Conseil d'administration 101

(Un petit guide de la gouvernance)

1. Conseil d'administration, qu'est-ce que c'est? 3

2. Rôle et responsabilités des administrateurs/trices vs Rôle et responsabilité de la direction 3

Administrateurs/administratrices 3

Direction générale 4

3. Procédures et règles de gouvernance 5

Ordre du jour et réunion du CA 5

Comment convoquer une réunion 5

L'ordre du jour 5

Ouverture de l'assemblée, lecture et adoption de l'ordre du jour 6

Le procès-verbal et son adoption 6

Comment faire une proposition 6

Poursuite de l'ordre du jour 7

Quelques procédures spéciales 7

Autres procédures spéciales 10

4. Pour des rencontres productives ET agréables 12

5. Les défis d'un CA (Problématiques et solutions) 13

a. Conflits d'intérêts 13

b. Gestion de la direction 14

c. Problèmes financiers 16

6. Finances 18

Responsabilités des administrateurs 18

La présentation de l'information financière au conseil d'un OBNL: 18

Le **budget** de l'exercice à venir : 18

Les **états financiers audités** de l'exercice précédent : 18

Les états financiers internes : 18

Annexe A - Lexique des termes fréquemment utilisés 20

Annexe B - Outils et exemples de documents importants 21

- Règlements administratifs ; 21
- Ordre du Jour; 22
- Questions à se poser sur les finances ; 24
- Questionnaire d'évaluation d'une direction générale (DG) ; 24
- Questionnaire d'évaluation d'un conseil d'administration (CA) ; 24

- La Gouvernance en baladodiffusion, par la FFCB ;..... 24
- Procédures de réunion, par l'AGE-UQTR ;..... 24
- Exemple de Procès-verbal ; 24
- Exemple de Résolution ;..... 24
- Code Morin abrégé. 24

1. Conseil d'administration, qu'est-ce que c'est ?

Le conseil d'administration (CA) est l'instance suprême d'une organisation, formée d'individus bénévoles, qui exerce un pouvoir décisionnel sur toutes les grandes orientations et actions de celle-ci. Le CA veille aussi à ce que l'organisation s'acquitte de ses obligations et à ce qu'elle atteigne les objectifs attendus. Comme entité juridique, le conseil d'administration est responsable et imputable de ses actions et la présidence du CA est chargée d'en répondre des décisions et des actions de l'organisation. Pour s'acquitter de ses responsabilités, le conseil met sur pied les comités statutaires. Il peut également mettre sur pied des comités ad hoc. Tous ces comités sont chargés de scruter et d'analyser les questions relevant de leurs champs respectifs de compétence et de formuler des recommandations au CA.

2. Rôle et responsabilités des administrateurs/trices vs Rôle et responsabilité de la direction[1]

Pour assumer leurs rôles et responsabilités, les membres du conseil et des comités se réunissent pour analyser les questions portées à leur attention, pour échanger et arriver à prendre une position commune au regard de la décision à prendre. Pour optimiser leur travail, les membres ont besoin d'un cadre d'opération et de règles de fonctionnement.

Administrateurs/administratrices

Le CA est le système de pilotage stratégique et de surveillance effective de la gestion d'une organisation qui engage la responsabilité et la loyauté des administrateurs.

Le CA s'occupe des orientations stratégiques de l'organisation, c'est-à-dire les orientations, objectifs et stratégie à long terme, ils gardent une vue d'ensemble sur la totalité des facettes de cette dernière.
Le CA ne gère pas l'organisation, il exerce une fonction de surveillance afin de s'assurer que le plan stratégique soit suivi et les objectifs à long terme soient atteints.
Le CA doit :

1- Respecter la mission
2- Adopter un plan stratégique
3- Embaucher, évaluer et rémunérer la direction générale
4- Surveiller le travail de la permanence

[1] Gagné, Jean-Paul, « Améliorez la gouvernance de votre OSBL : un guide pratique », Les Éditions Transcontinental, 2016, 256p.

5- Assurer une gestion compétente des risques
6- Adopter un budget annuel
7- Adopter les politiques du conseil

Direction générale

La direction générale, appuyée par son équipe, gère les activités courantes de l'organisation.

La direction générale est responsable de la gestion des ressources de l'organisation, entre autres les ressources humaines, financières et matérielles.

La direction met en œuvre le plan stratégique et informe le CA de l'avancement des objectifs.

La direction conçoit les plans opérationnels qui donnent vie au plan stratégique adopté par le CA.

La direction générale seconde le CA et l'aide à bien acquitter son travail en appuyant la présidence en préparant les réunions et en agissant à titre de personne-ressource et conseillère au CA.

Conseil d'administration	**Direction générale**
Le CA s'occupe des orientations, objectifs et stratégies à long terme de l'organisation.	La DG gère les activités courantes de l'organisations.
Le CA, appuyé de la DG élabore et adopte un plan stratégique.	La DG, appuyée de son équipe, met le plan stratégique en vigueur à l'aide de plans opérationnels.
Le CA adopte des politiques.	La DG applique les politiques de l'organisme.
Le CA s'assure de l'existence d'un processus de gestion de risques.	La DG met le processus de gestion de risques en œuvre.
Le CA adopte le budget annuel.	La DG respecte le budget annuel établi et fait un suivi régulier au CA.
Le CA embauche et évalue la DG.	La DG embauche et évalue les employés de l'organisme.
Le CA exerce une fonction de surveillance de l'orientation de l'organisme suivant les objectifs adoptés.	La DG est responsable des ressources humaines, financières et matérielles de l'organisation.

