÉGIONAL D'ÉCONOMIE SOCIALE DE LA RÉGION DE QUÉBEC (2002). *Suivez le guide! Mieux connaître et comprendre l'économie sociale*, Québec. [En ligne]

[<http://www.sdecb.com/dec/pdfs/guide.pdf>].

BEAULIEU, J. (2004). *L'assemblée générale, C'est quoi? Ça fait quoi?* Chicoutimi, Corporation de développement communautaire du Roc.

BERGERON, P. G. (2001). *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

BOUCHARD, M. J. (année inconnue). *La gestion des entreprises collectives : caractéristiques et défis*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Université du Québec à Montréal.

BUGG, G. ET S. DALLHOFF (2006). *Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada*, Strategic Leverage Partners Inc. [En ligne] [http://www.cvsrd.org/fr/board_governance/docs/executive_summary_fr.pdf].

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE et RELAIS-FEMMES (2005). *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère*, Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires, Montréal.

LE CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (septembre 2004). *Une économie à valeurs ajoutées*, Outil de sensibilisation à l'économie sociale.

COMEAU, Y. (1994). *Vie quotidienne et participation aux associations : coopératives, organismes à but lucratif, ONG et syndicat*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal.

CSMO-ÉSAC (2006). *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!*, Montréal.

CSMO-ÉSAC, avec la collaboration du Centre St-Pierre (2005). *Boîte à outils – La gestion des ressources humaines*, Montréal.

CSMO-ÉSAC et le Centre de formation populaire (2001). *Les cahiers des organisations démocratiques*, Cahier numéro 19, Montréal.



Références

D'AMOURS, M. (2001). *Économie sociale au Québec, vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire*, INRS Culture et société. [En ligne] [<http://www.unites.uqam.ca/econos/Chercheurs-D'Amours.pdf>].

DUCA, D.J. (1996). « *Models of governance and Leadership* », *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*, New York, John Wiley and Sons, p. 2-15.

DUCHESNE, K. et M. MALAVOY (2002). *Monographie du Service d'aide domestique de la région de Coaticook, une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Montréal, Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales (LAREPPS), UQAM. [En ligne] [http://www.larepps.uqam.ca/publications/pdf_proximite/cahier02_16.pdf].

DUVAL, M., A. FONTAINE, D. FOURNIER, S. GARON et J.-F. RENÉ (2005). *Les organismes communautaires au Québec*, Pratiques et enjeux, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

Économie et solidarités (2004). *Gouvernance et Management en économie sociale*, vol. 35 numéros 1-2, Presses de l'Université du Québec.

FÉDÉRATION DES TÉLÉVISIONS COMMUNAUTAIRES AUTONOMES DU QUÉBEC (2006). *Cahier pratique de gestion démocratique*.

FOURNIER, D., L. GERVAIS, et A. ST-CERNY (2005). *Satisfaction au travail, Formation sur la gestion de la croissance organisée par Relais-femmes*, texte photocopié.

FOURNIER, D, N. GUBERMAN, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1995). *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*, Montréal, Services aux collectivités et Université du Québec à Montréal.

FOURNIER, D., N. GUBERMAN, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1997). *L'organisation du travail dans les groupes de femmes*, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, n 2, Montréal, Presse de l'Université du Québec, p. 83-98.

FOURNIER, J. (2005). *Splendeurs et misères du syndicalisme québécois d'aujourd'hui*, *Tribunes solidaires*, Montréal. [En ligne] [www.dabordsolidaire.ca].

GUBERMAN, N et autres (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Éditions Albert Saint-Martin.



Références

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BEEMAN, L. GERVAIS et J. LAMOUREUX (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, Montréal.

GUBERMAN, N. (2005). « Pratiquer la démocratie au jour le jour », *Le monde alphabétique : Qu'est-ce la prévention de l'analphabétisme?*, Numéro 17, p. 14-18.

GUBERMAN, N. (2004). « Vers une culture de démocratie », *Le monde alphabétique : Y a-t-il une ligne juste en alphabétisation populaire?*, Numéro 16, p. 9-13.

GUBERMAN, N., D. FOURNIER, J. BELLEAU, J. BEEMAN et L. GERVAIS (1994). « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 1, p. 45-61.

HANSOTTE, M. (2002). *Les intelligences citoyens; Comment se prend et s'invente la parole collective*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

Inconnu. (2005). *La motivation, Formation sur la gestion de la croissance organisée par Relais-femmes*, texte polycopié, Montréal.

LADEUX, C. (2004). *Cohésion sociale et insertion : monographie de l'entreprise Le Resto-Plateaux*, sous la direction de Benoît Lévesque et Louis Favreau, Montréal, Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – ES103.

LAMOUREUX, H. (2003). *Éthique, travail social et action communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy, 2e édition, Presses de l'Université du Québec.

LAMOUREUX, H. (1999). *Membres, usagers ou clients?* Outil de réflexion produit par le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal et le ROC de l'Estrie.

LAMOUREUX, H. (1999). *Les dérives de la démocratie*, Montréal, VLB.

LANGLOIS G. (2004). *La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy et son impact sur la cohésion sociale*, Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, <http://www.crisis.uqam.ca>.



Références

LARIVIÈRE, C. et D. BERNIER (1997). *La transformation de l'organisation du travail vécue par des travailleurs sociaux québécois*, Nouvelles pratiques sociales, vol. 10, no 2, Montréal, Presse de l'Université du Québec, p. 99-108.

LEBLANC, J., Y. NOISEUX ET M. SILVESTRO (2005). *Pratiques solidaires dans la relation d'échange : Monographies d'initiatives au Québec*, Montréal, Cahiers du CRISES, no C-07-2005. [En ligne] [www.unites.uqam.ca/ceps/publications.html].

LEGAULT, G. A. (2007). « L'éthique organisationnelle : intervention ou sensibilisation » in *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, sous la direction de Yves Boisvert, Montréal, Liber, p. 33-55.

L'R des centres de femmes du Québec, (2001). *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal.

MALENFANT, R. (2005). *La gouvernance stratégique*, Éditions D.P.R.M.

MALO, M.-C. (2003). *La variété des configurations de gouverne et de gestion : le cas des organisations du tiers secteur*, Montréal, Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no ET0311. [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0311.pdf>].

MALO, M.-C. et M. VEZINA (2003). *Stratégie gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers*, Montréal, Canada, UQAM, Les Cahiers du CRISES collection Working papers. [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0301.pdf>].

MALO, M.-C. (2000). *La coopération et l'économie sociale*, HEC Montréal, Les cahiers des leçons inaugurales, aussi publié dans le Cahier du CRISES no 0101. [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca>].

MARCOTTE, F. (1986). *L'action communautaire, Ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

MARTEL, P. et G. A. LEBEL (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec*, Aspects théoriques et pratiques, Montréal, Wilson et Lafleur Martel Itée.

MATHIEU, R. (1993). *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, R.G.P.A.Q. et Service aux collectivités de l'UQAM.



Références

MUCCHIELLI, R. (1980). *Le travail en groupe*, Paris, Éditions ESF.

NILSSON, W.O. (2006). *Un mur haut en couleur, l'art de l'engagement au Santropol roulant*, Montréal, 2006. [En ligne] [<http://www.santropolroulant.org/images/southernwallfrench.pdf>].

NINACS, W. AVEC LA COLLABORATION DE A.-M. BÉLIVEAU ET FR. GAREAU (2003). *Le collectif pour un Québec sans pauvreté : étude de cas*, Caledon Institute of Social Policy, [En ligne] [<http://www.caledoninst.org/PDF/553820614.pdf>].

PAQUET, R., J.-P. DESLAURIERS, M. SARRAZIN (1999). *La syndicalisation des salariés du communautaire*, Relations industrielles, vol. 54, no 2, p. 337-364.

PELLETIER, D. (1999). *Monographie du Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier*, sous la direction de Yvan Comeau, Cahiers du CRISES, collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, Montréal.

Les publications du Québec (2001). *Votre association, personne morale sans but lucratif*, Gouvernement du Québec.

REBELLE, R. et SWIALTY, F. (1999). *Libres associations*, Desclée de Brouwer.

ROBERT, F. (2005). *Le couple-danseur et le cycle de l'engagement entre la technique et la tactique*. Deux approches communicationnelles des grandes assemblées de délibération, mémoire de maîtrise en communication, Montréal, Université du Québec à Montréal.

RODRIGUES A. L. et M.-C. MALO (2003). *Entrepreneur collectif et social et structuration de la gouvernance : le cas de Doutores da Alegria*, Cahier du CRISES, collection Étude de cas d'entreprises d'économie sociale. [En ligne] [<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ES0314.pdf>].

SCHOLTES, P., B. JOINER et B. STREIBEL (2000). *Réussir en équipe : guide pratique d'animation, d'amélioration et de formation*, Actualisation, Montréal.

SOLAR, C. (2001). *Équipes de travail efficaces : savoirs et temps d'action*, Les Éditions logiques, Montréal.

VAILLANCOURT, Y., F. AUBRY et C. JETTE, C. (2003). *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.



LES INCONTOURNABLES POUR RENFORCER VOTRE
GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Table des matières

La Fiche 4 en bref	p.361
Avant-propos	p.368
I – La communication et l'information dans votre organisation	p.370
■1 Pas de gouvernance démocratique sans communication et information dans votre organisation	p.370
■2 L'approche privilégiée dans un contexte de gouvernance démocratique : la communication participative... ou avoir son « mot à dire »	p.371
■3 La communication dans votre organisation : un bref survol	p.372
■3.1 Qu'est-ce que la communication formelle et informelle?	p.372
■3.2 Qu'est-ce que la communication interne et externe?	p.372
■4 Les défis liés à la communication interne dans les organisations	p.374
■5 Quelques principes pour communiquer efficacement	p.377
Tableau 1 : Quoi transmettre, par qui et comment?	p.379
■6 Communication organisationnelle : un plan de communication et les outils afférents	p.381
■6.1 Dotez-vous d'un plan de communication stratégique	p.381
Tableau 2 : Un plan de communication stratégique, étape par étape	p.382
■6.2 Quelques idées d'outils et de moyens de communications interne liés au plan de communication	p.385
■6.3 D'autres idées d'outils et de moyens de communication	p.388
II – La délibération, la négociation et la prise de décisions	p.391
■1 La délibération	p.391
■2 La négociation	p.395
Tableau 3 : Les différentes formes de négociation	p.396
Tableau 4: Les étapes du déroulement de la négociation	p.399
■3 La prise de décisions	p.400
■4 La délibération, la négociation et la prise de décisions dans le contexte des nouvelles technologies de l'information : le pour et le contre	p.406
Tableau 5 : Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)	p.406
III – Le code de déontologie (d'éthique)	p.410
■1 Des définitions	p.410
■2 Un code de déontologie... pourquoi?	p.410
■3 Un code de déontologie... pour qui?	p.411

Table des matières

▪4 Les étapes de la réalisation d'un code de déontologie	p.411
▪5 Les éléments d'un code de déontologie	p.411
IV – La gestion des conflits	p.413
▪1 La définition du terme « conflit »	p.413
▪Un conflit survient? Mais entre qui et pourquoi?	p.415
Tableau 6 : Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence	p.417
▪3 Un conflit survient? Quelles sont les causes possibles?	p.426
Tableau 7 : Causes possibles de conflit	p.427
▪4 Un conflit survient? Quelles sont les stratégies pour le gérer?	p.430
Tableau 8 : Les comportements et les stratégies de gestion de conflits	p.430
Exercice 1 : Règlements de différends – Questions à choix multiples	p.433
▪5 Un conflit survient? Un plan de gestion en huit étapes	p.435
Exercice 2 : Un conflit à résoudre au sein du conseil d'administration (C.A.)	p.437
▪6 Un conflit survient : et si on optait pour la médiation?	p.442
Tableau 9 : Étapes du processus de médiation	p.444
Exercice 3 : Questions de réflexion	p.447
V – L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique	p.448
▪1 Mise en contexte	p.448
▪2 Présentation de l'outil	p.448
▪3 Consignes d'utilisation	p.448
Exercice 4 : L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique	p.450
Exercice 5 : Les suites de l'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique	p.457
VI – La planification et l'évaluation	p.458
▪1 Mise en contexte	p.458
▪2 Réaliser un processus de planification selon l'approche de la gouvernance démocratique : où s'en va-t-on	p.458
Tableau 10 : Une planification stratégique, étape par étape	p.461
▪3 Réaliser un processus d'évaluation selon l'approche de la gouvernance démocratique	p.465
Tableau 11 : Processus d'évaluation, étape par étape	p.466

La Fiche 4 en bref

Une fiche qui vous offre des outils utiles au renforcement de votre gouvernance démocratique...

Dans les pages qui suivent, nous présentons un bref aperçu du contenu de la Fiche 4. Cet aperçu comprend une série de repères correspondant à des renseignements pertinents pour tout(e) gestionnaire intéressé(e) à la gouvernance démocratique de son organisation. Ces repères sont accessibles par sujet, par thème (les « indispensables ») ou par mot clé.

Sujet		La communication et l'information (p. 370)	
Les indispensables	Page	Quelques mots clés	
<p>La communication joue un rôle essentiel dans la mise en pratique de la gouvernance démocratique. Elle permet notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ bonifier la mission et les activités de l'organisation; ◇ renforcer la cohésion et la capacité de mobilisation des membres et du milieu; ◇ accroître le sentiment d'appartenance; ◇ redonner du pouvoir aux membres et à la communauté locale. 		<p>Communication externe (p. 372)</p> <p>Communication interne (p. 372)</p> <p>Moyens de communication internes (p. 381)</p>	
<p>L'approche privilégiée en gouvernance démocratique : la communication participative... ou avoir son « mot à dire ». Vous voulez en savoir plus? Cliquer ici...</p>	p. 371	Ajout: Plan de communication (p. 381)	
<p>Pour avoir une gouvernance démocratique active, les communications internes revêtent une importance capitale. Des arguments pour vous convaincre...</p>	p. 372		
<p>Les communications internes sont assorties de défis particuliers. À vous de les découvrir..</p>	p. 374		
<p>Vous voulez communiquer efficacement à l'interne? Assurez-vous alors de prendre en compte les aspects technique, relationnel,</p>			

La Fiche 4 en bref

Sujet		La communication et l'information (suite)	
Les indispensables	Page	Quelques mots clés	
stratégique et symbolique des communications...	p. 377		
Afin d'avoir des communications internes efficaces, assurez-vous dans un premier temps d'avoir :			
◇ un plan de communication stratégique;	p. 381		
◇ une politique de communication;	p. 388		
◇ un rapport d'activités annuel;	p. 389		
◇ un guide pour les membres du conseil d'administration.	p. 386		
Vos communications internes pourraient aussi comprendre :			
◇ un journal interne;	p. 385		
◇ des rencontres en petits groupes;	p. 385		
◇ une boîte à suggestions;	p. 385		
◇ des affiches sur les activités de l'organisation;	p. 385		
◇ un guide pour les employé(e)s nouvellement engagés.	p. 386		

La Fiche 4 en bref

Sujet	La délibération, la négociation et la prise de décisions (suite)	
-------	--	--

Les indispensables	Page	Quelques mots clés
Distinguez les différentes formes de négociation et les avantages des unes et des autres : positionnement doux, positionnement dur, négociation raisonnée.	p. 396	
Découvrez les grandes étapes du déroulement d'une négociation.	p. 399	
<p>La prise de décisions... Voici plusieurs conseils pratiques pour votre prise de décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ avoir de l'ouverture; ◇ quoi faire lorsque l'on n'est pas d'accord; ◇ le consensus, mais pas à tout prix; ◇ se donner du temps. 	p. 400	
Quelle place peuvent avoir les nouvelles technologies de l'information dans le cadre de la délibération, la négociation et la prise de décisions? Le pour et le contre...	p. 406	

Sujet	Le code de déontologie (p. 410)	
-------	---------------------------------	--

Les indispensables	Page	Quelques mots clés
Le code de déontologie est un écrit dans lequel on retrouve des normes régissant le comportement des professionnels dans leurs rapports avec le public, leurs clients, leurs collègues de travail et leur ordre professionnel, cela afin d'assurer la protection du public. Cet outil régit les pratiques des ordres professionnels et est reconnu par la loi.		<p>Mécanismes de contrôle (p. 412)</p> <p>Responsabilités morales (p. 412)</p>
Pour en savoir plus...	p. 410	

La Fiche 4 en bref

Sujet	La gestion des conflits (p. 413)	
Les indispensables	Page	Quelques mots clés
<p>Par essence, le conflit est un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité sur des questions de fond ou des frictions créées par des problèmes relationnels entre des individus ou des organisations. Le terme s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des personnes ou des organisations dont les objectifs, les « cognitions » ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.</p>		<p>Causes des conflits (p. 427)</p> <p>Étapes de gestion de conflit (p. 435)</p> <p>Formes de conflit (p. 415)</p>
<p>Un conflit survient? Qui est impliqué et à quel propos? Est-ce un conflit entre organisations? Entre l'organisation et son regroupement? Entre la direction/coordination et le conseil d'administration? Entre les membres du conseil d'administration? Un tableau vous permet d'analyser avec détail la situation...</p>	p. 417	<p>Gestion des conflits (p. 435)</p> <p>Médiation (p. 442)</p> <p>Processus de médiation (p. 442)</p>
<p>Un conflit survient? Quelle en est la cause? Est-ce un conflit lié aux valeurs? Aux relations entre différentes personnes? Aux faits et aux données? À la structure? Aux intérêts? Un tableau vous permet de vous y retrouver...</p>	p. 427	<p>Situations conflictuelles (p. 417)</p>
<p>Un conflit survient? Quelles sont les stratégies utilisées? Compétition-imposition? Évitement-retrait? Concession-apaisement? Compromis-échange? Collaboration-échange? À vous de les découvrir ...</p>	p. 430	
<p>Un conflit survient? Quelles sont les étapes à suivre pour sa résolution?</p>	p. 435	
<p>Un conflit survient? Et si vous deviez faire appel aux services d'une tierce personne pour vous aider à le résoudre ? Un court texte joint à un tableau présentant</p>		

La Fiche 4 en bref

Sujet	La gestion des conflits (suite)	
-------	---------------------------------	--

Les indispensables	Page	Quelques mots clés
les grandes étapes de médiation vous aideront à mieux comprendre le rôle de cette personne médiatrice .	p. 442	
MISE EN SITUATION. Un conflit à résoudre au sein du conseil d'administration.	p. 437	

Sujet	L'autoévaluation de la qualité de la vie associatives (p. 444)	
-------	--	--

Les indispensables	Page	Quelques mots clés
<p>Pourquoi faire une autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique? De plus en plus, les acteurs des organisations sont soucieux de mettre en valeur leur spécificité par rapport aux autres secteurs d'activité. La gouvernance démocratique est, pour ces organisations, leur force distinctive, et c'est pour cela qu'elle doit être évaluée périodiquement : pour être renforcée grâce à la définition d'engagements précis.</p> <p>L'autoévaluation est une démarche par laquelle l'organisation se fixe des objectifs de façon volontaire et prend des engagements qui visent l'amélioration continue de ses activités et de sa gestion interne.</p>	p. 448	Indicateurs (p. 450) Objectifs (p. 450)
ÉVALUEZ VOTRE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE : voici un exercice qui vous donne les indicateurs nécessaires pour effectuer cette évaluation...	p. 450	

La Fiche 4 en bref

Sujet	La planification et l'évaluation (p. 458)	
<p>Les indispensables</p> <p>Pourquoi faire une démarche de planification et d'évaluation dans l'organisation? Après plusieurs années de fonctionnement, les acteurs des organisations sont soucieux de mieux mesurer les effets de leurs actions. Constamment pris dans l'urgence et la gestion du quotidien, ils veulent planifier leurs priorités pour assurer ainsi une meilleure appropriation du développement de l'organisation par l'ensemble des membres et des partenaires.</p> <p>Concrètement, la planification et l'évaluation visent essentiellement à répondre aux deux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Où s'en va-t-on? ◇ Qu'est-ce que ça donne <p>Voici, sous forme de tableau, les étapes à suivre pour mener à bon terme ce processus de planification et d'évaluation...</p>	<p>Page</p> <p>p. 461</p>	<p>Quelques mots clés</p> <p>Analyse stratégique (p. 462)</p> <p>Diagnostic (p. 461)</p> <p>Indicateurs (p. 463)</p> <p>Organisation (p. 461)</p> <p>Plan d'action (p. 463)</p> <p>Suivi-évaluation (p. 464)</p>

Avant propos

Depuis plusieurs années, les organisations développent des outils et des processus adaptés à leur réalité et conformes à leurs valeurs. Ces outils et processus ont plusieurs usages, dont celui d'appliquer correctement et de façon cohérente les principes de la gouvernance démocratique.

