

Agence
de développement
de réseaux locaux
de services de santé
et de services sociaux

Québec
Bas-Saint-Laurent



Centraide

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC
CENTRE DE DOCUMENTATION
MONTREAL

GUIDE À L'INTENTION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

WA
546
DC2.2
B37
G853
2005

Mars 2005



**Agence de développement de réseaux locaux de services
de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent**
288, rue Pierre-Saindon, 1^{er} étage
Rimouski (Québec) G5L 9A8

Édition

- © Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent
Toute reproduction par quelque moyen que ce soit, est strictement interdite.

Dépôt légal 2005

1^{er} trimestre
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-921799-79-0

Dans cet ouvrage, la forme masculine est utilisée sans discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.

Pour obtenir des exemplaires de ce document, s'adresser au :

Centre de documentation

Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent

288, rue Pierre-Saindon

Rimouski (Québec) G5L 9A8

Téléphone : (418) 727-4525

REMERCIEMENTS

Des remerciements particuliers sont adressés aux membres du groupe de travail qui ont participé à l'élaboration du Guide à l'intention des organismes communautaires.

Comité de travail

- Madame Louise Brassard, Le Centre régional de santé et de services sociaux Rimouski (CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette)
- Madame Margot Cajolet, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent
- Monsieur Michel Daigle, Centraide Bas-Saint-Laurent
- Madame Marguerite Fournet, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent
- Madame Solange Lévesque, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent

Collaborateurs

- Monsieur Gaston Lagacé, Le Centre régional de santé et de services sociaux Rimouski (CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette)
- Madame Alma Leblanc, Centre mitissien de santé et de services communautaires
- Madame Véronique Le Hir, Le Centre régional de santé et de services sociaux Rimouski (CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette)
- Madame Christine Pelletier, Le Centre régional de santé et de services sociaux Rimouski (CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette)
- Madame Michèle Plourde, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent

Secrétariat et mise en pages

- Gynette A.-Brisson, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent
- Édith Blanchet, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent

TABLE DE MATIÈRES

	Page
INTRODUCTION	7
1. DÉFINITION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	8
1.1 Un organisme communautaire : d'où et comment on le définit.....	9
1.2 Définitions	11
1.2.1 Définition d'un organisme à but non lucratif.....	11
1.2.2 Loi sur les services de santé et les services sociaux	11
1.2.3 Politique gouvernementale	12
2. MISSION D'UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE	13
2.1 Mission.....	14
2.2 Caractéristiques d'un énoncé de mission.....	15
2.3 Révision de la mission	15
2.4 Adoption de la mission.....	17
3. CHARTE ET RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX	18
3.1 Charte – Lettres patentes	19
3.1.1 Définition.....	19
3.1.2 Contenu.....	20
3.1.3 Révision des lettres patentes	20
3.2 Règlements généraux.....	21
3.2.1 Définition	21
3.2.2 Contenu.....	21
3.2.3 Révision des règlements généraux.....	23
3.2.4 Procédure de modification des règlements généraux	24
Annexe du chapitre 3	25
Exemple 1 - Règlements généraux – CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette.....	26
Exemple 2 – Règlements généraux – La corporation sans but lucratif	36
4. ASPECTS LÉGAUX DE BASE DES CORPORATIONS À BUT NON LUCRATIF	46
4.1 Obligations	47
4.2 Livres et registres de la corporation	48
4.2.1 Constitution et structure.....	48
4.2.2 Administration et opérations.....	48
4.2.3 Qui peut consulter les livres et registres?.....	49
4.3 Conservation des documents.....	49
5. CONSEIL D'ADMINISTRATION	51
5.1 Modèles de gestion.....	52
5.2 Constitution du conseil d'administration	53
5.3 Recrutement des membres du conseil d'administration.....	53
5.4 Accueil des nouveaux membres.....	54
6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA PERMANENCE	56
6.1 Mandat d'un membre du conseil d'administration	57
6.2 Devoirs d'un membre du conseil d'administration	57

6.2.1	Devoir de prudence et de diligence	57
6.2.2	Devoir d'honnêteté et de loyauté	58
6.2.3	Devoirs du conseil d'administration envers les membres de l'organisme.....	58
6.3	Rôle et responsabilités du conseil d'administration.....	59
6.4	Pouvoirs d'un conseil d'administration.....	60
6.5	Droits des membres du conseil d'administration.....	61
6.6	Rôle des officiers.....	61
6.6.1	Présidence.....	62
6.6.2	Vice-présidence.....	63
6.6.3	Secrétariat	63
6.6.4	Trésorerie	63
6.7	Instance d'un organisme	64
6.8	Rôle du conseil d'administration en regard des bénévoles.....	67
6.9	Les comités	67
6.9.1	Raison d'être et fonctions des comités.....	68
6.9.2	Mandat type d'un comité	68
7.	CADRE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE	70
7.1	Constat	71
7.2	Pourquoi un code de déontologie?	71
7.3	Qui est concerné par un code de déontologie?	72
7.4	Les conditions de la mise en œuvre d'un code de déontologie	72
7.5	Les éléments d'un code de déontologie	73
	Annexes du chapitre 7	75
	Annexe A - Code de déontologie.....	76
	Annexe B - Lexique déontologique.....	80
	Annexe C - Code de vie en groupe.....	89
8.	ORGANISATION DU TRAVAIL	91
8.1	Planification.....	92
8.2	Étapes de la planification	94
8.3	Orientations et priorités.....	95
8.4	Plan d'action.....	95
8.5	Rapport d'activités	98
8.6	Rapport financier.....	99
8.7	Preuve de l'assemblée générale.....	100
9.	LA TENUE DE RÉUNIONS	101
9.1	Les réunions : étapes	102
9.2	Éléments d'une réunion efficace	103
9.3	Les trois outils indispensables à la tenue des réunions du conseil d'administration..	104
9.3.1	L'avis de convocation	105
9.3.2	L'ordre du jour.....	105
9.3.3	Le procès-verbal	106
9.4	L'assemblée générale annuelle.....	108
9.4.1	L'avis de convocation.....	108
9.4.2	L'ordre du jour.....	109
9.4.3	Le procès-verbal.....	109
9.4.4	Processus d'élection	109

9.5	Les procédures d'assemblée	111
9.5.1	La proposition principale	111
9.5.2	L'amendement	112
9.5.3	Le sous-amendement	112
9.5.4	La question de privilège	113
9.5.5	Le droit de parole sur la proposition principale, un amendement ou un sous-amendement.....	113
9.5.6	Comment mettre fin au débat : la question préalable	113
9.5.7	Le point d'information	114
9.5.8	Le point d'ordre.....	114
9.5.9	L'appel d'une décision du président.....	114
RÉFÉRENCES.....		118
BIBLIOGRAPHIE.....		119

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, nombreux organismes communautaires ont eu l'occasion de questionner différentes personnes ressources au sujet d'éléments généraux et particuliers concernant la gestion.

Bien que plusieurs ouvrages ou documents existent, le besoin d'un ouvrage synthèse, facile à consulter, rassemblant les différents éléments qui font l'objet de questionnement et de demandes d'information concernant les organismes communautaires, s'avérait être un projet qui répondrait aux besoins de toutes les personnes qui œuvrent au service de ces organismes.

C'est pourquoi, inspiré de différentes références et de la pratique, ce recueil a été conçu pour répondre aux diverses préoccupations qui concernent les organismes communautaires, plus particulièrement du domaine de la santé et des services sociaux.

Le document est divisé en neuf sections bien définies pour en faciliter l'utilisation. Dans chacune des sections, on retrouve de l'information administrative, juridique, sociale et communautaire concernant :

1. Définition des organismes communautaires.
2. Mission d'un organisme communautaire.
3. Charte et règlements généraux.
4. Aspects légaux de base des corporations à but non lucratif.
5. Conseil d'administration.
6. Rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration, des comités et de la permanence.
7. Code de déontologie.
8. Organisation du travail.
9. Tenue de réunions.

À l'intérieur des chapitres sont ajoutés des « encadrés » portant à la fois sur des questions à se poser, des recommandations et des conseils pratiques par rapport à un organisme légalement constitué ainsi que des annexes quand des documents illustrant ce chapitre le nécessitent.

L'équipe de travail qui a conçu ce recueil souhaite que ce document théorique et technique soit utile et efficace pour faciliter la gestion de tout organisme communautaire.

PARTIE 1

**DÉFINITION DES ORGANISMES
COMMUNAUTAIRES**

1. DÉFINITION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

1.1 Un organisme communautaire : d'où et comment on le définit?

Un organisme communautaire est la résultante concrète et pratique d'un groupe de personnes mobilisées autour d'un besoin commun et d'une cause commune qui veulent y répondre en mettant de l'avant des solutions originales et constructives.

Quatre dimensions se retrouvent autour de la création d'un organisme, celles-ci peuvent s'illustrer par quatre questions interreliées :

Pourquoi? C'est l'orientation de l'organisme, pourquoi on existe? La réponse à cette question permet l'identification du besoin, de la cause et elle précise la mission de l'organisme.

Exemple : La population d'un quartier ne bénéficie d'aucun espace vert proche et elle souhaite que chaque enfant puisse jouer dans des conditions sécuritaires.

Quoi? C'est l'action, qu'est-ce qu'on va faire pour répondre au but visé? Ce sont les activités que le groupe prévoit faire.

Exemple : Le groupe va militer pour obtenir un espace de la municipalité.

Qui? Pour qui et à qui est destinée l'action? Ce sont les personnes qui seront associées à la prise en charge individuelle et collective de l'action dans le groupe et là, on rejoint un principe véhiculé dans l'action communautaire, à savoir favoriser l'implication des personnes concernées.

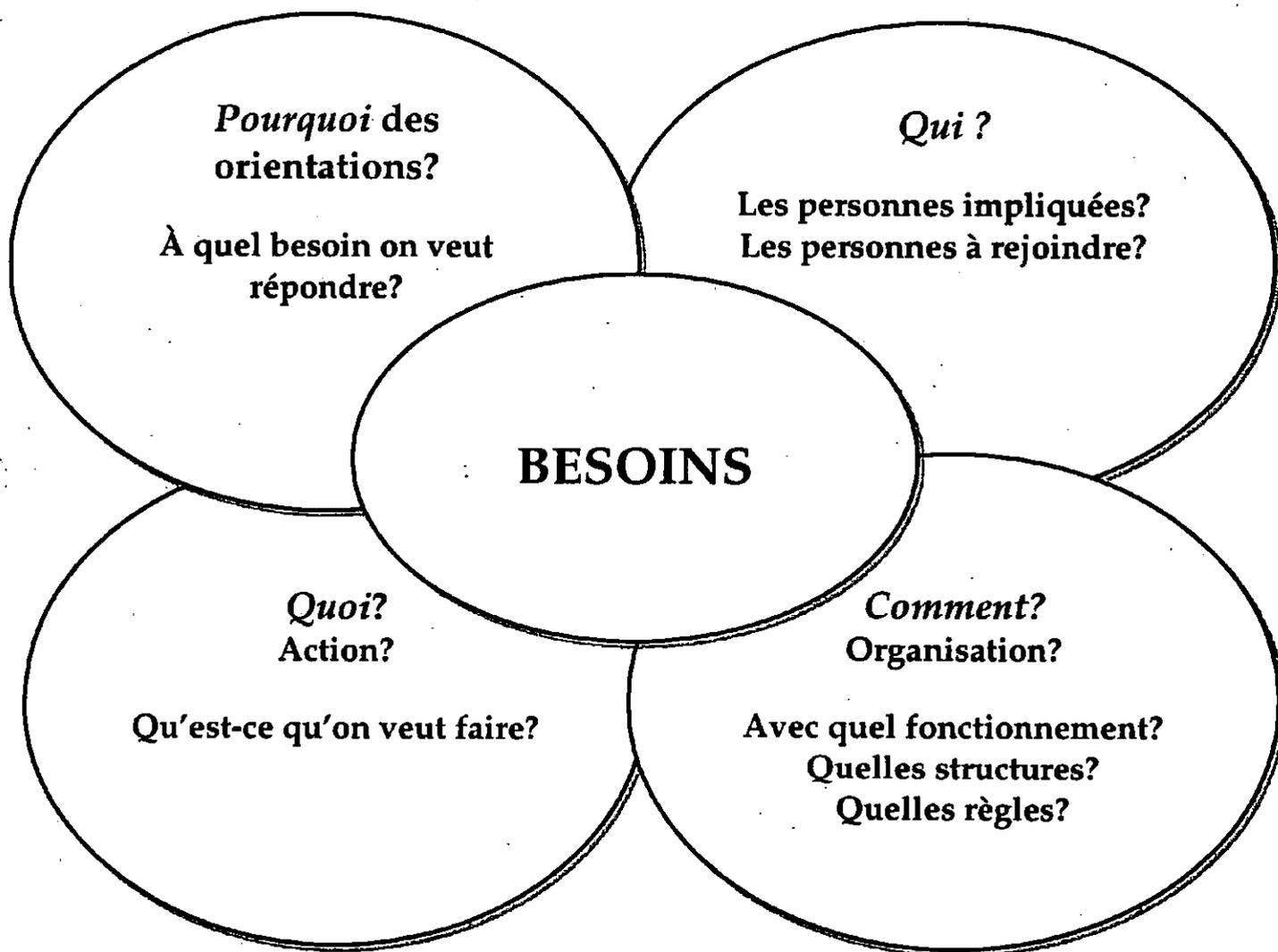
Exemple : Les parents, les résidents du quartier vont se mobiliser pour faire quelque chose.

Comment? Quel fonctionnement serait facilitant pour atteindre notre but? Là on rejoint toute la notion de leadership, d'organisation et de structure.

Exemple : Règlements généraux, code de déontologie et structure de décision (conseil d'administration, comités de travail).

Exemple : Il faut un comité de travail avec des représentants de chaque quartier.

QUATRE DIMENSIONS D'UN ORGANISME¹



¹ Adaptation d'un schéma tiré de M. DESFORGES, M. DÉSILETS ET L. DESMARAIS, Des outils pour l'action communautaire, DGEA, MEQ, 1983 et de la TROUSSE DE FORMATION SUR LA GESTION FÉMINISTE - L'R des centres de femmes du Québec.

1.2 Définitions

Nous proposons trois définitions : une légale et deux autres provenant de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* et de la *Politique gouvernementale L'action communautaire une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement du Québec*.

1.2.1 Définition d'un organisme à but non lucratif²

Une corporation à but non lucratif est une personne morale légalement constituée lorsque le gouvernement québécois lui remet des lettres patentes et qui vit selon ses propres règlements généraux. Elle existe en vertu de la troisième partie de la *Loi sur les compagnies*.

La personne morale : Une corporation possède une personnalité juridique distincte des individus qui l'administrent ou la composent. Bien qu'elle puisse avoir des biens, emprunter, poursuivre et être poursuivie en justice, elle n'existe que sur papier.

Les lettres patentes : Les lettres patentes, la charte ou l'acte constitutif sont trois termes semblables. Il s'agit de « l'acte de naissance » d'une corporation. C'est un document officiel émis par l'Inspecteur général des institutions financières reproduisant les dispositions de la requête pour constitution en corporation.

Les règlements généraux : La loi exige qu'ils soient adoptés lors de l'assemblée générale de fondation de la corporation. Les règlements généraux, ou statuts et règlements, définissent la structure de la corporation et ses principales règles de fonctionnement. C'est un document de référence qui détermine le rôle, les responsabilités et les pouvoirs des différentes instances décisionnelles.

1.2.2 Loi sur les services de santé et les services sociaux

« On entend par organisme communautaire une personne morale constituée en vertu d'une loi du Québec à des fins non lucratives dont les affaires sont administrées par un conseil d'administration composé majoritairement d'utilisateurs des services de l'organisme ou de membres de la communauté qu'il dessert et dont les activités sont reliées au domaine de la santé et des services sociaux ». (Article 334 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*).

² Tiré en partie de ALLIANCE DES FEMMES DE SACRÉ-CŒUR, Formation du conseil d'administration, Sacré-Cœur, 1996.

La loi reconnaît également l'autonomie des organismes communautaires : un organisme communautaire subventionné « définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (article 335).

1.2.3 Politique gouvernementale

Cette politique reconnaît l'importance de l'action communautaire autonome dont les organismes communautaires autonomes sont porteurs et qui répondent aux critères de base suivants³ :

- Avoir un statut d'organisme à but non lucratif (organisme enregistré en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec qui fait de cette corporation à but non lucratif une personne morale);
- Démontrer un enracinement dans la communauté;
- Entretenir une vie associative et démocratique;
- Être libre de déterminer leur mission, leurs orientations, ainsi que leurs approches et leurs pratiques.

Également, les organismes répondent à ces autres critères :

- Avoir été constitué sur l'initiative des personnes de la communauté;
- Poursuivre une mission sociale propre à l'organisme et qui favorise la transformation sociale;
- Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée;
- Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Bien entretenir ses relations avec la communauté permet de maintenir un niveau d'implication significatif de la part des membres. Il est souvent observé que l'investissement collectif s'effrite au fil des années. Réviser annuellement les activités qui ont été faites permet de maintenir cet investissement et d'entretenir la créativité.

³ Politique gouvernementale L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec, septembre 2001, page 21.

PARTIE 2

**MISSION D'UN ORGANISME
COMMUNAUTAIRE**

2. MISSION D'UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE

2.1 Mission⁴

La mission d'un organisme communautaire est un court texte d'un maximum de trois à cinq lignes qui définit, en termes génériques, la nature et la raison d'être de l'organisme. La mission répond essentiellement à trois questions :

- Qui sommes-nous?
- À qui nous adressons-nous?
- Pourquoi existons-nous?

Afin de préciser la mission s'ajoute parfois un ensemble de quatre ou cinq courts énoncés complémentaires. Il s'agit des buts de l'organisme. Ils répondent en termes généraux, à la question : pourquoi notre organisme existe-t-il?

La mission et les buts sont habituellement élaborés au moment de la création de l'organisme et se retrouvent dans la charte d'incorporation ou de constitution. Ils reflètent les valeurs et les intentions des individus qui sont à l'origine de l'organisme.

La mission et les buts ne doivent pas être confondus avec les objectifs. Ceux-ci servent à formuler des résultats à atteindre. La mission et les buts servent à définir l'organisation et sa raison d'être.

La mission doit être utilisée comme un phare pour l'ensemble de l'organisation. Les permanents et les administrateurs doivent se servir de la mission comme un « garde-fou » dans l'exercice de leur responsabilité de gestion et d'orientation.