[2]

Voir aussi, en annexe

- ***Évaluation de la direction, du CA (voir annexes)***

[2] Collège des administrateurs de sociétés, « Le conseil d'administration : Rôles et responsabilités », 2013 www.cas.ulaval.ca

3. Procédures et règles de gouvernance

Ordre du jour et réunion du CA

Tout membre présent à la réunion a le **droit de parole** lors de la réunion. La personne souhaitant se prononcer doit lever sa main et attendre que la présidence de l'assemblée lui reconnaisse, qui retient le droit de limiter la durée du temps de l'intervention. Les invités sont accordés un droit de parole par la présidence de l'assemblée, mais peut être retiré si la présidence y voit nécessaire.

Même si le conseil d'administration souhaite le consensus, il peut y avoir des situations où ce ne sera pas possible de l'atteindre. Le conseil doit prévoir comment sont prises les décisions prise par le **vote**. C'est au conseil de décider s'ils veulent que le vote soit prévu d'avance à main levée ou par scrutin secret, ou si ce sera décidé en temps et lieu. Une proposition qui passe au vote est d'habitude entériner à la majorité simple, donc 50% + 1 des votes. Cependant, sur des sujets particuliers, le conseil peut décider d'aller avec une autre forme de majorité au besoin. Seuls les membres du conseil ont le **droit de vote**, y inclut la présidence de l'assemblée ;

La personne qui détient de droit de vote aurait droit d'**être en faveur** ou d'**être contre la motion**. Elle aurait aussi l'option de **s'abstenir du vote** si elle le désire. L'abstention est souvent utilisée dans des cas de conflits d'intérêt, mais peut aussi être utilisée dans une variété de cas différents.

Comment convoquer une réunion

- Chaque organisme une charte
- À la FJCF, on appelle cette charte « Règlements administratifs »
- Elle édicte les différents délais pour certaines procédures, ce qui nous intéresse plus spécifiquement, c'est le délai de convocation
- Lorsqu'on veut convoquer une réunion, il nous faut un ordre du jour

L'ordre du jour

- Ouverture (constat du quorum + spécifier l'heure)
- Lecture et adoption de l'ordre du jour (lecture, adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l'appuyeur)
- Adoption et modification des procès-verbaux (adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l'appuyeur)
- Nouveaux points (des propositions peuvent être faites)
- Affaires découlant (suite d'un point antérieur – aucune proposition acceptée)

- Affaires diverses
- Priorité des exécutants (les priorités, dans un avenir rapproché, de chacun des membres de l'exécutif)
- Varia (messages brefs)
- Prochaine réunion (entente sur la date et l'heure)
- Fermeture de la réunion (spécifier l'heure)

Ouverture de l'assemblée, lecture et adoption de l'ordre du jour

- Ouvrir la réunion à la même heure que sur le document de convocation
- Établir la personne en charge des tours de parole (souvent la présidence, en conseil exécutif + établir la personne en charge de rédiger le procès-verbal)
- Lire tous les points de l'ordre du jour
- Demander un.e proposeur.euse et un.e appuyeur.euse
- Demander s'il y a des modifications à l'ordre du jour
- S'il y a des modifications apportées à l'ordre du jour, indiquer que l'ordre du jour est adopté « tel que modifié »
- Demander si le.la proposeur.euse et l'appuyeur.euse sont toujours en accord
- Demander le vote

Le procès-verbal et son adoption

- Le secrétariat d'assemblée a le rôle de rédiger le procès-verbal
- Le procès-verbal est essentiel à la mémoire interne de l'organisation
- Le procès-verbal doit être corrigé et envoyé en même temps que l'ordre du jour pour que les membres puissent lire et le modifier au cas où il y aurait des erreurs d'ordre grammatical ou simplement une erreur dans la compréhension de ce qui a été dit.

Comment faire une proposition

- Court préambule
- Émettre la proposition (considérants + proposition)
- Celui qui dicte la proposition est de facto le.la proposeur.euse
- Il faut que quelqu'un appuie
- Période de discussion, ce qui permet de clarifier certains aspects ou bien de modifier la présente proposition à l'aide d'amendements et de sous-amendements.
- Si les discussions ont l'air de tourner en rond, on peut toujours demander la question préalable (2/3, pas d'abstension)
- Lorsque la question préalable passe, les discussion cessent d'elles-mêmes, la présidence demande si quelqu'un demande le vote
- Si le vote n'est pas demandé, la proposition est adoptée à l'unanimité