Dans la Fiche 4, il est justement question de certains de ces outils et processus. Le choix a été fait en fonction d'un renforcement des outils développés dans les fiches précédentes. Nous ne prétendons donc pas à l'exhaustivité.

La Fiche 4 vous propose donc de découvrir l'univers de la communication, de la négociation, de la gestion de conflits, de la qualité de la vie associative ainsi que ceux de la planification et de l'évaluation de la vie démocratique. Vous trouverez aussi des outils pour le développement d'un code de déontologie.



À NOTER

Les six étapes du processus démocratique

Le contenu de la Fiche 4 se base en bonne partie sur ce qui est considéré comme étant les six étapes types du processus démocratique, à savoir :

1. **Le climat** : réfère à l'attitude générale de respect, d'écoute, d'ouverture et d'acceptation qui règne dans une organisation. Les personnes sont sensibles à celui-ci, et c'est lorsque les éléments cités sont présents qu'il y a davantage de chances que les personnes s'impliquent, développent un sentiment d'appartenance envers l'organisation et se sentent en mesure de participer à la gouvernance de l'organisation.
2. **Le partage et la compréhension de l'information** : comprend l'accès à l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée, de même que la compréhension de cette information. Des personnes peuvent avoir besoin d'aide et de soutien pour comprendre l'information. Le manque d'accès à l'information équivaut à une exclusion de la participation à la gouvernance démocratique.
3. **La délibération** : c'est articuler, explorer et examiner les enjeux, prévoir les conséquences, nommer ses opinions ou préférences, voir les compromis possibles et s'ouvrir, changer et concilier.
4. **La décision** : se fait par consensus ou par vote. Il importe, à cette étape, de respecter la décision de même que les opinions minoritaires.

I- La communication et l'information dans votre organisation

■ 1 Pas de gouvernance démocratique sans communication et information dans votre organisation!

Sans langage et sans communication, pas de vie en commun. De plus, c'est par l'argumentation, le dialogue et la négociation, que la démocratie peut vraiment vivre. La démocratie suppose enfin la libre circulation de l'information.

(CABIN, Philippe, et Jean-François DORTIER, p. 14.)

Pour que la communication puisse jouer pleinement son rôle de « créateur de lien social », cela suppose un engagement de l'organisation à favoriser la participation de toutes et tous, une culture organisationnelle ouverte à la libre circulation des idées et des suggestions, des lieux de débats et d'échanges, etc. (voir Fiche 3, p. 244 et p. 264 et Fiche 4, p. 380).

La communication est un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances. Elle joue un rôle de levier stratégique et constitue un moteur de développement pour l'organisation. Les actions de communication témoignent de la vitalité de toute organisation, en plus de lui permettre d'entretenir des relations avec l'ensemble de ses publics cibles.

Mais quelle est exactement l'importance de la communication dans les organisations? Quelle est, plus précisément, son importance dans un cadre de gouvernance démocratique? Autrement dit, comment faire en sorte que l'information circule librement au sein de l'organisation, soit entre les membres, les administrateur(trice)s, la direction/coordination, les employé(e)s, les bénévoles, les usager(ère)s?

Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, cette communication dite « interne » est cruciale dans les organisations démocratiques. En effet, elle facilite la prise de décision et joue un rôle au niveau de la motivation et du sentiment d'appartenance à l'organisation. Par ailleurs, elle permet de répondre aux objectifs du plan d'action. Bref, la communication interne permet aux acteurs de l'organisation de s'exprimer et, s'il y a lieu, de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Il s'agit donc d'un processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles d'une organisation.

En communiquant, l'organisation veut :

- ◇ informer et interpréter, expliquer les problèmes et les choix de l'organisation, aider à trouver un accord avec les diverses parties prenantes, aider à l'analyse des événements;

I- La communication et l'information dans votre organisation

- ◇ favoriser la diffusion ou l'accès à une information pertinente permettant à chacun(e) de comprendre l'organisation, de s'adapter aux situations, d'être autonome et efficace dans son travail et son implication;
- ◇ écouter et être à l'écoute des personnes;
- ◇ motiver les personnes engagées au sein de l'organisation et les impliquer dans sa mission;
- ◇ encourager l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre les personnes et les instances;
- ◇ favoriser les initiatives, collectives ou non ;
- ◇ favoriser l'adhésion à des valeurs et à des projets communs et la solidarité de tous et toutes;
- ◇ soutenir l'appropriation des activités de l'organisation;
- ◇ assurer le développement de « l'intelligence collective »;
- ◇ gérer le changement.

■2 L'approche privilégiée dans un contexte de gouvernance démocratique : la communication participative... ou avoir son « mot à dire »

Les principes de communication privilégiés dans la gouvernance démocratique relèvent des principes de la **communication participative**¹.

La communication participative est un processus qui facilite le partage de l'information dans le développement de l'organisation grâce à l'utilisation de divers moyens de communication.

La communication participative vise l'intégration des personnes et des organisations concernées au projet communicationnel. L'intégration au projet communicationnel renvoie non pas à une simple participation à des activités, mais à la prise de décisions sur les activités à entreprendre et les objectifs à poursuivre. Ainsi, toute organisation intéressée à faire notamment participer ses membres et ses employés(e)s fera en sorte que² :

- ◇ les personnes concernées participent à l'élaboration du projet de communication;
- ◇ ces personnes participent de manière adéquate aussi bien à la conception qu'à l'organisation des projets;
- ◇ ces personnes disposent d'un espace leur permettant d'apporter une contribution dans l'exécution des projets.

1- BESSETTE, G. (2004). *Communication et participation communautaire, Guide pratique de communication participative pour le développement*, Les Presses de l'Université Laval/CRDI.

2- CORRIVEAU, R. (2004). *Le plan de communication*, Sainte Foy, Presses de l'Université du Québec.

I- La communication et l'information dans votre organisation

De tels principes exigent d'une organisation qu'elle renforce la capacité de chacune des personnes liée à l'organisation à interagir et à travailler ensemble. En étant bien organisées et bien planifiées, les communications pourront sans nul doute avoir des conséquences positives : bonification de la mission et des activités de l'organisation; renforcement de la cohésion et de la capacité de mobilisation; accroissement du sentiment d'appartenance, pour ne nommer que ceux-ci.

▪3 La communication dans votre organisation : un bref survol

Ce n'est pas ce que les gens ignore qui cause problème; c'est tout ce qu'ils savent et qui n'est pas vrai. ("What gets us into trouble is not what we don't know, it's what we know for sure that just ain't so").

Mark Twain³

La **communication organisationnelle** est un processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures **formelles** et **informelles** de l'organisation. La circulation de cette information se fait à l'**interne** comme à l'**externe** de l'organisation.

▪3.1 Qu'est-ce que la communication FORMELLE et INFORMELLE?

La **communication formelle** correspond à la communication officielle, réglementée (exemples : convocation à une assemblée générale des membres, dépôt du rapport annuel, politique de conditions de travail, etc.) et faite par les instances et les personnes responsables de l'organisation. Elle est parfois axée vers le bas (du sommet vers le bas de l'organisation), parfois vers le haut (du bas vers le sommet de l'organisation) et parfois horizontalement (échanges entre l'ensemble des sphères de l'organisation).

La **communication informelle** correspond à tout ce qui s'établit en dehors du cadre des normes établies par l'organisation. En voici des exemples : discussion dans le corridor entre un(e) employé(e) et la direction/coordination, échanges entre des participant(e)s à propos d'une activité de l'organisation, discussion entre des usager(ère)s sur le service donné par l'organisation, etc. Ce type de communication, souvent associé à la rumeur, est caractérisé par son manque de précision et de cohérence.

▪3.2 Qu'est-ce que la communication INTERNE et EXTERNE ?

La **communication interne** a pour but de diffuser, de communiquer des informations internes et ce, dans le but non seulement de permettre aux travailleur(euse)s

3- Source : www.abc-lettres.com

I- La communication et l'information dans votre organisation



À NOTER

Communication interne et communication externe : l'une et l'autre sont indissociables

Communication **interne** et communication **externe** sont les deux volets d'une même réalité. Les convictions et l'engagement des acteurs de l'organisation seront d'autant plus forts s'ils ont entendu le même discours à l'intérieur et à l'extérieur.

N'oubliez pas de bien planifier! Toute opération de communication externe implique au préalable une information à l'interne. Il est donc très important de diffuser les mêmes messages à l'interne et à l'externe lorsque l'information s'y prête. Plus les acteurs de l'organisation seront associés à la confection des messages externes, mieux la communication interne s'en portera et plus s'atténuera la frontière artificielle entre les deux communications.

Un exemple

Le Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE) et ses groupes membres demandent aux partis politiques de réels engagements en termes de protection de l'environnement.

(Communiqué de presse, Montréal, le 12 mars 2007)

Dans ce cas, le RQGE a dû prévoir une stratégie de communication externe (organisation d'une conférence de presse, envoi d'un communiqué, plus grande disponibilité pour les entrevues) et de communication interne (journal interne, notes d'information régulières, permanence téléphonique, site Internet) afin de s'assurer que tout ce qui était conçu soit connu en temps réel par toutes et tous.

■4 Les défis liés à la communication interne dans les organisations

La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit.
Peter Drucker⁴

Communiquer ne va pas de soi ! En fait, de nombreux défis sont rattachés à la communication interne. Ainsi, dans votre organisation, vous avez peut-être remarqué :

- ◇ **qu'il y avait absence de moyens de communication formelle?** En l'absence de moyens formels de communication interne (exemples : bulletin, réunions

4- Source : www.abc-lettres.com

I- La communication et l'information dans votre organisation

régulières, etc.), c'est la communication informelle (la rumeur) qui prend le pas sur le reste.

- ◇ **que la communication formelle prenait le pas sur les relations humaines?** Les dispositifs et outils communicationnels ne constituent pas en soi une culture de communication. L'organisation a beau avoir un site Web et un rapport d'activités, s'il n'y a pas de moments d'échanges et de discussions (exemples : réunions régulières avec l'équipe de travail, réunions régulières du conseil d'administration, échanges avec les membres et les usager(ère)s, événements rassembleurs, occasions d'interagir avec l'ensemble des personnes impliquées au sein de l'organisation, etc.), la communication organisationnelle va en souffrir. Vive les moments d'échanges et vive la communication de type « face à face »!
- ◇ **qu'il y avait faiblesse ou absence de communication venant des membres et des employé(e)s?** La communication interne ne doit pas seulement être le fait du conseil d'administration et de la direction/coordination vers les membres, les employé(e)s et les bénévoles, mais également le fait des membres, des employé(e)s, et des bénévoles vers la direction/coordination, le conseil d'administration et l'assemblée générale des membres. C'est dire que l'assemblée des membres, le conseil d'administration, la direction/coordination, l'équipe de travail et les bénévoles doivent se sentir partie prenante de la communication. Il doit y avoir constamment rétroaction.
- ◇ **que l'une des instances ne jouait pas son rôle?** Si l'une des instances ou entités de l'organisation ne joue pas son rôle, le comprend mal ou ne possède pas d'habiletés en regard de la communication (exemples : la direction/coordination manque de transparence et garde pour elle de l'information devant être diffusée aux employé(e)s; le comité de direction ne fait pas le suivi des décisions prises), la communication organisationnelle ne sera pas efficace.
- ◇ **qu'il y avait lenteur dans la circulation de l'information?** Plus l'information prend du temps à circuler, plus il risque d'y avoir des ratés, des rumeurs et de l'incompréhension au sein de l'organisation. La taille de l'organisation et la multiplicité des interlocuteurs peuvent rendre la tâche de faire circuler rapidement l'information très difficile (exemple : des procès-verbaux qui n'en finissent plus d'être écrits et réécrits, rendant leur adoption problématique, ou une organisation ayant plusieurs points de service).
- ◇ **qu'il y avait un volume d'information trop grand?** La surcharge de travail, la multiplicité et la complexité des projets et des activités menés par les organisations peuvent rendre difficiles la fluidité des communications, ainsi que la participation des personnes.

I- La communication et l'information dans votre organisation

- ◇ **qu'il y avait inflation ou pénurie des échanges?** Pour plusieurs raisons (crise, craintes de perdre le contrôle, d'être mis de côté, de ne pas être entendu ou d'être jugé, etc.), le flux de la communication peut être excessif ou en diminution. Par exemple, le nombre de documents à lire avant une réunion du conseil d'administration devient de plus en plus important ou des interventions longues et répétées de la part de certaines personnes administratrices prolongent indûment les réunions du conseil d'administration.



À NOTER

La communication dans votre organisation : une responsabilité collective!

L'objectif global de la communication organisationnelle consiste à récolter puis à diffuser et à communiquer des renseignements pour permettre à l'organisation et à ses acteurs « d'exister ». Le besoin de renseignements tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes.

La communication assure de multiples fonctions : exposer des faits, transmettre de l'information, formuler des opinions, expliquer des situations, inciter, motiver, préparer et accompagner le changement, favoriser le sentiment d'appartenance, etc. Informer et communiquer est l'affaire de toutes et tous : la communication est une responsabilité partagée!

La communication organisationnelle met en commun un langage, une culture et des valeurs. La culture de l'organisation va, par exemple, s'incarner dans le journal interne de l'organisation. Chaque organisation s'invente un langage et entretient des rituels (les départs à la retraite, les arbres de Noël, les repas en commun, etc.).

Informier tout en communiquant n'est pas forcément chose facile. Il s'agit de trouver un juste milieu entre l'information (la transmission brute de données qui concernent l'organisation) et la communication (la mise en situation des données avant leur transmission vers les publics de l'organisation).

I- La communication et l'information dans votre organisation



À NOTER

Accroître le sentiment d'appartenance : oui, c'est possible!

Le sentiment d'appartenance est quelque chose qui se construit peu à peu. Le partage d'une même réalité, de valeurs ou d'objectifs communs crée un terrain favorable à son développement. Il nécessite aussi de très bonnes interactions entre les personnes, ce qui contribue au fait qu'on se sente bien et que l'on ait conscience de sa valeur au sein d'une organisation particulière. Se sentir reconnu peut avoir un impact positif : une plus grande fierté d'appartenir à l'organisation - comme membre ou comme usager(ère) - ou d'y travailler; un plus grand engagement; le goût de donner le meilleur de soi-même (pour plus d'information sur le sentiment d'appartenance: [Fiche 3, p. 241](#)).

L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'humain. Elle lui procure un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité. L'appartenance est le signe d'un lien humain et d'une place parmi les autres. L'intégration dans une équipe répond à ce désir. (Devallard, 2000, p. 40)

■5 Quelques principes pour communiquer efficacement

La communication organisationnelle se base sur un ensemble de principes qui, tous pris ensemble, assure son succès. Ainsi, faut-il voir les choses d'un point de vue :

Technique

- ◇ Le succès de l'organisation, à tous les points de vue (accomplissement de la mission, actualisation des valeurs et atteinte des objectifs), est indissociable de la qualité de sa communication organisationnelle.
- ◇ L'information doit se rendre aux bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment.
- ◇ La communication organisationnelle répond aux questions suivantes : Qui? Qui dit quoi? À qui? Avec quel moyen? Dans quel but? Avec quel effet?
- ◇ Elle est suivie d'une rétroaction confirmant la réception et la compréhension du message diffusé.
- ◇ Elle tient compte de la capacité technique du canal (Comment?), de la quantité et du débit des messages (Quoi?) et de la complexité du réseau.

5- Les principes de communication organisationnelle ont été identifiés par Saumier (2007) dans les notes du cours Communication et organisation (COM 1500).

I- La communication et l'information dans votre organisation

Relationnel

La communication organisationnelle tient compte de :

- ◇ l'utilisation des diverses formes de communication (vers le bas, vers le haut et horizontale)
- ◇ la qualité des relations interpersonnelles basées sur la confiance et la capacité d'écoute;
- ◇ l'importance du climat et de la communication informelle;
- ◇ la maîtrise des habiletés interpersonnelles;
- ◇ l'existence possible d'attitudes négatives, de résistances au changement et de rumeurs.

Stratégique

La communication organisationnelle est conçue de façon à permettre :

- ◇ la reconnaissance des différents acteurs dans l'organisation (membres usager(ère)s et participant(e)s, personnes administratrices, direction/coordination, employé(e)s et bénévoles) et leur intégration au processus de communication;
- ◇ à chaque personne d'avoir accès à l'information dont elle a besoin pour se sentir partie prenante de l'organisation et réaliser pleinement son engagement et son travail;
- ◇ que le moyen de communication soit adapté aux contingences de la situation;
- ◇ de faire connaître la mission ainsi que les valeurs et orientations de l'organisation à toutes les personnes (membres, personnes administratrices, direction/coordination, employé(e)s, bénévoles et participant(e)s);
- ◇ une communication claire et un climat de confiance.

Symbolique (sens et valeurs)

La communication organisationnelle repose sur :

- ◇ un dynamisme et une recherche constante de sens pour l'organisation et les personnes qui la composent;
- ◇ l'existence de processus qui aident les personnes à converger et à concevoir des actions concertées;
- ◇ un degré élevé de congruence entre les discours et les pratiques;
- ◇ des cultures riches et variées qui interagissent à l'intérieur de mécanismes de concertation.

I- La communication et l'information dans votre organisation

Tableau 1

QUOI transmettre, par Qui et COMMENT?
Ce que je veux transmettre comme message (le quoi?)
<p>Sur quoi? Une formulation. Objet de mon message</p> <p>Quels sont mes intentions, mes objectifs et l'effet recherché? Veut-on informer, sensibiliser, convaincre, faire réfléchir, recueillir de l'information, débattre ou passer à l'action?</p> <p>Pour que le message soit compris : Est-il pertinent? Clair? Cohérent? Est-il énoncé simplement? Est-il bien défini et structuré? Les éléments clés du message ressortent-ils? Y a-t-il des exemples à l'appui?</p>
À qui? (mes publics cibles)
Veut-on atteindre les membres, les usager(ère)s et les participant(e)s, les personnes administratrices, la direction/coordination, les employé(e)s, les bénévoles, des personnes et des organisations ciblées?
Quand
Quel est le moment privilégié? Dispose-t-on de peu ou de beaucoup de temps?
Comment? Par quels moyens et par quels outils?
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Lettre ou note ◇ Journal interne (bulletin de liaison) ◇ Babillard ou affichage ◇ Dépliant, brochure et autres documents ◇ Échange informel ◇ Rencontre individuelle ◇ Rencontre de groupe ◇ Assemblée générale ◇ Rapport d'activités ◇ Courriel ◇ Autres

I- La communication et l'information dans
votre organisation

QUOI transmettre, par Qui et COMMENT? (suite)

Budget (ressources)

Des ressources doivent-elle être engagées : matérielles, financières, humaines?

Évaluation

Impact de mon message sur mes publics cibles

**CONSEIL PRATIQUE****DES MOYENS POUR RENFORCER LES COMMUNICATIONS INTERNES**

Divers moyens existent pour renforcer les communications internes, que ce soit à court ou à long terme. Voici, à ce propos, quelques conseils.

A court terme

- ◇ Définir les sources d'information dans l'organisation et appuyer leur mise en relation dans l'optique de renforcer le dialogue entre les diverses instances et entités de l'organisation (assemblée générale, conseil d'administration, comités, direction/coordination, équipe de travail).
- ◇ Analyser l'information transmise (nature et présentation) et les mécanismes de circulation de celle-ci pour améliorer les stratégies de communication.
- ◇ Créer un environnement au sein duquel les personnes impliquées dans l'organisation sont encouragées à faire entendre leurs opinions et à exprimer leurs priorités avec leurs propres termes et leurs propres modes de communication.
- ◇ Examiner la capacité de diffusion de l'information de l'organisation vers les personnes concernées.
- ◇ Recourir à divers moyens de communication pour permettre aux personnes de renforcer leur participation aux processus décisionnels (Fiche 4, p. 382).
- ◇ Créer des espaces traitant de l'information et valorisant les savoirs et les talents des membres, des participant(e)s et des usager(ère)s de l'organisation (comités de travail, débats, réalisation d'un bulletin interne, etc.).