Voici quelques exemples de mission :

1. Le Centre de femmes de la Vallée de la Matapédia inc. :

« Travailler à l'amélioration de la qualité de vie des matapédiennes, briser leur isolement, développer leur autonomie, prévenir, dépister et contrer la violence. »

2. L'Association coopérative d'économie familiale Rimouski-Neigette et Mitis:

« Aider, informer et éduquer les consommateurs du territoire, ceux à faible revenu en particulier, en matière de budget et de consommation. Défendre et représenter

⁴ Centraide, C.A. marche.

les intérêts de la population, en particulier celle à faible revenu, pour une plus grande justice sociale. »

2.2 Caractéristiques d'un énoncé de mission

Un énoncé de mission efficace présente généralement les caractéristiques suivantes :

- Il indique une orientation;
- Il est concis et convaincant;
- Il est facile à comprendre et peut être diffusé par tous les membres de l'organisme;
- Il est motivant et rallie toutes les personnes concernées à un but commun;
- Il identifie le but central de l'organisme;
- Il exprime les valeurs de l'organisme;
- Il communique que l'organisme mérite d'être soutenu.

Se choisir un énoncé de mission peut sembler être une chose banale, pourtant cela évite bien des problèmes d'orientations pour un organisme communautaire. L'énoncé de mission donne une vision commune à tous les membres d'une même équipe. C'est en sachant exactement quelle est la mission dont un organisme s'est doté qu'on évite des dédoublements de services dans une même communauté. C'est grâce à un énoncé de mission que les membres d'un organisme ont la capacité de canaliser toutes les énergies vers le but initialement fixé et éviter que l'organisme dévie soudainement de sa route.

2.3 Révision de la mission

Au fil des ans, l'organisme peut se transformer, il est alors important de réviser sa mission pour s'assurer qu'elle représente toujours ce qu'il est devenu. Avant de réviser un énoncé de mission, l'organisme devrait évaluer :

- Si la mission doit être modifiée pour tenir compte des besoins ou des enjeux actuels de la collectivité;
- Si les programmes actuels de l'organisme devraient être révisés ou abandonnés;
- S'il est nécessaire d'instaurer de nouveaux services à la lumière de la mission actuelle ou nouvelle.

L'organisme devrait avoir des procédés définis pour effectuer une évaluation qualitative et quantitative de ses buts, de ses objectifs et de ses résultats par rapport à sa mission, en mettant l'accent sur le caractère pratique de la réalisation de ces buts, objectifs et résultats.

La mission d'un organisme est l'énoncé de sa raison d'être : ce pourquoi elle mène des actions. Elle détermine la personnalité de l'organisme par rapport au but poursuivi par cette dernière.

Lorsque l'organisme désire dresser un constat de sa situation, il est essentiel pour les dirigeantes et les dirigeants de se réapproprier et d'analyser la mission et les buts de leur organisme. Cette réflexion se fait à partir du questionnement suivant :

- Avons-nous un document de base qui définit clairement notre mission et nos buts?
- Quels sont notre mission et nos buts?
- De quand datent-ils?
- Ont-ils déjà été révisés et, si oui, quels ont été les changements apportés?
- Avons-nous une compréhension commune de notre mission et de nos buts?
- Les membres, le personnel, les bénévoles, nos partenaires connaissent-ils et comprennent-ils la mission et les buts de l'organisme?
- Tel qu'il est actuellement, l'organisme reflète-t-il la mission et les buts qu'il s'est donnés? Est-ce que ceux-ci répondent toujours aux trois questions de base :
 - Qui sommes-nous?
 - À qui nous adressons-nous?
 - Pourquoi existons-nous?
- Si la mission et les buts ne reflètent plus correctement l'organisme tel qu'il est actuellement, quels sont les écarts ou les différences entre les deux? Quels sont les éléments qui demanderaient à être modifiés ou précisés?

Si des divergences d'opinion importantes se manifestent ou si vous vous rendez compte que votre mission ne répond plus à la réalité vécue par votre organisation, vous devez vous entendre sur un nouvel énoncé de mission.

2.4 Adoption de la mission

Après avoir révisé et rédigé la mission qui chapeautera les orientations futures de l'organisme, les personnes responsables doivent s'assurer qu'elle reçoit l'approbation de l'ensemble des membres.

Le texte de la mission sera d'abord soumis au conseil d'administration. Puis son adoption officielle, dans la mesure où des changements sont apportés, est habituellement du ressort des membres réunis en assemblée générale.

Il est proposé de lire et relire la mission régulièrement lors des réunions du conseil d'administration et de confronter systématiquement les décisions à prendre en fonction de la mission qui a été adoptée. La mission étant le principal point d'ancrage rassembleur de tous les intervenants, il est suggéré d'utiliser quelques moyens et outils pour mieux la faire connaître et la mettre en valeur.

À titre d'exemple, écrire le texte de la mission et l'afficher à l'accueil ainsi qu'aux divers endroits fréquentés dans les locaux de l'organisme, reproduire le libellé de la mission en produisant une bannière, un signet, un dépliant institutionnel et sur l'entête du papier à lettre.

PARTIE 3
CHARTRE ET RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

3. CHARTE ET RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

3.1 Charte – Lettres patentes

3.1.1 Définition

La constitution en corporation d'un organisme à but non lucratif sous l'autorité de la Partie III de la *Loi sur les compagnies* requiert l'émission de lettres patentes, appelées aussi charte, émises par l'Inspecteur général des institutions financières.

Les lettres patentes d'un organisme sont un document qui établit les objets ou les buts de celui-ci et qui est déposé au gouvernement.

Le but ou la raison d'être d'une personne morale réside dans ses objets. La personne morale est constituée pour réaliser les objets qui sont indiqués dans la demande. Voici certaines règles élémentaires qu'il convient de respecter en rédigeant les objets.

Objets conformes aux lois

Les objets de la personne morale ne doivent pas être contraires aux lois d'ordre public ou aux bonnes mœurs. Ils doivent être énoncés de façon précise, brève et sans répétition, tout en faisant ressortir, d'une part, qu'il s'agit d'activités à caractère strictement non lucratif et sans intention de faire des gains pécuniaires pour les membres de la future personne morale et, d'autre part, que tous les profits ou autres accroissements de la personne morale seront employés à favoriser l'atteinte des buts visés.

Brièveté

Deux ou trois courtes phrases devraient suffire à décrire les objets ou les buts de la personne morale.

Que les objets soient relativement larges

Il convient de s'assurer que le champ d'activité de la personne morale soit plutôt étendu pour qu'elle ne soit pas obligée de modifier ses objets dès qu'elle prend de l'expansion ou dès qu'elle désire diversifier ses activités. À cette fin, il est avantageux d'utiliser des mots ayant une portée générale.

Précision

Bien que les objets puissent être décrits en termes généraux, ceux-ci doivent quand même être assez précis pour permettre de comprendre de quel genre de personne morale il s'agit.

Distinguer les objets des activités

Il n'est pas nécessaire ni approprié d'indiquer les moyens que la personne morale entend prendre, ni les activités qu'elle prévoit poursuivre, pour réaliser ses objectifs.

Distinguer les objets des pouvoirs

Il n'est pas nécessaire ni approprié d'indiquer les pouvoirs que la personne morale possède pour accomplir ses objets.

Ne pas indiquer des règles de régie interne de la personne morale.

3.1.2 Contenu

Les éléments suivants composent les lettres patentes d'un organisme :

- Dénomination sociale;
- Objets ou buts de la corporation;
- Lieu du siège social;
- Montant des biens immobiliers;
- Noms des requérants (minimum trois).

Autres déclarations :

- Restrictions aux pouvoirs (particulièrement pour les organismes de bienfaisance);
- Pouvoir d'emprunt;
- Nombre d'administrateurs;
- Destitution d'un administrateur.

3.1.3 Révision des lettres patentes

Il est important que le conseil d'administration examine périodiquement sa mission et ses buts afin de s'assurer qu'ils correspondent toujours à ses activités et qu'ils soient pertinents. S'il y a des changements, il est alors possible de modifier les lettres patentes et de procéder à l'émission de lettres patentes supplémentaires. À noter qu'il y a des coûts rattachés à ces changements.

Procédures de modification selon la loi :

- Adoption d'un règlement par les membres du conseil d'administration qui vise à modifier l'élément en question.
- Convocation d'une assemblée générale extraordinaire des membres afin de présenter les propositions de modifications et de les adopter. Les deux tiers des membres présents devront avoir adopté les modifications pour qu'elles entrent en vigueur.
- Présentation à l'Inspecteur général des institutions financières dans les six mois qui suivent l'assemblée extraordinaire d'une demande de lettres patentes supplémentaires. Une copie certifiée, c'est-à-dire signée par la ou le secrétaire ou par la présidente ou le président, de la résolution adoptée en assemblée extraordinaire devra accompagner la demande.

3.2 Règlements généraux

3.2.1 Définition

Les règlements généraux sont l'ensemble des dispositions qui assurent la bonne marche et le fonctionnement d'un organisme. Ils constituent l'ensemble des règles auxquelles les membres sont soumis. Ils sont adoptés par le conseil d'administration provisoire puis présentés à l'assemblée de fondation pour adoption par les deux tiers des membres présents. Les règlements généraux doivent correspondre à la loi et à l'acte constitutif de l'organisme.

En effet, la loi prévoit plusieurs éléments compris dans les règlements généraux d'un organisme à but non lucratif. Les règlements généraux adoptés par l'organisme peuvent « bonifier » ceux déjà inscrits dans la loi, mais ne peuvent les annuler ou en réduire la portée.

3.2.2 Contenu

Généralement, les règlements généraux d'une corporation doivent contenir les éléments suivants :

- Dispositions générales :
 - Nom de la corporation
 - Adresse du siège social
 - Buts et objectifs
 - Territoire à desservir

- **Membres :**

- Définition des catégories de membres
- Carte de membre
- Cotisation annuelle
- Suspension ou exclusion
- Démission

- **Assemblée des membres :**

- Composition
- Assemblée générale annuelle
- Assemblée générale extraordinaire
- Avis de convocation
- Quorum
- Vote
- Pouvoirs et obligations de l'assemblée

- **Conseil d'administration :**

- Composition
- Éligibilité
- Durée du mandat
- Élection
- Vacance
- Intérêt
- Pouvoirs et obligations
- Démission ou retrait d'un administrateur
- Destitution
- Rémunération
- Réunions du conseil d'administration
- Avis de convocation
- Quorum
- Vote

- **Comité exécutif**

- Composition
- Durée du mandat
- Élections
- Délégation
- Fonctions à la présidence
- Fonctions à la vice-présidence
- Fonctions au secrétariat
- Fonctions à la trésorerie
- Vacance

- Pouvoirs
- Dispositions financières et administratives :
 - Exercice financier
 - Vérification
 - Livres comptables
 - Contrats
 - Affaires bancaires
 - Emprunt
 - Modification aux règlements

3.2.3 Révision des règlements généraux

Les membres du conseil d'administration doivent réviser régulièrement les règlements généraux de la corporation afin de répondre aux questions suivantes :

- Les règlements sont-ils conformes aux lois actuelles?
- L'organisme a-t-il changé ou envisage-t-il des réformes qui nécessiteraient une modification de ses règlements?
- Les règlements correspondent-ils à la mission de l'organisme?
- Y a-t-il des lacunes dans les règlements qu'il faudrait combler?

Plusieurs éléments des règlements généraux doivent faire l'objet d'une attention particulière. En voici quelques-uns :

- Membre : bien définir la notion de membre. Un énoncé imprécis peut amener des problèmes lors de la vérification du quorum et d'un scrutin.
- Suspension et destitution d'un membre du conseil d'administration : il est important d'inclure une clause à cet effet qui peut être très utile lors de situations problématiques.
- Quorum : pour conserver une saine démocratie, le quorum devrait idéalement représenter au minimum le double du nombre de membres au conseil d'administration.

Mise en situation

Voire définition de membre se lit comme suit : « toute personne intéressée aux buts et objectifs de la corporation ». Une assemblée générale extraordinaire peut être convoquée par un dixième des membres réguliers de votre organisme. Comment faites-vous pour déterminer le nombre de membres pouvant convoquer cette assemblée? Des règlements généraux précis et clairs facilitent le fonctionnement d'un organisme.

3.2.4 Procédure de modification des règlements généraux

- Tout changement aux lettres patentes et aux règlements généraux doit d'abord être adopté par le conseil d'administration avant d'être soumis aux membres. Les membres ne peuvent jamais prendre l'initiative de ce changement mais doivent attendre que le conseil d'administration le fasse. Un règlement ne peut être valide, même s'il a été adopté par la majorité des membres, s'il n'a pas été au préalable adopté par le conseil d'administration. Lorsque le conseil adopte les modifications, elles entrent en vigueur dès ce moment. Elles devront cependant être approuvées par les membres en assemblée générale.
- Une assemblée extraordinaire des membres doit être convoquée afin de ratifier les modifications aux règlements par un vote à la majorité simple des membres présents ou selon les règlements généraux.
- Si, lors de l'assemblée annuelle subséquente, les modifications n'ont pas été adoptées, elles cessent d'être en vigueur à compter de la clôture de ladite assemblée.
- Les modifications adoptées doivent être inscrites au procès-verbal et les règlements généraux corrigés en indiquant la date de révision.

ANNEXE DU CHAPITRE 3

EXEMPLE 1

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Source : CLSC-CHSLD Rimouski-Neigette, automne 2001, Véronique Le Hir.

Chapitre 1 : Dispositions générales

1.01 Nom de la corporation.

1.02 Adresse du siège social.

1.03 Buts et objectifs.

1.04 Territoire.

1.05 Sceau (s'il y a lieu).

N.B. Pour les articles 1.01 à 1.04 reprendre le libellé des lettres patentes.

Chapitre 2 : Les membres

2.01 Définition des catégories de membres : Énumérer les catégories de membres.

2.02 Membre régulier (exemple)

- Individu âgé de 18 ans et plus et, s'il y a lieu, des corporations à but non lucratif. Dans une corporation visant les jeunes, des mineurs peuvent être membres.
- Souscrire aux buts et objectifs de la corporation.
- Être usager de la corporation (s'il y a lieu).
- Être accepté par le conseil d'administration.

2.03 Membre soutien (s'il y a lieu) :

- Individu âgé de 18 ans et plus, ou corporations s'il y a lieu.
- Souscrire aux buts et objectifs de la corporation.
- Qui peut contribuer au développement de la corporation.
- Être accepté par le conseil d'administration.

2.04 Carte de membre.

2.05 Cotisation annuelle.

2.06 Suspension ou exclusion :

Le conseil d'administration pourra par résolution, suspendre pour la période qu'il déterminera ou expulser définitivement tout membre qui enfreint les dispositions des règlements de la corporation ou dont la conduite ou les activités sont jugées nuisibles à la corporation. Tout membre expulsé pourra en appeler dans les quinze jours suivant la réception d'un avis écrit au conseil d'administration. La décision qui en résultera sera sans appel.

2.07 Démission.

2.08 Rémunération et frais de représentation :

Les membres ne sont pas rémunérés pour les services rendus à titre de membre. Seuls les frais de représentation autorisés par le conseil d'administration seront remboursés selon la politique en vigueur.

Chapitre 3 : Assemblée générale

3.01 Composition de l'assemblée générale :

- Membres réguliers et de soutien (s'il y a lieu).

3.02 Assemblée générale annuelle :

- Elle se tient dans les quatre mois suivant la date de la fin de l'exercice financier.
- Les membres sont convoqués avec un délai de quinze jours civils.

3.03 Quorum à l'assemblée générale annuelle :

- Habituellement, un minimum du double du nombre d'administrateurs prévus au conseil d'administration. Suivant les dispositions prévues à la Loi, le quorum cesse de s'appliquer si après deux assemblées consécutives, il n'y a pas quorum.

3.04 Vote :

- Le droit de vote est accordé aux membres réguliers (certaines corporations l'accordent aussi aux membres de soutien).
- Un seul vote par membre.
- Le vote se prend à main levée sauf si trois membres votant demandent le scrutin secret.

- Le vote par procuration n'est pas valable.
- La décision se prend à la majorité simple (50 % + 1 des voix exprimées par les membres présents à l'assemblée).

3.05 Procédure :

- La procédure utilisée dans les assemblées des membres est habituellement celle prévue au Code Morin.

3.06 La présidence et le secrétariat des assemblées annuelles ou extraordinaires sont assumés par la personne occupant le poste de président ou de secrétaire de la corporation ou peuvent être confiés à une autre personne sur proposition de l'assemblée. La présidence d'assemblée (s'il a droit de vote) dispose d'un vote prépondérant en cas d'égalité des voix (mais il n'est pas obligé de s'en prévaloir).

3.07 Pouvoirs et obligations de l'assemblée :

- Fixer les orientations, les objectifs et les priorités de l'organisme.
- Fixer le montant de la cotisation annuelle.
- Recevoir les rapports annuels et les états financiers (c'est le conseil d'administration qui adopte ces rapports).
- Élire le conseil d'administration.
- Entériner les modifications aux règlements généraux, les résolutions et les décisions des membres du conseil d'administration.
- Nommer la firme pour les vérifications comptables.

3.08 Assemblée générale extraordinaire :

- Énoncer les circonstances dans lesquelles elle doit être convoquée (habituellement « lorsque les circonstances l'exigent »).

3.09 Convocation de l'assemblée générale extraordinaire :

- Délai de cinq jours civils.
- Convoquée par la présidence ou sur demande écrite de 10 % des membres réguliers. Le conseil d'administration doit convoquer une assemblée générale. S'il néglige de le faire dans les 21 jours qui suivent la réception de cette demande, les membres signataires pourront convoquer eux-mêmes cette assemblée.

3.10 Ordre du jour de l'assemblée extraordinaire :

- C'est un ordre du jour fermé. Il n'y a que le sujet qui est à l'ordre du jour qui justifie la convocation.

3.11 Quorum à l'assemblée extraordinaire :

- Il peut être limité au nombre d'administrateurs prévus au conseil d'administration ou aux membres présents.

3.12 Ajournement d'une assemblée extraordinaire ou régulière :

- Une assemblée peut être ajournée par un vote majoritaire des membres présents à l'assemblée générale. Il n'est pas nécessaire de convoquer à nouveau l'assemblée générale pour la poursuivre dans la mesure où le quorum est atteint.

Chapitre 4 : Conseil d'administration

4.01 Composition :

- Indiquer le nombre de personnes composant le conseil d'administration. Habituellement un chiffre impair : 5, 7 ou 9.

4.02 Éligibilité :

- Habituellement être membre régulier à titre individuel ou représenter un membre corporatif.

4.03 Durée des mandats :

- Habituellement deux ans, rééligible trois mandats consécutifs.
- X postes vont en élection une année impaire et X une année paire. La première année, les X postes qui iront en élection l'année suivante seront déterminés au hasard au conseil d'administration.

4.04 Procédures d'élection :

- Décrire la démarche avec la présidence et le secrétariat d'élection durant l'assemblée.

4.05 Vacance :

- Habituellement nomination ou élection pour la durée restante du mandat.

4.06 Intérêt :

- Tout intérêt doit être déclaré et l'administrateur doit s'abstenir de participer aux discussions ainsi qu'au vote.