- Lorsque le vote est demandé, on demande qui est pour, qui est contre et qui s'abstient. En général, pour qu'une proposition passe à majorité, il doit y avoir 50% des votes + 1
- Le vote secret peut être demandé. On découpe des papiers afin d'y écrire si l'on est pour, contre ou on s'abstient par rapport à la proposition. Ces options doivent être clairement établies avant la distribution des papiers
- Au final, la proposition sera soit adoptée, soit battue. Si elle est battue, on peut en proposer une à nouveau
- On continue jusqu'à ce que le point soit fini, ensuite on passe à un autre point

Poursuite de l'ordre du jour

- Affaires découlant (suite soit d'un nouveau point ou d'un autre point de la dernière réunion ou assemblée)
- Affaires diverses
- Priorités
- Varia
- Prochaine réunion
- Fermeture de la réunion

Quelques procédures spéciales

Le point d'information

- Peut être utilisé à tout moment (ne respecte pas les tours de parole)
- Est utilisé pour clarifier un aspect procédural
- Exemple de formulation: « Point d'information, monsieur/madame la présidence, qu'arrive-t-il si on adopte la présente proposition » ou encore « Point d'information, que signifie l'acronyme FCCF? »
- Il est important de clarifier cette procédure, surtout quand il y a de nouveaux membres dans le conseil d'administration

Le point privilège

- Est utilisé lorsqu'un.e des membres se sent lésé.e dans ses droits
- N'est pas tenu de respecter les tours de parole
- Exemple de point privilège « Point privilège, je n'ai pas mes lunettes, est-il possible de grossir l'image que l'on voit à l'écran? »

Le point d'ordre

- Est utilisé lorsqu'un.e des membres de l'assemblée croit que quelque chose n'a pas été respecté au point de vue procédural

- N’est pas tenu de respecter les tours de parole
- La présidence doit se placer pour ou contre l’intervention

L’appel de la décision de la présidence

- N’est pas tenu de respecter les tours de paroles
- Doit être demandé quand un.e des membres de l’assemblée croit que la présidence a fait une erreur de décision au niveau procédural
- Le demandeur ou la demanderesse énonce sont point de vue
- La présidence explique alors la raison de la décision
- L’assemblée passe ensuite au vote (50% + 1) sans aucune autre intervention

La demande de plénière

- Lorsque l’assemblée est sur un point qui nécessite un peu plus de débats pour formuler une proposition adéquate, la demande de plénière peut être faite
- Souvent, la présidence de l’assemblée souligne la présence de débat avec l’absence de proposition (après tout, la logique veut que la discussion se fasse après qu’une proposition ait été proposée et appuyée)
- Le demandeur ou la demanderesse doit dire « Je propose une plénière de x minutes »
- La demande suit les mêmes règles que n’importe quelle proposition (demande de vote, vote secret, etc.)
- La présidence se charge de respecter le délai alloué aux débats

Le demande de huis clos

- Lorsqu’on traite un point contenant de l’information sensible, la personne présentant le point ou toute personne de l’assemblée peut demander à ce qu’il y ait la tenue d’un huis clos
- La tenue d’un huis clos doit être appuyé, et suivre les mêmes règles que n’importe quelle proposition
- Lors de la tenue d’un huis clos, les observateurs sont généralement invités a sortir de la pièce où se déroule l’assemblée et de fermer la porte de cette dernière
- La sortie du huis clos suit les mêmes règles que n’importe quelle proposition

L’avis de motion

- Lorsqu’un ou plusieurs articles de la charte de l’association doivent, pour le bien des membres, être modifié(s), un avis de motion doit être fait
- L’avis de motion se fait en deux temps:
    - En un premier temps, l’on mentionne l’avis de motion dans le document de convocation. L’on présente ensuite l’avis de motion lors de l’assemblée concernée par le dit avis. On explique les modifications que l’on apporte.

- En un deuxième temps, à l'assemblée subséquente, l'avis de motion devient une proposition, et celui ayant amené le point a la dernière assemblée devient, de facto, le proposeur. Le reste des procédures se déroulent selon le même mode que n'importe quelle autre proposition

Le manque au décorum

- Le manque au décorum est constaté lorsque quelque chose trouble le tour de parole d'un des membres de l'assemblée
- La présidence, autant que n'importe quel membre, est invité a souligner le décorum par un rappel à l'ordre
- Si la personne troublant le bon déroulement de l'assemblée continue tout de même à troubler le déroulement de l'assemblée, plusieurs options sont à la portée de la présidence et de l'assemblée, une de ces options implique l'exclusion de la personne de l'assemblée

La mise en dépôt

- La mise en dépôt est une procédure que l'on peut demander à l'arrivée de son tour de parole
- Cette proposition de mise en dépôt doit être appuyée par un autre membre de l'assemblée afin de commencer les discussions MAIS:
- Les discussions découlant de la demande de mise en dépôt ne doivent traiter que de la temporalité de la dite demande
- Il est préférable, lorsque la proposition de mise en dépôt est demandée, que l'aspect temporel soit déjà mentionné dans la proposition, sinon les discussions qui s'ensuivront clarifieront, sous forme d'amendement, le contexte temporel de la mise en dépôt

La perte de quorum

- Lorsque la perte de quorum est constatée, l'assemblée est levée, mettant de facto tous les autres point en dépôt jusqu'à la prochaine assemblée
- Certaines fois, notamment lors d'assemblées générales, la perte de quorum est difficilement constatable. Tous les membres peuvent exiger à tout moment qu'il y ait un recomptage. La présidence doit s'assurer que la demande se fait sous motifs raisonnables (ex: le départ de plusieurs membres de l'assemblée en simultanément ou graduellement)