I- La communication et l'information dans votre organisation

A long terme

- ◇ Organiser des rencontres rassemblant toutes les parties prenantes pour leur permettre de s'informer, de discuter, de rendre compte et de décider (s'il y a lieu) (voir la section sur la délibération, la négociation et la prise de décisions, [Fiche 4, page 391](#)).
- ◇ Soutenir les initiatives qui visent à développer les interrelations et le sentiment d'appartenance à l'organisation et à la communauté.
- ◇ Utiliser les technologies de l'information ([voir Fiche 4, p. 406](#)) tout en vous assurant que vos membres, employé(e)s et usager(ère)s y ont accès et les maîtrisent.

▪6 Communication organisationnelle : un plan de communication et les outils afférents

▪6.1 Dotez-vous d'un plan de communication stratégique

Généralement, une organisation se dote d'orientations stratégiques étalées sur quelques années assorties d'actions à mener annuellement. Or, il devrait en être de même pour les communications, le tout devant se traduire en plan de communication stratégique.

Un plan de communication stratégique représente une planification **globale** en vue d'une intégration des communications dans une organisation. Il sert à bien déterminer les objectifs, les stratégies, l'axe, les moyens et les outils de communication en fonction des « clientèles » visées à l'interne et à l'externe. Les activités qui en découlent laissent place à une créativité qui répond aux besoins des divers publics cibles et respectent les orientations de l'organisation.

À partir de la mission, de la vision, des orientations stratégiques ou de la prise de position de l'organisation, vous serez en mesure de structurer et de rédiger un plan de communication stratégique couvrant l'ensemble des sphères de l'organisation.



I- La communication et l'information dans votre organisation

Tableau 2

Un plan de communication stratégique étape par étape	
<p>Analyser la situation de votre organisation pour réaliser un plan de communication.</p> <p><i>Colliger d'abord les données importantes sur la situation de l'organisation dans le but de fixer des objectifs de communication</i></p>	
1. Étude préliminaire	Établir les forces et les faiblesses de l'organisation, la perception de l'organisation à l'interne et à l'externe et les opportunités.
Le plan stratégique de communication : étape par étape	
2. Publics cibles	Identifier avec précision les publics ciblés à l'interne et à l'externe : membres, les usager(ère)s et les participant(e)s, les personnes administratrices, la direction/coordination, les employé(e)s, les bénévoles, des personnes et des organisations ciblées, les médias, etc.. Il faut : déterminer leurs caractéristiques et leurs comportements ; identifier les auditoires cibles et analyser les barrières à surmonter.
3. Positionnement	Identifier les caractéristiques clés de l'organisation telles que l'image et la notoriété : sur quels éléments va se bâtir la stratégie? Quel est le message principal et les messages secondaires? Mon message est-il pertinent? Clair? Cohérent? Est-il énoncé simplement? Les éléments clés du message ressortent-ils? Y a-t-il des exemples à l'appui?
4. Objectifs de communication	<p>Identifier les buts à atteindre et les priorités à fixer.</p> <p>◇ Objectifs généraux. Exemples : informer les employé(e)s sur la mission, les valeurs et les orientations de l'organisation; développer le sentiment d'appartenance; améliorer la communication dans les deux sens; mobiliser les employé(e)s; améliorer la qualité de vie au travail; faire connaître l'organisation; trouver de nouveaux clients, etc.</p>

I- La communication et l'information dans votre organisation

Un plan stratégique de communication étape par étape (suite)

Le plan stratégique de communication : étape par étape (suite)

<p>4. Objectifs de communication (suite)</p>	<p>◇ Objectifs spécifiques : établir des objectifs précis et quantifiables. Exemples : informer 100 % des membres d'ici 60 jours sur l'adoption de la nouvelle politique de conditions de travail ; vendre 200 billets pour le gala annuel dans le grand public ; augmenter sa clientèle d'au moins 300 personnes d'ici 3 ans, etc.</p>
<p>5. Stratégies de communication</p>	<p>◇ Définir les grandes actions qui permettront d'atteindre les objectifs déterminés.</p> <p>◇ Préciser l'approche privilégiée dans la mise en œuvre du plan.</p> <p>Exemples : communication directe, rejoindre les employé(e)s via leur poste de travail, médias, etc.</p>
<p>6. Axe de communication</p>	<p>Préciser l'orientation du message à véhiculer (sa représentation créative, logotype, slogan, messages clés).</p>
<p>7. Moyens de communication</p>	<p>Déterminer les moyens/outils qui permettront d'atteindre les objectifs.</p> <p>Exemples : journal interne, groupe de discussion, lettre, dîner communautaire, note interne, affiche, dépliant, publicité dans les journaux, etc.</p>
<p>8. Échéancier</p>	<p>Préciser les étapes de réalisation et élaborer un calendrier.</p>
<p>9. Ressources</p>	<p>Déterminer les coûts en termes de ressources financières, humaines et matérielles. Évaluer la portée.</p>
<p>10. Évaluation</p>	<p>Prévoir les mécanismes qui permettront de vérifier l'atteinte des objectifs (outils de mesure).</p>

I- La communication et l'information dans votre organisation

Un plan stratégique de communication étape par étape (suite)

Le plan stratégique de communication : étape par étape (suite)

11. Approbation

Prévoir une présentation du plan de communication au conseil d'administration, aux employé(e)s, aux membres. Enrichir le plan des commentaires et suggestions reçus. Soumettre un plan révisé. Publier la décision de réaliser un plan de communication pour l'organisation.

Réaliser un plan de communication, c'est adopter une démarche logique dans laquelle chacune des étapes est étroitement liée à celle qui la précède et à celle qui la suit. Son application devrait permettre à l'organisation de jouer plus efficacement son rôle de communicateur auprès de ses publics cibles.

Retenons qu'un plan de communication est fait pour être réévalué et réajusté en fonction du plan d'action. L'arrimage de ces deux outils doit avant tout permettre de mieux voir en avant, de travailler d'une manière encore plus cohérente et convergente, tout en laissant place aux ajustements.

POUR EN
SAVOIR
PLUS...

Conception d'un plan de communication

Pour concevoir votre plan de communication, prenez connaissance de l'outil de formation *Les étapes de production d'un plan de communication : autoformation assistée* (Centre St-Pierre, 2003, Montréal, version cédérom).



Dans le cadre de son plan d'action 2007-2010, l'Association des médias écrits communautaires du Québec (AMECQ) a prévu de réaliser un plan de communication (interne et externe). Après avoir réalisé un plan de communication interne ayant pour objectif principal d'obtenir une meilleure visibilité auprès de ses journaux communautaires membres, l'AMECQ a décidé de faire appel à une dizaine de représentant(e)s d'organismes partenaires et à des expert(e)s en communication pour réaliser une consultation visant à sonder comment l'AMECQ est perçue de l'extérieur et de quelle manière elle devrait s'orienter pour se faire connaître et auprès de quel public elle devrait le faire. Elle souhaite, par la réalisation d'un plan de communication externe, accroître sa visibilité auprès des autres médias, des groupes communautaires et des maisons d'enseignement.

I- La communication et l'information dans votre organisation

▪ 6.2 Quelques idées d'outils et de moyens de communication interne liés au plan de communication

La création d'outils communicationnels constitue une occasion d'engagement, d'apprentissage et d'appropriation de la mission, des objectifs et des activités de l'organisation par ses divers acteurs. L'organisation doit choisir parmi des moyens nombreux et variés, tout en ne perdant pas de vue les objectifs fixés dans son plan de communication. Elle retiendra ceux qui lui permettront d'obtenir le maximum d'efficacité selon le message et le public visé ainsi que les ressources (matérielles, temps, argent et personnes) disponibles.

Publiez un journal interne (bulletin de liaison info-lettre)

Le bulletin de liaison interne de l'organisation, format papier ou électronique, est un moyen idéal pour communiquer l'information de façon continue et méthodique aux divers publics cibles internes. Vous pourriez y inclure des témoignages, des initiatives, des histoires de réussite ou l'utiliser sur une base régulière pour annoncer les nouvelles et les événements de votre organisation. Assurez-vous que des employé(e)s collaborent à la rédaction du bulletin et non seulement les personnes dirigeantes (officiers et officières) de l'organisation. Le bulletin ne doit pas devenir un moyen de communication pour la direction/coordination. De façon générale, son contenu devrait représenter la voix démocratique de l'ensemble des travailleurs(euses) et s'abstenir de créer des distinctions.

Communiquez en petits groupes

La communication face à face est la méthode la plus efficace pour atteindre les acteurs d'une organisation. Les réunions en petits groupes favorisent la création de liens plus étroits et les personnes s'y sentent plus à l'aise pour exprimer leurs pensées. Établissez un ordre du jour précis, mais accordez du temps aux participant(e)s pour aborder des questions *ad hoc* au cours de ces réunions.

Installez une boîte aux suggestions

Les boîtes à suggestions permettent aux personnes d'exprimer leurs préoccupations et de soulever des questions de façon anonyme, celles-ci pouvant ensuite faire l'objet d'un suivi sur une base régulière. Même si vous êtes peu nombreux, une boîte à suggestions assure une complète confidentialité.

Affichez

Les affiches sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine et

I- La communication et l'information dans votre organisation

les salles de réunion. Elles sont particulièrement utiles si vous désirez créer un effet et si vous voulez faire une annonce de valeur. Assurez-vous d'y inclure les coordonnées d'une personne avec qui communiquer pour obtenir plus de renseignements. Idéalement, un bulletin détaillé devrait suivre la sortie de l'affiche.

Prévoyez les urgences

Dotez-vous d'un outil de communication pour les urgences ou pour fournir de l'information sur des priorités clés. En tant qu'organisation provinciale, vous pourriez, par exemple, considérer une conférence téléphonique si vos membres sont dispersés.

Informez les employé(e)s nouvellement engagés

Si vous ne possédez pas de site Web, fournissez aux employé(e)s nouvellement engagés un document qui contient une description générale de l'organisation. Ce document sera une source de référence utile et il permettra entre autres au nouvel employé(e)s de mieux situer ce que sera son apport professionnel dans l'organisation.

Produisez un guide pour les membres du conseil d'administration

Le guide du conseil d'administration est un outil indispensable pour faciliter la détention par les membres du conseil des renseignements essentiels à l'exercice de leur rôle ainsi que la formation et l'intégration des membres. Le guide fournit des renseignements essentiels sur l'organisation, son conseil d'administration et son équipe de travail. Il prend la forme d'un recueil qui condense l'information pertinente et qui est idéalement remis de main en main, au moment des premiers contacts entre l'organisation et la personne voulant s'impliquer à titre de membre du conseil d'administration. Ce document devrait inclure :

- ◇ une vue d'ensemble de l'organisation : historique et faits saillants;
- ◇ un résumé de la mission, des objectifs, des pratiques d'intervention et des activités de l'organisation : rapport annuel, documents d'orientation, plan de travail annuel, programme des activités, etc.;
- ◇ un organigramme de l'organisation et des renseignements sur le personnel;
- ◇ une liste des comités et des groupes de travail, leur composition, leur mandat et leur échéancier;

I- La communication et l'information dans votre organisation

- ◇ une description des rôles et responsabilités des instances et des personnes responsables de l'administration, de la gestion et de l'organisation : membres du conseil d'administration, responsable de la gestion, employé(e)s et bénévoles;
- ◇ une copie des lettres patentes et des règlements généraux;
- ◇ une description des politiques adoptées par l'organisation : code d'éthique, conditions de travail, éléments de reconnaissance et de compensation monétaire, etc.;
- ◇ une liste des membres du conseil d'administration;
- ◇ le calendrier des réunions du conseil d'administration;
- ◇ le procès-verbal de l'assemblée générale;
- ◇ les procès-verbaux des dernières réunions du conseil d'administration;
- ◇ le budget de l'année en cours et les plus récents états financiers;
- ◇ les résultats de l'évaluation du fonctionnement de l'organisation faite par le conseil d'administration (si le conseil d'administration procède à une évaluation);
- ◇ le matériel promotionnel et des renseignements sur le site Web.



I- La communication et l'information dans votre organisation



CONSEIL PRATIQUE

Quelques trucs pour la préparation du guide destiné aux membres du conseil d'administration

- ◇ Pensez comme si vous étiez vous-même le membre du conseil d'administration à qui s'adresse ce document.
- ◇ Associez étroitement les membres du conseil d'administration à la production du manuel et évaluez périodiquement son utilité.
- ◇ Personnalisez le texte.
- ◇ Évitez un langage d'initié(e) et utilisez un langage simple, exempt d'abréviations et d'anagrammes professionnelles.
- ◇ Le manuel doit être facile à consulter avec une table des matières, des sections clairement identifiées et une présentation aérée : de courts textes (de une à trois pages) avec des tableaux et des illustrations à l'appui.
- ◇ Veillez à mettre à jour régulièrement le guide. Afin de faciliter l'utilisation et la mise à jour du manuel, il devrait permettre l'ajout et le retrait de documents.

▪ 6.3 D'autres idées d'outils et de moyens de communication

■ Dotez-vous d'une politique de communication

Une politique de communication a pour objectifs de clarifier, d'harmoniser et de coordonner l'ensemble des communications de l'organisation. Elle vise à accroître l'efficacité administrative, à favoriser la cohésion de l'organisation et la compréhension mutuelle entre l'organisation et le public. Elle a également pour objectifs d'uniformiser l'image de l'organisation et de mieux promouvoir l'organisation et ses membres. La politique de communication garantit avant tout la cohérence, l'efficacité, la rentabilité de l'activité communicationnelle au sein de l'organisation. Cautionnée par les instances et respectée dans ses principes par les membres de l'organisation, elle contribue à éliminer toute ambiguïté quant aux rapports, par exemple, avec les médias d'information et quant au rôle des membres du conseil d'administration ou d'autres comités sur le plan de l'information ou encore en matière de choix de porte-parole.

Issue d'un travail de réflexion et d'une analyse approfondie, la politique de communication consigne les procédures, les champs d'intervention et devient ainsi la référence de l'organisation en matière de communication. En établissant clairement le rôle de chacun au sein de l'organisation de même que les règles du jeu à observer, la politique de communication constitue un outil de gestion de

I- La communication et l'information dans votre organisation

première importance qui ne laisse pas de place à l'improvisation, mais qui sert plutôt le principe de l'efficacité. L'analyse du contexte organisationnel permet d'articuler une politique de communication autour de préoccupations fondamentales qui assureront une gestion rationnelle de la communication de l'organisation. Par conséquent, la politique de communication statuera sur :

- ◇ la mission, le positionnement, les valeurs et les priorités de l'organisation;
- ◇ le rôle de la communication dans ce cadre et des personnes responsables de la communication;
- ◇ la distinction entre l'information de nature politique et de nature administrative et les responsabilités qui en découlent;
- ◇ les responsabilités, les devoirs et les limites de chacun des acteurs en matière de communication;
- ◇ les procédures et les directives associées aux différents champs d'intervention de la communication (communication interne, campagnes promotionnelles et événementielles, relations avec les médias, accueil, production d'imprimés, application du symbole social, publicité, productions faisant appel aux nouvelles technologies, etc.).

Préparez un rapport d'activités (rapport annuel)⁶

Le rapport d'activités est un des outils privilégiés dont l'organisation dispose pour véhiculer une image plus juste et présenter un portrait fidèle de sa réalité. Le rapport annuel est un excellent outil pour témoigner de la vie de l'organisation et pour traduire sa vitalité et son dynamisme. À ce titre, il est un outil de communication qui sert de vitrine pour mettre en valeur et promouvoir la mission, l'action et les activités de l'organisation. L'organisation a tout à gagner à le concevoir de façon à donner une image plus juste de la vie de l'organisation et de ses réalisations.

Le rapport annuel permet à l'organisation de communiquer les effets et les résultats de son travail sur le milieu, tant aux membres qu'aux bailleurs de fonds et aux partenaires, aux organisations alliées, aux collaborateurs, aux militants, au grand public et à toute la collectivité. Il donne à l'organisation l'occasion de partager sa vision et ses objectifs et il permet de mieux la connaître et de suivre son évolution.

6- À ce propos, prenez connaissance de la *Boîte à outils sur la planification, le bilan et le rapport d'activités* (CENTRE ST-PIERRE, 2007, Montréal, version cédérom).

II - La délibération, la négociation et la prise de décisions

■ 1 La délibération

Lorsqu'une organisation délibère sur quelque chose, elle est au cœur du processus démocratique. La délibération est le processus par lequel une organisation de personnes est amenée à prendre une décision. Plus spécifiquement, la délibération comprend :

- ◇ l'articulation du problème ou de la question;
- ◇ l'examen conscient et réfléchi de toutes les options possibles;
- ◇ un examen des sources d'information et des nouvelles sources d'information possibles;
- ◇ l'articulation des opinions et des discussions pour essayer de concilier les points de vue divergents.

Le processus de délibération implique idéalement la transformation des opinions de tous et toutes dans une orientation puis une décision cohérente. Pour que le processus puisse se faire, il est essentiel que toutes les personnes impliquées dans les discussions acceptent de changer *leur* position première. Tout le monde doit se laisser influencer et doit bouger. Le processus ne fonctionnera pas si on ne fait qu'attendre que certaines personnes se laissent influencer et se rallient à la position déjà établie par d'autres.

La délibération démocratique suppose :

- ◇ la transformation de la ou des propositions en débat : cela implique un processus vers une décision raisonnée;
- ◇ la transformation des individus qui ont participé au processus et qui ont appris à travailler pour le bien du projet collectif (voir Fiche 1, p. 16) et pas seulement pour leurs intérêts particuliers. Les personnes se sont exprimées, elles ont écouté, elles se sont laissées atteindre par les arguments de l'autre et elles ont bougé de leur position initiale;
- ◇ la transformation de l'organisation : l'organisation passe d'un regroupement de personnes ayant des intérêts communs à une organisation cohésive, avec un fort sentiment d'appartenance chez les membres.

Participer à la délibération amène des transformations importantes à plusieurs niveaux, d'où l'importance de pouvoir y participer. La gouvernance démocratique suppose un sentiment d'appartenance et des liens qui se créent entre les membres. Quoi de mieux que de travailler fort, ensemble, pour développer un point de vue commun ou pour résoudre ensemble un problème?

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

**CONSEIL PRATIQUE**

Pour une bonne délibération, se donner de bonnes conditions de réunion.

L'animation

L'animation est cet art et cette science de la direction/coordination de l'organisation dans l'atteinte de sa cible (Solar, 2001). Pour qu'une réunion soit réussie, il ne suffit pas de parvenir seulement à atteindre l'objectif visé. Il faut également que le résultat soit atteint sans perte de temps, sans conflits majeurs non résolus et sans sentiment de frustration chez les membres.

Le rôle de la personne animatrice est principalement la gestion des échanges. Certaines organisations peuvent avoir tendance à penser que les règles sont claires pour tous et toutes.

La personne animatrice gère également le contenu de la réunion. Cela ne veut pas dire qu'elle décide de tout, mais elle doit s'assurer que tous et toutes sont en accord avec les points à discuter et la façon dont se feront les discussions. L'ordre du jour est un outil fort utile pour gérer le contenu des rencontres.

La gestion du climat est un autre élément important pour favoriser le bon déroulement des réunions. Le rôle de la personne animatrice est de refléter les tensions ou les malaises, le cas échéant. Elle peut proposer des solutions, mais ce sont tous les participant(e)s à la réunion qui doivent s'impliquer et opérer les changements nécessaires pour améliorer le climat.

Les tâches de la personne animatrice¹**Avant la réunion**

- ◇ Définir les besoins et les objectifs.
- ◇ Structurer l'ordre du jour.
- ◇ Préparer un plan de discussion.

Pendant la réunion

- ◇ Présenter le thème de la réunion.
- ◇ Faire fixer des objectifs.
- ◇ Effectuer des synthèses.
- ◇ Reformuler les propos émis.
- ◇ Questionner.
- ◇ Clarifier les points de vue.
- ◇ Clore la rencontre.

1- BESSETTE, G. (2004). *Communication et participation communautaire, Guide pratique de communication participative pour le développement*, Les Presses de l'Université Laval/CRDI.

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

Après la réunion

- ◇ Voir à la rédaction et à la distribution du compte-rendu ou du procès-verbal.
- ◇ Maintenir le contact avec les personnes responsables des mandats.