4.07 Pouvoirs et obligations du conseil d'administration :

- Autorise les transactions financières et les contrats.
- Adopte les rapports financiers et prévisions budgétaires.
- Détermine le plan d'action et la programmation des activités annuelles.
- Présente le rapport d'activités à l'assemblée annuelle.
- Adopte, modifie et abroge les statuts et règlements de l'organisme.
- Accepte ou refuse les nouveaux membres.
- Forme des comités de travail et d'action et se prononce sur les recommandations.
- Est responsable de l'engagement, de l'évaluation et des conditions de travail des employés, y compris du congédiement (peut être limité ou délégué à la direction générale).
- Élabore et décide les mandats et prises de position de l'organisme.
- Comble les postes vacants au conseil d'administration.

4.08 Les réunions du conseil d'administration.

- Habituellement un minimum de six fois par année ou à la demande de deux administrateurs.

4.09 Avis de convocation :

- Par écrit ou par téléphone habituellement avec un délai de cinq jours sauf situation d'urgence.

4.10 Quorum :

- La moitié plus un des membres en fonction au conseil d'administration. Minimum de trois administrateurs.

4.11 Le vote :

- Un membre égale un vote.
- La présidence peut utiliser un droit de vote prépondérant ou reporter le vote en cas d'égalité des voix.
- Les décisions sont prises à la majorité simple (50 % plus un des voix exprimées par les membres présents).

4.12 Ajournement :

- Référer à la clause de l'assemblée générale.

4.13 Démission ou retrait d'un administrateur du conseil :

- Un administrateur peut démissionner par simple avis écrit ou,
- Il est réputé y avoir démissionné s'il néglige trois réunions consécutives sans raison valable ou,
- S'il perd son statut de membre.

4.14 Destitution :

- Les membres peuvent, lors d'une assemblée générale convoquée à cette fin, destituer un membre du conseil d'administration. 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.

4.15 Rémunération :

- Aucune rémunération sauf pour les dépenses autorisées prévues, exemple : garderie, transport ou frais de représentation.

Chapitre 5 : Comité exécutif

5.01 Composition :

- Habituellement la présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie.

5.02 Durée des fonctions :

- Habituellement un an, et rééligible.

5.03 Élections :

- Au cours de la première réunion du conseil d'administration.

5.04 Délégation :

- Un officier peut déléguer ses pouvoirs à un autre officier ou administrateur.

5.05 Destitution et conseil d'administration :

- La destitution d'un officier se fait par le conseil d'administration.

5.06 Fonctions à la présidence :

- Le président préside de droit toutes les assemblées du conseil d'administration et celles des membres, à moins que dans ce dernier cas un président d'assemblée ne soit nommé et n'exerce cette fonction. Il signe tous les documents qui requièrent sa signature. Il a le contrôle général et la surveillance des affaires de la corporation, à moins qu'une direction générale soit nommée.

5.07 Fonctions à la vice-présidence :

- En cas d'absence du président ou si celui-ci est empêché d'agir, le vice-président a les pouvoirs et assume les obligations de la présidence.

5.08 Fonctions au secrétariat :

- Le secrétaire assiste aux assemblées des membres et du conseil d'administration et en rédige (ou supervise la rédaction) les procès-verbaux. Il remplit toutes les fonctions qui lui sont attribuées par les présents règlements ou par le conseil d'administration. Il a la garde du sceau de la corporation, de son registre, des procès-verbaux et de tous autres registres corporatifs. Il est chargé d'envoyer les avis de convocation aux administrateurs et aux membres.

5.09 Fonctions à la trésorerie :

- Le trésorier a la charge et la garde des fonds de la corporation et de ses livres de comptabilité. Il 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 doit laisser examiner les livres et comptes de la corporation par les administrateurs. Il dépose dans une institution financière déterminée par le conseil d'administration, les deniers de la corporation.

5.10 Vacance :

- Habituellement semblable à celle d'une vacance au conseil d'administration.

5.10 Les pouvoirs du comité exécutif :

- Assure le suivi des décisions prises au conseil d'administration.
- Prépare le contenu des réunions du conseil d'administration.
- Prend des décisions urgentes s'il est impossible de consulter le conseil d'administration.

Chapitre 6 : Dispositions financières et administratives

6.01 Exercice financier :

- Habituellement le 31 mars de chaque année.

6.02 Vérification :

- Habituellement par une firme comptable désignée par l'assemblée générale. Si la firme comptable désignée n'est pas en mesure d'honorer son engagement, le conseil d'administration peut nommer une autre firme.

6.03 Procédures :

- Celles prévues aux règlements généraux ou en leur absence, les dispositions prévues à la loi sur les compagnies (Partie III).

6.04 Livres comptables :

- Le conseil d'administration fera tenir par la trésorerie ou sous son contrôle, un ou des livres de comptabilité dans lesquels seront inscrits tous les fonds reçus ou déboursés par la corporation, tous les biens détenus par la corporation et toutes dettes ou obligations, de même que toutes les transactions financières de la corporation. Ces livres seront tenus et conservés au siège social de la corporation ou à tout autre endroit déterminé par la personne responsable de la trésorerie et devront être en tout temps disponibles à l'examen du conseil d'administration et des membres de la corporation.

6.05 Procédures administratives et régie interne :

- Ce pouvoir revient au conseil d'administration.

6.06 Contrats :

- Habituellement signés par la présidence ou la vice-présidence ou trésorier de la corporation.

6.07 Effets bancaires :

- Banque ou institution financière située dans la province de Québec et désignée par le conseil d'administration.

6.08 Liquidation :

- Idem à la charte.

6.09 Emprunt :

- Le conseil d'administration, peut lorsqu'il le juge opportun :
 - a) faire des emprunts de deniers sur le crédit de la corporation;
 - b) émettre des obligations ou autres valeurs de la corporation et les donner en garantie ou les vendre à un prix jugé convenable;
 - c) hypothéquer les immeubles et les meubles ou autrement frapper d'une charge quelconque les biens de la corporation.

6.10 Adoption et modification des règlements généraux :

- Le conseil d'administration a le pouvoir de modifier ou d'abroger des règlements généraux, mais ils doivent être entérinés par l'assemblée générale.

EXEMPLE 2

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Source : MARTEL, Paul, La Corporation sans but lucratif, Éditions Wilson et Lafleur, 1987.

Autorisation de reproduction par Wilson et Lafleur, septembre 2004.

FORMULE F-10

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX —
CORPORATION PROVINCIALE —
FORMULE COURTE

RÈGLEMENT N° 1

(Étant les règlements généraux)

SIÈGE SOCIAL ET SCEAU

1. *Siège social.* Le siège social de la personne morale.....
(ci-après désignée «la corporation») est établi dans la cité
de, au numéro de la rue
..... ou à tout autre endroit dans la cité de.....
que le conseil d'administration de la corporation pourra de temps à autre
déterminer.

2. *Sceau.* Le sceau de la corporation, dont la forme est déter-
minée par le conseil d'administration, ne peut être employé qu'avec le
consentement du président ou du secrétaire.

LES MEMBRES

3. *Catégories.* La corporation comprend trois (3) catégories de
membres, à savoir : les membres actifs, les membres associés et les
membres honoraires.

4. *Membres actifs.* Est membre actif de la corporation toute
personne physique intéressée aux buts et aux activités de la corporation
et se conformant aux normes d'admission établies de temps à autre
par résolution du conseil d'administration, auquel le conseil d'adminis-
tration, sur demande à cette fin, accorde le statut de membre actif. Les
membres actifs ont le droit de participer à toutes les activités de la
corporation, recevoir les avis de convocation aux assemblées des
membres, d'assister à ces assemblées et d'y voter. Ils sont éligibles
comme administrateurs de la corporation.

Un membre actif bénéficiant de ce statut à titre de représentant
désigné d'un membre associé est automatiquement disqualifié comme
membre actif advenant :

- a) sa destitution par le membre associé qui l'a désigné, ou

AVRIL 2000

305-2

LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC

b) le retrait ou la radiation du membre associé qui l'a désigné.

5. Membres associés. Est membre associé de la corporation toute association ou personne morale intéressée aux buts et aux activités de la corporation et se conformant aux normes d'admission établies de temps à autre par résolution du conseil d'administration, auquel le conseil d'administration, sur demande à cette fin, accorde le statut de membre associé. Les membres associés n'ont pas comme tels le droit d'assister aux assemblées des membres, mais ils peuvent, par lettre de créance remise au secrétaire de la corporation, désigner un représentant, lequel 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 inclus ceux d'assister et de voter aux assemblées des membres et d'être éligibles comme administrateurs de la corporation.

Tout membre associé peut en tout temps destituer son représentant en avisant par écrit ce membre et le secrétaire de la corporation de cette destitution, et remplacer ce représentant par une autre personne, par lettre de créance remise au 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 qui aura rendu service à la corporation par son travail ou par 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 de voter lors de ces assemblées. Ils ne sont pas éligibles comme administrateurs de la corporation, et ils ne sont pas tenus de verser des cotisations ou contributions à la corporation.

7. Cotisation. 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 représentant désigné par un membre associé n'est pas tenu de verser de cotisation. Les cotisations payées ne sont pas remboursables au cas de radiation, suspension ou de retrait d'un membre actif ou associé. 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 au secrétaire de la corporation. Dans le cas d'un membre actif désigné par un membre associé, il doit également signifier son retrait à ce membre associé.

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 ou néfaste aux buts poursuivis par la corporation. La décision du conseil d'administration à cette fin sera finale et sans appel, et le conseil d'administration est autorisé à adopter et suivre en cette matière la procédure qu'il pourra de temps à autre déterminer, sans être tenu de se conformer aux règles de justice naturelle.

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 possible dans les quatre-vingt-dix (90) jours qui suivent la fin de l'exercice financier de la corporation. L'assemblée annuelle est tenue au siège de la corporation ou à tout autre endroit fixé par le conseil d'administration.

11. *Assemblées extraordinaires.* Les assemblées extraordinaires des membres sont tenues à l'endroit fixé par le conseil d'administration ou la ou les personnes qui convoquent ces assemblées. Il appartient au président ou au conseil d'administration de convoquer ces assemblées, lorsqu'elles sont jugées opportunes pour la bonne administration des affaires de la corporation. Cependant, le conseil d'administration est tenu de convoquer une assemblée extraordinaire des membres sur réquisition à cette fin, par écrit, signée par au moins un dixième ($\frac{1}{10}$) des membres actifs, et cela dans les dix (10) jours suivant la réception d'une telle demande écrite, qui devra spécifier le but et les objets d'une telle assemblée extraordinaire; à défaut par le conseil d'administration de convoquer telle assemblée dans le délai stipulé, celle-ci peut être convoquée par les signataires eux-mêmes de la demande écrite.

12. *Avis de convocation.* Toute assemblée des membres pourra être convoquée par lettre adressée à chaque membre qui y a droit, à sa dernière adresse connue. L'avis de convocation d'une assemblée extraordinaire devra mentionner en plus de la date, l'heure et l'endroit de l'assemblée, le ou les sujets qui y seront étudiés; seuls ces sujets pourront être étudiés. Cependant, une assemblée pourra être tenue sans avis préalable si tous les membres actifs sont présents ou si les

AVRIL 2000

305-4

LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC

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 faire parvenir l'avis de convocation d'une assemblée à un ou quelques membres ou la non-réception d'un avis par toute personne n'a pas pour effet de rendre nulles les résolutions adoptées à cette assemblée. Le délai de convocation des assemblées des membres est d'au moins dix (10) jours francs.

13. *Quorum.* Les membres actifs présents constituent le quorum pour toute assemblée des membres.

14. *Vote.* À une assemblée des membres, les membres actifs en règle présents ont droit à un vote chacun. Le vote par procuration n'est pas permis. Au cas d'égalité des voix, le président a (ou: n'a pas) voix prépondérante. Le vote se prend à main levée, à moins que trois (3) des membres présents ne réclament le scrutin secret. Dans ce cas, le président de l'assemblée nomme deux (2) scrutateurs (qui peuvent, mais ne doivent pas nécessairement être des membres actifs de la corporation), avec pour fonctions de distribuer et de recueillir les bulletins de vote, de compiler le résultat du vote et de le communiquer au président. 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 données.

15. *Président et secrétaire d'assemblées.* Les assemblées des membres sont présidées par le président de la corporation. C'est le secrétaire de la corporation qui agit comme secrétaire des assemblées. À leur défaut, les membres choisissent parmi eux un président et/ou un secrétaire d'assemblée.

16. *Procédure.* Le président de l'assemblée veille au bon déroulement de l'assemblée et en général conduit les procédures sous tous rapports.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

17. *Nombre.* Les affaires de la corporation sont administrées par un conseil d'administration composé de trois (3) membres.

17. *Nombre.* Les affaires de la corporation sont administrées par un conseil d'administration composé initialement des administrateurs provisoires désignés dans les lettres patentes, et par la suite,

1. Si le nombre des administrateurs provisoires est inférieur au nombre d'administrateurs indiqué dans les lettres patentes (*formule F-6 (A)*): Voir aussi l'article 28 de la présente formule.

à compter de leur élection lors de la première assemblée des membres, de..... (.....) membres.

18. **Durée des fonctions.** Chaque administrateur entre en fonction à la clôture de l'assemblée au cours de laquelle il a été nommé ou élu. Il demeure en fonction jusqu'à l'assemblée annuelle suivante ou jusqu'à ce que son successeur ait été nommé ou élu.

19. **Éligibilité.** Seuls les membres actifs en règle de la corporation sont éligibles comme administrateurs. Les administrateurs sortant de charge sont rééligibles.

20. **Élection.** Les administrateurs sont élus chaque année par les membres actifs au cours de l'assemblée annuelle. Dans le cas où il n'y a pas plus de candidats que le nombre d'administrateurs à élire, l'élection aura lieu par acclamation; dans le cas où il y a plus de candidats que d'administrateurs à élire, l'élection sera faite par scrutin secret à la majorité simple.

21. **Vacances.** Tout administrateur dont la charge a été déclarée vacante peut être remplacé par résolution du conseil d'administration, mais le remplaçant ne demeure en fonction que pour le reste du terme non expiré de son prédécesseur. Lorsque des vacances surviennent dans le conseil d'administration, il est de la discrétion des administrateurs demeurant en fonction de les remplir et, dans l'intervalle, ils peuvent valablement continuer à exercer leurs fonctions, du moment qu'un quorum subsiste.

22. **Retrait d'un administrateur.** Cesse de faire partie du conseil d'administration et d'occuper sa fonction, tout administrateur qui :

- a) présente par écrit sa démission au conseil d'administration;
- b) décède, devient insolvable ou interdit;
- c) cesse de posséder les qualifications requises; ou
- d) est destitué par un vote des $\frac{2}{3}$ des membres actifs réunis en assemblée extraordinaire convoquée à cette fin.

23. **Rémunération.** Les administrateurs ne sont pas rémunérés comme tels pour leurs services.

24. **Indemnisation.** Tout administrateur, ses héritiers et ayants droit sera tenu, 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 cet administrateur supporte ou subit au cours ou à l'occasion d'une action, poursuite ou procédure intentée contre lui, à l'égard ou

AVRIL 2000

305-6

LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC

en raison d'actes faits ou choses accomplies ou permises par lui dans l'exercice ou pour l'exécution de ses fonctions, et

- b) de tous autres frais, charges et dépenses qu'il 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

25. *Date.* Les administrateurs se réunissent aussi souvent que nécessaire; mais au moins deux (2) fois par année.

26. *Convocation et lieu.* Les assemblées du conseil d'administration sont convoquées par le secrétaire ou le président, soit sur instruction du président, soit sur demande écrite d'au moins deux (2) des administrateurs. Elles sont tenues au siège social de la corporation ou à tout autre endroit désigné par le président ou le conseil d'administration.

27. *Avis de convocation.* L'avis de convocation à une assemblée du conseil d'administration se donne par lettre adressée à chaque administrateur à sa dernière adresse connue. Cet avis peut aussi se donner par télégramme, par télécopieur, par téléphone ou par courrier électronique. Le délai de convocation est d'au moins un (1) jour franc. Si tous les administrateurs sont présents ou si les absents y consentent par écrit, l'assemblée peut avoir lieu sans avis préalable de convocation. L'assemblée du conseil d'administration tenue immédiatement après l'assemblée annuelle des membres peut être tenue sans avis de convocation. La présence d'un administrateur à une assemblée couvre le défaut d'avis quant à cet administrateur.

28. *Quorum et vote.* Le quorum pour la tenue des assemblées du conseil d'administration est de deux (2) administrateurs. Les questions sont décidées à la majorité des voix, le président n'ayant pas voix prépondérante au cas de partage des voix.

(ou)¹

28. *Quorum et vote.* Le quorum pour la tenue des assemblées du conseil d'administration est, initialement, de deux (2) administrateurs. Ce nombre sera automatiquement haussé à(.....) administrateurs à compter de la date de la première élection des administrateurs par les membres. Les questions sont décidées à la

1. Si le nombre des administrateurs provisoires est inférieur au nombre d'administrateurs indiqué dans les lettres patentes. Voir l'article 17 de la présente formule.

majorité des voix, le président n'ayant pas voix prépondérante au cas de partage des voix.

29. Président et secrétaire d'assemblée. Les assemblées du conseil d'administration sont présidées par le président de la corporation. C'est le secrétaire de la corporation qui agit comme secrétaire des assemblées. À leur défaut, les administrateurs choisissent parmi eux un président et/ou un secrétaire d'assemblée.

30. Procédure. Le président de l'assemblée veille au bon déroulement de l'assemblée et en général conduit les procédures sous tous rapports.

31. Résolution signée. Une résolution écrite, signée par tous les administrateurs, est valide et a le même effet que si elle avait été adoptée à une assemblée du conseil d'administration dûment convoquée et tenue. Une telle résolution doit être insérée dans le registre des procès-verbaux de la corporation, suivant sa date, au même titre qu'un procès-verbal régulier.

32. Participation par téléphone. Les administrateurs peuvent, si tous sont d'accord, participer à une assemblée du conseil d'administration à l'aide de moyens permettant à tous les participants de communiquer oralement entre eux, notamment par téléphone. Ils sont alors réputés avoir assisté à l'assemblée.

33. Procès-verbaux. Les membres de la corporation ne peuvent consulter les procès-verbaux et résolutions du conseil d'administration, mais ces procès-verbaux et résolutions peuvent être consultés par les administrateurs de la corporation.

LES DIRIGEANTS

34. Désignation. Les dirigeants de la corporation sont: le président, le secrétaire, le trésorier ainsi que tout autre dirigeant dont le titre et les fonctions peuvent être déterminés par résolution du conseil d'administration. Une même personne peut cumuler plusieurs postes de dirigeants.

35. Élection. Le conseil d'administration doit, à sa première assemblée suivant l'assemblée annuelle des membres, et par la suite lorsque les circonstances l'exigent, élire ou nommer les dirigeants de la corporation. Le président doit être choisi parmi les administrateurs, mais ceci n'est pas de rigueur pour les autres dirigeants.