Autres procédures spéciales

Suspension des Règlements administratifs

- Lorsque quelqu'un émet une proposition qui va à l'encontre des Règlements administratifs, il doit tout d'abord proposer la levée d'un ou de plusieurs articles des règlements de l'association
- La personne qui propose la levée des règlements doit se justifier en ayant comme justification un passage du ou des articles concernés
- Suite aux propos du demandeur, le consentement unanime est demandé de la part de l'assemblée
- Unanimité: on lève les règlements concernés
- Une personne s'oppose: l'on ne peut procéder à la levée des règlements

Convocation d'un CA extraordinaire

- Peut être demandé par le conseil exécutif
- Peut également être demandé par les administrateurs et administratrices selon ces conditions:
    - Faite par demande écrite d'au moins 5 administrateurs ou administratrices
    - L'avis de convocation doit être émis 2 jours ouvrables avant la tenue
    - Modifiable qu'avec le consentement unanime du conseil
    - Tous les documents pertinents doivent être disponibles pour tous (souvent mis en annexe ou en pièce jointe au document de convocation)
    - Indiquer de façon précise l'objet du conseil d'administration
    - Être signée par l'administrateur ou l'administratrice requérant cette convocation
    - Être appuyé par le nom, le code permanent et la signature d'au moins 5 autres membres du Conseil d'Administration
    - Être déposée au siège social de la corporation (PaVÉ)
    - Le CE doit ensuite convoquer le CAS à l'intérieur de 5 jours ouvrables et doit être émis 2 jours ouvrables avant la tenue du CAS

Réexamen de la question

- Le réexamen de la question peut être demandé pour revenir sur une proposition dont l'issue du vote ne satisfait plus aux membres
- Le réexamen de la question doit être proposé et appuyé par le camp gagnant du vote sur la proposition que l'on veut réexaminer
- Le réexamen de la question doit être demandé entre deux points, dans un délai raisonnable après la passation de la proposition initiale (avant l'ajournement)
- La proposition ne peut pas être réexaminée une seconde fois ou bien être amendée
- Elle peut être sujette à débat ou non, dépendamment de la volonté des membres
- Lorsque la demande de réexamen passe, l'on retourne sur la proposition initiale juste avant l'appel du vote. La seule exception c'est que les gens ayant déjà discuté ne

peuvent prendre part aux discussions. Ils peuvent seulement s’exprimer lors de la discussion sur la proposition de réexamen

Voir aussi, en annexe

- ***Baladodiffusion de capsules sur la gouvernance par la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique***
- ***Procédures de gouvernance inspirées du Code Morin, présenté par l’Assemblée générale des étudiant.es de l’Université du Québec de Trois-Rivières***
- ***Code Morin abrégé***

4. Pour des rencontres productives ET agréables

W. Glasser, psychothérapeute et spécialiste en éducation, a élaboré un modèle proposant une classification des besoins et les motivations humaines reposant sur 4 besoins psychosociaux3: le plaisir, l'appartenance, la liberté et le pouvoir. En nous basant sur ce modèle, il existerait au moins quatre ingrédients qui augmentent la motivation des gens à participer bénévolement à des instances, des groupes, ou des organisations. Les participants viendraient chercher dans leur implication au moins l'un des ingrédients mentionnés plus bas. Les organisateurs doivent donc veiller à fournir les quatre, pour satisfaire le maximum de participants.

Appartenance
Pouvoir
Plaisir
Liberté

Ce sont, en quelque sorte, les ingrédients qui sont nécessaires pour qu'un participant se sente satisfait de son engagement.

L'image de l'équilibre
entre les réservoirs

Satisfosphère

Appartenance	Pouvoir	Plaisir	Liberté
Est-ce que je parle au « nous » lorsque je parle de l'organisation ? Est-ce que je peux connaître les gens qui participent à la rencontre ou à l'événement ? Est-il valorisant de faire partie du comité ? Existe-t-il un cercle vertueux entre l'organisme et moi : je donne et il me donne ?	Puis-je influencer le déroulement des choses ? Est-ce que mes commentaires ont une influence sur la décision ? Les preneurs de décision me donnent-ils des éléments à décider ? Ai-je une vision globale des choses ? Est-ce que des résultats concrets émanent de la rencontre ou de l'événement ?	Est-ce que la rencontre me plaît ? Ai-je le goût de revenir aux prochains événements ? Ai-je l'impression d'avancer, d'apprendre ? Suis-je détendu ou tendu à la fin des rencontres ? Suis-je tendu ou détendu en préparant les rencontres ? Ai-je l'impression que l'on « m'utilise » à ma juste valeur ?	Est-ce que je me sens à l'aise de m'exprimer devant les autres ? Y a-t-il une procédure d'animation ou de coordination qui me permet de prendre la parole ? Est-ce que je me sens compétent pour m'exprimer ? Ai-je tous les outils nécessaires pour apporter des commentaires pertinents ? Y a-t-il des opinions que je ne peux exprimer, sous peine d'ostracisme ?
Représentations du comité Comité ouvert/fermé Taux de roulement des participants	Décisions prises par les participants Marge de manœuvre des participants Résultats concrets (sentiment d'efficacité) Suivis faits auprès des participants	Sentiment à la fin de la rencontre Présence d'un climat détendu Reconnaissance	Mécanismes de régulation des droits de parole Nombre de personnes différentes qui s'expriment dans une rencontre Diversité des points de vue exprimés
Amitié Engagement Implication Reconnaissance (S)élection	Importance Reconnaissance Compétence Résultat Capacité de changement	Rire Détente Absence de stress Défi	Choix Indépendance Autonomie Respect