La question du projet collectif (Voir aussi Fiche 1, p. 16)

Comme la délibération démocratique repose sur le travail d'une organisation pour la réalisation du projet collectif tel qu'il est défini par ses membres, ce travail exige que tout le monde se déplace par rapport à sa position initiale. Le processus ne fonctionnera pas si les membres de l'organisation qui délibèrent arrivent avec un mandat lié, c'est-à-dire avec une position de laquelle la personne représentante ne peut pas dévier.

Dans plusieurs organisations et regroupements, il faut également s'interroger sur ce qui définit le projet collectif. Parfois, l'équipe de travail, les membres du conseil d'administration et les membres de la base ne partagent pas la même vision du projet collectif de l'organisation. Quelquefois, les membres seront « informés » plutôt que de participer à sa construction. Par contre, il arrive aussi que les membres considèrent être les seuls concernés, qu'il s'agit de « leur » projet collectif. Or, c'est ensemble, c'est-à-dire avec toutes les composantes de l'organisation, que cela doit se construire.

La place de la délibération dans la prise de décisions : attention au « tout mâché » d'avance

Des personnes peuvent participer à la délibération et ne pas participer à la prise de décisions, et vice versa. Par exemple, une équipe de travail peut regarder une question en profondeur pour ensuite soumettre une proposition au conseil d'administration, qui doit prendre la décision finale. Le conseil d'administration ne participe pas nécessairement à la délibération, et l'équipe de travail ne participe pas à la prise de décisions. Des membres du conseil d'administration ont exprimé leur insatisfaction devant cette façon de faire. Ils sont entre autres insatisfaits de recevoir souvent des dossiers tellement bien préparés, « tout mâchés », qu'ils ne peuvent pas vraiment exprimer leur désaccord. Ils ont l'impression de n'avoir que peu à faire dans la décision.

En général, la délibération est la partie la plus intense et la plus intéressante du processus démocratique. Les équipes de travail excellent dans la délibération, à tel point qu'il devient difficile de laisser de la place à la participation des membres ou encore d'aller à l'encontre d'une proposition de l'équipe. Les membres participent à des délibérations, et les décisions peuvent être très

II - La délibération, la négociation et la prise de décisions

orientées par l'équipe de travail. Comme dans beaucoup d'autres aspects de la démocratie, c'est une zone de tension.

Les assemblées délibérantes doivent activement aider les personnes à découvrir et à créer ce qu'elles veulent vraiment. Les choix sont nommés de façon préliminaire, puis ils sont testés, examinés et explorés pour être finalement appropriés. Une bonne délibération doit reposer sur des procédures favorisant l'expression de points de vue différents, voir divergents.



À NOTER

« On consulte »... mais la démocratie va au-delà de la consultation

Très souvent, les personnes salariées ou les membres de conseil d'administration d'une organisation disent qu'ils consultent beaucoup les membres ou qu'ils sont à leur écoute.

Il y a pourtant une lacune démocratique si on ne va pas plus loin que la consultation. C'est qu'une fois qu'on a consulté des personnes intéressées par un sujet, elles ne sont généralement pas invitées à participer au processus de délibération ou de prise de décisions. En ce sens, elles ne participent pas pleinement au processus démocratique. Ces personnes n'ont aucun pouvoir, aucune emprise dans ce processus, aucune garantie qu'on prendra en considération leur opinion ni aucune idée de la base sur laquelle la décision finale sera prise. Pourtant, ceux et celles qui prennent les décisions disent souvent que le processus était démocratique parce qu'il y a eu consultation des gens et prise en considération de leurs avis. En laissant la participation des membres au seul niveau de la consultation, l'organisation a court-circuité le processus démocratique.

De plus, lorsqu'une organisation consulte ses membres, ces derniers peuvent donner leur opinion « brute » sur un sujet. Cependant, l'organisation n'a pas aidé les membres à développer des opinions plus réfléchies et les membres n'ont pas participé au processus durant lequel l'organisation dépasse l'agrégation des préférences individuelles pour trouver des solutions qui reflètent l'ensemble de l'organisation.

Source : *Les défis des pratiques démocratiques*, Session de formation, ERCOF-Relais-femmes

II - La délibération, la négociation et la prise de décisions

Tableau 3

Les différentes formes de négociation			
Situation concrète	Négociation « positionnement doux »	Négociation « positionnement dur » (ou traditionnel)	Négociation raisonnée
L'équipe de travail et le conseil d'administration doivent renouveler le contrat de travail.	<p>Participant(e)s : ami(e)s</p> <p>Personne n'ose aborder le sujet, de crainte d'entacher les bonnes relations.</p>	<p>Participant(e)s : ennemi(e)s</p> <p>Chaque partie arrive, convaincue que l'autre à tort et que leur point de vue est juste.</p>	<p>Participant(e)s cherchent à résoudre un différend.</p> <p>Chaque partie présente quels sont les articles à retravailler dans le contrat de travail et explique pourquoi.</p>
	<p>Objectif : un accord</p> <p>Obtenir un accord à n'importe quel prix afin de préserver le bon climat.</p>	<p>Objectif : gagner</p> <p>Obtenir gain de cause, car « j'ai raison ».</p>	<p>Objectif : conclure un accord judicieux et efficace</p> <p>Discuter à partir des points de vue énoncés et tenter de trouver une solution commune.</p>
<p>Une entreprise d'économie sociale doit augmenter ses tarifs afin de boucler son budget. Le ton monte entre le conseil d'administration et les membres de l'organisation. (À ce propos, voir Fiche 3, p. 281)</p>	<p>Concéder pour garder de bonnes relations. Changer de position facilement.</p> <p>Après avoir constaté la réaction négative de ses membres, le conseil d'administration revient sur sa décision, même si la situation financière</p>	<p>Exiger des concessions pour poursuivre la relation, se cantonner dans une position.</p> <p>Le conseil d'administration refuse d'en discuter avec les membres. Il considère qu'il a tout fait pour redresser la situation financière et que</p>	<p>Traiter séparément les questions de personnes et le différend, se concentrer sur les intérêts et non sur les positions.</p> <p>Les membres ne sont pas d'accord avec la décision du conseil d'administration. Un dialogue s'installe afin d'envisager des solutions de rechange.</p>

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

Les différentes formes de négociation (suite)			
Situation concrète	Négociation « positionnement doux »	Négociation « positionnement dur » (ou traditionnel)	Négociation raisonnée
<p>Une entreprise d'économie sociale doit augmenter ses tarifs afin de boucler son budget. Le ton monte entre le conseil d'administration et les membres de l'organisation. (À ce propos, voir Fiche 3, p. 281) (suite)</p>	de l'organisation est fragile.	que c'est maintenant aux membres de faire leur part.	Le travail commun est toujours possible même si on est en désaccord.
	Être « doux » à l'égard des personnes et du différend.	Être « dur » à l'égard des personnes et du différend.	Être « doux » à l'égard des personnes et « dur » à l'égard du différend.
	Faire confiance aux autres.	Se méfier des autres.	La confiance n'est pas un critère de règlement.
<p>Les membres d'une organisation souhaitent que celle-ci soit ouverte les fins de semaines. Les membres de l'équipe de travail réagissent.</p>	<p>Faire des offres et rechercher une solution unique acceptable pour l'autre.</p>	<p>Faire des menaces et rechercher la seule solution que nous accepterons.</p>	<p>Étudier les intérêts et mettre au point des solutions variées à choisir : la décision vient plus tard.</p>
	<p>Ne voulant pas déplaire à l'équipe de travail, car les membres l'apprécient beaucoup, ils réduisent leurs attentes :</p> <p>« Un samedi une fois de temps en temps... pas trop souvent... finalement, c'est pas si important que ça... les heures d'ouverture sont correctes. »</p>	<p>Les membres critiquent de plus en plus l'équipe de travail. Plusieurs considèrent que les employé(e)s sont au SERVICE des membres et que s'ils ne sont pas contents, ils n'ont qu'à se trouver du travail ailleurs.</p>	<p>L'équipe de travail reconnaît que certains membres bénéficieraient de l'ouverture le samedi. Les membres, pour leur part, reconnaissent que les personnes salariées ont droit à des congés et à une vie privée qui permet notamment de concilier famille et travail. Les deux parties reconnaissent la légitimité du point de vue de l'autre partie.</p>

II - La délibération, la négociation et la prise de décisions

Les différentes formes de négociation (suite)			
Situation concrète	Négociation « positionnement doux »	Négociation « positionnement dur » (ou traditionnel)	Négociation raisonnée
Les membres d'une organisation souhaitent augmenter les heures d'ouverture.	<p>Découvrir ses exigences minimales et accepter des pertes unilatérales pour un accord.</p> <p>« Si c'était juste ouvert le samedi de la Saint-Valentin... et on pourrait fermer les deux vendredis suivants. »</p>	<p>Cacher ses exigences minimales et exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord.</p> <p>Les membres soutiennent que l'organisation doit être ouverte tous les samedis, alors que l'équipe de travail ne veut absolument pas travailler les fins de semaine.</p>	<p>Éviter d'avoir des exigences minimales et imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.</p> <p>Les membres et l'équipe travaillent ensemble à trouver des solutions possibles qui respectent les besoins et réalités de tous et toutes.</p>
	<p>L'important : parvenir à un accord et éviter l'affrontement.</p>	<p>L'important : garder sa position et vaincre dans l'affrontement des volontés.</p>	<p>Exiger l'utilisation de critères objectifs et obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.</p>
	<p>Céder aux pressions.</p>	<p>Exercer des pressions.</p>	<p>Raisonner et être ouvert au raisonnement de l'interlocuteur : céder aux arguments, pas aux pressions.</p>

Source : Tableau adapté de la formation *Négociation collective* développée dans le cadre du projet NOVA, SAC-UQÀM par Michel Grant, professeur à l'école des sciences de la gestion à l'UQÀM.

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

Tableau 4

Les étapes du déroulement de la négociation			
Étape	Description de l'étape	Type de tactique	Description de la tactique
Étape initiale (ouverture)	Échanger des revendications, expliquer, informer, s'informer.	Les tactiques d'information sont dominantes.	Informer et s'informer sur les revendications tout en tentant déjà de préserver sa marge de négociation et de découvrir les préférences réelles.
Étape d'émondage	Recherche d'une zone d'entente, recherche d'indications et d'expressions des préférences réelles. Modification dans les positions.	Les tactiques de persuasion et de coercition sont dominantes.	<p>Tactiques de persuasion : amener l'autre à modifier sa position et même sa préférence réelle par le raisonnement et le recours à des arguments objectifs.</p> <p>Tactiques de coercition : recourir à des moyens de pression autres que ceux fondés sur des motifs objectifs pour conduire l'autre à modifier sa position.</p>
Étape finale (entente)	Réaménagement des objectifs à partir de la détermination et même des modifications aux préférences réelles. Concessions (d'où le dégagement d'un terrain d'entente).	Les tactiques de coopération et de conclusion sont dominantes par rapport aux tactiques de coercition encore présentes.	Rechercher la collaboration et la confiance de l'autre, rechercher de la réciprocité et des intérêts mutuels.

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

■3 La prise de décisions

La prise de décisions *réfère* au processus par lequel l'organisation *prend* une décision, soit par consensus ou par vote des membres de l'organisation, après avoir été informée du sujet de discussion et après en avoir débattu.

Nous ne privilégions pas une façon de prendre les décisions par rapport à une autre. Il y a plusieurs étapes dans le processus démocratique, avant et après la prise de décisions elle-même. Si les autres étapes se déroulent bien, une décision, même avec des dissensions, ne devrait pas constituer un grand problème pour l'organisation.

Pour terminer, voici quelques conseils pratiques pouvant faciliter la prise de décisions.



PRISE DE DÉCISIONS

CONSEIL PRATIQUE NO 1

Avoir de l'ouverture

Le climat dans lequel se déroule le débat est un élément essentiel :

- ◇ Y a-t-il un climat d'ouverture qui permet d'exprimer ses opinions, de changer d'idées et d'explorer d'autres possibilités et dans lequel tout le monde est à l'écoute des autres?
- ◇ Y a-t-il une tentative réelle de comprendre les positions des autres?
- ◇ Le processus est-il transparent?
- ◇ Est-ce que tout le monde a accès à l'information et aux outils en place pour comprendre l'information et les enjeux?
- ◇ Y a-t-il une ouverture aux compromis possibles?
- ◇ Y a-t-il des éléments des points de vue minoritaires qui peuvent être retenus dans un compromis?
- ◇ Est-ce que les personnes avec la position majoritaire peuvent reconnaître qu'il y a des points valables dans la position minoritaire, et vice versa?

Si l'organisation décide de trancher par un vote : y a-t-il acceptation des différences d'opinions? Est-ce qu'il y a du ressentiment envers les personnes qui ne se sont pas ralliées à l'opinion majoritaire? Est-ce qu'il y a du ressentiment de la minorité envers la majorité? Comment agir sur la décision quand il y a toujours des personnes qui ne sont pas d'accord?

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

**PRISE DE DÉCISIONS****CONSEIL PRATIQUE NO 2**

« On n'est pas d'accord »

De bonnes pratiques démocratiques et une délibération de qualité n'impliquent pas nécessairement que les membres des organisations seront toujours *d'accord* sur tout.

On se rallie...

Mais cela veut dire que, même si parfois les membres ne sont pas d'accord sur certaines choses, ils sont invités à se rallier, sans pour autant remettre en question la mission de l'organisation. Les personnes en position minoritaire doivent s'engager à ne pas nuire à la réalisation de l'action, même si elles n'y participent pas. Il ne faut pas non plus discréditer l'organisation publiquement. On peut être très honnête envers des personnes à l'extérieur de l'organisation et expliquer qu'il n'y a pas eu consensus sur telle ou telle chose, mais on ne peut jamais dénigrer les personnes qui ont adopté une autre position.

On ne se rallie pas...

Parfois, les décisions à prendre sont d'une telle importance ou d'une nature si fondamentale que les personnes qui sont en désaccord avec la décision quittent l'organisation, incapables de se rallier à la majorité. Les personnes se réunissent autour d'une organisation et d'une mission commune. Il doit donc y avoir un « minimum » sur lequel l'organisation est d'accord. Mais ce minimum est toujours en tension. Si ce « minimum » est trop mince, l'organisation manquera de cohérence et aura de la difficulté à développer un sentiment d'appartenance. Si, au contraire, on s'entend « sur tout », on peut basculer dans la rectitude politique où l'on ne peut remettre en question que très peu de décisions de l'organisation.

Si des personnes se retrouvent dans une position minoritaire à répétition, il risque d'y avoir des difficultés ou une rupture. Il est difficile de continuer de s'impliquer dans une organisation où l'on se retrouve toujours dans une position marginale et où l'on a l'impression de ne pas être écouté(e) ou compris(e). Cette situation crée des insatisfactions nuisibles aux organisations.

On s'évalue...

Au moment de l'évaluation de la décision, il faut procéder de la façon la plus neutre possible et, surtout, éviter les « je vous l'avais bien dit! ».

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

**PRISE DE DÉCISIONS****CONSEIL PRATIQUE NO 3****Le consensus... mais pas à tout prix**

La recherche du consensus est un processus qui exige que toutes les personnes qui participent à une prise d'une décision soient d'accord. Le consensus diffère donc du consentement, pour lequel une décision est acceptée après un vote, lorsqu'une majorité de personnes est d'accord et qu'aucune personne n'a d'objection majeure. La recherche du consensus comporte des avantages et des inconvénients.

Le consensus...

Ce processus de prise de décisions permet de rallier toutes les personnes à une décision commune. En ce sens, l'adhésion à la décision est très forte. Le consensus a l'avantage de viser à ce que les questions débattues soient travaillées par l'ensemble des personnes afin qu'elles répondent le plus possible aux besoins et aux attentes de toutes. Le processus est facilité lorsque :

- ◇ le climat encourage la participation des personnes, qui se sentent libres d'énoncer leurs idées;
- ◇ les personnes sont ouvertes à l'idée d'explorer d'autres possibilités, à changer de position;
- ◇ il y a une tentative réelle de comprendre les positions des autres personnes;
- ◇ le processus est transparent;
- ◇ toutes les personnes ont accès à l'information nécessaire pour être en mesure de prendre une décision.

...mais pas à tout prix

La recherche de consensus n'est pas une mince tâche. En effet, elle peut demander beaucoup de temps, surtout lorsque des personnes demeurent campées dans leurs positions initiales. Pire encore, certaines personnes peuvent utiliser ce processus à mauvais escient afin de retarder une prise de décisions, ce qui peut avoir des conséquences malencontreuses. Par ailleurs, il peut arriver que des personnes, afin d'éviter des débats, voire des conflits, se rallient au consensus sans pour autant être d'accord. Cela peut priver le groupe d'un point de vue potentiellement intéressant qui ne se sera alors pas soulevé.

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions



PRISE DE DÉCISIONS

CONSEIL PRATIQUE NO 4

« Avoir les outils sous la main pour prendre nos décisions »

Des organisations ont développé une pratique simple et très pertinente qui permet d'avoir sous la main l'ensemble des renseignements essentiels à la prise de décisions. Certaines organisations le nomment le cahier du gestionnaire, d'autre le *vade-mecum* ou la trousse de la personne administratrice, ou encore le guide de gouvernance. De nombreux autres vocables sont aussi utilisés. En fait, il s'agit d'un porte-documents (cahier à anneau, chemise, dossier...) qui regroupe l'ensemble des documents pouvant, à un moment ou à un autre, être utiles à la prise de décisions. Voici quelques exemples de documents que l'on retrouve dans ce genre de trousse :

- ◇ une copie de la charte;
- ◇ les règlements généraux;
- ◇ la mission et les valeurs de l'organisation;
- ◇ le code de déontologie;
- ◇ la politique des conditions de travail;
- ◇ les descriptions de tâches;
- ◇ les politiques de remboursement;
- ◇ les politiques de gestion financière;
- ◇ les politiques de tarification;
- ◇ les diverses procédures utilisées par l'organisation.



II - La délibération, la négociation et la prise de décisions

■4 La délibération, la négociation et la prise de décisions dans le contexte des nouvelles technologies de l'information : le pour et le contre

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication prennent diverses formes : courriel, site Internet, forums de discussion, conférences téléphoniques, vidéoconférences, etc. Si ces différents modes de partage de l'information sont avantageux à certains égards, ils comportent aussi certains inconvénients. En reprenant les différentes étapes du processus démocratique, voici quelques-uns des avantages et des inconvénients des technologies de l'information et de la communication.

Tableau 5
Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) (Les TIC et la loi: Fiche 2, p. 131, no 35)

Utilisation des TIC			
Les étapes du processus	Avantages	Inconvénients	Exemples
Climat	Les TIC permettent d'augmenter la fréquence des contacts, notamment en abaissant les coûts de communication.	Les TIC ne permettent pas toujours de créer un climat propice à certains types d'échanges. Le fait que chaque personne soit seule devant son ordinateur ou au téléphone, sans interaction face à face, peut être à l'origine d'incompréhensions et d'erreurs d'interprétation. Ces technologies permettent peu ou pas d'avoir accès au langage non verbal des interlocuteurs(trice)s.	Assister à une conférence téléphonique ne permet pas aux personnes de savoir comment sont perçues les idées énoncées ni de percevoir s'il y a des moments de tension (à moins que cela ne soit explicitement énoncé).