36. Rémunération. Les dirigeants de la corporation ne sont pas rémunérés comme tels pour leurs services.

AVRIL 2000

305-8

LA CORPORATION SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC

37. Délégation de pouvoirs. Au cas d'absence ou d'incapacité d'un dirigeant de la corporation, ou pour toute raison jugée suffisante par le conseil d'administration, ce dernier peut déléguer les pouvoirs de ce dirigeant à un autre dirigeant ou à un membre du conseil d'administration.

38. Président. Le président est le dirigeant exécutif en chef de la corporation. Il préside les assemblées des membres et du conseil d'administration. Il voit à l'exécution des décisions du conseil d'administration, 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.

39. Secrétaire. Le secrétaire assiste aux assemblées des membres et du conseil d'administration et il en rédige les procès-verbaux. Il remplit toutes les fonctions qui lui sont attribuées par les présents règlements ou par le conseil d'administration. Il a la garde du sceau de la corporation, de son registre des procès-verbaux et de tous autres registres corporatifs.

40. Trésorier. Le trésorier a la charge et la garde des fonds de la corporation et de ses livres de comptabilité. Il 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 dépose dans une institution financière déterminée par le conseil d'administration, les deniers de la corporation.

41. Démission et destitution. Tout dirigeant peut démissionner en tout temps en remettant sa démission par écrit au président ou au secrétaire de la corporation ou lors d'une assemblée du conseil d'administration. Les dirigeants sont sujets à destitution pour ou sans cause par résolution du conseil d'administration, sauf convention contraire par écrit.

42. Vacances. Si les fonctions de l'un quelconque des dirigeants de la corporation deviennent vacantes, par suite de décès ou de démission ou de toute autre cause, le conseil d'administration, par résolution, peut élire ou nommer une autre personne qualifiée pour remplir cette vacance, et ce dirigeant reste en fonction pour la durée non écoulée du terme d'office du dirigeant ainsi remplacé.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

43. Année financière. L'exercice financier de la corporation se termine le de chaque année, ou à toute autre date qu'il plaira au conseil d'administration de fixer de temps à autre.

(facultatif) 44. *Vérification.* Les livres et états financiers de la corporation sont vérifiés chaque année, aussitôt que possible après l'expiration de chaque exercice financier, par le vérificateur nommé à cette fin lors de chaque assemblée annuelle des membres.

EFFETS BANCAIRES ET CONTRATS

45. *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.

46. *Contrats.* Les contrats et autres documents requérant la signature de la corporation sont signés par le président et par le secrétaire ou le trésorier, ou par tout autre dirigeant ou toute autre personne désignée par le conseil d'administration, pour les fins d'un contrat ou d'un document particulier.

MODIFICATIONS AUX RÈGLEMENTS

47. *Modifications.* Le conseil d'administration a le pouvoir d'abroger ou de modifier toute disposition des présents règlements, mais toute telle abrogation ou modification ne sera en vigueur, à moins que dans l'intervalle elle ne soit ratifiée par une assemblée générale extraordinaire des membres, que jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle des membres; et si cette abrogation ou modification n'est pas ratifiée à la majorité simple des voix lors de cette assemblée annuelle, elle cessera, mais de ce jour seulement, d'être en vigueur.

Adopté ce ième jour d..... 19

Ratifié ce ième jour d 19

.....
président

.....
secrétaire

PARTIE 4

ASPECTS LÉGAUX DE BASE DES CORPORATIONS À BUT NON LUCRATIF

4. ASPECTS LÉGAUX DE BASE DES CORPORATIONS À BUT NON LUCRATIF

La corporation est une personne et, à ce titre, elle jouit de presque tous les droits, devoirs ou obligations des individus. La personnalité morale de la corporation est distincte des personnes physiques ou morales qui la composent.

Les groupes qui se sont donnés un statut légal doivent respecter les dispositions de la *Loi sur les compagnies*, celles de leurs lettres patentes et de leurs règlements généraux.

4.1 Obligations⁵

La corporation doit :

- Être représentée par des officiers puisqu'elle ne peut agir par elle-même;
- Utiliser son nom pour tout acte, contrat, engagement;
- Avoir un siège social;
- Tenir une assemblée générale⁶ annuelle dans les quatre mois suivant la fin de l'année financière et au cours de laquelle doivent être présentés les rapports d'activités et un bilan de la situation financière;
- Produire certains rapports (rapport annuel, rapports exigés par l'Inspecteur général);
- Tenir certains livres et registres (des membres, des administrateurs, de la comptabilité, des procès-verbaux, des règlements généraux et de l'acte constitutif);
- Demander l'approbation de l'Inspecteur général pour tout changement aux lettres patentes;
- Honorer ses dettes.

Pour les organismes communautaires qui ont des locaux, il est important de se doter d'un plan d'assurances de la responsabilité civile. S'il arrive un accident sur les lieux de l'organisme, c'est le conseil d'administration qui doit répondre pour la corporation. Il est très important de contracter des assurances au nom de la corporation afin d'éviter de courir des risques inutiles.

⁵ Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R des centres de femmes du Québec.

⁶ Se reporter à la tenue de réunion au chapitre 9 pour plus de précisions.

4.2 Livres et registres de la corporation?

La corporation est née en vertu d'un écrit (les lettres patentes); c'est donc par des écrits qu'elle vit et se manifeste. En fait, la loi rend obligatoire un seul registre : celui des hypothèques. Les autres existent pour les besoins de la corporation qui doit parfois rendre des comptes. Les registres couvrent deux domaines :

- La constitution et la structure de la corporation;
- L'administration et les opérations.

4.2.1 Constitution et structure

Registre des lettres patentes et règlements : comme son nom l'indique, il renferme les lettres patentes, les lettres patentes supplémentaires s'il y a lieu (modifiant les lettres patentes initiales) et les règlements de la corporation. Les nouveaux règlements sont ajoutés au registre, à mesure qu'ils sont adoptés.

Registre des administrateurs : il contient le nom, l'adresse, le numéro de téléphone ainsi que l'occupation des administrateurs actuels et passés et les dates où ils sont entrés en fonction ou ont cessé de l'être.

Registre des membres : il contient le nom des membres présents et passés de la corporation, leur adresse et numéro de téléphone ainsi que leur occupation pendant qu'ils sont membres. C'est sur la base de ce registre qu'est dressée la liste annuelle des membres qui déterminera le droit de vote à l'assemblée annuelle.

4.2.2 Administration et opérations

Registre des hypothèques : la loi exige la tenue d'un registre contenant la liste de tous les biens hypothéqués (biens immeubles), le montant de l'hypothèque ainsi que le nom du créancier hypothécaire.

Registre des procès-verbaux : on y insère, par ordre chronologique, les procès-verbaux des assemblées des membres et des administrateurs. C'est dans ce livre ou ce cartable que sont consignées les résolutions du conseil d'administration, par conséquent les décisions et les autorisations relatives aux opérations de la corporation. Il raconte aussi l'histoire officielle de l'organisme. Il sert de mémoire écrite aux membres actuels et servira dans le futur à initier les nouveaux membres.

⁷ Le Passe-partout, Centre Berthiaume-du-Tremblay, 1992.

Registre financier : c'est en fait l'ensemble des livres de comptabilité de la corporation. Ils varient selon les corporations; on y retrouve les recettes et déboursés, transactions financières, créances et obligations.

La loi oblige les corporations à dresser une liste de leurs membres annuellement.

4.2.3 Qui peut consulter les livres et registres?

Les livres qui touchent la constitution et la structure de la corporation, soit le registre des lettres patentes et règlements, le registre des administrateurs et le registre des membres, de même que le registre des hypothèques ont un caractère « public ». C'est-à-dire qu'ils sont ouverts aux membres et aux créanciers de la corporation, ainsi qu'à leurs représentants. Ces personnes peuvent les consulter, au siège social de la corporation. Il leur est permis d'en reproduire des extraits.

Les livres de comptabilité et le registre des procès-verbaux ne sont accessibles qu'aux membres du conseil d'administration. Un membre de l'organisme ne peut exiger de voir ces livres, ce qui n'exclut pas, par souci de transparence et d'ouverture, d'en permettre l'accès.

4.3 Conservation des documents⁸

Ce qu'il faut conserver pour la vie de l'organisme :

- Les lettres patentes et les lettres patentes supplémentaires (s'il y a lieu);
- L'enregistrement du numéro de reconnaissance fiscale (ou numéro d'organisme de charité);
- Les règlements généraux;
- Toutes les modifications aux règlements généraux;
- Les rapports annuels;
- Les rapports financiers;
- Les procès-verbaux des assemblées générales et extraordinaires;

⁸ Regroupement PRASAB, automne 2002.

- Les procès-verbaux des réunions régulières et extraordinaires du conseil d'administration;
- La demande initiale ainsi que le rapport final pour les demandes de financement de projets divers.

Ce qu'il faut conserver pour une période de 7 ans (documents comptables) :

- Les preuves d'assurance;
- Les factures, les chèques, les reçus;
- Les documents concernant l'embauche du personnel;
- Tous les documents de comptabilité concernant des projets parrainés par l'organisme.

S'il y a dissolution de l'organisme, la conservation de ces documents appartient au dernier conseil d'administration en fonction mais l'organisme n'est pas tenu de conserver ces documents en permanence. Les organismes ne sont pas assujettis à la Loi des archives.

Ce qui peut être utile de conserver pour l'historique :

- Un exemplaire des documents d'origine ou tout changement survenu au cours des années;
- Un exemplaire du ou des dépliants de l'organisme;
- Une copie de la liste des donateurs;
- Une liste à jour des membres du conseil d'administration depuis la fondation de l'organisme.

PARTIE 5

CONSEIL D'ADMINISTRATION

5. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Tout organisme communautaire à but non lucratif doit fonctionner avec un conseil d'administration. Le fonctionnement de ce conseil d'administration est le reflet des orientations de la philosophie des membres.

Il est important que les membres d'une corporation s'entendent pour préciser à quel modèle de gestion ils réfèrent, puisque cela influencera la constitution du conseil d'administration et le type de gestion qu'ils veulent privilégier dans l'organisme.

Il va sans dire que ces modèles sont rarement appliqués à l'état pur. Dans les organismes communautaires, on retrouve souvent un amalgame de plusieurs modèles selon les étapes de vie de l'organisme, ses membres et ses administrateurs.

5.1 Modèles de gestion⁹

Plusieurs modèles de gestion des conseils d'administration existent, trois modèles appliqués dans les organismes communautaires ont été sélectionnés.

- **Modèle hiérarchique ou traditionnel**

Ce modèle implique que le conseil d'administration a été élu par les membres lors de l'assemblée générale et il s'assure de « garder le cap » de la mission dans l'organisation. Il œuvre en délégation de l'assemblée générale.

Ce conseil d'administration planifie, oriente les actions, assure un leadership dans le développement, contrôle les finances et fait valoir l'organisme dans la communauté.

Dans ce modèle, le conseil d'administration transige avec la personne responsable de l'organisme (personne à la direction ou à la coordination) qui a une responsabilité hiérarchique distincte de celle du personnel.

⁹ Adaptation tirée de la Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R des centres de femmes du Québec.

- **Modèle participatif**

Ce modèle implique que le conseil d'administration élu par les membres joue un rôle actif avec le personnel dans la gestion de l'organisme. Le personnel est consulté et impliqué avec le conseil d'administration pour tout ce qui touche sa fonction, mais les orientations et objectifs demeurent la responsabilité du conseil d'administration. Ils représentent mutuellement l'organisme dans la communauté.

Dans ce modèle, la personne responsable demeure imputable des actes de son équipe devant le conseil d'administration et elle a une responsabilité hiérarchique distincte de celle du personnel.

- **Modèle collectif**

Dans ce modèle, l'assemblée générale et le conseil d'administration sont complètement fusionnels et le collectif de ces personnes joue le rôle de conseil d'administration. Les orientations et les objectifs de l'organisme sont décidés avec tous les membres de la collective. Il y a peu ou pas de hiérarchisation de gestion. Il n'y a pas de titre hiérarchique distinct. Les décisions se prennent par consensus. Il peut y avoir une délégation de pouvoir pour faciliter le travail.

Ce modèle est porté particulièrement par les groupes de femmes qui ont une vision féministe.

5.2 Constitution du conseil d'administration

Le conseil est élu par les membres chaque année et il est formé selon les règlements généraux en vigueur qui précisent la provenance des personnes, le nombre de membres du conseil d'administration et leurs fonctions : présidence, vice-présidence, secrétariat, trésorerie, administrateurs, directeur et représentants des employés ou de l'équipe de travail et personnes ressources, s'il y a lieu¹⁰.

5.3 Recrutement des membres du conseil d'administration

L'élection se fait lors de l'assemblée générale annuelle, mais le recrutement des membres du conseil d'administration se fait tout au long de l'année dans le cadre des activités de l'organisme. Le rayonnement de l'organisme favorisera le recrutement des membres. Il faut profiter de la nécessité de sièges à combler pour identifier les compétences des personnes dont le conseil d'administration a besoin pour garder un équilibre des forces.

¹⁰ Textes de L'R des femmes et de Centraide.

Un renouvellement systématique de quelques membres du conseil d'administration chaque année aide à la vitalité de l'organisme et évite d'être géré par des personnes qui se sentent « propriétaires ». La solution est de s'assurer de clauses, dans les règlements généraux, limitant le nombre de mandat autorisé à titre de membre du conseil d'administration.

Pour favoriser le recrutement de nouveaux membres du conseil d'administration, il est proposé de former un comité de recrutement et de se donner des outils, comme un guide et un document d'information sur le fonctionnement; de ne pas hésiter à se donner des critères de recrutement en fonction des forces/expertises répondant aux besoins de l'organisme; d'impliquer les personnes intéressées dans des comités de travail spéciaux se rapportant au conseil d'administration.

5.4 Accueil des nouveaux membres

Beaucoup de membres siègent pendant des mois au conseil d'administration avant de comprendre leurs rôles et responsabilités. Cette incertitude fait perdre du temps et de l'énergie précieux pour l'organisation. Des descriptions de l'organisme et des tâches à accomplir à titre de membre d'un conseil d'administration faciliteraient le travail.

Pour cela, une pochette d'accueil incluant les documents de base suivants peut être remise aux nouveaux administrateurs :

- La copie de la charte;
- Les règlements généraux;
- Le rapport d'activités de la dernière année;
- Le rapport financier de la dernière année;
- Tout document pertinent sur la mission et la problématique de l'organisme;
- Une fiche sur la structure de l'organisme;
- Un document sur les rôles du conseil d'administration et de ses membres;

- Une fiche sur la description de tâches des différents membres du conseil d'administration :
 - Titre du poste;
 - Responsabilités;
 - Mandat (durée);
 - Tâches à prévoir;
 - Formation prévue, s'il y a lieu.

PARTIE 6

**RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS
ET DE LA PERMANENCE**

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA PERMANENCE

Dans un organisme communautaire, l'assemblée générale des membres confie au conseil d'administration le mandat d'administrer les affaires de la corporation et de voir à la réalisation des orientations et priorités d'action décidées en assemblée générale.

Les membres du conseil d'administration sont responsables de l'administration de la corporation. Ils ont le pouvoir d'agir pour et au nom de la corporation; par conséquent, ils ont des devoirs à remplir et des responsabilités à assumer.

6.1 Mandat d'un membre du conseil d'administration

La durée et la fin d'un mandat d'un membre du conseil d'administration devraient être prévus dans les règlements généraux de l'organisme. S'ils ne le sont pas, la Loi sur les compagnies prévoit que l'élection de ceux-ci a lieu annuellement et tous les membres alors en fonction se retirent. La durée maximale d'un mandat est de deux ans, mais celui-ci peut être renouvelé suite à une élection. Le renouvellement des mandats peut s'effectuer par roulement, c'est à dire que la moitié des membres quitte le conseil à la fin d'une année et l'autre moitié reste pour assurer la continuité. Un membre du conseil d'administration entre en fonction dès la fin de l'assemblée générale des membres qui a procédé à son élection. Son mandat prend fin s'il décède, s'il donne sa démission ou s'il est destitué. Lors d'un remplacement d'un membre du conseil d'administration en cours de mandat, la personne qui occupera le poste vacant demeurera en fonction pour la durée non écoulée du terme du membre ainsi remplacé.

6.2 Devoirs d'un membre du conseil d'administration

Les obligations des administrateurs peuvent se répartir en deux grandes catégories :

- Le devoir de prudence et de diligence;
- Le devoir d'honnêteté et de loyauté.

6.2.1 Devoir de prudence et de diligence

Ce devoir a trait à l'obligation faite aux membres du conseil d'administration de se renseigner sur le mandat de l'organisme ainsi que sur tous les aspects de son fonctionnement. Ceci demande un effort actif et concentré de tous les membres pour qu'ils se renseignent et soient prêts à prendre des décisions informées au sujet de leur organisme. Ils font preuve de prudence et de diligence :

- En assistant aux réunions du conseil d'administration;
- En se renseignant et en demandant conseil avant d'agir ou de prendre des décisions pour lesquelles ils ne sont pas suffisamment informés;

- En faisant preuve de vigilance dans la sélection des personnes à qui elles délèguent des pouvoirs.

6.2.2 Devoir d'honnêteté et de loyauté

Les membres du conseil d'administration doivent agir honnêtement et de bonne foi dans ce qu'ils croient raisonnablement être les meilleurs intérêts de leur organisme. Ils doivent faire passer les intérêts de l'organisme et non leur intérêt personnel.

Deux règles importantes s'imposent, soit la règle d'absence de bénéfice et la règle d'absence de conflit.

Les membres du conseil d'administration doivent agir avec loyauté en tout temps. Le devoir de loyauté les oblige à éviter rigoureusement tout conflit d'intérêts. Les membres du conseil d'administration ne peuvent profiter d'une façon quelconque de leur relation avec l'organisme. Ils ne peuvent se placer en situation où leur devoir d'administrateur entre en conflit avec leurs intérêts ou leurs obligations envers d'autres.

Il est à noter que l'article 324 du nouveau code civil oblige à se conformer à un certain formalisme en matière de conflit d'intérêts. Il impose une obligation de dévoiler le conflit d'intérêts et consigner la déclaration. Cette déclaration de conflit d'intérêts fait preuve de la transparence du conseil d'administration et protège le membre du conseil d'administration en cas de poursuite devant les tribunaux. De façon générale, le membre concerné de la corporation doit s'abstenir de discuter et de voter sur cette question le concernant et idéalement devrait se retirer.

À l'intérieur d'un même conseil d'administration, il est fortement recommandé qu'il n'y ait aucun lien de parenté entre les membres du conseil d'administration et la permanence.

6.2.3 Devoirs du conseil d'administration envers les membres de l'organisme

Les membres du conseil d'administration ont certains devoirs envers les membres de l'organisme. Ils doivent s'assurer que l'organisme et ses membres agissent conformément aux conditions énoncées dans la loi, les lettres patentes et les règlements généraux.