4

[3] GLASSER, W. (1983), La théorie du choix, Montréal, Chenelière/Mc Graw-Hill.

[4] Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRQ), « Guide d'accueil et de formation des administrateurs », 2011

5. Les défis d'un CA (Problématiques et solutions)

a. Conflits d'intérêts

Chaque personne a un sens moral qui lui permet d'agir en fonction de ce qu'elle juge être bien ou mal. Les organisations, par soucis d'éthique, doivent aussi se munir de règles encadrant sa conduite en lien avec les valeurs de l'organisme afin d'éviter des écarts de conduite et de potentielles situations conflictuelles.

Une situation conflictuelle impliquant une ou plusieurs personnes d'une même organisation doit être gérée selon les mécanismes mis en place par le code d'éthique adopté par organisation-même et peut même engendrer des recours légaux.

En situation de conflit d'intérêts, une personne prend une décision, participe à une décision ou influence une décision favorisant ses propres intérêts, ceux des membres de sa famille ou ceux d'une entreprise, une association ou une organisation pour laquelle la personne travaille ou s'implique.[5] Par exemple, un membre du Conseil d'administration d'un organisme serait en conflit d'intérêt en décidant d'embaucher son frère ou sa sœur à la direction générale de l'organisme en question.

Il faut cependant aussi tenir compte de **l'apparence** de conflit d'intérêt, qui elle met en scène une personne qui a l'opportunité de prendre une décision qui pourrait la placer en conflit d'intérêt. Par exemple, il y aurait une situation d'apparence de conflit d'intérêt si le frère ou la sœur d'un membre du Conseil d'administration applique au poste de direction générale de l'organisation auquel le membre siège. La distinction majeure entre le conflit d'intérêt et l'apparence de conflit d'intérêt est le fait de passer à l'action puisque la personne touchée par l'apparence de conflit d'intérêt est passive, c'est-à-dire qu'elle n'a (encore) rien fait de répréhensible. L'apparence de conflit d'intérêt est cependant importante puisqu'elle ouvre la porte aux questionnements, mais surtout aux doutes sur les pratiques de l'organisation et la possibilité d'un conflit d'intérêt réel.

Les administrateurs et les administratrices doivent éviter le plus possible de se placer dans une position où leurs intérêts personnels risquent de s'opposer à ceux de l'organisation. Voilà en résumé ce que le Code civil stipule :

> Ne pas confondre les biens de l'organisme ou de la coopérative avec les siens, ni utiliser ces biens à son profit ;
> Ne pas utiliser ou divulguer sans autorisation une information acquise dans le cadre de ses fonctions ;
> Éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et celui de l'organisation.[6]»

---

[5] Bernier, André G. & Pouliot, François, Éthique et conflits d'intérêts, Les éditions Liber, 2000, 189 p.

[6] 8 CSMO-ÉSAC, « Les cahiers des organisations démocratiques », [En ligne] http://www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/index.htm

b. Gestion de la direction[7]

Tel que mentionné précédemment, la gestion de la direction générale relève du conseil d'administration et leur relation devrait en être une de collaboration et de coopération puisque leurs tâches sont complémentaires. Cependant, comment réagir lorsque la relation entre direction générale et CA s'envenime ?

Les conflits font inévitablement partie des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources, les milieux de travail bénévoles et communautaires peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels. Les conflits peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Si nous pouvons accepter les conflits comme un élément naturel de notre paysage émotionnel - au lieu d'attendre (ou d'espérer !) qu'ils disparaissent et ne surgissent plus-, nous pourrons les résoudre plus facilement.

Les premiers signes d'avertissement font le plus souvent partie d'une dynamique plus complexe qui s'est installée au sein de votre organisation. Dans le cadre de notre analyse, il est utile de comprendre la source des conflits potentiels ; voici des sources fréquentes de conflit :

- **Le conflit de valeurs** surgit lorsqu'il y a incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes, par exemple la religion, l'éthique ou la politique.
- **Le conflit de pouvoir** se produit lorsque chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein d'une relation ou d'un environnementsocial, par exemple dans un processus de prise de décision.
- **Le conflit économique** surgit lorsqu'on dont rivaliser pour obtenir de maigres ressources, par exemple des ressources financières ou des ressources humaines.
- **Le conflit interpersonnel** se produit lorsque deux personnes (ou plus), dans le cadre de leur relation, ont des besoins, des buts ou des approches incompatibles - par exemple différents styles de communication ou de travail.
- **Le conflit organisationnel** dépend des inégalités en raison de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés.
- **Le conflit découlant du contexte** est un conflit causé par des facteurs extérieurs à l'organisation, par exemple une récession, un changement de gouvernement ou un haut taux d'emploi.