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

Utilisation des TIC (suite)			
Les étapes du processus	Avantages	Inconvénients	Exemples
Partage et compréhension de l'information	<p>Les TIC permettent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ d'avoir accès à plusieurs renseignements provenant de diverses sources; ◇ de créer des lieux de partage d'information disponible en tout temps (ex. : sites Internet); ◇ d'échanger rapidement de l'information (ex. : par courriel). 	<p>Les TIC ne permettent pas à tous et toutes de comprendre l'information. Il n'y a pas de mécanisme particulier pour s'approprier l'information.</p> <p>Le grand nombre de renseignements de tous types sur un même sujet peut décourager certaines personnes, simplement parce qu'il y en a trop et qu'elles ne savent plus où donner de la tête.</p> <p>Les TIC risquent d'exclure les personnes qui ne maîtrisent pas le code écrit.</p>	<p>Le courriel permet d'envoyer de la documentation à l'avance aux membres d'un conseil d'administration en prévision d'une prochaine réunion.</p>
Délibération	<p>Les TIC permettent la présentation et, ultimement, l'échange des positions de chaque personne.</p> <p>Certaines organisations ayant investi dans les nouvelles technologies réussissent à mener des débats fructueux, et ce, en évitant les inconvénients.</p>	<p>Les TIC rendent particulièrement difficile l'étape de délibération : il est difficile de s'influencer mutuellement et de bouger de sa position première lorsque les interactions ne sont pas faites en face à face.</p>	<p>Certaines organisations mettent à la disposition de leurs membres des espaces de clavardage sur leur site Internet afin qu'ils puissent délibérer.</p> <p>Cela peut exclure du processus les membres qui ne savent pas comment</p>

II- La délibération, la négociation et la prise de décisions

Utilisation des TIC (suite)			
Les étapes du processus	Avantages	Inconvénients	Exemples
Délibération (suite)		Les personnes qui ne sont pas à l'aise avec certaines technologies peuvent participer de moindre façon au processus de délibération.	fonctionnent ces sites de discussion ou encore qui ont des difficultés d'écriture. Il y a des membres très actifs dans la délibération et d'autres qui en sont absents : création de deux types de membres.
Décision	<p>Les TIC permettent de prendre rapidement des décisions (par vidéoconférence, par exemple).</p> <p>Les TIC sont facilement utilisables lorsque la proposition est claire, les enjeux bien définis et qu'ils ont déjà fait l'objet de discussion.</p>	<p>Les TIC sont difficilement utilisables lorsque les propositions sont encore à travailler ou supposent encore des délibérations.</p> <p>Comme dans le cas de la délibération, avec les TIC, il est difficile, voire ardu, de bien saisir la signification des amendements, de s'influencer et de voir comment les autres réagissent.</p>	Il peut être rapide et facile, à la suite d'une réponse favorable de financement, d'approuver la mise en œuvre d'un plan d'action par vidéoconférence si ce plan a déjà été analysé et approuvé auparavant.
Action	Les TIC permettent de partager le plan d'action et de s'informer des réalisations des différentes étapes du plan d'action.	Les TIC ne permettent pas d'assurer la mise en œuvre du plan d'action ni d'en faire un suivi rigoureux.	Un conseil d'administration a rapidement pris une décision par conférence téléphonique. Cependant, personne n'ayant été nommé pour faire le suivi, la décision tarde à être appliquée.

III - Le code de déontologie (d'éthique)

■1 Des définitions

L'**éthique** consiste en une réflexion (analyse et critique) sur les règles et les fins qui guident l'action humaine, un jugement d'appréciation sur les actes qualifiés de bons ou de mauvais. « L'éthique nous aide à répondre à la question « Comment vivre? »⁷.

La **déontologie** est l'ensemble des exigences morales impliquées dans le champ plus restreint de la pratique professionnelle ou la partie de la morale qui touche plus particulièrement les conduites professionnelles de l'individu.

Le code de déontologie est un écrit dans lequel on retrouve des normes régissant le comportement des professionnels dans leurs rapports avec le public, leurs clients, leurs collègues de travail et leur ordre professionnel, cela afin d'assurer la protection du public. Cet outil régit les pratiques des ordres professionnels et est reconnu par la loi.

Le **code d'éthique** est un énoncé des droits des usagers des services de santé et des services sociaux et des responsabilités qui incombent aux établissements qui offrent ces services et porte sur l'ensemble de leurs pratiques.

■2 Un code de déontologie... pourquoi?

Pourquoi se doter d'un code de déontologie dans une organisation?

- ◇ Pour garder le cap sur la mission et les valeurs de l'organisation.
- ◇ Pour avoir un cadre de référence quant aux façons de faire.
- ◇ Pour avoir un guide relatif aux questions d'ordre moral.
- ◇ Pour aborder les responsabilités et assurer le respect des droits de chacun.

Le code de déontologie vise à :

- ◇ préciser les besoins et les attentes des personnes qui gravitent autour de l'organisation et de celles qui en font partie;
- ◇ faire respecter les droits de ces personnes;
- ◇ définir les différentes responsabilités morales de toutes les catégories de personnes dans l'organisation.

Le code de déontologie s'inscrit à l'intérieur d'une philosophie de l'amélioration continue en proposant un cadre de référence à notre façon d'agir et d'être. Il doit être un outil flexible qui demande d'être adapté aux besoins et aux caractéristiques de chaque organisation.

7- FORTIN, Pierre (2002). *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presse de l'Université du Québec.

III - Le code de déontologie (d'éthique)

▪3 Un code de déontologie... pour qui?

Pour toutes les personnes qui gravitent autour et dans l'organisation : le conseil d'administration, la direction, l'équipe de travail, les bénévoles, les membres, les usager(ère)s, les client(e)s. Il s'insère dans une communauté : quartier, ville, population ciblée, etc.

▪4 Les étapes de la réalisation d'un code de déontologie

Des préalables

- ◇ Vérifier l'intérêt pour le projet (membres, conseil d'administration, équipe de travail).
- ◇ Faire le bilan des outils déjà existants.

La formation d'un comité

- ◇ S'assurer d'une représentation diversifiée (toutes les composantes de l'organisation).
- ◇ Prendre en compte le point de vue de toutes les composantes.
- ◇ Établir un échéancier et un calendrier des rencontres : prévoir un an ou deux pour réaliser le projet.

L'édition

- ◇ Procéder à une vérification légale du code de déontologie.
- ◇ Faire adopter le code de déontologie par le conseil d'administration et, si telle est la culture de l'organisation, par l'assemblée générale.

Appropriation du code d'éthique

- ◇ Offrir une formation qui permette de s'approprier le code de déontologie afin qu'il ne soit pas relégué aux oubliettes.

▪5 Les éléments d'un code de déontologie⁸

Un préambule où l'on retrouve :

- ◇ une présentation succincte de l'organisation;
- ◇ la référence à la mission et aux objectifs de l'organisation;
- ◇ les valeurs particulières que l'on entend promouvoir individuellement et collectivement dans l'ensemble des services;
- ◇ une définition des principaux termes utilisés dans le document;
- ◇ une brève définition de la raison d'être et de la portée du code de déontologie.

8- Inspiré de Pierre Fortin (2002). *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presse de l'Université du Québec.

III - Le code de déontologie (d'éthique)

Les différentes responsabilités morales

- ◇ à l'égard des personnes qui font appel aux services et aux activités de l'organisation;
- ◇ à l'égard des bénévoles;
- ◇ à l'égard de l'organisation;
- ◇ à l'égard de la communauté;
- ◇ dans les relations interpersonnelles des personnes œuvrant dans l'organisation;

Des mécanismes de contrôle qui permettent de s'assurer :

- ◇ du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les personnes administratrices;
- ◇ du traitement des situations problématiques selon un processus de résolution et des mesures établies en conformité avec les valeurs et principes de l'organisation.



Un exemple de code de déontologie

En 2003, la *Coalition pour le maintien dans la communauté* (COMACO) se dotait d'un code de déontologie.

Consultez-le : www.comaco.qc.ca/articles/documents/COMACO-Code-Ethique.doc.

IV - La gestion des conflits

■ 1 La définition du terme « conflit »

La gestion des conflits fait partie de la vie courante des organisations. Reconnaître leur existence est une condition essentielle à leur saine gestion. Mais comment faire en sorte qu'ils servent au développement, notamment démocratique, de l'organisation? Et comment gérer adéquatement ceux qui se produisent? À ce propos, les organisations ont tout avantage à mettre sur pied des mécanismes permettant de favoriser la prévention et le règlement des différends. La gouvernance démocratique n'en sera que plus riche et saine.



À NOTER

Mais qu'est-ce qu'un conflit⁹?

Par essence, le conflit est un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité sur des questions de fond (affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures) ou des frictions créées par des problèmes relationnels entre des individus ou des organisations (se manifestant notamment par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune¹⁰). Le terme s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des personnes ou des organisations dont les objectifs, les « cognitions » ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

Quelles que soient les définitions du conflit¹¹, elles renvoient aux notions de relations sociales ou d'interaction entre des individus, de perception d'un préjudice, de processus impliquant des comportements et des réactions de diverses intensités. Trois éléments essentiels sont présents lorsqu'il y a un conflit :

- ◇ des entités qui s'opposent (perception d'un conflit par des personnes, des groupes);
- ◇ un objet de conflits (le différend);
- ◇ des interactions malgré l'incompatibilité perçue (au sein d'une équipe de travail, d'une organisation...).

9- Pour en savoir plus sur le conflit, nous vous suggérons de consulter l'outil 2 de la *Boîte à outils sur la gestion des ressources humaines* produite par le CSMO-ÉSAC, avec la collaboration du Centre St-Pierre. [En ligne] [www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html].

10- Voir la section 5 de l'outil 2 de la *Boîte à outils sur la gestion des ressources humaines* ainsi que SCHERMERHORN, John R., James G.HUNT et Richard N.OSBORN (2002). *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, 2^e édition, adaptation française : Claire de Billy, Éditions du Renouveau pédagogique inc.

11- LEMAIRE, É. (1998). *La résolution de conflits*, fascicule produit par Solidarité rurale du Québec. [En ligne] [<http://www.solidarite-rurale.qc.ca>].

IV - La gestion des conflits



À PROPOS DE... notions apparentées à la gestion de conflits et au règlement de différends

Arbitrage. L'arbitrage est une procédure pendant laquelle le litige est soumis, par convention entre les parties, à un ou plusieurs arbitres qui rendent une décision contraignante. En décidant de recourir à l'arbitrage, les parties optent pour une procédure de règlement des litiges privée en lieu et place d'une procédure judiciaire. La compétence de l'arbitre est soit conventionnelle (prévue par contrat) ou statutaire (prévue par la loi), et ses décisions lient les parties. L'arbitrage est particulièrement en usage dans le domaine des relations de travail et dans les litiges internationaux.

Conciliation. La conciliation est un mode de règlement des différends par accord des parties obtenu avec l'aide d'une tierce personne appelée conciliatrice. Cet accord est le plus souvent concrétisé dans un procès-verbal de conciliation signé par les parties et la personne conciliatrice.

Conflit collectif. La définition générale inclut tout conflit entre employeurs et employé(e)s ou entre employé(e)s, qui se rattache à l'emploi ou aux modalités d'emploi de certaines personnes ou au fait qu'elles ne sont pas employées.. Cette définition repose sur trois composantes distinctes, à savoir : 1) l'existence d'un conflit; 2) conflit opposant des parties; 3) conflit sur des points dits en litige.

Différend. De manière générique, désigne un désaccord résultant d'une différence d'opinions, d'une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs personnes (*Petit Robert 1*). Concernant les relations de travail, il s'agit d'une mésentente relative à la négociation d'une convention, à son renouvellement ou à sa révision.

Grief. (Article 1 f), *Code du travail du Québec*) Un grief est défini comme étant une mésentente entre des parties liées par une convention. Cette mésentente est relative à l'interprétation, l'application, l'administration ou la présumée violation de la convention collective.

Litige. Le litige est un différend présentant un caractère juridique. Le différend est le premier élément du litige. Le litige est d'abord un désaccord de volonté relatif à un objet donné.

Médiation. Processus de résolution amiable d'un conflit dans lequel une tierce personne (la médiatrice) intervient auprès des parties pour les aider à parvenir à des accords satisfaisants.

Mésentente. Désigne tout désaccord au sujet d'un traitement injuste allégué.

IV - La gestion des conflits

Négociation. De manière générique, le terme décrit les échanges entre deux ou plusieurs parties qui veulent concilier leurs positions ou leurs intérêts afin de convenir d'une entente à des fins diverses.

■2 Un conflit survient? Mais entre qui et pourquoi?

Les désaccords qui surviennent dans les organisations revêtent des formes diverses et surviennent dans des cadres différents. Le conflit peut survenir dans les organisations parce que :

- ◇ chaque personne et instance au sein de l'organisation et en dehors de celle-ci a des **intérêts** et des préoccupations particulières - membres, administrateurs(trices), direction/coordination, employé(e)s, bénévoles, bailleurs de fonds, partenaires, etc.;
- ◇ plusieurs acteurs interviennent dans la **prise de décision** et l'application (mise en opération) de la décision. Situés à des niveaux différents, ils questionnent le QUI ? va faire QUOI ? COMMENT et POURQUOI ?;
- ◇ le **leadership** est **partagé** entre l'administration (C.A.), la gestion (direction/coordination), l'organisation (équipe) et les autres acteurs de l'organisation;
- ◇ il y a des **contradictions entre les valeurs** énoncées et leur **actualisation** au sein de l'organisation;
- ◇ les attentes sont différentes quant au rôle des membres, des administrateur(trice)s (C.A.), de la direction/coordination, de l'équipe de travail, des usager(ère)s, des bénévoles.

Les organisations sont des milieux dynamiques et foisonnants d'idées, de projets et d'interactions entre des personnes, des organisations et des communautés. Plusieurs situations peuvent être source de frictions. Par exemple, il peut y avoir conflit à propos :

■ De la diversité dans la participation

La multiplicité des points de vues, des expériences et des expertises est une richesse. Elle augmente aussi le potentiel d'incompréhension et de disputes à partir du moment où les différences sont perçues comme des menaces.

■ Des expériences professionnelles variées

Certains des conflits vécus par les organisations ont comme origine l'introduction de valeurs et pratiques ayant cours dans d'autres milieux, mais

IV - La gestion des conflits

jugées incompatibles avec le milieu communautaire et de l'économie sociale, de par sa mission et ses valeurs propres (exemple : la culture d'entreprise/d'affaire comparativement à la culture communautaire).

D'une confusion des rôles entre les instances

Les rôles et les responsabilités des instances (voir fiche 2, p. 71), particulièrement en ce qui a trait à la relation entre le conseil d'administration et la direction générale ou la coordination, sont souvent flous et fluctuants – variant selon les personnes, les contextes et les humeurs du moment. L'absence d'une définition claire et partagée, se retrouvant dans des écrits, des rôles et des responsabilités de chacun(e) rend difficile la reconnaissance de l'apport des instances et l'exercice des fonctions au sein de l'organisation (voir Fiche 3, p. 294).

De la nature de l'engagement

Le rythme de croissance des organisations et la complexité des domaines et des enjeux rendent difficiles l'implication bénévole. Les exigences en termes d'information, de formation et d'implication s'élèvent comme autant de barrières à franchir avant de pouvoir pleinement jouer son rôle de membre et de bénévole.

D'une vision organisationnelle unifiée et cohérente

Deux aspects de la question sont à souligner. D'une part, l'organisation est portée par un idéal de changement social et d'amélioration des conditions de vie des membres d'une communauté. Il peut être toutefois difficile de « traduire » cet idéal au quotidien et chacun(e) peut rencontrer des embûches dans la réalisation de ses aspirations. Au-delà de la cause, il y a des humains qui interagissent, se confrontent et peuvent s'affronter. D'autre part, rêver ensemble d'une même mission et d'une même vision de l'organisation ne va pas de soi. L'exercice implique de prendre le temps de connaître, se reconnaître et créer un projet commun à travers le dialogue.

En somme, dans le contexte organisationnel, les divergences peuvent porter sur de nombreux aspects et survenir entre plusieurs parties. Le tableau suivant trace un portrait des principales situations d'où peut émerger le conflit tant à l'interne qu'à l'externe et des personnes et organisations qui sont interpellées.

IV - La gestion des conflits

Tableau 6

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence	
1. Les relations externes : avec d'autres organisations, des institutions...	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Organisation et organisation	◇ Compétition (concurrence) dans un contexte de rationalisation et de rareté des ressources.
	◇ Lutte de pouvoir (individuel et collectif).
	◇ Vision idéologique différente (ex. : services vs défense des droits, autonomie vs soustraitance).
	Autre : _____
	Autre : _____
Organisation et organisations (exemples : table de concertation et regroupement dont l'organisation peut être membre)	◇ Non-respect d'une entente.
	◇ Non-respect du cadre de référence ou base d'adhésion (valeurs, principes et philosophie).
	◇ Lutte de pouvoir (individuel et collectif).
	◇ Vision différente (idéologie et orientations).
	Autre : _____
Autre : _____	

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)

1. Les relations externes : avec d'autres organisations, des institutions... (suite)

Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Organisation et services publics (exemples : CSSS, services de loisirs municipaux, municipalités)	◇ Sentiment de non-reconnaissance.
	◇ Non-respect d'une entente.
	◇ Culture organisationnelle différente.
	◇ Ingérence du secteur politique (élus et autres).
	Autre : _____
Organisation et membres de la communauté	◇ Incapacité à répondre aux besoins de la communauté.
	◇ Incompréhension ou méconnaissance des uns et des autres.
	◇ Insatisfaction face à la réponse aux besoins (services).
	Autre : _____
	Autre : _____

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)

2. Les relations internes à l'organisation

Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Direction/coordination et membres du conseil d'administration (C.A.)	Zones de pouvoir et de responsabilités :
	◇ Reddition de compte au conseil d'administration.
	◇ Degré d'autonomie de la direction/coordination dans la prise de décisions et l'action.
	◇ Information nécessaire au C.A. pour qu'il fasse son travail.
	◇ Niveau d'engagement du C.A. dans la mise en place et l'application des politiques de l'organisation.
	◇ Charge d'assumer la responsabilité financière par le C.A. et préoccupation de la santé financière de l'organisation.
	Autre : _____
	Autre : _____
Direction/ coordination et personnes dirigeantes (officiers et officières)	Zones de pouvoir et de responsabilités :
	◇ Rôle de porte-parole de l'organisation.
	◇ Information nécessaire au comité de direction (comité exécutif).
	◇ Évaluation de la direction/coordination.
	Autre : _____
	Autre : _____

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)	
2. Les relations internes à l'organisation (suite)	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Direction/coordination et membres (organisations et individus)	Besoins et intérêts (individuels et collectifs) :
	◇ Réponses aux besoins et intérêts des membres.
	◇ Traitement des plaintes.
	◇ Information et participation des membres aux activités et aux instances (comités et autres).
	Autre : _____
	Autre : _____
Direction/coordination et employé(e)s	Gestion et organisation du travail :
	◇ Styles de gestion.
	◇ Allocation des ressources et du temps.
	◇ Personnalités et styles de communication.
	◇ Attentes concernant la participation au processus de prise de décisions.
	◇ Attentes concernant l'autonomie dans le travail.
	◇ Attentes relatives à la participation au processus de gouvernance démocratique.
	Autre : _____
	Autre : _____

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)	
2. Les relations internes à l'organisation (suite)	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Entre membres du conseil d'administration	Différences entre les membres du C.A. :
	◇ Personnalités et styles de communication.
	◇ Vision organisationnelle unifiée et cohérente.
	◇ Attentes personnelles envers l'organisation.
	◇ Degré de participation au C.A. et d'implication dans les comités de travail.
	◇ Compréhension des rôles au C.A.
	◇ Loyauté exigée à l'égard de l'organisation et conflit d'intérêts.
Autre : _____	
Autre : _____	
Personnes dirigeantes et membres du C.A.	Zones de pouvoir et de responsabilités :
	◇ Partage du pouvoir entre le C.A. et le comité de direction (comité exécutif).
	◇ Lutte de pouvoir des individus.
	Autre : _____
Autre : _____	

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)	
2. Les relations internes à l'organisation (suite)	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Membres du C.A. et employé(e)s	Accès au C.A. pour l'équipe de travail :
	◇ Allocation du budget entre les services et les projets.
	◇ Enjeux soulevés par les employé(e)s et insatisfactions (griefs, mécontentes, etc.).
	◇ Méconnaissance des uns et des autres dans leurs rôles et responsabilités.
	◇ Reconnaissance des uns envers les autres.
	Autre : _____
	Autre : _____
Employé(e)s et bénévoles	Définition des rôles et responsabilités :
	◇ Partage des rôles et des responsabilités.
	◇ Reconnaissance de l'apport de chacun(e).
	Autre : _____
	Autre : _____

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)	
2. Les relations internes à l'organisation (suite)	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Employé(e)s et employé(e)s	Différences au sein de l'équipe de travail :
	◇ Croissance rapide de l'organisation et déséquilibre.
	◇ Méthodes de travail.
	◇ Allocation des ressources et du temps.
	◇ Personnalités et styles de communication.
	◇ Attentes concernant la participation à la réalisation des tâches.
	◇ Visions différentes (mission, philosophie, orientations, objectifs, etc.).
	◇ Rapport au travail.
Autre : _____	
Autre : _____	
Employé(e)s et membres de l'organisation	Rapport dans l'intervention :
	◇ Plaintes et traitement des plaintes.
	◇ Rapport des uns et des autres : bénéficiaires, membres, usager(ère)s et client(e)s.
	◇ Rôles et responsabilités des employé(e)s et des membres.
	◇ Méconnaissance de la culture organisationnelle.
	Autre : _____
Autre : _____	

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)	
2. Les relations internes à l'organisation (suite)	
Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
Bénévoles et bénévoles	Gestion et organisation du travail :
	◇ Personnalités et styles de communication.
	◇ Attentes concernant la participation à la réalisation des tâches.
	◇ Visions différentes (mission, philosophie, orientations, objectifs, etc.).
	◇ Rapport au bénévolat et intérêt individuel.
	◇ Méconnaissance de la culture organisationnelle.
	Autre : _____
Autre : _____	
Bénévoles et membres	Besoins et intérêts (individuels et collectifs) :
	◇ Rôles et responsabilités des bénévoles et des membres.
	◇ Méconnaissance de la culture organisationnelle.
	◇ Plaintes et traitement des plaintes.
	Autre : _____
	Autre : _____

IV - La gestion des conflits

Les situations d'où peuvent émerger les conflits et les acteurs en présence (suite)

3. Les relations internes : les relations de travail

Entre qui et qui?	À propos de quoi? (exemples)
<p>Les acteurs peuvent être : la direction/coordination, le conseil d'administration, le comité de direction (comité exécutif), les membres du comité de relations de travail, les employé(e)s, la personne représentante des employé(e)s au C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Les conditions et la rémunération de travail.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Le temps (horaire global, heures supplémentaires, temps de déplacement, flexibilité des horaires, répartition des vacances, travail à temps partiel...).
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Les lieux (aménagement, déplacement...).
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Les rémunérations et remboursements de frais (salaires, primes et heures supplémentaires, avantages sociaux...).
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Les augmentations ou réductions de salaire, de temps de travail...
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ L'information et la consultation des employé(e)s (circulation, processus de consultation...).
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Le pouvoir décisionnel des employé(e)s au sein de l'organisation.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Le rapport au travail et l'implication militante ou bénévole dans l'organisation.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La charge de travail.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Les processus d'évaluation des employé(e)s.
	<p>Autre : _____</p>
	<p>Autre : _____</p>

IV - La gestion des conflits

■3 Un conflit survient? Quelles sont les cause possibles?