Les membres du conseil d'administration doivent aussi traiter tous les membres sur un pied d'égalité (par exemple en fixant et en percevant les droits ou en appliquant les règles et les règlements administratifs), à moins que les intérêts de l'organisme exigent clairement d'agir d'une autre façon.

6.3 Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Habituellement, les membres du conseil d'administration ont comme principales responsabilités de :

- S'assurer que les activités et actions de l'organisme sont conformes à sa mission :
 - Prendre connaissance des lettres patentes et des règlements généraux de l'organisme;
 - Assurer le suivi du plan d'action et la programmation des activités et des services offerts en lien avec la mission de l'organisme;
 - Former des comités de travail et se prononcer sur leurs recommandations.
- Veiller à la santé financière de l'organisme :
 - Administrer les affaires, autoriser les transactions financières et signer les contrats;
 - Adopter le budget annuel;
 - Veiller à ce que les livres comptables de l'organisme soient vérifiés annuellement et approuvés par le conseil d'administration de l'organisme;
 - Voir au financement de l'organisme, déterminer les objectifs financiers;
 - S'assurer que les règles gouvernementales établies soient respectées pour les organismes ayant le statut d'organisme de charité enregistré;
 - Prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que l'organisme effectue et verse fidèlement les retenues fiscales à la source auprès des instances gouvernementales.
- Veiller à ce que l'organisme dispose des ressources humaines nécessaires :
 - S'assurer de la gestion des ressources humaines, sélectionner et évaluer la personne à la direction générale;
 - Établir les conditions de travail.
- Assurer la bonne marche des opérations de l'organisme :
 - Nommer les personnes aux postes d'officier (présidence, vice-présidence et autres);

- Voir à combler les postes vacants au conseil d'administration;
 - S'assurer que les procès-verbaux soient remis par écrit et distribués aux membres du conseil d'administration;
 - Convoquer l'assemblée générale annuelle;
 - Préparer le rapport annuel des activités pour l'assemblée générale de façon à rendre compte des mandats qui lui ont été confiés.
- Assurer les liens avec la communauté :
 - Voir à la promotion de l'organisme auprès de la population et de ses membres en fonction de son mandat.

Démissionner de son poste de membre du conseil d'administration ne change rien à la responsabilité à laquelle s'expose ce membre pour des actes ou des omissions survenus alors qu'il était en fonction.

L'omission de transmettre les renseignements et les retenues à la source exigés par les instances gouvernementales peut impliquer directement les membres du conseil d'administration.

6.4 Pouvoirs d'un conseil d'administration⁹

C'est le conseil d'administration pris dans son ensemble, qui a le pouvoir légal d'administrer les affaires de la corporation. Un membre n'a individuellement aucun pouvoir de lier la corporation, à moins qu'il ne soit également un officier ou un représentant spécialement autorisé à cette fin par le conseil d'administration. Les décisions doivent donc être collectives : elles se prennent par voie de résolutions, adoptées lors de réunions dûment convoquées et tenues, ou encore signées par tous les membres du conseil d'administration.

Chaque personne du conseil d'administration doit rencontrer les conditions d'éligibilité stipulées par la loi et les règlements, c'est-à-dire être une personne physique majeure, légalement capable de contracter, résident du Québec ou du Canada.

La *Loi sur les compagnies* confère au conseil d'administration le pouvoir général et exclusif d'administrer les affaires de la corporation dans les limites imposées par la loi, les lettres patentes et les règlements généraux de l'organisme à moins, de dispositions

¹¹ MARTEL, Paul, *Administrateurs de corporations à but non lucratif: le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Éditions Wilson & Lafleur Martel Itée, 2^e édition, 2000.

contraires dans les lettres patentes et règlements, le conseil d'administration est responsable de :

- Admettre des membres;
- suspendre ou expulser des membres;
- Fixer le montant de la cotisation annuelle, s'il y a lieu;
- Modifier et abroger les règlements généraux de l'organisme;
- Conclure tous les contrats prévus par la loi, acquérir ou vendre des biens, signer des ententes, des baux, des contrats de service, faire de la publicité, engager et congédier des employés, le tout dans l'intérêt de la corporation.

Individuellement, un membre du conseil d'administration, tout comme la personne à la présidence, n'a pas de pouvoir d'engager l'organisme, à moins qu'il n'y ait été autorisé par résolution du conseil.

6.5 Droits des membres du conseil d'administration

Voici une liste des droits :

- D'être convoqué aux réunions;
- De renoncer à l'avis de convocation avant, pendant ou après la réunion;
- De contester la validité de la réunion;
- D'accès à l'information sur la gestion de l'organisme;
- De participer aux décisions et le droit à une voix au moment du vote;
- D'être renseigné sur les affaires de la corporation et d'avoir accès à tous les livres et registres, incluant les livres comptables et les procès-verbaux.

Limites aux droits :

- Le membre du conseil d'administration est tenu de se retirer lorsqu'il s'agit d'un sujet à l'égard duquel il est en conflit d'intérêts.

6.6 Rôle des officiers

Le conseil d'administration a le mandat d'élire les postes d'officiers qui sont : la présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie. Les critères recherchés pour exercer

ces fonctions sont les mêmes pour tous alors que les tâches principales varient selon le rôle que chacun doit assumer.

Critères recherchés :

- Avoir à cœur le travail de l'organisme;
- Assister aux réunions du conseil d'administration;
- Avoir une certaine disponibilité pour les activités, tels que : préparation des réunions du conseil d'administration, travaux des comités et réunions;
- Assister à l'assemblée générale annuelle;
- Connaître l'organisme et l'appuyer publiquement;
- Favoriser des relations positives entre les autres membres du conseil d'administration et le personnel de l'organisme;
- Surveiller les conflits d'intérêts et s'abstenir de se trouver dans cette situation;
- Les officiers sont responsables des tâches qu'ils peuvent déléguer mais dont ils continuent à assumer la responsabilité.

6.6.1 Présidence

La personne à la présidence voit au bon fonctionnement de l'organisme, assure un leadership et favorise la participation des membres.

Tâches principales :

- Présider les réunions du conseil d'administration et de l'exécutif, animer les débats;
- Être le principal porte-parole de l'organisme auprès des médias et de la collectivité dans son ensemble;
- S'assurer que les buts, les objectifs et les priorités à long terme de l'organisme visant à satisfaire les besoins de la collectivité sont établis;
- Guider et orienter le conseil d'administration;
- Établir l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration en collaboration avec la permanence;
- S'adresser aux membres à l'assemblée générale annuelle;

- Défendre les intérêts de l'organisme auprès des différentes instances;
- Représenter l'organisme lors d'activités dans la communauté;
- Accroître les relations avec d'autres groupes et organismes communautaires.

6.6.2 Vice-présidence

La personne à la vice-présidence assiste le président dans ses fonctions.

Tâches principales :

- Collaborer à l'élaboration des buts, des objectifs et priorités à long terme de l'organisme visant à satisfaire les besoins de la collectivité;
- Remplacer la personne à la présidence en cas d'absence ou d'incapacité de celle-ci.

6.6.3 Secrétariat

La personne au secrétariat s'assure d'une bonne circulation de l'information pour que les membres du conseil d'administration puissent prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Tâches principales :

- Collaborer à l'élaboration des buts, des objectifs et priorités à long terme généraux de l'organisme visant à satisfaire les besoins de la collectivité;
- Rédiger et conserver les procès-verbaux et les dossiers de toutes les réunions du conseil d'administration;
- Examiner, surveiller et vérifier l'exactitude des procès-verbaux des réunions et en assurer la diffusion à tous les membres du conseil d'administration;
- S'occuper de la correspondance, s'il n'y a pas de permanence;
- S'assurer de la mise à jour des listes, des cartes de membres et des registres.

6.6.4 Trésorerie

La personne à la trésorerie voit à ce que l'utilisation des fonds soit conforme aux objectifs de l'organisme. Elle s'assure que les livres de comptabilité sont bien tenus et que l'organisme produise les déclarations requises par les deux gouvernements.

Le trésorier est responsable des opérations bancaires, comptes à recevoir, comptes à payer, signature de chèques et tenue de livres.

Tâches principales :

- S'assurer de la préparation d'un budget à l'intention du conseil d'administration;
- Étudier chaque aspect des dépenses de l'organisme et établir des prévisions pour l'année suivante;
- Présenter des états financiers mensuels;
- Contrôler les dépenses par rapport au budget approuvé;
- S'assurer de la préparation des documents financiers en vue du rapport financier annuel et faire vérifier ses états financiers par un vérificateur comptable pour l'assemblée annuelle, s'il y a lieu;
- Préparer un calendrier annuel des tâches relatives au financement et s'assurer de leur exécution (ex. : dates, échéance, différentes subventions, rapports trimestriels à remettre aux bailleurs de fonds);
- Identifier des sources de financement et soumettre des propositions au conseil d'administration.

6.7 Instance d'un organisme

Il est important que le partage des rôles soit clair entre l'assemblée des membres, le conseil d'administration et la permanence. L'assemblée générale définit les orientations, le conseil d'administration, comme son nom l'indique, « administre », c'est-à-dire qu'il s'assure de la bonne marche de l'organisme et la permanence « gère », elle prépare, produit, définit, précise les différentes actions et fournit les moyens nécessaires pour la bonne marche de l'organisme (se reporter au tableau de la page suivante).

Le fait que certaines tâches soient confiées au personnel ne dégage pas les membres du conseil d'administration de leur responsabilité.

POUVOIRS DES DIFFÉRENTES INSTANCES D'UN ORGANISME¹²

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	CONSEIL D'ADMINISTRATION	PERMANENCE
✓ Élit les membres du conseil d'administration;	✓ Adopte, modifie et abroge les statuts et règlements de l'organisme;	✓ Planifie, organise et contrôle les activités de l'organisme;
✓ Destitue les membres du conseil d'administration;	✓ Autorise les transactions financières et les contrats;	✓ Assure la recherche de financement et la comptabilité;
✓ Ratifie les modifications aux statuts et règlements;	✓ Adopte les rapports financiers et prévisions budgétaires;	✓ Élabore les rapports financiers et prévisions budgétaires;
✓ Adopte les modifications aux lettres patentes;	✓ Présente un rapport d'activités à l'assemblée générale;	✓ Élabore une proposition de plan d'action annuel et une programmation d'activités;
✓ Nomme le vérificateur comptable, s'il y a lieu;	✓ Détermine les priorités d'action annuelles;	✓ Élabore, seul ou avec son personnel, le programme d'activités et services selon les orientations du conseil d'administration;
✓ Approuve les rapports financiers;	✓ Élabore et décide les mandats et prises de positions politiques;	✓ Prépare le bilan annuel et rédige le rapport d'activités;
✓ Approuve les grandes orientations et priorités d'action;	✓ Forme des comités de travail et d'action et se prononce sur leurs recommandations;	✓ Assure la représentation de l'organisme;
✓ Est informée des lieux de représentation de l'organisme;	✓ Voit à l'embauche, à la formation et à l'évaluation du directeur général;	✓ Recrute, forme, supervise et évalue le personnel;
✓ Reçoit le rapport annuel d'activités;		
✓ Soulève toute question d'intérêt pour	✓ S'assure de préparer une relève lors du	

¹² Adapté de l'R des Femmes.

Guide à l'intention des organismes communautaires

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	CONSEIL D'ADMINISTRATION	PERMANENCE
<p>les membres;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fixe la cotisation, s'il y a lieu; ✓ Vote la dissolution de la corporation. 	<p>départ de certains membres;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accepte ou refuse les demandes d'adhésion ou de renouvellement des membres conformément aux règlements généraux; ✓ Est responsable de l'engagement, de l'évaluation et des conditions de travail; ✓ Comble les postes vacants en son sein; ✓ Est responsable de la liquidation des biens en cas de dissolution de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assume le lien entre le personnel et le conseil d'administration; ✓ Encadre et forme les bénévoles; ✓ Assume la gestion quotidienne et applique les décisions du conseil d'administration; ✓ Rend compte de sa gestion au conseil d'administration; ✓ Participe aux réunions du conseil d'administration. <p>Note : Quand l'organisme ne compte pas de salariés, les principales fonctions sont assumées par le conseil d'administration.</p>

Les membres du conseil d'administration doivent s'abstenir d'intervenir auprès du personnel et ils doivent respecter les liens d'autorité et de communication entre la direction et le personnel. À cet égard, il est suggéré de bien expliquer le rôle du conseil au personnel et de prévoir des occasions de rencontres structurées entre les employés et le conseil d'administration pour assurer un minimum de dialogue conseil terrain, sans tomber dans la micro gestion du personnel.

¹³

Le conseil d'administration devrait définir clairement et adopter formellement une description de tâches de la direction et prendre soin d'évaluer annuellement celle-ci sur la base de cette description.

6.8 Rôle du conseil d'administration en regard des bénévoles

Le conseil d'administration a la responsabilité de :

- Soutenir la personne responsable en ce qui concerne la gestion, le recrutement, l'intégration et la coordination des bénévoles;
- S'assurer que les bénévoles bénéficient de l'encadrement, du soutien, de la formation et aussi de la reconnaissance nécessaires.

6.9 Les comités

Un comité peut être composé uniquement de membres du conseil d'administration, comme c'est le cas pour le comité exécutif. Il peut également inclure, en plus de membres du conseil d'administration, des membres de l'organisme et même des personnes en provenance de l'extérieur. Cette alternative a comme avantage de libérer un peu les membres du conseil d'administration et permet l'apport d'énergies nouvelles. En général, c'est le conseil d'administration qui donne les mandats aux comités et en nomme les responsables, par résolution.

¹³ Répertoire de pratiques et façons de faire favorisant la communication et les relations opérationnelles entre permanents et administrateurs au sein des organismes communautaires. Association québécoise des centres communautaires pour aînés, août 2003.

6.9.1 Raison d'être et fonctions des comités

Pourquoi avoir des comités? Pour la simple raison que ceux-ci peuvent remplir certaines fonctions qu'il serait plus difficile au conseil d'administration d'accomplir, ceci par manque de temps ou manque d'expertise. Les comités sont des outils pour réaliser des projets, des activités et assurer la participation des membres. Il permet de déléguer des tâches et des responsabilités précises en partageant le travail.

Voici les principales fonctions que remplissent les comités :

- Effectuer un travail préparatoire en vue des décisions du conseil, comme élaborer des options politiques et des recommandations soumises au conseil;
- Mener des tâches au nom du conseil dans certains domaines comme la collecte de fonds ou dans le domaine des relations communautaires. À noter que lorsqu'il y a délégation de ces tâches à un comité, les paramètres de cette délégation se doivent d'être très clairs car il y a possibilité que la permanence continue à entretenir des activités qu'elle a l'habitude d'accomplir seule;
- Collaborer avec le personnel pour accomplir certaines activités;
- Permettre à de futurs membres du conseil d'administration d'acquérir une expérience pertinente.

6.9.2 Mandat type d'un comité

Le conseil d'administration donne à une personne ou à un groupe le pouvoir d'accomplir une tâche au nom du conseil en lui attribuant un mandat. Sans ce pouvoir, aucune décision n'est sanctionnée et les intervenants agissent sans protection juridique.

Le mandat, pour être clair et précis, devrait réunir cinq éléments :

Qui?	Les membres du comité;
Quoi?	Rôle du comité;
Comment?	Mode d'opération;
Quand?	Échéancier;
Avec?	Ressources matérielles et financières.

Quel que soit le mandat, tout comité doit soumettre ses recommandations au conseil d'administration pour approbation.

- Créer un comité uniquement pour une raison précise.
- Faire siéger d'autres personnes que des membres du conseil permet de multiplier les compétences et de créer un sentiment réel de travail d'équipe.
- Avoir un mandat précis et une description claire de sa raison d'être, de son calendrier de travail, de ses pouvoirs et responsabilités.
- Exiger des rapports réguliers de sorte que le conseil soit au courant des travaux du comité.

La présence du permanent sur les comités est fortement recommandée pour assurer la circulation de l'information et le lien entre les divers comités et le conseil d'administration.

PARTIE 7

**CADRE D'UN CODE
DE DÉONTOLOGIE**

7. CADRE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE

7.1 Constat

La gestion et l'intervention dans les organismes communautaires soulèvent des questions nécessitant une réflexion éthique qui peuvent être de tout ordre, soit de la confidentialité vis-à-vis des personnes et entre collègues, de la qualité des services offerts en fonction des ressources disponibles, de problèmes dans la gestion administrative : conflit d'intérêts entre le personnel et les membres du conseil d'administration.

Les responsables font face à des questions inédites qui entraînent des problèmes délicats difficiles à résoudre. Ces situations nécessitent une réflexion objective pour bien y répondre.

Selon Pierre Fortin¹⁴, il nous apparaît plus juste d'utiliser l'expression *code de déontologie* pour désigner un document dans lequel on retrouve, après avoir affirmé les valeurs auxquelles on adhère, un certain nombre de règles que l'on se donne collectivement pour encadrer un ensemble d'interventions qui se réfèrent aux services offerts par un organisme communautaire.

7.2 Pourquoi un code de déontologie?

Faisant le constat des divers aspects éthiques qui se posent dans la gestion régulière des organismes communautaires, un code de déontologie propre à un organisme s'avère un support pertinent pour assurer une saine gestion.

Le conseil d'administration, le personnel à la coordination et salarié, les personnes bénévoles voient la nécessité d'un code de déontologie pour :

- Mettre en évidence les valeurs de l'organisme;
- Baliser et avoir des lignes directrices dans les interventions;
- Créer une harmonisation dans l'intervention;
- Respecter les droits des utilisateurs;
- Protéger les intervenants;

¹⁴ FORTIN, Pierre, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995, p. 32

- Protéger les personnes qui font appel aux services;
- Assurer une crédibilité de l'organisme;
- Permettre une réflexion au sein de l'organisme.

Plusieurs références viennent confirmer la nécessité d'un code de déontologie.

« Le code de déontologie peut s'avérer un outil fort précieux, servant de guide ou de référence au moment d'agir dans des situations complexes ou en cas de problèmes épineux. Le code de déontologie représenterait une sorte de guide de conduite aidant à prendre des décisions dans le respect des règles, normes et valeurs promues par l'organisme. De plus, en fixant des limites et un cadre aux interventions, le code de déontologie assure une certaine protection des individus (intervenants, participants ou usagers) et de l'organisme lui-même.

Évidemment, le code de déontologie d'un organisme communautaire n'a qu'une portée morale. »¹⁵

« On peut le considérer comme un code d'honneur. Celui-ci trouve sa légitimité dans le consensus autour d'un certain nombre de règles minimales à respecter afin de témoigner des valeurs que l'on partage et d'atteindre les objectifs reliés à la mission de l'organisme ou de l'association. Il repose donc sur l'adhésion volontaire de chaque personne aux règles de conduite qu'il contient. »¹⁶

7.3 Qui est concerné par un code de déontologie?

Toutes les personnes qui œuvrent dans l'organisme, soit les membres du conseil d'administration, le personnel salarié, les personnes bénévoles, la communauté et même aussi les personnes faisant appel aux services de l'organisme.