Si vous pouvez identifier la source d'un conflit, il vous sera plus facile de le résoudre. Il est important de souligner qu'une variété de facteurs ont une incidence sur le moment et la manière dont les conflits surviennent. Afin de bien comprendre la situation, étudiez toutes les sources de

---

[7] Conseil RH pour le secteur communautaire, « Un milieu de travail convivial », [En ligne] http://hrcouncil.ca/info-rh/milieux-de-travail-conflits.cfm consulté en mai 2017

conflit mentionnées ci-dessus avant de prendre une action. Voyons maintenant les différentes façons d'aborder et de gérer les conflits.

Thomas et Kilmann (1972) ont élaboré un modèle exposant cinq stratégies - ou styles de gestion des conflits - que l'on retrouve fréquemment. Ils affirment que les gens ont généralement une façon personnelle et habituelle de gérer un conflit, qui se manifeste lorsqu'ils sont soumis à la pression. Bien qu'il soit possible que cette manière soit le style le plus efficace pour résoudre un conflit, très souvent ce n'est pas le cas et cela ne sert qu'à envenimer la situation. Une première étape pour gérer les conflits est de découvrir votre (vos) style(s) préféré(s) de conflit, ce qui vous permet ensuite d'apprendre comment gérer une variété de situations en utilisant différentes approches.

Ces styles relèvent de deux attitudes de base:

***L'assertivité**,* attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire ses propres intérêts. Cette dimension est également liée à l'atteinte des objectifs personnels.
La serviabilité, attitude selon laquelle les comportements d'une personne visent à satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette dimension suppose un souci pour la relation.
La combinaison de ces deux dimensions résulte en cinq comportements en cas de conflit: l'accommodement, la compétition, l'évitement, la collaboration et le compromis.

Chaque style est approprié dans des contextes particuliers et l'idéal est d'apprendre comment agir de façon stratégique lorsqu'on aborde un conflit.

Pour utiliser de façon stratégique les styles de conflit, on peut se servir de la grille suivante. Évaluez d'abord la situation : Qu'est-ce qui est pour vous le plus important? L'équipe? L'organisation? Est-ce l'objectif ou la relation en jeu? Lorsque la relation prime, utilisez les stratégies qui se trouvent du côté droit de la grille (collaboration ou accommodement). S'il est crucial de maintenir avant tout l'objectif, vous pourriez utiliser les deux stratégies qui se trouvent au haut de la grille (compétition ou collaboration). Lorsque l'objectif et la relation sont également importants, un compromis serait probablement la solution la plus efficace. Lorsque l'objectif et la relation importent peu, il se peut qu'il convienne plutôt d'éviter le conflit.

Aide-mémoire :
Objectif crucial (le plus important) et relation négligeable = **compétition**
Objectif négligeable et relation cruciale = **accommodement**
Objectif ET relation cruciaux = **collaboration**
Objectif ET relation négligeables = **évitement**
Objectif et relation relativement importants, mais aucun plus que l'autre = **compromis**

1- Accommodement

L'accommodement est un style où l'on ne s'affirme pas et où l'on collabore. L'objectif ici est de céder. En général, une personne utilisant ce style de conflit néglige ses propres besoins pour satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette attitude en est une d'abnégation et vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif. Ce style est aussi qualifié d'apaisement - on désire éviter les heurts - et c'est le contraire de la compétition.

2- Compétition

Le style compétitif est orienté vers le pouvoir: la personne s'affirme beaucoup et collabore peu. L'objectif ici est de gagner - la personne suit son programme sans s'occuper de l'autre. Il peut s'agir de défendre ses propres besoins ou une situation enviable, ou simplement d'essayer de gagner. On accorde beaucoup d'importance à l'objectif. Ce style est aussi appelé «force» ou style dominant.

3- Évitement

L'évitement est un style par lequel on ne s'affirme pas et on ne collabore pas. L'objectif ici est de retarder les choses. La personne n'essaie pas immédiatement de satisfaire ses intérêts ou ceux d'autrui; elle est indifférente à la façon dont le problème sera solutionné et à la relation interpersonnelle, et elle se retire ou remet à plus tard le règlement du conflit. Cette attitude peut favoriser un répit nécessaire face à une situation ou au contraire envenimer les choses si le problème continue à être ignoré. Cette attitude est aussi qualifiée de fuite.

4- Collaboration

La collaboration est un style où l'on s'affirme tout en collaborant. L'objectif est de trouver une solution qui convienne à tous. En général, en adoptant cette attitude, on cherche à trouver des solutions créatives aux problèmes afin de satisfaire les intérêts des deux personnes impliquées; on apprend, on écoute et on agit en tenant compte des intérêts de l'organisation et des intérêts des personnes. Cela demande du temps et des efforts. Cette attitude est aussi qualifiée de méthode de résolution de problèmes ou style intégrateur, et c'est le contraire de l'évitement.