Cinq formes de conflits sont identifiées. Ainsi, il peut s'agir de :

- ◇ **conflits de valeurs** : le différend porte sur des valeurs ou un système de valeurs que l'on cherche à imposer à l'autre;
- ◇ **conflits liés aux relations** : ils sont issus de perceptions erronées et de stéréotypes, lesquels génèrent des réactions d'antipathie, de compétition ainsi qu'une mauvaise communication;
- ◇ **conflits liés aux faits et aux données** : le désaccord entre les parties porte sur des opinions, des points de vue différents, perçus comme opposés et symptomatiques d'un manque d'information;
- ◇ **conflits structureaux** : il s'agit d'un conflit instrumental où des dimensions rationnelles, techniques ou structurelles entrent en ligne de compte (ressources, temps, géographie, pouvoir, processus décisionnel, politiques, etc.);
- ◇ **conflits d'intérêts** : il y a divergence sur les intérêts et les besoins sous-tendus pour chacune des parties en conflit.

La connaissance des causes peut aider à rétablir la situation et trouver des solutions mutuellement satisfaisantes pour les parties en conflit.



IV - La gestion des conflits

Tableau 7

Causes possibles du conflit	
Conflit lié...	Causes possibles de ce type de conflits
<p>... à des valeurs?</p> <p>Le différend porte sur des valeurs ou un système de valeurs que l'on cherche à imposer à l'autre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Entretenir des suppositions au sujet des valeurs de l'autre personne. ◇ Avoir des échelles de valeurs très différentes. ◇ Ne pas confirmer ses suppositions au sujet des valeurs de l'autre. ◇ Considérer des comportements pour des valeurs. ◇ Voir une différence entre le comportement d'une personne et ce qu'elle dit être ses valeurs. ◇ La non-divulcation de ses valeurs. ◇ Divergences sur les plans du mode de vie, de l'idéologie et de la religion. ◇ Absence de consensus lié aux valeurs de l'organisation. _____ _____
<p>... aux relations?</p> <p>Le conflit est issu de perceptions erronées et de stéréotypes, lesquels génèrent des réactions d'antipathie et de compétition, ainsi qu'une mauvaise communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Une mauvaise connaissance générale des autres. ◇ Les stéréotypes. ◇ Des hypothèses non vérifiées au sujet de l'autre. ◇ Des comportements perçus comme étant négatifs. ◇ Des différends qui n'ont jamais été résolus. ◇ Des intérêts non dévoilés.

IV - La gestion des conflits

Causes possibles du conflit (suite)	
Conflit lié...	Causes possibles de ce type de conflits
... aux relations? (suite)	◇ Des relations antérieures difficiles avec l'autre partie. _____ _____
	_____ _____
...aux faits et aux données? Le désaccord entre les parties porte sur des opinions, des points de vue différents, perçus comme opposés et symptomatiques d'un manque d'information.	◇ Le manque d'information.
	◇ La désinformation.
	◇ L'absence de validation et de vérification des faits.
	◇ Des points de vue différents sur ce qui est important.
	◇ Une interprétation des différences.
	◇ Des méthodes d'évaluation différentes.
	_____ _____



IV - La gestion des conflits

Causes possibles du conflit (suite)	
Conflit lié...	Causes possibles de ce type de conflits
<p>... à des problèmes structuraux?</p> <p>Il s'agit d'un conflit où des dimensions rationnelles, techniques ou structurelles entrent en ligne de compte (ressources, temps, géographie, pouvoir, processus décisionnel, politiques, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Deux entités ou plus se disputent des ressources perçues comme étant limitées.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La perception d'une maîtrise, d'une répartition ou d'une propriété inégales des ressources.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ La présence de facteurs géographiques, physiques ou environnementaux faisant obstacle à la coopération.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Le manque de temps.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ L'absence de consensus autour d'une vision commune.
<p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>... aux intérêts?</p> <p>Il y a divergence sur les intérêts et besoins sous-tendus pour chacune des parties en conflit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Des besoins, des vœux ou des désirs concurrents.
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Des intérêts fondamentaux, de procédure ou psychologiques, qui sont perçus comme étant concurrents.
	<p>_____</p> <p>_____</p>



IV - La gestion des conflits

■4 Un conflit survient? Quelles sont les stratégies pour le gérer?

La gestion d'un conflit repose sur un ensemble de stratégies. Les cinq styles les plus communément employés pour aborder les conflits sont : la compétition, l'évitement, la concession, le compromis et la collaboration.

Tableau 8

Les comportements et les stratégies de gestion de conflits		
Stratégie/Comportement	Pour quelle situation?	Description de la stratégie
1. Compétition – imposition		
Une partie gagne et l'autre perd : profond besoin de maîtriser la situation, de se battre pour maintenir une position et de gagner. L'affirmation de soi prédomine de même que la volonté de satisfaire ses propres intérêts.	Style adopté quand des actions décisives rapides sont requises. Ce style est particulièrement utile et efficace dans les situations d'urgence, de discipline et d'application de règles peu populaires.	Stratégie par laquelle une personne s'impose par la supériorité de ses compétences ou de son influence. Cette stratégie se manifeste par la rivalité, les jeux de pouvoir, la violence et le harcèlement.
2. Évitement – retrait		
Des parties perdantes : tout est fait pour s'éloigner des personnes et des situations jugées problématiques. Peur de la confrontation. Absence de satisfaction de ses besoins et intérêts.	Style adopté quand un problème est jugé mineur, quand une des parties a peu de pouvoir sur la situation et la personne, quand les inconvénients possibles l'emportent sur les avantages, quand on a besoin de laisser s'écouler un peu de temps pour calmer les esprits.	Stratégie par laquelle on élude le problème en faisant comme s'il n'existait pas. Cette stratégie se manifeste par des délais, le recours au secret, l'appel aux règles, l'adoption d'une attitude passive (on réprime les sentiments).

IV - La gestion des conflits

Les comportements et les stratégies de gestion de conflits (suite)		
Stratégie/Comportement	Pour quelle situation?	Description de la stratégie
3. Concession – apaisement		
Une partie perdante et une gagnante : compréhension de l'autre et de ses préoccupations aux dépens de soi. Abandon et adaptation rapide : laisser les autres agir à leur manière plutôt que de s'affirmer.	Style adopté quand une des parties s'aperçoit qu'elle a tort, que le problème a moins d'importance à ses yeux qu'aux yeux des autres, qu'elle veut témoigner de sa bonne volonté ou quand l'harmonie est d'une importance capitale.	Stratégie par laquelle on aplanit les divergences pour se concentrer sur les convergences. Cette stratégie se manifeste par la soumission, l'obéissance et la protection personnelle.
4. Compromis – échange		
Chaque partie gagne et perd un peu : négociation pour satisfaire à court terme les intérêts des personnes impliquées. Aplanissement des différences afin que le travail se poursuive. Volonté de résoudre rapidement la situation problématique même si la satisfaction est partielle pour les deux parties.	Style adopté dans le cas de problèmes d'importance modérée, quand les pouvoirs des deux parties sont égaux, pour parvenir à la meilleure solution dans un court laps de temps ou à une solution de réserve quand les autres moyens ont échoué.	Stratégie par laquelle chacune des parties cède à l'autre sur un point important. Cette stratégie se manifeste par la négociation, la volonté de résoudre les problèmes et de chercher un terrain d'entente acceptable pour toutes les parties.

IV - La gestion des conflits

Les comportements et les stratégies de gestion de conflits (suite)

Stratégie/Comportement	Pour quelle situation?	Description de la stratégie
5. Collaboration – intégration		
Des parties gagnantes : construction de situations où les personnes impliquées sont gagnantes. Satisfaction mutuelle. Élimination des antécédents du conflit.	Style adopté quand les deux parties veulent trouver une solution qui ne fait pas que des gagnant(e)s. Ce style est utile dans les situations suivantes : quand les deux camps sont importants, quand il importe d'apprendre quelque chose de nouveau, pour faire converger les perceptions, quand il importe de rallier toutes les personnes.	Stratégie par laquelle les parties vont mettre en commun les questions à régler et les intérêts en jeu en vue de chercher une solution mutuellement satisfaisante. La stratégie se manifeste par la coopération et l'affirmation de soi dans la recherche d'une solution durable aux problèmes.



IV - La gestion des conflits

Exercice 1

Règlement des différends - Questions à choix multiple

1. Le _____ se manifeste sous la forme d'un désaccord fondamental portant sur des points de vue différents.
 - a) conflit lié aux valeurs
 - b) conflit lié aux données
 - c) conflit lié aux intérêts
 - d) conflit structural

2. Les organisations qui gèrent le mieux leurs conflits _____.
 - a) vont les éviter
 - b) possèdent un vaste répertoire de réponses
 - c) voient le conflit comme une menace
 - d) vont établir des soupapes de sécurité pour libérer la tension

3. Ce style est surtout utile lorsque ni l'un ni l'autre camp n'est très important ou quand les pouvoirs des deux parties sont égaux.
 - a) la compétition
 - b) le compromis
 - c) la concession
 - d) la collaboration

4. Dans laquelle des circonstances suivantes la compétition pourrait-elle être une stratégie de gestion de conflits appropriée?
 - a) Une intervention rapide et décisive s'impose.
 - b) On veut conserver par-dessus tout une bonne relation.
 - c) On veut donner aux parties le temps de se calmer et d'envisager la situation sous un angle différent.
 - d) On veut régler temporairement un problème complexe.

5. Les approches suivantes aboutissent généralement à des conflits qui ne font que des perdant(e)s, sauf _____.
 - a) la compétition
 - b) le compromis
 - c) la concession
 - d) l'évitement
 - e) la collaboration

6. La personne devant agir comme médiatrice doit _____.
 - a) se limiter à un rôle d'intermédiaire
 - b) intervenir en ayant « dans sa poche » une solution ou un compromis à proposer
 - c) avoir confiance en ses capacités de structurer et d'animer un processus de facilitation
 - d) laisser les parties à leur sort

IV - La gestion des conflits

Réponses aux questions à choix multiple

1. a) Le **conflit lié aux données** se manifeste sous la forme d'un désaccord entre les parties portant sur des opinions, des points de vue différents, perçus comme opposés, et un manque d'information.
2. b) Les organisations qui gèrent le mieux leurs conflits possèdent notamment **un vaste répertoire de réponses**. Le conflit est une occasion de sortir des sentiers battus, de trouver des réponses pour revoir ses modes de fonctionnement et pour favoriser la créativité.
3. b) **Le compromis** se caractérise par la recherche d'un terrain d'entente. Les personnes en conflit aplanissent les différences afin que le travail se poursuive. Elles veulent résoudre rapidement la situation problématique, et ce, même si la satisfaction est partielle pour les deux parties. Ce style est surtout utile dans les situations suivantes : quand les pouvoirs des deux camps sont égaux; pour parvenir à la meilleure solution dans un court laps de temps; comme solution de réserve quand les autres moyens ont échoué.
4. a) La compétition est une stratégie de gestion de conflits appropriée dans les situations d'urgence, de discipline, d'application de règles peu populaires ou quand on doit faire des choses qui sont généralement déplaisantes.
5. e) La véritable **collaboration** pourra parvenir à ne faire que des gagnant(e)s. L'évitement, la concession et le compromis ne permettent à aucune des parties d'obtenir entière satisfaction. Si les trois stratégies ne visent pas la satisfaction mutuelle et si les antécédents du conflit demeurent, alors la table est mise pour de prochains conflits. L'affrontement permet à une partie de l'emporter sur l'autre. On peut s'attendre à d'autres conflits, car la stratégie ne s'attaque pas au fondement du conflit et nie les désirs d'une des parties.
6. c) La personne médiatrice doit **avoir confiance en ses capacités de structurer et d'animer un processus de facilitation** afin que les personnes en conflit retrouvent un équilibre plus sain dans leur relation et améliorent la qualité de leurs interactions.

IV - La gestion des conflits

■5 Un conflit survient? Un plan de gestion en huit étapes

Plan en huit étapes

La démarche proposée pour définir et organiser un processus de résolution de conflits consiste en :

1. reconnaître le plus tôt possible la situation conflictuelle;
2. choisir l'instance et la personne-ressource qui interviendra;
3. identifier les parties, définir les enjeux et les émotions;
4. analyser le conflit;
5. définir le processus d'intervention;
6. vérifier la volonté des parties à résoudre le conflit;
7. activer le processus de résolution de conflits;
8. conclure et assurer un suivi de l'entente.

POUR EN
SAVOIR
PLUS...

POUR EN SAVOIR PLUS

Plan en huit étapes pour la gestion de conflits

Ce plan en huit étapes pour la gestion d'un conflit est détaillé dans la section cinq de l'outil deux de la *Boîte à outils sur la gestion des ressources humaines* produite par le CSMO-ÉSAC, avec la collaboration du Centre-St-Pierre. Pour consultation : http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boite_outil.html.

Attitudes et comportements appropriés

Les organisations qui gèrent le mieux leurs conflits possèdent les caractéristiques suivantes¹² :

- ◇ vaste répertoire de réponses;
- ◇ vision positive du conflit;
- ◇ tendance à affronter les conflits plutôt qu'à les éviter;
- ◇ écoute active;
- ◇ capacité de faire face aux conflits en donnant la priorité au règlement plutôt qu'à la réalisation du travail;
- ◇ acceptation des manifestations d'insatisfaction;
- ◇ grand intérêt pour les personnes (bien-être et expression des opinions);
- ◇ soutien et formation des personnes dans la gestion des conflits;
- ◇ capacité à établir des consensus;

12- Voir FOUCHER, Roland et Kenneth W. THOMAS., *op. cit.*

IV - La gestion des conflits

- ◇ dominance de la coopération par rapport à la compétition;
- ◇ vision commune forte et partagée par tous et toutes;
- ◇ souci de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.



À NOTER

Tous les conflits peuvent-ils être résolus?

Les conflits ne sont pas tous solubles. Certains des **obstacles** à une **résolution** du **conflit** peuvent être surmontables alors que d'autres sont insurmontables. À ce propos, les facteurs suivants peuvent être considérés :

- ◇ **Nature du conflit.** Les conflits les plus difficiles à résoudre sont les conflits de valeurs liées à l'identité de la personne (ce qu'elle est et ce qu'elle croit).
- ◇ **Durée du conflit.** Plus le conflit perdure, plus les « coups » sont graves et plus profondes sont les blessures. Un conflit cyclique risque fort d'être le même vieux conflit non résolu qui refait surface périodiquement.
- ◇ **Histoire de la relation.** Si la relation entre les parties en conflit n'a jamais été bonne, il est difficile de croire qu'il pourrait en être autrement.
- ◇ **Résistance.** Divers moyens ont été pris pour résoudre le conflit, mais sans succès. Et, d'une fois à l'autre, le conflit ne cesse de s'envenimer. Les personnes impliquées campent de plus en plus sur leurs positions (à prendre ou à laisser).
- ◇ **Ampleur et multiplicité des enjeux.** Si les parties voient qu'elles ont trop à perdre, elles résisteront à la résolution du conflit. L'existence d'enjeux dépassant les personnes en présence et l'organisation et impliquant d'autres acteurs peut freiner toute entente.
- ◇ **Gravité des actes posés.** Plus les actes (paroles, gestes, etc.) posés menacent l'intégrité et la dignité des personnes, plus il sera difficile de les réconcilier. La gravité des actes peut creuser un abîme entre les personnes, rendant les ponts difficiles, voire impossibles, à jeter.



IV - La gestion des conflits

Exercice 2

Un conflit à résoudre au sein du conseil d'administration (C.A.)

Il y a bien des façons de réagir à un conflit, comme nous avons pu le voir précédemment. Les personnes aux prises avec un conflit peuvent s'éviter, chercher à dominer l'autre (compétition), s'accommoder, faire des compromis ou collaborer. Si elles veulent résoudre véritablement le conflit, c'est-à-dire agir sur les causes sous-jacentes du conflit, elles devront chercher à reconnaître et à comprendre la situation problématique.

Nous vous soumettons un exercice, sous forme d'une mise en situation, qui vous aidera à vous outiller pour recueillir les renseignements nécessaires à une bonne compréhension des causes d'un conflit.

Mise en situation

Réunion du conseil d'administration d'une ressource alternative en santé mentale

a) Composition du conseil d'administration

Président :	Jocelyn Caouette
Secrétaire-trésorière :	Maria Vida
Administratrice :	Sylvie Vallée (nouveau membre)
Administrateur :	Marcel Contant (ancien)
Administrateur :	Étienne Bonenfant
Administratrice :	Josette Laplante, représentante des employé(s) au C.A.
Coordonnateur :	Victor Brousseau

b) Le débat

Le 25 septembre 2007, 22 h.

Le C.A. débat depuis trente minutes au sujet d'une proposition, relative au programme d'activités de l'organisation, faite par le comité de direction (comité exécutif), qui est représenté par le président, la secrétaire-trésorière et le coordonnateur du C.A. Il y a des tensions dans l'air!

Victor Jocelyn, en tant que président que pensez-vous de cette proposition?

Jocelyn Je suis en total accord avec notre proposition et je trouve que l'on a pris suffisamment de temps pour en discuter au C.A. D'ailleurs,



IV - La gestion des conflits

nous avons confié le mandat au comité de direction de régler le problème, et dans ces conditions, nous aurions pu parfaitement nous abstenir de soumettre la question au C.A. Nous perdons notre temps!

Sylvie Je ne crois pas que c'est une perte de temps. C'est ma première expérience comme administratrice et je trouve nécessaire en tant que nouveau membre que l'on fasse les débats et que l'on décide ensemble de ce qui est important ou non.

Marcel Je ne suis pas un nouveau et je suis d'accord avec Sylvie. Si on n'en discute pas, j'ai l'impression que l'on nous met devant les faits accomplis. Si tout est décidé d'avance, pourquoi avoir un C.A.? Seulement pour « entériner »? Pour moi, la hiérarchie n'est pas tenue en compte et quelques personnes ne peuvent décider à elles seules de ce qui est bien pour l'organisation.

Jocelyn N'auriez-vous pas confiance en moi comme président, ainsi qu'au coordonnateur et aux employé(e)s qui alimentent notre travail au comité de direction?

Marcel Ce n'est pas un problème de confiance. C'est un problème d'information et de vision des rôles et des responsabilités. Je juge que le comité de direction nous est redevable et qu'il n'a pas à arriver à la table avec des décisions toutes faites. Il doit nous arriver avec toute l'information nécessaire pour que nous puissions prendre les décisions. Ce n'est pas parce que des membres du C.A. souffrent de problèmes de santé mentale qu'on n'est pas assez intelligent pour prendre les décisions qui s'imposent!