7.4 Les conditions de la mise en œuvre d'un code de déontologie

Un code de déontologie ne doit pas être la tâche d'une seule personne dans l'organisme puisqu'il concerne la responsabilité morale de plusieurs personnes. Prévoir un temps de réflexion approfondie avec tout le personnel, le conseil d'administration et les personnes bénévoles permettra un échange fructueux pour produire un code qui répond au besoin de l'organisme. C'est la façon de s'assurer que tout le monde comprend et adhère aux principes qui seront mentionnés.

¹⁵ Tiré de la Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R des centres de femmes du Québec.

¹⁶ FORTIN, Pierre, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995, p. 32

À noter qu'un code de déontologie ne fait pas toujours l'objet de renouvellement chaque année. Pour s'assurer de son utilisation dans l'organisme, une réflexion organisée et animée dans le cadre des activités de formation doit être privilégiée pour que toutes les personnes concernées puissent participer à la réflexion et adhérer aux principes qui y sont inscrits.

7.5 Les éléments d'un code de déontologie

Selon Pierre Fortin¹⁵, le code de déontologie que nous proposons se présente plutôt comme un document dans lequel nous retrouvons, dans le préambule, la mission de l'organisme ainsi que les principales valeurs qui y sont promues et, dans les chapitres qui le composent, un certain nombre de règles de conduite exprimées sous forme de responsabilités morales que se fixe un organisme ou une association afin d'encadrer l'ensemble des interventions reliées aux services qu'il offre dans le sens de sa mission et de ses objectifs.

Dans l'élaboration d'un code de déontologie, les éléments suivants peuvent être inclus et sont accompagnés d'exemples pour en faciliter la compréhension :

1. La mission de l'organisme à l'intérieur de laquelle on *situe sa raison d'être*.
2. Les valeurs portées par l'organisme, par exemple : *le respect, l'autonomie, la dignité, l'acceptation inconditionnelle, le respect des choix*.
3. La mission et les valeurs serviront de fondement pour préciser les responsabilités morales :
 - des membres du conseil d'administration (*faire confiance à l'équipe de travail, faire preuve d'une intégrité professionnelle et organisationnelle, ...*);
 - des intervenants face aux personnes qui font appel aux services (*avoir droit au respect, à ses décisions, à des services justes, à la confidentialité*);
 - du personnel salarié entre eux (*s'engager à faire confiance, à respecter la confidentialité, à être responsable, à communiquer aux personnes concernées, ...*);
 - des personnes bénévoles (*avoir droit au respect, à l'information, au support, à la formation, ...*);
 - de l'organisme (*respecter la mission, les objectifs, la philosophie d'intervention, la confidentialité, la crédibilité*);
 - de la communauté (*favoriser l'intégration de l'organisme dans son milieu*);

- des personnes qui font appel au service de l'organisme (*respecter le personnel, la mission et les objectifs de l'organisme*).

Dans l'annexe, à titre d'information, un canevas de travail ainsi qu'un lexique sont présentés pour faciliter la réalisation d'un code de déontologie¹⁷. Également est ajouté un modèle d'un code de vie en groupe.

¹⁷ FORTIN, Pierre, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1995, p. 137-147.

ANNEXES DU CHAPITRE 7

ANNEXE A
Code de déontologie

CODE DE DÉONTOLOGIE¹⁸

Préambule

Dans lequel on pourrait retrouver :

- ✓ Une référence à la mission et aux objectifs de l'organisme;
 - ✓ Les valeurs particulières que l'on entend promouvoir individuellement et collectivement dans l'ensemble des services offerts par l'organisme;
 - ✓ Une brève définition de la portée du code de déontologie.
-

Chapitre 1

Les responsabilités morales à l'égard des personnes qui font appel aux services de l'organisme

Les responsabilités morales que l'on reconnaît avoir à l'égard de la personne qui fait appel aux services de l'organisme pourraient, entre autres, être formulées en référence à un certain nombre de droits fondamentaux :

- ✓ Le respect de sa dignité, de son intégrité, de son vécu, de ses valeurs, de sa réputation;
- ✓ Le respect de son intimité et de la libre jouissance de ses biens;
- ✓ Le droit à l'information.

Elles pourraient également porter sur l'importance de favoriser par ses attitudes, comportements et actions, la responsabilisation de cette personne à l'égard des décisions à prendre et des droits qui lui sont reconnus :

- ✓ Le droit de participer aux interventions qui la touchent;
 - ✓ Le droit d'être assistée ou d'être représentée;
 - ✓ Le droit de participer aux orientations et à la vie de l'organisme.
-

¹⁸ Tiré de FORTIN, Pierre, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1995.

Chapitre 2

Les responsabilités morales à l'égard des collègues de travail

En vue d'assurer une qualité de vie au sein de l'organisme qui soit bénéfique autant aux personnes qui font appel à ses services qu'à ceux et celles qui y sont impliqués à titres divers, voici quelques aspects qui pourraient être soulignés concernant les relations de travail :

- ✓ Le respect de la dignité de chacune et de chacun;
 - ✓ La valorisation du travail de chaque intervenante et de chaque intervenant;
 - ✓ L'esprit de collaboration et les relations de confiance à établir entre les différentes personnes impliquées dans l'organisme;
 - ✓ Le soin particulier à apporter à la qualité et au partage de l'information.
-

Chapitre 3

Les responsabilités morales à l'égard des bénévoles

Dans ce chapitre, on pourrait mettre en évidence :

- ✓ L'apport appréciable des bénévoles à la vie et au développement de l'organisme;
 - ✓ L'importance de leur apporter l'attention et le support dont ils ont besoin pour participer activement et efficacement aux prestations de services;
 - ✓ La nécessité de leur assurer la formation nécessaire pour bien remplir les tâches qu'on leur confie;
 - ✓ L'importance de leur faciliter l'accès à l'information dont ils ont besoin.
-

Chapitre 4

Les responsabilités morales à l'égard de l'organisme

À l'égard de la personne morale que constitue l'organisme, on pourrait reconnaître l'importance de :

- ✓ Respecter sa mission et ses objectifs spécifiques;
- ✓ Promouvoir par son travail les valeurs qui y sont privilégiées;

- ✓ Contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques et des projets particuliers mis de l'avant;
 - ✓ Veiller à véhiculer une image positive de l'organisme.
-

Chapitre 5

Les responsabilités morales à l'égard de la communauté

Dans ce chapitre, on pourrait particulièrement attirer l'attention sur l'importance de favoriser :

- ✓ L'intégration de l'organisme communautaire dans son milieu;
 - ✓ La reconnaissance de la nécessité de l'implication de la communauté dans le développement des services offerts;
 - ✓ L'intégration harmonieuse des interventions du milieu dans la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisme.
-

Chapitre 6

Les responsabilités morales des personnes qui font appel aux services de l'organisme

Dans ce chapitre, on pourrait souligner l'importance pour ces personnes :

- ✓ De respecter celles et ceux qui interviennent auprès d'elles;
- ✓ De fournir au personnel toute l'information dont il a besoin pour bien accomplir sa prestation de services;
- ✓ De collaborer activement à toute mesure les concernant;
- ✓ D'utiliser les services de l'organisme de façon responsable;
- ✓ De respecter la mission, les objectifs et les biens de l'organisme;
- ✓ De faire des suggestions concernant l'amélioration des services.

ANNEXE B

Lexique déontologique

LEXIQUE DÉONTOLOGIQUE

Ce lexique a pour but de suggérer des termes et des expressions facilitant une meilleure écriture du code de déontologie.

Dans la façon de présenter les responsabilités morales qui incombent aux personnes régies par le code, nous suggérons, plutôt que de désigner ces responsabilités comme des devoirs, d'employer un verbe qui indique une tendance vers un idéal à atteindre. Par exemple, au lieu d'écrire « l'intervenante ou l'intervenant doit faire ceci ou cela » nous proposons d'utiliser le « nous » qui indique la solidarité dans l'engagement et un verbe d'action comme « s'efforcer de », « se préoccuper de », « viser à », etc. Grâce à de telles expressions, le code de déontologie témoignera d'une démarche collective exprimant à la fois la solidarité et la dynamique des aspirations de celles et ceux dont il régit les interventions.

Voici quelques expressions qui peuvent être utilisées pour affirmer l'une ou l'autre responsabilité morale :

- ✓ Nous nous engageons à respecter ... le vécu, les valeurs, les besoins et les attentes des personnes auprès desquelles nous intervenons.
- ✓ Nous nous engageons à entretenir des relations empreintes de respect ...
- ✓ Nous nous efforçons de développer ...
- ✓ Nous entendons promouvoir la participation ...
- ✓ Nous favorisons l'expression de points de vue différents ...
- ✓ Nous encourageons les échanges ...
- ✓ Nous tentons d'établir un consensus ...
- ✓ Nous apportons un soin particulier à ...
- ✓ Nous souhaitons améliorer ...
- ✓ Nous encourageons la création... la mise en place ...
- ✓ Nous estimons important de ...
- ✓ Nous nous préoccuons d'améliorer les rapports entre les personnes impliquées dans un service ...
- ✓ Nous entendons faire preuve de tolérance ...

Guide à l'intention des organismes communautaires

- ✓ Nous travaillons à l'amélioration de ...
- ✓ Nous cherchons à établir des relations de confiance ...
- ✓ Nous nous soucions de la qualité des relations de travail ...
- ✓ Nous reconnaissons l'importance de ...

Voici par ordre alphabétique, les verbes que nous proposons d'utiliser afin de varier un peu le libellé des différents articles du code de déontologie.

A

- ✓ Adopter un comportement ...
- ✓ Accepter des honoraires, des pourboires ou des gratifications ...
- ✓ Aider au développement de ...
- ✓ Améliorer ...
- ✓ Appliquer des normes, des principes, des règles ...
- ✓ Apporter son soutien à ...
- ✓ Approuver des initiatives, des gestes, des mesures visant à ... susceptibles de ...
- ✓ Assumer des fonctions, des responsabilités ...
- ✓ Assurer quelque chose à quelqu'un ...
- ✓ Avoir la conviction ...
- ✓ Avoir la responsabilité de ...
- ✓ Avoir le souci de ...
- ✓ Avoir recours à ...
- ✓ Avoir une conduite empreinte de ...

C

Guide à l'intention des organismes communautaires

- ✓ Chercher à établir une relation de confiance avec ...
 - ✓ Collaborer à ...
 - ✓ Communiquer ...
 - ✓ Ne pas compromettre ...
 - ✓ Contribuer à ...
 - ✓ Coopérer à ...
 - ✓ Considérer des personnes, des choses, des attitudes, des comportements... comme admissibles, inadmissibles, nécessaires, utiles afin de ...
-

D

- ✓ Démontrer par des attitudes, des comportements, des actions ...
 - ✓ Ne pas dénigrer ...
 - ✓ Ne pas discréditer ...
 - ✓ Développer des attitudes, des comportements ...
 - ✓ Devoir ...
 - ✓ Ne pas divulguer ...
-

E

- ✓ Éliminer la discrimination ...
- ✓ Empêcher la discrimination ...
- ✓ Encourager ...
- ✓ Engager pleinement sa responsabilité dans ...
- ✓ Entretenir des relations ...
- ✓ Épauler ...
- ✓ Être à l'écoute de ...

- ✓ Être attentif à ...
 - ✓ Être en mesure de ...
 - ✓ Être sensible à ...
 - ✓ Être vigilant ...
 - ✓ Éviter de ...
 - ✓ Exécuter ...
 - ✓ Exclure ...
 - ✓ Exiger ...
 - ✓ Ne pas exploiter des personnes, des sentiments ...
-

F

- ✓ Faciliter ...
 - ✓ Faire appel à la responsabilité, à la créativité ...
 - ✓ Faire attention à ...
 - ✓ Faire preuve de ...
 - ✓ Faire la promotion de ...
 - ✓ Ne pas faire usage de ...
 - ✓ Favoriser ...
-

I

- ✓ Inciter à adopter une attitude, un comportement ... à faire preuve de ...
- ✓ Indiquer ...
- ✓ Informer quelqu'un de ses droits ...
- ✓ Ne pas ignorer ...
- ✓ Interdire ...

✓ Inviter à ...

M

✓ Maintenir des normes, des relations ...

✓ Manifester ... à l'égard de ...

✓ Mettre de l'avant des mesures ...

✓ Mettre en œuvre ...

✓ Montrer son intérêt ...

O

✓ Obtenir ...

✓ Offrir des services ...

P

✓ Partager ...

✓ Participer ...

✓ Permettre ...

✓ Ne pas porter atteinte à ...

✓ Pourvoir à ...

✓ Prendre en considération les moyens, tous les moyens ...

✓ Préserver ...

✓ Prendre soin de ...

✓ Ne pas se prêter à ...

✓ Privilégier ...

✓ Promouvoir ...

R

- ✓ Rechercher la collaboration, la qualité des services, des interventions ...
- ✓ Recommander la participation ...
- ✓ Reconnaître le pouvoir de ..., les droits de ..., l'importance de ..., le travail d'autrui ...
- ✓ Recourir à ses collègues, à ses supérieurs ...
- ✓ Refuser de ...
- ✓ Rejeter des attitudes, des comportements ...
- ✓ Rendre compte de ...
- ✓ Respecter des personnes, des décisions, la mission de ..., les objectifs de ..., les valeurs de..., les convictions de ...

S

- ✓ S'abstenir de... d'endosser, d'exercer, d'intervenir, d'exprimer ...
- ✓ S'acquitter de ses obligations loyalement, fidèlement, avec diligence ...
- ✓ S'appliquer à ...
- ✓ S'employer à ...
- ✓ S'appuyer sur ...
- ✓ S'assurer que ...
- ✓ Sauvegarder ...
- ✓ Seconder ...
- ✓ S'efforcer de ...
- ✓ S'engager à ...
- ✓ S'empêcher de ...
- ✓ S'impliquer dans ...

Guide à l'intention des organismes communautaires

- ✓ S'interdire ...
 - ✓ S'intéresser à ...
 - ✓ Se soucier de ...
 - ✓ S'obliger à ...
 - ✓ S'occuper de ...
 - ✓ Solliciter la participation ...
 - ✓ Songer à ...
 - ✓ Soutenir les collègues, des initiatives ...
 - ✓ Stimuler ...
 - ✓ Subordonner ses intérêts ...
 - ✓ Supporter ...
-

T

- ✓ Tendre vers ...
 - ✓ Tenir à ...
 - ✓ Tenir compte des conséquences, des besoins, des attentes ...
 - ✓ Ne pas tirer avantage de ...
 - ✓ Ne pas tirer profit de ...
 - ✓ Travailler à ... afin de ...
-

U

- ✓ Utiliser ...
- ✓ Ne pas utiliser ...

V

✓ Veiller au respect de ..., au développement de ...

✓ Viser à ...

ANNEXE C

Code de vie en groupe

CODE DE VIE EN GROUPE¹⁹

Conditions de la vie en groupe	Obstacles à la vie en groupe
✓ S'accepter mutuellement, respecter ses limites et celles des autres.	✓ Le rejet, l'intolérance, l'agressivité.
✓ Être capable de faire des critiques et de recevoir des critiques.	✓ L'incapacité de reconnaître ses erreurs.
✓ Respecter les décisions prises par la majorité.	✓ L'individualisme, le manque de solidarité.
✓ Respecter la discipline du groupe.	✓ Le manque de discipline.
✓ Prendre part aux discussions et dire franchement ce que l'on pense.	✓ La non-participation, le retrait.
✓ Prendre des décisions à partir de motifs rationnels, logiques (et non selon des impressions, des sentiments seulement).	✓ La tendance à agir impulsivement, sans analyse, selon ses humeurs.
✓ Assumer sans retard les tâches qui nous sont confiés.	✓ Le manque de responsabilités.
✓ Régler les conflits personnels à l'intérieur du groupe et non en dehors.	✓ La propension à critiquer dans le dos, à lancer des rumeurs, à former des clans.
✓ Exprimer ses désaccords au fur et à mesure.	✓ La non-affirmation de soi.
✓ Être capable de se remettre en question, de s'évaluer.	✓ Le manque d'objectivité, de sens autocritique.
✓ Se fixer un plan de travail, se tracer un programme, des priorités.	✓ Le manque d'organisation.
✓ Partager les tâches de façon équitable et bien préciser le rôle de chacun.	✓ La surcharge de travail, le stress, la tension.

¹⁹ Tiré de la *Trousse de formation sur la gestion féministe, L'R des centres de femmes du Québec*, inspiré de François MARCOTTE, *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Éditions Saint-Martin, 1986.

PARTIE 8

ORGANISATION DU TRAVAIL

8. ORGANISATION DU TRAVAIL

Peu importe la taille de l'organisme communautaire, des modalités faisant état du fonctionnement doivent être mises en place pour le bénéfice de la communauté, des membres, des membres du conseil d'administration et du personnel. Il s'agit d'opérations qui laissent l'empreinte de l'action du groupe, soit l'élaboration :

- ⇒ Des orientations et de priorités;
- ⇒ Du plan d'action;
- ⇒ Du rapport d'activités;
- ⇒ Du rapport financier.

Préalablement à toute la mise en place de ces modalités, la clé du succès réside dans la nécessité d'une démarche de planification.

8.1 Planification

C'est une démarche rationnelle pour décider à l'avance ce qui sera fait, et de répondre au comment, quand, qui, quoi. Elle permet de définir les objectifs et de déterminer quels sont les moyens les plus susceptibles pour les atteindre.

Les avantages de la planification sont nombreux, en voici une illustration de quelques exemples. Cette démarche :

- Oblige à une réflexion avant l'action, ce qui permet de réagir avant plutôt qu'après coup et de garder le contrôle sur les événements;
- Oblige à revoir et à évaluer ce qui a été fait précédemment;
- Oblige à s'adapter aux besoins et à faire des ajustements si nécessaire;
- Va rendre l'action efficace et mesurable, ce qui évite l'activisme et l'éparpillement;
- Simplifie la prise de décision et favorise l'organisation;
- Permet des économies grâce à un cheminement rationnel qui facilite le suivi des dépenses;
- Favorise l'aboutissement de projets et leur évaluation;

Guide à l'intention des organismes communautaires

- Mobilise les personnes en stimulant un leadership et une participation « responsabilisante »;
- Crée un sentiment de cohésion entre les membres de l'équipe de travail et évite les actions contradictoires.