5- Compromis

Le compromis est une attitude à mi-chemin entre l'affirmation de soi et la collaboration. L'objectif est de vite trouver un terrain d'entente. Les parties trouvent une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions. Cette attitude est aussi appelée « partage ».

Rappelez-vous que vous pouvez uniquement contrôler la façon dont vous gérez un conflit, non le résultat. Il arrive que des personnes aient tout simplement un caractère difficile et rien de ce que vous pourrez faire ne changera cette réalité. Le plus souvent, le comportement d'une autre personne dépend de facteurs sur lesquels nous n'avons aucune influence, mais bien qu'il soit important de comprendre ce fait, cela n'atténue pas l'influence négative ni les fortes émotions qui peuvent être suscitées - tant chez vous que chez d'autres personnes de votre organisation - par une personne au caractère difficile. Il peut être inévitable de devoir composer avec des personnes au caractère difficile, mais l'intimidation n'est jamais acceptable.

c. Problèmes financiers

Tout organisme est à risque de souffrir un jour ou l’autre de problèmes financiers, soit parce que ses revenus ont diminué ou que ses dépenses ont augmenté. La gestion des avoirs, du budget et de la trésorerie est primordiale pour garder un œil sur les finances de l’organisme en

tout temps, y compris s’assurer de bien connaître les dépenses et revenus à prévoir dans le futur à court et à moyen terme.

Une façon de diminuer les risques de problèmes financiers est de diversifier les revenus de l’organisme afin de ne pas dépendre d’une seule source de financement.

6. Finances

Responsabilités des administrateurs

Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire de prendre des mesures pour s'assurer :

- Que les fonds sont dépensés conformément aux critères des donateurs ou des bailleurs de fonds;
- Que les obligations imposées par la loi sont remplies (Par exemple : la remise des retenues à la source à l'Agence du revenu du Canada);
- Que des contrôles internes sont en place pour prévenir les opérations frauduleuses au sein de l'organisme.

Les administrateurs pourront s'acquitter plus facilement de ces responsabilités s'ils comprennent bien les états financiers et l'information financière qui leur sont fournis.

La présentation de l'information financière au conseil d'un OBNL:

Le **budget** de l'exercice à venir :

- Préparé par la direction, prédictions estimées à partir des données de l'exercice précédent et d'autres informations telles que des ententes pluriannuelles.

Les **états financiers audités** de l'exercice précédent :

- Généralement publiés au cours du premier ou du deuxième trimestre de l'exercice suivant, une fois que l'auditeur externe a terminé son travail à l'égard des états financiers de l'OBNL.

Les états financiers internes :

- Préparé par la direction et établis en cours d'exercice pour rendre compte des résultats réels par rapport au budget, et qui comprennent souvent les résultats projetés à la fin de l'exercice.

Les deux états financiers sur lesquels les administrateurs sont le plus souvent appelés à se pencher en cours d'année sont :

- **l'état de la situation financière (bilan),** à une date donnée;
- **l'état des résultats,** pour une période donnée.

Voir aussi, en annexe

- ***Quelques questions que les administrateurs et administratrices devraient poser au sujet des finances de l'organisation***

Annexe A - Lexique des termes fréquemment utilisés

Par rapport aux réunions du conseil :

Le calendrier et l'agenda des réunions : le président du conseil, en collaboration avec le président-directeur général, prépare annuellement un calendrier et un agenda des réunions. Des réunions peuvent être ajoutées au besoin. Le calendrier précise le nombre et le moment des réunions au cours d'une année. L'agenda des réunions donne un aperçu de la répartition des dossiers qui doivent être traités à chacune des réunions prévues au calendrier ;

Réunion à huis clos: sauf stipulation contraire, les réunions du conseil se tiennent à huis clos. En pareil cas, le conseil peut décider de recevoir les dirigeants responsables du dossier à l'étude afin de permettre aux membres d'en avoir une meilleure compréhension et une meilleure connaissance ;

Le lieu des réunions : le conseil se réunit au lieu convenu, habituellement au siège social de l'organisation. Cependant, il peut prévoir tenir des réunions par conférence téléphonique ou autre dans des cas précis, qu'il aura spécifiés auparavant ;

Un **ordre du jour**, c'est essentiellement l'horaire de vos réunions. Typiquement envoyé aux membres avant la réunion, avec l'avis de convocation et tous autres documents pertinents à la réunion, tous préparé par le président du conseil conjointement avec le directeur général, l'ordre du jour sert à organiser les points à discuter, indiquer les questions à être traitées et contient habituellement des points statutaires tels que les suivis, les rapports des comités, et des points de discussion et de décision ;

Un **avis de convocation**, c'est essentiellement une invitation à la réunion, accompagné de l'ordre du jour et les autres documents pertinents. L'avis devrait être envoyé aux membres au moins quelques jours avant que la réunion ait lieu, mais le CA doit se mettre d'accord et respecter le délai exact que vous choisissez.