Étienne Permettez-moi de vous dire que, selon moi, nous nous dirigeons vers un sérieux problème de fonctionnement si on met en doute le travail réalisé par le coordonnateur et notre président. Je suis bien conscient que je n'ai pas toutes les connaissances ni l'expérience pour diriger comme administrateur. De plus, il faudrait que je sois actif et plus présent, ce que je ne peux pas faire vu mes nombreux problèmes de santé. Cela fait mon affaire que d'autres soient plus proactifs.

Marcel Est-ce qu'il est permis de dire que je me sens bousculé depuis fort longtemps? La situation est inacceptable et je ne veux pas voter sous pression une fois de plus.

IV - La gestion des conflits

- Victor** Comment ça, vous vous sentez bousculé? Cela fait une demi-heure que nous discutons d'une proposition qui, en ce qui me concerne, relève à la limite du champ de compétence du coordonnateur et des employé(e)s?
- Josette** Effectivement, la création et la réalisation du programme d'activités relèvent de nous et non du C.A.
- Maria** J'aimerais tant que l'on arrive à s'entendre entre nous. N'était-on pas tous et toutes là pour la même chose? Voir aux intérêts de notre ressource en santé mentale et défendre une cause qui nous est chère?

c) L'exercice que vous avez à faire

Vous avez le mandat de régler la situation problématique. Il vous est soumis une procédure ainsi que des questions élémentaires à se poser avant de passer à l'action. À vous d'y répondre à partir des renseignements donnés dans la mise en situation!

1. Analyser la situation. Avant de poser le diagnostic, nous vous demandons de recenser les renseignements relatifs aux éléments suivants :
 - ◇ le problème;
 - ◇ la source du problème;
 - ◇ ce qui empêche que le problème se règle;
 - ◇ les éléments requis pour que le problème se règle.

2. Définir ce dont l'organisation a besoin pour être en mesure de résoudre ses problèmes. Cet exercice est important, car le choix des moyens est déterminé par le diagnostic que vous faites des besoins du système.
 - ◇ Que manque-t-il actuellement au système (C.A./organisation) pour opérer de façon optimale?
 - ◇ De quelles conditions et de quelles ressources les parties ont-elles actuellement besoin pour réorienter leurs actions en direction du problème plutôt que vers leur adversaire?

3. Décrivez les mesures que vous prendriez pour résoudre ce problème.

IV - La gestion des conflits

d) La réponse à l'exercice

Dans la mise en situation, les différends s'expriment ouvertement entre Jocelyn (président du C.A.), Marcel (administrateur) et Victor (coordonnateur). Ils se traduisent par :

- ◇ des comportements (signes d'énerverment, allusions, démonstration d'impatience);
- ◇ des émotions (méfiance, sentiment d'être bousculé, inquiétude);
- ◇ et des évènements (proposition du comité de direction et demande d'en discuter en réunion du C.A.).

Il y a plusieurs manières de résoudre la situation :

- ◇ ne rien dire (évitement);
- ◇ s'accommoder (s'excuser et dire que l'on aurait aimé pouvoir discuter, mais que ce n'est pas grave si ce n'est pas le cas);
- ◇ tenter de dominer les autres et la situation (je suis le président et j'ai l'autorité de décider ce qui est bon pour le C.A. et l'organisation avec le comité de direction et le coordonnateur), faire des compromis (pour cette fois-ci, cela ira, mais la prochaine fois, nous voulons débattre de cette question au C.A.);
- ◇ collaborer et chercher ensemble des solutions en reconnaissant dès le départ qu'il y a un problème et que ce n'est pas une personne qui est problématique, mais la situation.

La dernière option permet de vraiment résoudre le conflit et de créer des conditions favorables qui diminueront les risques de conflits ultérieurs et faciliteront la résolution de ceux qui ne manqueront pas de survenir un jour ou l'autre, parce que c'est la vie!

Il devrait ressortir plusieurs éléments du travail d'analyse de la situation, dont les suivants :

1. Analyser la situation. Avant de poser le diagnostic, nous vous demandons de recenser les renseignements relatifs aux éléments suivants :
 - ◇ Le problème
Contestation de QUI a le pouvoir de faire QUOI.
 - ◇ La source du problème
Reconnaissance.

IV - La gestion des conflits

Rôle et responsabilités des personnes et des instances.
Pouvoir (définition et exercice).

- ◇ Ce qui empêche que le problème se règle
Non-reconnaissance.
Méfiance.
- ◇ Sur quoi devrait-on miser pour régler le problème?
Intérêt pour la cause de l'organisation.
Souci que l'organisation fonctionne bien.

2. Définir ce dont l'organisation a besoin pour être en mesure de résoudre ses problèmes.

Cet exercice est important, car le choix des moyens est déterminé par le diagnostic que vous faites des besoins du système.

- ◇ Que manque-t-il actuellement au système (C.A./organisation) pour opérer de façon optimale?
Confiance.
Écoute.
Sécurité.
Prendre le temps de s'entendre et de se comprendre (dialogue).
- ◇ De quelles conditions et ressources les parties ont-elles actuellement besoin pour réorienter leurs actions en direction du problème plutôt que vers leur adversaire?
Reconnaissance de leur rôle.
Mise en valeur des capacités/potentiels de chacun(e).

3. Décrivez les mesures que vous prendriez pour résoudre ce problème.

Formation pour le C.A.
Animation.
Rappel du mode de gestion, des rôles et des responsabilités.
Prendre le temps de discuter.

Cette analyse est indispensable et constitue une des premières étapes du processus de résolution du conflit. Si on veut vraiment résoudre le conflit et éviter qu'il s'agisse uniquement d'un traitement de surface, il faut changer les conditions qui ont suscité le conflit.

IV - La gestion des conflits

■6 Un conflit survient? Et si on optait pour la médiation?

La médiation est un processus de résolution de conflits de plus en plus utilisé par les organisations dans les situations conflictuelles. Il s'agit de faire intervenir une tierce personne impartiale afin d'aider les parties en conflit à trouver un terrain d'entente mutuellement satisfaisant. Cette personne peut être issue de l'organisation et choisie par les parties ou bien être une ressource externe (personne médiatrice accréditée ou autre personne jugée apte à faire une médiation).

Pour qu'il y ait médiation, il y a des conditions préalables à respecter, à savoir :

- ◇ le libre consentement des personnes (volonté);
- ◇ la confidentialité des propos;
- ◇ la capacité de décider des personnes impliquées (pouvoir de prendre des décisions);
- ◇ une confiance dans la démarche et dans la personne qui agit comme tiers;
- ◇ la bonne foi des parties;
- ◇ la volonté de changer la situation.

Ces conditions étant respectées et acceptées, le processus de médiation peut être amorcé, et le tiers s'assurera que ces conditions sont présentes tout au long de l'intervention.

Rôle de la personne médiatrice

Le rôle de la personne médiatrice consiste à aider les parties à résoudre leur conflit et non de le résoudre pour elles. La personne médiatrice aura à faciliter le processus de résolution du conflit en aidant au rétablissement de la **communication** entre les parties et en accompagnant celles-ci dans la recherche d'un terrain d'entente. Il est primordial que la personne médiatrice aide les personnes impliquées dans le conflit à discuter du problème de manière positive, en favorisant le **dialogue**. Elle devra mettre l'accent sur les besoins et les intérêts des parties, plutôt que sur les blâmes et les récriminations. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfait tout le monde.

Préparation de la médiation

- ◇ S'assurer que la personne médiatrice possède savoir, savoir être et savoir-faire (formation en gestion de conflits) et se sente à l'aise dans ce rôle.

IV - La gestion des conflits

- ◇ Recueillir l'information au préalable auprès des parties.
- ◇ Préciser la nature du rôle et les attentes auprès des parties.
- ◇ Obtenir l'accord des parties.
- ◇ Faire définir des règles (ex. : communication, confidentialité du processus, etc.) et une démarche de discussion par les parties.

Déroulement de la médiation

- ◇ Faire définir la situation jugée problématique ainsi que les besoins et les intérêts de chacune des parties en s'assurant que chacune écoute le point de vue de l'autre.
- ◇ Faire le point sur la situation.
- ◇ Encourager les parties tout au long du processus en revenant sur les avancées réalisées par chacune des parties et par l'ensemble.
- ◇ Faire respecter les règles préalablement définies par les parties.
- ◇ Aider à l'établissement d'un terrain commun d'entente et à la formulation de propositions pour résoudre les problèmes.
- ◇ Favoriser la prévention en invitant les parties à se doter de mécanismes de résolution de conflits.

Tâches de la personne médiatrice

Les tâches spécifiques de la personne médiatrice relèvent de la coordination du processus. Elles comprennent : (1) établir le calendrier des rencontres de médiation et les règles avec les parties; (2) animer les rencontres en utilisant les techniques d'usage (résumé, reformulation, reflet) et proposer des démarches de travail facilitant le bon déroulement; (3) noter, au fur et à mesure, les points de convergence et de divergence et les valider avec les parties; (4) préparer les premières versions des accords; (5) rencontrer les parties individuellement (au besoin).



IV - La gestion des conflits

Tableau 9

Étapes du processus de médiation
Première étape : introduction du processus
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Créer un contexte favorisant la confiance envers le processus et la personne agissant comme médiatrice. ◇ Faire exprimer par les parties leurs attentes et leurs conceptions de la médiation. ◇ Présenter le rôle de l'intervenant(e) (guide, facilitateur, aide) et de la médiation (volontariat, confidentialité, étapes). ◇ Vérifier si les parties acceptent le processus de médiation. ◇ Obtenir un mandat clair des parties. ◇ Inviter les parties à se doter de règles de communication. ◇ Proposer des règles et une démarche de discussion. ◇ Suggérer et choisir, s'il y a lieu, un endroit propice aux échanges entre les parties. ◇ Voir à ce que le processus de médiation soit le plus prévisible possible. ◇ Effectuer une cueillette d'information nécessaire à la poursuite du travail : entrevues préliminaires ou questionnaire. ◇ Se documenter sur le milieu dans lequel la personne médiatrice aura à intervenir (réalités sociales, culture organisationnelle, etc.).
Deuxième étape : définition du conflit et des questions sous-jacentes
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Inviter chaque partie à exposer leur vision du conflit. ◇ S'assurer que chaque partie écoute le point de vue de l'autre et qu'elle a bien compris la présentation. ◇ Faire le point sur la situation : visions des parties, problèmes de fond à partir des données recueillies et des renseignements transmis par les parties. ◇ Orchestrer la communication en recadrant et en réinterprétant ce que disent les parties. ◇ Faire formuler le(s) problème(s) sous l'angle des besoins et s'assurer de la compréhension mutuelle des besoins des parties. ◇ Définir les questions sous-jacentes au différend. ◇ Confirmer les convergences. ◇ Proposer un ordre du jour et déterminer l'ordre de priorité des questions à discuter. ◇ Suggérer des techniques ou des démarches de travail et veiller à leur application appropriée.

IV - La gestion des conflits

Étapes du processus de médiation (suite)

Deuxième étape : définition du conflit et des questions sous-jacentes (suite)

- ◇ Planifier les séances de travail.
- ◇ Prendre des notes pour tenir compte de l'exactitude des renseignements et permettre aux parties de se concentrer sur le contenu du conflit.
- ◇ Faire respecter ou remettre en question, s'il y a lieu, les règles acceptées par les parties.
- ◇ Veiller à ce que les débats se déroulent dans le respect des parties et intervenir pour neutraliser l'inflation conflictuelle.
- ◇ Intervenir sur les émotions.
- ◇ Conclure chacune des étapes.

Troisième étape : discussion des questions de fond

- ◇ Accompagner les parties dans l'incertitude.
- ◇ Utiliser une approche progressive.
- ◇ Indiquer aux parties les progrès accomplis afin de les encourager.
- ◇ Approfondir les intérêts sous-jacents en utilisant les techniques de communication : questions, récapitulation, recadrage.
- ◇ Veiller à la pertinence des sujets traités en fonction des objectifs poursuivis.
- ◇ Clarifier ce qui semble tenu pour acquis.
- ◇ Morceler les questions difficiles.
- ◇ S'assurer que tous et toutes comprennent les renseignements qui sont partagés en résumant les propos de chacune des parties ou en demandant à chacune de résumer leur compréhension.
- ◇ Faire dissocier les personnes du problème.
- ◇ Maintenir un dialogue constructif.
- ◇ Stimuler la volonté de changement par rapport à la situation initiale.

Quatrième étape : création d'options pour le dénouement du conflit

- ◇ Récapituler les points de convergence (dénominateurs communs) et faire voir le chemin parcouru par les parties.
- ◇ Régler les questions de fond qui ont été soulevées au cours de la discussion.
- ◇ Souligner la bonne volonté des parties et la prise en charge des responsabilités.
- ◇ Outiller les parties afin qu'elles soient en mesure de négocier une (des) solution(s) au problème par elles-mêmes.
- ◇ Préparer les négociations et faire ranger les points de négociation en ordre de priorité.

IV - La gestion des conflits

Exercice 3**Questions de réflexion**

Il n'y a pas deux personnes qui ne s'entendent pas, il y a deux personnes qui n'ont pas discuté.

(proverbe ouolof - Afrique)

1. Les principales sources de divergences et de conflits dans les organisations sont :

- ◇ la compréhension des rôles et des responsabilités;
- ◇ la détention et l'exercice de l'autorité et du pouvoir;
- ◇ les styles de gestion;
- ◇ la participation au processus de prise de décisions;
- ◇ la reconnaissance des personnes et du travail.

Quelle est la situation dans votre organisation pour chacun de ses éléments?

2. Comment les conflits sont-ils gérés dans votre organisation (évitement, accommodement, compromis, compétition ou collaboration)? En général, est-ce satisfaisant?
3. Votre organisation possède-t-elle certaines des caractéristiques énoncées précédemment lui permettant de mieux gérer ses conflits? Lesquelles devrait-elle acquérir pour mieux faire face aux conflits? Concrètement, comment pourrait-elle les développer?



V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

■ 1 Mise en contexte

Pourquoi faire une autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique?

De plus en plus, les acteurs des organisations sont soucieux de mettre en valeur leur spécificité par rapport aux autres secteurs d'activité. La gouvernance démocratique est une des forces distinctives de ces organisations. Elle doit donc être évaluée périodiquement pour être renforcée, et ce, grâce à la définition d'engagements précis.

L'autoévaluation est une démarche par laquelle l'organisation se fixe des objectifs, de façon volontaire, et prend des engagements qui visent l'amélioration continue de ses activités et de sa gestion interne.

■ 2 Présentation de l'outil

Le présent outil vous livre une série d'indicateurs qui peuvent vous aider à renforcer la gouvernance démocratique dans l'organisation. Il ne s'agit pas de fournir une liste exhaustive des normes de gouvernance démocratique, mais plutôt de permettre le questionnement sur ses conditions de réalisation dans votre organisation et de trouver des moyens pour l'améliorer.

Sont donc répertoriés ici des indicateurs mesurables (quantitatifs) et tangibles qui peuvent vous aider à renforcer votre gouvernance démocratique. Vous pouvez bien sûr utiliser d'autres types d'indicateurs (qualitatifs) qui seront collectés à partir d'entrevues réalisées auprès des acteurs concernés dans votre organisation :

- ◇ le climat de confiance dans l'organisation;
- ◇ la présence d'un esprit d'équipe entre les instances;
- ◇ la présence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation;
- ◇ la bonne réputation de l'organisation;
- ◇ le respect et la considération pour les services offerts;
- ◇ la motivation des acteurs;
- ◇ la présence du sentiment d'être utile socialement;
- ◇ etc.

■ 3 Consignes d'utilisation

Dans un premier temps, vous vous mettez d'accord collectivement sur ce que vous entendez par « la qualité de la gouvernance démocratique » dans votre organisation. Ici, quatre dimensions sont énumérées :

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

- ◇ la bonne collaboration entre les instances;
- ◇ l'implication des acteurs dans les instances;
- ◇ une saine représentativité dans les instances;
- ◇ l'efficacité du fonctionnement démocratique.

D'autres dimensions auraient pu être nommées, mais nous en avons retenu quatre que nous avons traduites en objectifs : améliorer la bonne collaboration entre les instances, renforcer le fonctionnement démocratique, etc.

Pour éviter que ces objectifs ne restent que des vœux pieux, nous les avons ensuite « décortiqués » en repères ou attentes précises que nous souhaitons atteindre : il s'agit de la définition des indicateurs.

À partir de là, il reste à trouver des moyens ou des activités qui permettront le mieux d'atteindre ces cibles de gouvernance démocratique.

À vous de vous lancer!

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

Exercice 4

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Améliorer la bonne collaboration entre les instances (C.A., assemblée générale (A.G.), équipe de travail, personnes salariées et bénévoles, comités du C.A.).	Existence de plusieurs comités actifs (permanents, ad hoc).				
	Interactions entre les instances dans la dernière année.				
	Méthodes de travail adoptées entre les instances (plan d'action, bilan, réflexion stratégique, débats d'orientation).				
	Organisation d'activités de promotion et de défense des droits liées à la mission et mettant à contribution les différentes instances. Dans la dernière année.				
	Organisation d'événements spéciaux mettant à contribution les différentes instances. Dans la dernière année.				
Favoriser la bonne collaboration entre les instances.	Mécanismes permettant la contribution des acteurs à l'amélioration des procédures de gestion.				
	Accès à l'information produite par chacune des instances (rapports, synthèses, procès-verbaux).				
	Facilité à déclarer les malaises et les inconforts (les conflits d'intérêts).				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Favoriser la bonne collaboration entre les instances. (suite)	Production d'outils en commun (ex. : journaux communautaires).				
	Utilisation d'un code de vie ou d'un outil décrivant les comportements souhaités dans l'organisation.				
	Projets ou dossiers réalisés conjointement entre les instances sur une année.				
	Existence d'un système de reconnaissance en contrepartie des services rendus par les acteurs.				
Favoriser l'implication des acteurs dans les instances.	Contribution des différents acteurs à la définition des orientations (membres, usager(ère)s, participant(e)s, bénévoles, partenaires).				
	Contribution directe et volontaire des différents acteurs à la vie de l'organisation.				
	Prise de parole lors des séances ou des rencontres des instances (commentaires, questions d'éclaircissement, suggestions d'amélioration).				
	Existence d'espaces et de lieux d'échanges et de débats.				
	Mécanismes et procédures d'intégration des différents acteurs.				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Favoriser l'implication des acteurs dans les instances. (suite)	Activités d'éducation populaire visant l'apprentissage et la réflexion des acteurs.				
	Possibilités de réaliser des tâches stimulantes.				
Favoriser l'implication des acteurs dans les instances.	Exemples dans lesquels des personnes ont développé des habiletés grâce aux activités de l'organisation (nombre sur une année d'exercice).				
	Possibilités de suivre de la formation.				
	Mécanismes permettant le débat sur la mission, les valeurs et la perspective d'intervention de l'organisation.				
	Délibération dans les séances des instances.				
	Utilisation du principe de subsidiarité : les décisions se prennent par les acteurs directement concernés par elles.				
	Propositions collectives de solutions sur des enjeux majeurs.				
	Mécanismes permettant l'expression des besoins des acteurs et de leurs aspirations.				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Favoriser l'implication des acteurs dans les instances. (suite)	Existence d'un système de reconnaissance des services rendus.				
	Existence d'un système de privilèges ou de gratification pour les membres.				
	Proportion suffisante du budget alloué aux activités des instances.				
	Existence d'une marge de manœuvre pour l'allocation des ressources (humaines, financières, matérielles).				
Favoriser une saine représentativité dans les instances.	Supériorité de la proportion d'acteurs bénévoles par rapport aux acteurs salariés au C.A. et aux assemblées délibérantes.				
	Diversité culturelle.				
	Participation active des communautés ethnoculturelles.				
	Mixité sociale.				
	Participation active de différents milieux sociaux.				
Existence d'une stratégie sur la composition des instances.					
	Politique de gestion. Critères dans les règlements généraux.				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Favoriser une saine représentativité dans les instances. (suite)	Équilibre des proportions des différentes catégories d'acteurs dans les comités de travail.				
	Rotation et renouvellement des acteurs dans les instances.				
Renforcer l'efficacité du fonctionnement démocratique.	Respect des champs de compétences de chaque instance. (Voir avec le nombre de situations de dysfonctionnement ou de situations conflictuelles causées par la confusion des rôles et des responsabilités). Sur une année.				
	Présence d'expertises complémentaires dans les instances.				
	Mécanismes de sondage et de collecte d'information servant à évaluer les activités de l'organisation.				
	Activités de suivi et d'évaluation du plan d'action ou de la planification triennale par le C.A.				
	Disponibilité des acteurs. Participation active dans les instances. Sur une année.				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Renforcer l'efficacité du fonctionnement démocratique (suite).	Mécanismes de recrutement et de renouvellement des membres.				
	Existences de techniques de collecte de données pour connaître les besoins des acteurs (membres, usager(ère)s, participant(e)s, bénévoles).				
	Équilibre entre le nombre de réunions et le nombre de décisions prises (ou de résultats obtenus).				
	Délai moyen entre l'expression d'un problème ou d'un besoin dans l'organisation et sa résolution.				
	Atteinte des objectifs établis lors de la planification.				
	Existence de démarches pour maintenir l'implantation de l'organisation dans la collectivité (campagne de financement, de recrutement et de promotion auprès des partenaires).				
	Projets menés en partenariat avec d'autres organisations.				
	Existence de personnes chargées de développer la vie associative de l'organisation.				