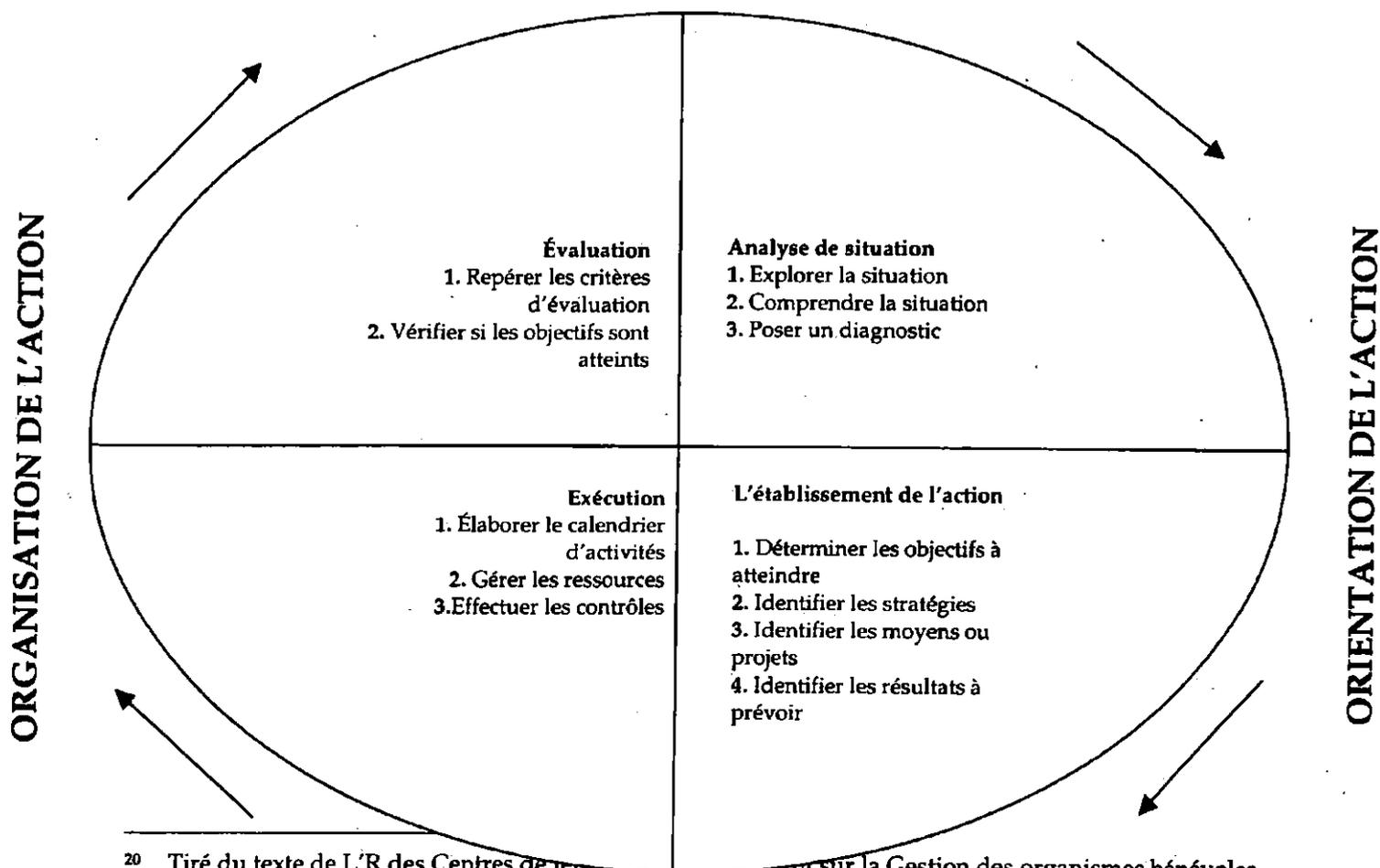
La planification permet de réfléchir et de gagner du temps dans l'action puisqu'on sait où on va.

8.2 Étapes de la planification²⁰

La planification est une démarche structurée qui se traduit en étapes précises :

1. L'analyse de la situation qui permet de faire le point sur la situation, la comprendre et poser un diagnostic.
2. L'établissement de l'action par la détermination d'objectifs, l'identification de stratégies, de moyens ou de projets et les résultats à prévoir par des critères d'évaluation.
3. La réalisation des actions par un échéancier (calendrier des activités), la répartition des tâches, le suivi des actions ou le contrôle afin d'évaluer ce qui a été fait ou ce qui doit être modifié en cours de route.
4. L'évaluation qui représente la démarche finale permettant de savoir si les objectifs sont atteints au plan quantitatif et qualitatif à partir des critères qui avaient été établis.

LE PROCESSUS DE LA PLANIFICATION²¹



²⁰ Tiré du texte de L'R des Centres de formation et de développement sur la Gestion des organismes bénévoles. Le Cégep de Rimouski, juin 1993.

²¹ Texte adapté de La gestion d'organismes bénévoles, Télé-Université 1983, L'orientation de l'action.

8.3 Orientations et priorités

De cette démarche de planification découlera des constats incontournables qui se traduiront en orientations et priorités. Il s'agit de grands axes de travail répondants à une conjoncture de situation et aux différents volets principaux de travail de l'organisme.

Généralement au cours de leur assemblée générale annuelle, les organismes communautaires proposent et adoptent des orientations et des priorités annuelles qui devront être portées tout au long de l'année. À titre d'exemple : recrutement de personnes bénévoles, accroissement de la participation des membres, consolidation de l'équipe de travail, formation et travaux d'agrandissement.

Les orientations et les priorités de l'année à venir peuvent être à ajouter au rapport annuel, c'est la boucle de la continuité qui permet de partir de là pour le rapport de l'année suivante.

8.4 Plan d'action

Ce sera donc en référence à la planification, l'identification des orientations et priorités que la permanence avec le conseil d'administration bâtiront le plan d'action annuel de l'organisme qui est en rapport étroit avec tous les objectifs et les actions à mener.

Les données du plan d'action s'articulent donc autour :

- De la mission de l'organisme avec les activités prévues;
- Du fonctionnement de l'organisme par rapport à sa gestion interne;
- Du lien avec sa communauté : présence dans le milieu, représentation et concertation.

Dans le volet de la planification trois points sont à détailler :

- le champ d'action qui correspond à :
 - Des personnes et groupes visés par l'organisme;
 - Des problématiques;
 - Des besoins identifiés;
 - L'organisation de la gestion;

- Des actions dans la communauté.
- **les objectifs :**
 - Ils identifient les buts poursuivis pour chacun des champs d'action.
- **les activités ou moyens :**
 - Elles se traduisent par les principales activités qui sont prévues pour réaliser les objectifs.

Dans le cadre de la présentation du plan d'action annuel, il est normal que des objectifs et des moyens se répètent d'une année à l'autre dans le style « copier, coller », mais le plan d'action permet également d'intégrer les nouveaux champs d'action avec leurs objectifs et activités et d'avoir un portrait de la planification à jour. Ce plan sera un outil de travail pour suivre les activités, ne rien oublier dans les réalisations prévues et faciliter l'évaluation des actions. Il sera également utile pour la rédaction du rapport d'activité annuel.

Le plan d'action, constitue un guide de référence, pour et pendant l'année de travail à venir. Il faut prendre le temps de le rédiger, de préciser ce qui doit être accompli et de s'assurer qu'il est réaliste.

8.5 Rapport d'activités

Le rapport d'activités annuel permet à la corporation de présenter le bilan auprès de ses membres lors de l'assemblée générale. Il est élaboré à partir des opérations précédentes que sont la planification, les orientations et les priorités, le plan d'action annuel.

C'est un outil précieux puisque c'est la mémoire de l'organisme qui permet de faire état de ce qui a été fait durant la dernière année et ainsi de mesurer l'évolution de l'organisme au fil des ans.

Les éléments de base qui doivent y figurer :

- Le mot du président et de la personne à la direction sur le bilan global de l'année.
- La liste des membres du conseil d'administration de l'année.
- La présentation de l'équipe de travail et de l'équipe des personnes bénévoles.
- Rappel sur la mission fondamentale de l'organisme.
- Rappel sur les orientations et priorités prévues l'année précédente.
- Rappel sur le plan d'action annuel.
- Bilan des activités. C'est la mise en évidence de ce qu'on veut faire connaître à la communauté selon les grandes catégories :
 - De services de promotion et prévention;
 - D'activités collectives;
 - De concertation;

- De formation.
- Une évaluation globale qui orientera les futures orientations et priorités de l'année à venir.
- Des remerciements.

Le rapport peut comprendre des tableaux et des schémas accompagnés de ceux de l'année précédente. Des notes explicatives sont nécessaires pour favoriser l'interprétation des résultats (écarts ou dépassement des prévisions, forces et limites), l'appréciation ou l'évaluation ainsi que la projection pour l'année future.

Le rapport peut mettre en évidence des documents ou activités produits dans l'année.

Le rapport peut aussi inclure des témoignages de membres ou de personnes participants aux activités.

Le rapport annuel ne nécessite pas d'être présenté de façon coûteuse, c'est le contenu qui compte. La sobriété, la créativité, la sélection de l'information sont trois critères à retenir.

Le bilan des actions pour le rapport annuel découle des orientations et du plan d'action annuel.

8.6 Rapport financier

La forme prescrite du rapport financier par le ministère de la Santé et des Services sociaux est la suivante :

- Le rapport financier s'accompagne d'un rapport de mission de certification et de vérification signé par un comptable agréé lorsque le soutien financier récurrent accordé par le MSSS ou par une Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux a été de 100 000 \$ ou plus.
- Pour un soutien financier récurrent de 25 000 \$ à 100 000 \$, l'organisme communautaire produit un rapport financier accompagné d'un rapport de mission d'examen signé par un membre d'un ordre professionnel comptable reconnu.
- Pour un soutien financier récurrent de moins de 25 000 \$, aucune exigence n'est posée établissant que le rapport financier s'accompagne d'un rapport de mission de certification et de vérification ou d'un rapport de mission d'examen (à titre de modèle, le formulaire d'un bailleur de fonds peut être utilisé).

- **Dans tous les cas, le rapport doit être adopté au cours de l'assemblée générale de l'organisme et signé par deux membres du conseil d'administration désignés à cette fin.**

8.7 Preuve de l'assemblée générale

Dans les documents réclamés par les bailleurs de fonds, il est souvent demandé de fournir une preuve de l'assemblée générale. À titre d'exemple : annonce dans les journaux faisant état de la tenue de la réunion, de la date, du lieu ou une convocation faite aux membres ou le compte rendu de la réunion.

PARTIE 9

LA TENUE DE RÉUNIONS

9. LA TENUE DE RÉUNIONS

Tous les organismes planifient et organisent des réunions de différents types. Généralement, les réunions ont quatre principales fonctions.

1) L'information

C'est la première étape avant de discuter d'un sujet à l'ordre du jour. Les personnes qui détiennent de l'information sur le sujet sont invitées à en faire part aux autres afin qu'elles aient toutes les données en main pour prendre des décisions éclairées. C'est aussi le moment de poser des questions de clarification ou d'obtenir de l'information supplémentaire. Les personnes qui transmettent l'information doivent avoir le souci de le faire de façon claire et accessible. L'animateur ou le président s'assure à cette étape que tout le monde a compris.

2) La discussion

C'est la période pendant laquelle les participants sont invités à s'exprimer sur le sujet, à émettre leur opinion librement et à écouter celle des autres. La discussion permet de cerner tous les enjeux d'un sujet avant de prendre une décision.

3) La prise de décision

Lorsque tous les aspects de la situation ont été examinés et que tous les points de vue se sont exprimés, le groupe doit être en mesure de prendre une décision. On conclut la discussion en formulant une proposition qui doit être soumise par un membre et appuyé par un autre avant d'être discutée par tous. Pour être adoptée, la proposition doit rallier la majorité des membres.

Avant d'inviter le groupe à formuler une proposition, l'animateur ou le président s'assure que tous en saisissent bien les conséquences.

4) L'action

Chaque fois qu'une décision est prise, il faut voir par qui, quand et comment elle sera exécutée. En d'autres mots, c'est le moment de se répartir les tâches et de fixer des échéances. Il faut également déterminer de quelle façon sera assuré le suivi de cette décision.

9.1 Les réunions : étapes

Avant

- Définir le contenu;

- Inviter les personnes concernées;
- Acheminer les documents pertinents (procès-verbal, ordre du jour, etc.);
- Aménager les lieux et prévoir le matériel requis;
- S'assurer d'avoir les informations pertinentes aux points traités.

Pendant

- Commencer à l'heure;
- Définir clairement les rôles;
- Discuter et adopter l'ordre du jour;
- Ne traiter qu'un sujet à la fois;
- Laisser chacun donner son opinion;
- Parler une personne à la fois, écouter les autres;
- Préciser qui fait quoi et quand;
- Fixer la prochaine rencontre;
- Faire un retour sur la réunion.

Après

- Rédiger le procès-verbal;
- Faire ce à quoi on s'est engagé, respecter les délais.

9.2 Éléments d'une réunion efficace

Toute personne qui assiste à une réunion a une contribution à apporter pour en assurer le succès. Les procédures à suivre et la façon dont les décisions sont prises sont déterminées par le conseil ou un comité, communiquées à toutes les personnes concernées, expliquées au besoin et appliquées uniformément.

Quatre éléments importants font qu'une réunion est efficace.

1. Rôle de la présidence :

Le président a deux responsabilités principales :

- Veiller à ce que le travail soit accompli (fonctions liées aux tâches);
- Guider le cheminement du groupe et se préoccuper des membres du groupe pris individuellement (fonctions de maintien).

2. Prise de décision :

Les décisions peuvent être prises selon la règle de la majorité ou par consensus. La méthode utilisée dépend des traditions et des ententes du groupe ainsi que du type de décision à prendre.

3. Procès-verbaux :

Les procès-verbaux constituent le registre légal des décisions prises, des modalités de décision, des mesures qui en ont découlé et de la désignation des personnes chargées de veiller à la mise en œuvre des mesures.

4. Rôle des participants

Il est essentiel que chaque personne se prépare à la réunion comme il se doit, qu'elle participe objectivement aux débats et s'engage à donner les suites appropriées afin que le groupe obtienne les meilleurs résultats.

9.3 Les trois outils indispensables à la tenue des réunions du conseil d'administration²²

L'avis de convocation

C'est l'invitation à participer à une réunion.

L'ordre du jour

C'est la liste des sujets qui seront discutés pendant la réunion. Il doit être préparé à l'avance.

Le procès-verbal

C'est la mémoire de la réunion : le résumé de ce qui a été discuté et de ce qui a été décidé.

²² L'R des femmes.

9.3.1 L'avis de convocation

Pour améliorer le fonctionnement des réunions, il peut être écrit et envoyé à l'avance, accompagné de l'ordre du jour et du procès-verbal de la réunion précédente.

Le processus de convocation aux réunions du conseil d'administration peut être simplifié en les fixant toujours le même jour et à la même heure, après entente avec toutes les personnes concernées (exemple : le dernier lundi de chaque mois à 19 heures).

9.3.2 L'ordre du jour

C'est la liste des sujets à discuter qui doit être soumise au groupe au début de la réunion. Les personnes réunies peuvent l'adopter tel quel ou le modifier au besoin.

Il est souhaitable qu'une personne du conseil d'administration, habituellement la personne à la présidence et la permanence se chargent conjointement de préparer l'ordre du jour.

Il est suggéré d'inscrire d'abord les points statutaires, ceux qui reviennent obligatoirement au début de chaque réunion : adoption de l'ordre du jour, du procès-verbal, suivi, etc.

Ensuite, à la lecture du procès-verbal de la dernière réunion, se rappeler les sujets demeurés en suspens ou pour lesquels des tâches devaient être réalisées.

Sous le point « Information » les sujets pour lesquels des décisions ne doivent pas être prises, mais jugés quand même importants de présenter, sont regroupés. Attention, il ne faut pas surcharger l'ordre du jour.

Pour terminer, classer en inscrivant, en premier lieu (après les points statutaires), les sujets les plus importants. Les personnes sont plus en forme et disposées en début de réunion qu'à la fin. De plus, s'il manque de temps à la fin de la rencontre, les points les plus importants auront été traités.

Le temps de présentation et de discussion de chacun des points à l'ordre du jour doit être estimé et il faut prévoir du temps, à la fin, pour faire l'évaluation de la rencontre et pour fixer la prochaine réunion.

9.3.3 Le procès-verbal

- Nature et raison d'être du procès-verbal.

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion. Il a pour objet de consigner par écrit l'essentiel de ce qui s'est déroulé lors de la réunion. Il rend compte de la date et de l'heure des réunions, des personnes présentes, des questions discutées, des décisions prises. Le procès-verbal est la pièce officielle attestant l'authenticité des décisions. Il permet également d'en préciser les modalités d'exécution.

Le cahier des procès-verbaux raconte ainsi l'histoire officielle de l'organisme. Il sert de mémoire écrite aux membres actuels et servira demain d'instrument d'initiation pour les nouveaux. La responsabilité de la rédaction et de la conservation des procès-verbaux revient au secrétaire du conseil.

- Contenu du procès-verbal

Le procès-verbal d'une réunion contient habituellement :

1. La date, l'heure et le lieu de la réunion.
2. Le nom du président et du secrétaire de la réunion.
3. La liste des personnes présentes.
4. Un compte rendu du suivi consacré au procès-verbal de la réunion précédente.
5. Un suivi de la correspondance, s'il y a lieu.
6. Un compte rendu (ou au besoin, en annexe, le texte complet) des rapports et autres documents présentés aux membres pendant la réunion.
7. Un résumé des discussions consacrées aux divers articles de l'ordre du jour.
8. Un compte rendu des décisions prises.
9. L'heure de l'ajournement.

- Comment rédiger un procès-verbal?

1. La rédaction du procès-verbal commence pendant la réunion même à partir des notes que collige le secrétaire. Il est inutile de noter mot à mot chaque intervention; il importe plutôt de bien les résumer.

9.3.3 Le procès-verbal

- Nature et raison d'être du procès-verbal.

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion. Il a pour objet de consigner par écrit l'essentiel de ce qui s'est déroulé lors de la réunion. Il rend compte de la date et de l'heure des réunions, des personnes présentes, des questions discutées, des décisions prises. Le procès-verbal est la pièce officielle attestant l'authenticité des décisions. Il permet également d'en préciser les modalités d'exécution.

Le cahier des procès-verbaux raconte ainsi l'histoire officielle de l'organisme. Il sert de mémoire écrite aux membres actuels et servira demain d'instrument d'initiation pour les nouveaux. La responsabilité de la rédaction et de la conservation des procès-verbaux revient au secrétaire du conseil.

- Contenu du procès-verbal

Le procès-verbal d'une réunion contient habituellement :

1. La date, l'heure et le lieu de la réunion.
2. Le nom du président et du secrétaire de la réunion.
3. La liste des personnes présentes.
4. Un compte rendu du suivi consacré au procès-verbal de la réunion précédente.
5. Un suivi de la correspondance, s'il y a lieu.
6. Un compte rendu (ou au besoin, en annexe, le texte complet) des rapports et autres documents présentés aux membres pendant la réunion.
7. Un résumé des discussions consacrées aux divers articles de l'ordre du jour.
8. Un compte rendu des décisions prises.
9. L'heure de l'ajournement.

- Comment rédiger un procès-verbal?

1. La rédaction du procès-verbal commence pendant la réunion même à partir des notes que collige le secrétaire. Il est inutile de noter mot à mot chaque intervention; il importe plutôt de bien les résumer.

À la suite d'un vote, les propositions étant adoptées, le président et le secrétaire apposent leur signature.

9.4 L'assemblée générale annuelle

L'une des réunions les plus importantes demeure l'assemblée générale annuelle. La loi exige la tenue à chaque année d'une assemblée des membres de l'organisme. C'est l'assemblée annuelle, au cours de laquelle le conseil d'administration rend compte de sa gestion en présentant aux membres le bilan et les états financiers de l'année et, habituellement, au cours de laquelle les membres procèdent à l'élection des membres du conseil d'administration pour l'année suivante ainsi qu'à la nomination du vérificateur des comptes. Cependant, selon la loi, le seul point qui doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour est la présentation des états financiers et de tout renseignement relatif à la situation financière.

L'assemblée annuelle des membres se tient à l'époque déterminée par les lettres patentes ou les règlements. Toutefois, la loi exige que le bilan financier présenté ne date pas de plus de quatre mois. L'organisme tient donc généralement l'assemblée annuelle des membres à l'intérieur de cette période suivant la fin de son exercice financier.

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

- Recevoir le bilan et les états financiers annuels.
- Élire les membres du conseil d'administration.
- Nommer, s'il y a lieu, un ou des vérificateurs des comptes.
- Ratifier les règlements, résolutions et actes adoptés ou posés par le conseil d'administration depuis la dernière assemblée annuelle.

L'assemblée annuelle est aussi l'occasion idéale de présenter aux membres les orientations et les priorités annuelles de l'organisme. Ceux-ci pourront alors donner leur avis.

9.4.1 L'avis de convocation

L'avis de convocation à l'assemblée générale doit être écrit et acheminé aux membres dans les délais prévus aux règlements généraux.

9.4.2 L'ordre du jour

La liste des sujets à discuter est soumise aux membres de l'assemblée. Les membres peuvent l'adopter tel quel ou le modifier au besoin.

9.4.3 Le procès-verbal

La lecture et l'adoption du procès-verbal se déroulent normalement au début de l'assemblée. Il pourra être adopté tel quel ou modifié au besoin.

9.4.4 Processus d'élection

L'élection des membres du conseil d'administration est l'un des moments importants de l'assemblée annuelle. Généralement, les règlements généraux de l'organisme précisent les procédures d'élection. La première election doit avoir lieu dans les six mois qui suivent la date de la constitution de la corporation.

L'élection se fait au scrutin sauf disposition contraire dans les lettres patentes ou les règlements de l'organisme. Les règlements précisent habituellement quels membres ont le droit de vote lors de l'élection à défaut de quoi ce droit appartient à tous les membres.

La procédure d'élection comporte en général les étapes suivantes²³ :

1. Nomination d'un président et d'un secrétaire d'élection

Pour ce faire, on procède par voie de mise en nomination. Ces deux nominations doivent faire l'objet d'une résolution en règle.

Il est préférable de nommer à ces postes des personnes qui ne désirent pas se présenter à un poste mis en élection, ou faire partie de la permanence. De plus, le président et le secrétaire d'élection n'auront pas droit de vote.

2. Mise en candidature

La première action relative à cette procédure consiste à clarifier le nombre et la nature des postes qui sont en élection. Deux méthodes sont utilisées en matière d'élection. La première consiste à élire l'ensemble des membres du conseil d'administration lors du même vote, ceux-ci se répartissent ensuite entre eux les postes qui étaient à combler. La seconde établit quels postes sont à combler et il y a élection pour chacun des postes. La méthode utilisée au sein d'un organisme est généralement décrite dans ses règlements généraux. Pour les deux méthodes, la procédure de mise en candidature est la même : le président

²³ Les outils du bénévole, Guide 3, Conseil des loisirs région de Québec, 1984.

clarifie la question des postes à combler puis, il reçoit les mises en candidature provenant de l'assemblée.

Tout membre peut être mis en candidature si celle-ci est proposée par un membre en règle de l'assemblée. Un candidat peut être son propre proposeur. Les nominations sont reçues et proclamées par le président à mesure qu'elles sont présentées tandis que le secrétaire les prend en note.

Lorsque les membres ont terminé la mise en candidature, le président annonce la clôture de la période de mise en candidature.

3. Décision des personnes candidates sur leur mise en candidature

Lorsque la période de mise en candidature est terminée, le président reprend la liste complète et en commençant par la fin, il demande aux personnes ayant été mis en nomination si elles acceptent d'être candidate pour le poste en élection.

Un membre mis en candidature n'est pas obligé d'expliquer les raisons pour lesquelles il accepte ou il refuse, mais cela peut également se faire si un membre le désire.

Le secrétaire d'élection prend note des mises en candidature. On peut alors laisser quelques minutes aux candidats pour expliquer les raisons de leur acceptation d'être mis en candidature pour le poste.

4. Élection

Le président vérifie alors le nombre de candidats par rapport au nombre de postes à combler. Que ce soit dans le cas d'élection « en bloc » ou « poste par poste », trois situations peuvent se produire.

- a) Le nombre de candidats est inférieur au nombre de postes à combler :
 - Élection en bloc : les candidats proposés sont élus et il y a retour à l'étape de mise en candidature pour combler les postes vacants.
 - Élection poste par poste : si le nombre de personnes est inférieur au nombre de poste, c'est donc dire qu'il n'y aura aucun candidat pour ce poste. Il serait alors intéressant de chercher à combler un autre poste avant de revenir au premier poste.
- b) Le nombre de personnes candidates est égal au nombre de postes. Dans un cas comme dans l'autre, les candidats sont déclarés élus.

c) Le nombre de personnes candidates est supérieur au nombre de postes à combler :

- Élection par bloc : le président demande aux membres de se préparer à voter. Dans ce cas-ci, les membres retiennent un nombre de candidats égal au nombre de postes en élection.
- Élection poste par poste : la même procédure s'applique à l'exception qu'il ne s'agit toujours que d'un seul poste à la fois.

Deux façons de voter peuvent être utilisées, soit le vote à main levée ou le vote secret (bulletin de vote). Dans le cas de l'élection par bloc, la seule formule utilisable est le vote secret.

Dans le cas où il y a élection, le président nomme d'office ou fait nommer selon les règlements de la corporation des scrutateurs dont l'impartialité est hors de tout doute et dont le secrétaire d'élection fait ordinairement partie.

Dans le cas d'un vote secret, les scrutateurs ont pour tâches de :

- Distribuer les bulletins de vote, puis de les recueillir lorsque le président a déclaré le vote « clos ».
- Les dépouiller.
- Faire rapport des résultats au président qui les proclame à l'assemblée (l'élection n'est décisive qu'après avoir été ainsi proclamée).

Dans le cas d'un vote à main levée, les scrutateurs effectuent le compte du nombre de mains levées en faveur de chaque candidat, puis en font rapport au président qui là encore proclame les résultats.

5. Dépouillement du vote et proclamation des résultats

Dans le cas d'élection, le président et le secrétaire d'élection comptabilisent le nombre de votes accordés à chaque candidat. Le président annonce les membres du conseil d'administration élus sans préciser le nombre de voix obtenues par chacun.

9.5 Les procédures d'assemblée

Voici les principales procédures d'assemblée délibérante basées sur le Code Morin. Ces procédures sont des règles de conduite qui ont pour objet d'assurer l'efficacité et le bon ordre lors d'une prise de décision collective. Ces règles garantissent le fonctionnement démocratique d'une assemblée.

9.5.1 La proposition principale

Pour présenter une proposition, vous levez la main pour attirer l'attention du président.

Lorsque le président vous donne la parole, vous vous levez et dites : «Je propose que... » et vous énoncez votre proposition.

Vous pouvez présenter une proposition si vous voulez que l'assemblée adopte certaines mesures.

Pour être recevable, une proposition doit porter sur le point de l'ordre du jour qui est alors étudié par l'assemblée.

9.5.2 L'amendement

On présente un amendement de la même façon qu'une proposition principale.

Vous pouvez présenter un amendement si vous êtes d'accord sur le fond avec la proposition qui a été présentée, mais que vous voulez y apporter une certaine modification avant son adoption.

Par exemple, supposons que l'on ait présenté une proposition dans le but de demander que le bulletin d'information soit publié douze fois par année, mais sans spécifier un budget.

Vous voulez vous assurer que le coût de cette publication ne dépassera pas une somme annuelle déterminée.

Vous pouvez alors présenter un amendement à la proposition principale en disant : « Je propose d'amender la proposition pour que le coût de cette publication ne dépasse pas telle somme annuelle ». Ceci aura pour effet, une fois adoptée, d'amender la proposition principale.

9.5.3 Le sous-amendement

On peut aussi modifier un amendement de la même façon que la proposition principale elle-même, au moyen d'un sous-amendement.

De même que l'amendement doit se rapporter à la proposition principale, le sous-amendement doit se rapporter à l'amendement. Il ne peut être recevable qu'à cette condition.

Sur une même proposition principale, on ne peut présenter qu'un seul amendement à la fois.

9.5.4 La question de privilège

Vous pouvez invoquer une question de privilège lorsque :

- Les droits des membres sont attaqués;
- Il y a lieu de réprimer le désordre;
- Il y a lieu de se plaindre des conditions matérielles de la salle de réunion.

S'il y a urgence, vous pouvez même interrompre un orateur qui a la parole.

9.5.5 Le droit de parole sur la proposition principale, un amendement ou un sous-amendement

Lorsque vous désirez prendre la parole à une assemblée, vous levez la main et vous demandez la parole au président. Dès que le président vous accorde la parole, vous pouvez commencer à parler pour ou contre la proposition principale ou son amendement ou sous-amendement qui est alors débattu.

Vous pouvez parler pour ou contre pratiquement toute proposition à l'intérieur des limites de temps qui peuvent être fixées par l'assemblée.

Pour que vous puissiez prendre la parole sur une proposition principale, un amendement ou un sous-amendement, il faut d'abord qu'il ait été proposé par un membre de l'assemblée, accepté par le président, puis appuyé par un autre membre de l'assemblée.

Lorsque l'assemblée délibère sur une proposition, un amendement ou un sous-amendement, vous devez limiter votre intervention à l'objet de cette proposition, de cet amendement ou de ce sous-amendement, respectivement.

9.5.6 Comment mettre fin au débat : la question préalable

Si vous croyez que la discussion a assez duré sur une question débattue par l'assemblée, vous pouvez chercher à mettre un terme à la discussion.

Pour ce faire, vous levez la main et lorsque le président vous accorde la parole, vous dites : «Je pose la question préalable. »

Si elle est appuyée, le président demande, sans débat, le vote de l'assemblée sur cette proposition. Elle doit rallier un vote favorable des deux tiers.

Si le nombre de votes en faveur de la question préalable rallie une majorité des deux tiers, le débat sur la proposition, l'amendement ou le sous-amendement

prend fin et le président, après avoir invité le proposeur à conclure, doit appeler le vote immédiatement. Ce vote est pris à la majorité.

9.5.7 Le point d'information

Si à un moment ou à un autre pendant l'assemblée vous ne comprenez pas la question débattue, ou si vous voulez que la proposition débattue soit expliquée plus clairement, vous vous levez pour poser au président un **point d'information**.

Lorsque l'on vous donne la parole, vous demandez l'explication que vous désirez obtenir.

9.5.8 Le point d'ordre

« Je soulève un point d'ordre. »

Si vous êtes en désaccord avec une décision du président ou si vous croyez qu'une personne qui a la parole ne traite pas de la question débattue, vous pouvez soulever un **point d'ordre** et énoncer votre objection au président.

Le président doit alors prendre une décision dans un sens ou dans un autre sur votre point d'ordre.

9.5.9 L'appel d'une décision du président

Si vous êtes en désaccord avec une décision du président, vous pouvez **en appeler de cette décision**.

Votre appel d'une décision du président doit être appuyé par au moins un autre membre.

Il vous donne alors la possibilité de dire pourquoi vous croyez que la décision du président devrait être renversée, après quoi le président a aussi la possibilité de dire pourquoi il a pris cette décision.

Personne d'autre ne peut participer à cette discussion.

Alors, à la majorité simple, l'assemblée maintient ou renverse la décision du président.

**TABLEAU SYNTHÈSE DES PROCÉDURES
SELON LE CODE MORIN²⁴**

Quoi?	Pourquoi?	Comment?
Ajournement ²⁵	Lève une réunion qui se continuera plus tard	Nécessité d'une personne qui appuie – peut être amendé et discuté seulement quant à la date – vote majoritaire
Amendement	Modifie la proposition, y ajoute ou retranche une partie, la remplace par une autre proposition sur le même sujet	Nécessité d'une personne qui appuie – peut être sous-amendé – vote majoritaire
Appel de la décision du président	Vise à renverser la décision du président	Nécessité d'une personne qui appuie – pas d'amendement – deux exposés seulement (d'abord celui du président) – vote majoritaire
Dépôt	Fait cesser la discussion et reporte la décision	Nécessité d'une personne qui appuie – pas d'amendement – pas de débat – vote majoritaire
Fixation du moment où on ajournera	Fixe le moment où la réunion se poursuivra	Nécessité d'une personne qui appuie – peut être discutée et amendée sauf si une autre question est en discussion – vote majoritaire
Point d'ordre	Fait remarquer au président un manquement à l'ordre ou une grossière erreur dans la procédure	Peut interrompre celui qui a la parole – pas de nécessité d'une personne qui appuie - pas d'amendement - décision du président - on peut en appeler

²⁴ Source : MORIN, Victor, *Procédure des assemblées délibérantes*, Beauchemin, 1978, 190 pages. CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, *Le fonctionnement de nos organisations*, Montréal, 1979, p. 29.

²⁵ Proposition privilégiée, c'est-à-dire qui a priorité sur toutes les autres propositions. Ordre des priorités : 1. Fixation du moment où on ajournera, 2. Ajournement, 3. Question de privilège.

Quoi?	Pourquoi?	Comment?
Proposition principale	Vise à régler la question qui est discutée par l'assemblée	Nécessité d'une personne qui appuie - peut être amendée - cède devant les amendements, points d'ordre, questions de privilège, dépôt, ajournement, etc. - débat - vote majoritaire
Question de privilège ²⁶	Vise à faire corriger une brimade aux droits d'un individu ou une question d'ordre matériel	Peut interrompre celui qui a la parole - pas de nécessité d'une personne qui appuie - pas de débat - pas de dépôt - décision du président
Question préalable	Pour faire cesser la discussion et prendre le vote immédiatement sur la proposition en discussion	À son tour de parole - nécessité d'une personne qui appuie - pas d'amendement - pas de débat - vote des deux tiers
Reconsidération	Remettre en question une décision déjà prise par l'assemblée	Nécessité d'une personne qui appuie - doit être présentée le même jour - proposée et appuyée du côté gagnant - pas d'amendement - peut être déposée - vote majoritaire
Remise à date fixe	Vise à faire cesser la discussion et reporte la décision à un moment déterminé	Nécessité d'une personne qui appuie - peut être amendée et discutée quant à la date - débat - vote majoritaire
Renvoi à un comité	Vise à faire cesser la discussion, à retourner la question pour étude, à reporter la décision	Nécessité d'une personne qui appuie - amendement recevable - débat - vote majoritaire - a priorité sur les amendements mais non sur la question préalable et le dépôt

²⁶ Proposition privilégiée, c'est-à-dire qui a priorité sur toutes les autres propositions. Ordre des priorités : 1. Fixation du moment où on ajournera, 2. Ajournement, 3. Question de privilège.

Guide à l'intention des organismes communautaires

Quoi?	Pourquoi?	Comment?
Retrait d'une proposition	Retirer une proposition qui est devant l'assemblée sans la voter	Nécessité d'une personne qui appuie – pas d'amendement – pas de débat – vote majoritaire
Sous-amendement	Modifier un amendement, en ajoutant ou retranchant une partie de cet amendement	Nécessité d'une personne qui appuie – ne peut être amendé – débat – vote majoritaire
Suspension des règles de fonctionnement	Suspendre temporairement les règles de fonctionnement adoptées par l'assemblée	Nécessité d'une personne qui appuie – pas d'amendement – pas de dépôt – pas de débat – vote des deux tiers

RÉFÉRENCES

En tant que membre du conseil d'administration d'un organisme communautaire, si vous avez des interrogations ou des préoccupations, vous pouvez vous adresser :

⇒ À l'organisateur ou l'intervenant communautaire au CLSC de votre territoire :

- Matane : 562-5741
- Amqui : 756-3451
- La Mitis : 775-7261
- Rimouski-Neigette : 724-7204
- Les Basques : 851-1111
- Rivière-du-Loup : 867-2642
- Témiscouata : 854-0660
- Kamouraska : 856-7000, poste 3100

⇒ Le Mouvement Action Communautaire Bas-Saint-Laurent : 722-0621

⇒ Le Regroupement des organismes de personnes handicapées du Bas-Saint-Laurent (ROPHBF) : 723-1807

⇒ Regroupement des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale du Bas du Fleuve (ROCASM-BF) : 851-4379

⇒ Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec : 1-800-577-2844

⇒ Inspecteur général des institutions financières : 1-888-291-4443

BIBLIOGRAPHIE

ALLIANCE DES FEMMES DE SACRÉ-CŒUR, *Formation du conseil d'administration, Sacré-Cœur*, 1996.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES POUR AÎNÉS, *Répertoire de pratiques et façons de faire favorisant la communication et les relations opérationnelles entre permanents et administrateurs au sein des organismes communautaires, «Savoir travailler ensemble»*, août 2003.

CÉGEP DE RIMOUSKI, *Processus de gestion ou comment développer nos projets et nos ressources*, juin 1993.

CENTRAIDE, *C.A. marche*.

CENTRAIDE, *Cadre déontologique des Centraides du Québec*.

CENTRE BERTHIAUME-DU-TREMBLAY, *Le Passe-partout*, 1992.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE, *Le fonctionnement de nos organisations*, Montréal, 1979.

CENTRE DE PRÉVENTION DU SUICIDE ET D'INTERVENTION DE CRISE DU BAS-SAINT-LAURENT, *Code de déontologie*, 1999.

CONSEIL DES LOISIRS RÉGION DE QUÉBEC, *Les outils du bénévole, Guide 3*, 1984.

EPSILON, *Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires*.

FORTIN, Pierre, *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 1995.

L'R DES CENTRES DE FEMMES DU QUÉBEC, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, 2002.

MARTEL, Paul, *Administrateurs de corporations à but non lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Éditions Wilson & Lafleur Martel ltée, 2^e édition, 2000.

MARTEL, Paul, *La corporation à but non lucratif*, Éditions Wilson et Lafleur, 1987.

MORIN, Victor, *Procédure des assemblées délibérantes*, Beauchemin, 1978, 190 pages.

POLITIQUE GOUVERNEMENTALE, *L'action communautaire une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, septembre 2001.

TÉLÉ-UNIVERSITÉ, *La gestion d'organismes bénévoles*, 1983.