V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique					
Objectifs	Indicateurs	C'est le cas dans notre organisation			
		Tout à fait	En grande partie	En partie	Pas du tout
Renforcer l'efficacité du fonctionnement démocratique (suite).	Participation entre 80 % et 100 % dans les instances. Sur une année d'exercice. Détail : Conseil d'administration : Assemblée générale : Autres lieux :				
	Recours à de l'aide extérieure (soutien et expertise) en cas de problèmes.				



V- L'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

Exercice 5

Les suites de l'autoévaluation de la qualité de la gouvernance démocratique

Définir les objectifs et les indicateurs pour lesquels vous évaluez qu'il est important d'agir. Faites ensuite un remue-méninges collectif pour trouver les moyens ou les activités qui vous permettront le mieux de mettre en place ces changements dans votre organisation.

Choix de l'objectif à atteindre sur trois ans.	Indicateur(s) correspondant(s)	Moyen/activité qui permettra le mieux d'atteindre l'objectif.
1.		
2.		
3.		
4.		

VI- La planification et l'évaluation

■1 Mise en contexte

Pourquoi faire une démarche de planification et d'évaluation dans l'organisation?

Après plusieurs années de fonctionnement, les acteurs des organisations sont soucieux de mieux mesurer les effets de leurs actions. Constamment pris dans l'urgence et la gestion du quotidien, ils veulent planifier leurs priorités pour assurer ainsi une meilleure appropriation du développement de l'organisation par l'ensemble des membres et des partenaires.

Concrètement, la planification et l'évaluation visent essentiellement à répondre aux deux questions suivantes :

- ◇ Où s'en va-t-on?
- ◇ Qu'est-ce que ça donne?

Ces démarches, réalisées de façon participative selon les principes de gouvernance démocratique, produiront des effets durables dans l'organisation :

- ◇ le développement des habiletés des membres qui auront contribué au choix des décisions stratégiques pour l'organisation;
- ◇ le renforcement de leur implication et de leur sentiment d'appartenance à l'organisation;
- ◇ l'amélioration de la cohésion dans l'organisation, qui favorisera sa crédibilité auprès des partenaires;
- ◇ la stabilité des décisions qui auront été trouvées par suite d'une certaine adhésion collective;
- ◇ une plus grande pertinence des décisions qui auront été débattues et soumises à l'analyse de différentes expertises;
- ◇ le renforcement du leadership de la direction/coordination.

■2 Réaliser un processus de planification selon l'approche de la gouvernance démocratique : où s'en va-t-on?

Quel que soit le secteur d'activité, des choix stratégiques doivent être faits dans l'organisation. Que l'on pense à la gestion de la croissance ou encore à la transformation des missions confrontées à de nouvelles problématiques, l'organisation doit toujours trouver des réponses adaptées.

VI- La planification et l'évaluation

La planification stratégique est un outil qui permet la planification des changements dans l'organisation. Elle permet de définir la vision et les priorités de développement déclinées dans un plan d'action et elle est l'occasion pour l'organisation de réactualiser sa mission en lien avec les nouvelles réalités de son environnement.

Réaliser une démarche de planification dans les organisations demande toutefois de tenir compte de particularités importantes :

- ◇ ces organisations sont « collectives » et elles reposent sur l'implication des membres et des partenaires de la communauté;
- ◇ par leur structure associative, elles connaissent des taux de roulement régulier au sein de leurs instances;
- ◇ le volet économique de l'organisation et son développement demeure le moyen de réaliser des objectifs sociaux (voir la capsule d'information sur le volet économique des organisations dans la planification stratégique, [Fiche 4, p. 460](#)).

Ces particularités influencent directement la façon de réaliser la démarche et la nature des débats lors de la définition des priorités ou des orientations stratégiques.

Dans sa mise en œuvre, il est donc important de susciter l'adhésion des différents acteurs concernés pour leur permettre d'adhérer aux enjeux de l'organisation. Il est conseillé que la démarche se réalise à partir d'un comité composé des différentes forces de l'organisation. Ce comité sera chargé de mener les différentes étapes de la démarche en validant les résultats des étapes importantes comme le diagnostic, l'analyse stratégique et les objectifs triennaux au conseil d'administration (voir le tableau intitulé *Une planification stratégique, étape par étape*, [Fiche 4, p. 461](#)). Une à deux journées sont aussi requises pour présenter les travaux aux membres et aux partenaires afin d'assurer leur adhésion aux choix de l'organisation.

VI- La planification et l'évaluation

Tableau 10

Une planification stratégique, étape par étape			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
1. Organisation de la démarche	Le C.A. et la direction/coordination.	<p>Équipe et membres informés et mobilisés.</p> <p>Rédaction d'un devis d'intervention avec l'identification de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Pourquoi? ◊ À quoi ça va servir? ◊ Comment? ◊ Qui fait quoi? ◊ Avec qui? ◊ Quand? ◊ Où? ◊ Combien? ◊ Identification de la personne chargée de coordonner la démarche. 	De une à deux journées et demie pour rédiger le devis.
2. Faire le diagnostic de votre organisation	<p>Comité de planification composé idéalement de cinq à huit personnes représentant les différentes catégories d'acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ des membres du C.A.; ◊ la direction/coordination; ◊ des membres de l'équipe; ◊ des bénévoles, usager(ère)s, participant(e)s. 	<p>Une connaissance partagée entre les membres à partir d'un regard critique et clairvoyant sur l'organisation.</p> <p>Élaboration d'un tableau définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ les menaces et les occasions de l'environnement externe; ◊ les forces et faiblesses internes de l'organisation; 	Deux jours de réflexion avec quelques heures de préparation (collecte de l'information, lecture des rapports d'activités et autres documentations pertinentes).

VI- La planification et l'évaluation

Une planification stratégique, étape par étape (suite)			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
2. Faire le diagnostic de votre organisation (suite)		<ul style="list-style-type: none"> ◇ le choix des priorités (hiérarchisation) dans les constats à partir des échanges collectifs. 	
3. Faire une analyse stratégique	<p>Comité de planification stratégique.</p> <p>Validation : C.A.; Équipe.</p> <p>Une journée auprès des membres est recommandée.</p>	<p>Définition d'un avenir prévisible ou d'un projet pour l'organisation en conformité avec sa mission fondatrice, ses valeurs et ses principes d'intervention et le diagnostic posé à l'étape précédente.</p> <p>Un texte d'une page ou un tableau présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ un énoncé de mission actualisée et validée; ◇ une vision commune établie; ◇ des priorités de développement adoptées à la suite des constats et du diagnostic. 	De deux à trois jours de réflexion.

VI- La planification et l'évaluation

Une planification stratégique, étape par étape (suite)			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
<p>4. Détermination des objectifs et des indicateurs (Se reporter à la Fiche 4, p. 450 : L'auto-évaluation de la qualité de la gouvernance démocratique)</p>	<p>Comité de planification stratégique.</p> <p>Validation : C.A.; Équipe;</p> <p>Une journée auprès des membres est recommandée.</p>	<p>Définition des changements à mettre en place avec des balises qui permettront de mesurer les progrès réalisés.</p> <p>Un plan triennal définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ des objectifs hiérarchisés sur trois ans, qui respectent la capacité des organisations (ressources humaines et financières, contraintes de temps, etc.); ◇ des indicateurs réalistes et adaptés aux engagements pris collectivement. 	<p>Dépend des outils déjà existants dans l'organisation.</p> <p>Estimation : de cinq à six jours, incluant les périodes de validation collective.</p>
<p>5. Plan d'action</p>	<p>Équipe de travail.</p>	<p>Planification détaillée des engagements pris.</p> <p>Un plan annuel établissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ des objectifs spécifiques par volet d'intervention services/activités; ◇ qui fait quoi (responsabilités) 	<p>Il faut éviter de séparer les étapes 4 et 5, les deux se réalisant simultanément. Des allers-retours sont nécessaires entre les deux.</p> <p>On compte de deux à trois jours supplémentaires pour la réflexion sur les activités et le plan budgétaire.</p>

VI- La planification et l'évaluation

Une planification stratégique, étape par étape (suite)			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
5. Plan d'action (suite)		et comment (les moyens/ activités); ◇ quand (échéances); ◇ combien (plan budgétaire).	
6. Suivi-évaluation	C.A. et direction/ coordination. En collaboration avec l'équipe.	La maîtrise des engagements pris par la définition des solutions d'amélioration. Ajustement du plan d'action définissant : ◇ les mécanismes de suivi et d'évaluation; ◇ la planification de réunions de suivi; ◇ la réalisation d'un bilan annuel.	Réunions de suivi aux trois à six mois. Évaluation formelle aux trois ans (à partir des indicateurs énumérés à l'étape 4).



VI- La planification et l'évaluation

■3 Réaliser un processus d'évaluation selon l'approche de la gouvernance démocratique

« Évaluer, c'est essentiellement **porter un jugement de valeur** sur un objet, à partir d'informations méthodiquement recueillies, puis **décider des mesures** à prendre qui découlent de ce jugement et qui permettent d'améliorer ce qui est évalué » (Franklin Midy. 1998).

En tant qu'examen critique, l'évaluation fournit de riches données sur l'organisation et sa mission, sur le déroulement et le contenu des activités ainsi que sur la satisfaction des usager(ère)s. Elle favorise une meilleure connaissance de l'action en fournissant des repères pour réajuster le tir.

Dans l'esprit de la gouvernance démocratique, nous proposons une approche participative. Elle fait en sorte d'accorder une place centrale aux acteurs concernés dans l'organisation (membres, usager(ère)s, travailleur(euse)s et bénévoles). Cette approche prend en considération leurs points de vue, leurs valeurs, leurs intérêts, leurs attentes à toutes les étapes du processus d'évaluation.

VI- La planification et l'évaluation

Tableau 11

Processus d'évaluation, étape par étape			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
Vérification des conditions préalables à l'évaluation.	Le C.A. et la direction/ coordination.	<p>Définition des enjeux, des obstacles et des sources de soutien pouvant contribuer ou nuire à la réalisation de l'évaluation.</p> <p>Pour réaliser cette étape, il faut répondre aux questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Y a-t-il un besoin réel d'évaluer? ◇ Quels sont l'ouverture, l'intérêt et la motivation relatifs à l'évaluation? ◇ Notre organisation est-elle prête au changement? ◇ S'agit-il d'un bon moment pour le faire? ◇ Disposons-nous des ressources financières, humaines et techniques pour réaliser l'évaluation? 	<p>Peut se réaliser dans le cadre d'une réunion spéciale du C.A.</p> <p>Préparation du dossier par la personne à la direction/coordination.</p>

VI- La planification et l'évaluation

Processus d'évaluation, étape par étape (suite)			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
Préparation de l'évaluation.	<p>Comité d'évaluation composé idéalement de cinq à huit personnes représentant les différentes catégories d'acteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ des membres du C.A.; ◊ la direction/coordination; ◊ des membres de l'équipe; ◊ des bénévoles, usager(ère)s, participant(e)s. 	<p>Mobilisation de tous les acteurs concernés, définition des rôles de chacun et précision des tâches à accomplir.</p> <p>Préparation et rédaction du devis d'évaluation contenant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ la description de l'objet d'évaluation (programme, activités); ◊ la précision des indicateurs de cet objet; ◊ l'objectif de l'évaluation; ◊ la ou les questions centrales auxquelles l'évaluation répondra; ◊ la méthodologie utilisée; ◊ la planification de l'évaluation; ◊ l'utilisation prévue des résultats. 	<p>Nécessite la tenue de quelques réunions du comité d'évaluation.</p> <p>Rédaction du plan d'évaluation et validation auprès du C.A.</p> <p>Prévoir environ une dizaine de jours.</p>

VI- La planification et l'évaluation

Processus d'évaluation, étape par étape (suite)			
Étapes	Acteurs	Résultats	Échéanciers
Réalisation de l'évaluation.	Comité d'évaluation. Validation : C.A.; membres, équipe.	Formulation de recommandations en vue de l'amélioration du programme, du projet, de l'activité ou du fonctionnement de l'organisation. Cette étape prévoit la réalisation des tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ◊ la collecte d'information; ◊ l'analyse et l'interprétation des résultats; ◊ la préparation du rapport; ◊ la formulation des recommandations. 	Selon l'ampleur de l'évaluation, cette étape peut s'étendre sur quelques mois, voire l'année entière. Estimation : de 20 à 30 jours de travail.
La diffusion des résultats et les décisions.	Comité d'évaluation. Validation : C.A.; membres; usager(ère)s; équipe et bénévoles.	Mise en opération des mesures qui permettront d'améliorer l'action, le programme ou le service évalué. Cette étape comprend les tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ◊ communication des résultats aux instances et aux personnes choisies pour les recevoir; ◊ le choix des décisions à prendre afin d'appliquer les recommandations. 	Communication des résultats et prise des décisions dans le cadre d'une réunion du C.A. et de l'équipe de travail et, selon les cas, à l'assemblée générale des membres.

Références

Pour en savoir encore plus sur les COMMUNICATIONS, nous vous suggérons les ouvrages et les sites de référence suivants :

AMADO, G. et A. GUITTET (1991). *Dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin.

BESSETTE, G. (2004). *Communication et participation communautaire*. Guide pratique de communication participative pour le développement, Les Presses de l'Université Laval/Centre de recherche pour le développement international (IDRC/CRDI). [En ligne] [http://www.idrc.org/fr/ev-52226-201-1-DO_TOPIC.html].

CABIN, P. et J.-F. DORTIER (2005). *La communication État des savoirs*, 2e édition, Éditions Sciences humaines.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE (1993). *Les médias et nos organisations*, Montréal, 3e édition.

CENTRE ST-PIERRE (2003). *Les étapes de production d'un plan de communication : autoformation assistée*, Montréal, version cédérom.

CENTRE ST-PIERRE (2007). *Boîte à outils sur la planification, le bilan et le rapport d'activités*, Montréal, version cédérom.

COLLARD, A. et M. CHIASSON (1992). *Planification de la communication : comment concevoir un plan en 9 étapes faciles*, Sherbrooke, GESCOM.

CORMIER, S. (1998). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CORRIVEAU, R. (2004). *Le plan de communication*, Une approche pour agir en société, Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec.

LAMOUREUX, H., J. LAVOIE, R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (2002). *La pratique de l'action communautaire*, Chapitre 6 La communication et l'utilisation des médias, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 295-331.

SAUMIER, A. (2007). Notes de cours *Communication et organisation* (COM 1500), Certificat en communication appliquée Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal. [En ligne] [<http://www.ed4web.collegeem.qc.ca/prof/asau-mier/diaposcom/DiaposH07.pdf>].



Références

Pour en savoir encore plus la question de la GESTION DE CONFLITS, nous vous suggérons les ouvrages et sites de référence suivants :

BÉLANGER, J., C. BERNIER, J. BOIVIN, L. CHRÉTIEN et J. SEXTON (1996). *Innovover pour gérer les conflits*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval.

CANADA. AFFAIRES ÉTRANGÈRES CANADA ET COMMERCE INTERNATIONAL CANADA. *La résolution de conflits*, Campus virtuel : module d'apprentissage individuel sur les compétences de travail à l'international. [En ligne] [http://www.international.gc.ca/yipi-jpi/pdf/Conflict_Resolution-fr.pdf].

CLAVIER, H., H. DE KOVACHICH, M. ESPOSITO et P. RENAUD (1997). *Guide pratique de la médiation*, Scarborough, Carswell.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (CSMO-ÉSAC) en coll. avec le CENTRE ST-PIERRE (2005). *Boîte à outils_ La gestion des ressources humaines*, Outil 2, Montréal, CSMO-ÉSAC. La coordination d'une équipe de travail. [En ligne] [www.csmoesac.qc.ca].

CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

DANA, D. (1990). *Comment passer du conflit à la coopération*, Montréal, Éditions Libre Expression.

DE BONO, E. (1988). *Conflits: vers la médiation constructive*, Paris, InterÉditions.

FISHER, R. et B., SCOTT (1991). *D'une bonne relation à une négociation réussie*, Paris, Éditions du Seuil.

FOUCHER, R. et K. W. THOMAS (1991). « La gestion des conflits », *Changement planifié et évolution spontanée*, sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 75-170.

HOGUE, J.-P. et autres (1988). *Groupe, pouvoir et communication*, Presses de l'Université du Québec et Presses de l'École des Hautes Études Commerciales, Québec.

LABELLE, G. (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*, Montréal, Collection Entreprendre, Éditions Transcontinental.

Références

LEMAIRE, É. (1998). *La résolution de conflits*, fascicule produit par Solidarité rurale du Québec. [En ligne] [http://www.solidarite-rurale.qc.ca/pub_guides.aspx].

POITRAS, J., et A. LADOUCEUR (2004). *Systèmes de gestion de conflits*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

SCHERMERHORN, J. R., J. G. HUNT et R. N. OSBORN (2002). *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, 2e édition, adaptation française : Claire de Billy, Éditions du Renouveau pédagogique inc.

THOMAS, M. (2005). « Choisir les stratégies adaptées pour gérer les conflits », *Revue de Prévention et de règlement des différends*, vol. 3, no 3, Faculté de droit, Université de Sherbrooke. [En ligne] [http://www.mediation-interculturelle.com/IMG/pdf/TXT-Strategies_gestion_conflits.pdf].

URY, W. (1994). *Comment négocier avec les gens difficiles*, Paris, Éditions du Seuil.

Pour en savoir encore plus sur L'ÉVALUATION, nous vous suggérons les ouvrages et sites de référence suivants :

COMITÉ MINISTÉRIEL SUR L'ÉVALUATION (1997). *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles. Une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique une négociation*, Montréal, Gouvernement du Québec. [En ligne] [<http://www.er.uqam.ca/nobel/arpeoc/echange/>].

GAUDREAU L. et N. Lacelle (1999). *Manuel d'évaluation participative et négociée*, Montréal, Centre de formation populaire.

JALBERT, Y., L. PINAULT, G. RENAUD et R. ZUNIGA. *Epsilon, Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*, Montréal, COCQ-SIDA.

MIDY, F., C. VANIER et M. GRANT (1998). *Guide d'évaluation participative et de négociation*, Montréal, Centre de formation populaire.

Pour en savoir encore plus sur la PLANIFICATION, nous vous suggérons les ouvrages et sites de référence suivants :

ACDI (1997). *Planification stratégique*, Guide à l'intention des ONG canadiennes.

BÉDARD, Michel G. et Roger MILLER (1995). *La gestion des organisations*, Montréal, Chenilière/McGraw Hill.



Références

COLLERETTE, P. et SCHNEIDER, R. (1996). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DESJARDINS, Élise (1996). *La gestion des organismes sans but lucratif, Développer autrement*, Trousse autodiagnostic, CDEC Centre Sud/Plateau Mont-Royal.

ENVIRONNEMENT CANADA ET SANTÉ CANADA (2000). *Planifier le changement*, Programme d'animation communautaire.

HAFSI, T, J-M. TOULOUSE, et autres (1996). *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc.

MINTZBERG, S. et L. VAN DER HEYDEN (1999). *Organigraph: Drawing how companies really work*, Harvard Business Review, September-October.

RONDEAU, A., M. Lemelin et N. Lauzon (1993). *Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel*, Montréal,