Pour que la réunion puisse avoir lieu, il doit y avoir **quorum**. C'est le nombre de membre que le conseil fixe qui doivent être présents pour qu'une réunion soit considérée valide. C'est le rôle du président de l'assemblée de vérifier si le quorum est atteint à tout temps de la réunion. N'importe quel membre présente peut demander la vérification du quorum à n'importe quel temps de la réunion. Quand le président de l'assemblée réalise que le quorum n'est pas atteint, les discussions peuvent continuer, mais l'assemblée est levée et aucune décision ou adoption de résolution peuvent avoir lieu.

Annexe B - Outils et exemples de documents importants

- Règlements administratifs ;
    - Les règles de fonctionnement du conseil portent notamment sur les objets suivants :
    - La composition du conseil :
    - Le profil de compétence et d'expérience d'un membre : chaque conseil définit le profil de compétence et d'expérience recherché chez un membre en fonction notamment des rôles et des responsabilités à remplir, de la nature de l'organisation, du type de risques potentiels pouvant affecter l'organisation et des exigences particulières liées à des besoins de nature conjoncturelle, s'il y a lieu ;
    - La représentativité des membres : à cet égard, le gouvernement poursuit deux objectifs à l'échelle gouvernementale sur la représentativité des membres au sein des conseils. Ce sont : avoir une parité de femmes et d'hommes et avoir des membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise et ce, selon l'échéancier prévu dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ;
    - Le statut des membres : au moins les deux tiers des membres du conseil, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme membres indépendants, c'est-à-dire ne pas avoir de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de l'organisation. Des mesures transitoires sont prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ;
    - La présidence du conseil : la présidence du conseil est assumée obligatoirement par un membre indépendant et les fonctions de président du conseil et de président-directeur général ne peuvent être cumulées par la même personne ;
    - Les responsabilités des membres et du président du conseil : en sus des fonctions attribuées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au président du conseil, le conseil peut déterminer d'autres responsabilités à confier à celui-ci dans l'exercice de sa fonction. De plus, le conseil peut définir les responsabilités des membres au regard de leur statut ;
    - La durée des mandats d'un membre et du président du conseil : la durée du mandat d'un membre sera d'au plus quatre ans renouvelable deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. Le président du conseil est nommé par le gouvernement pour un mandat d'au plus cinq ans, renouvelable deux fois à ce titre, consécutivement ou non;
    - La vacance à un poste de membre : la vacance parmi les membres du conseil est comblée suivant les règles de nomination prévues à leur égard. Suivant les règles déterminées par le conseil, l'absence à un certain nombre de réunions constitue une vacance à un poste ;

- Ordre du Jour;

1. Ouverture (constat du quorum + spécifier l'heure)
    - Une personne sera désigné comme secrétaire de l'assemblée, qui prendra les notes lors de la réunion. Le secrétariat d'assemblée a le rôle de rédiger le procès-verbal ;
    - Commencez la réunion en indiquant l'heure dans le procès-verbal ;
    - Un processus de nomination sera faite pour établir la personne responsable des tours de parole et présidera la réunion, donc agira comme Président de l'assemblée. Cette personne est souvent le président du conseil d'administration, mais peut être n'importe qui présent lors de la réunion ;
    - Le président de l'assemblée et le secrétaire de l'assemblée feront alors le compte pour vérifier s'ils atteignent le quorum pour continuer. Si le quorum n'est pas atteint, aucune résolution ne peut être adoptée. Il est une bonne idée de faire un appel des membres pour vérifier qui est présent

2. Lecture et adoption de l'ordre du jour (lecture, adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l'appuyeur)
    - Pour commencer, le président de l'assemblée lira les points de l'ordre du jour ;
    - Ensuite, le président demandera s'il y a des modifications à l'ordre du jour. S'il y a des modifications proposées par l'assemblée à l'ordre du jour, le secrétaire de l'assemblée modifiera le nouvel ordre du jour et indiquera que l'ordre du jour est adopté « tel que modifié » ;
    - Le président de l'assemblée demandera alors un proposeur et un appuyeur pour l'adoption de l'ordre du jour ;
    - Quand le proposeur et l'appuyeur auront donné leur consentement, le président fera une demande pour le vote, où l'assemblée votera à voix haute pour l'adoption, en indiquant "Oui", "Non", ou "Abstention" quand demandé par le président de l'assemblée.

3. Adoption et modification des procès-verbaux (adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l'appuyeur)
    - Le procès-verbal de la dernière réunion doit alors être reçu et accepté. Ayant été envoyé avec l'ordre du jour de cette réunion, il est donc nécessaire de revoir et corriger le document s'il y a lieu d'erreur ou bien des fautes dans le procès-verbal comme tel ;
    - Le procès-verbal est essentiel à la mémoire interne de l'association, donc après qu'il est révisé, le président de l'assemblée demandera le vote. S'il y a présence de modifications, le procès-verbal est adopté « tel que modifié »;
    - Le procès-verbal peut seulement être adopté par les membres présents lors de la réunion dont traite le procès-verbal évalué.

4. Nouveaux points (des propositions peuvent être faites, des rapports partagés, etc.)

- Après l'adoption du procès-verbal, c'est durant cette partie de la réunion que des propositions seront présentés, qui actionnent des changements dès l'ajournement de la réunion;
- Vous avez l'occasion d'avoir autant de point que nécessaire ici, englobant une variété de sujets. Vous pouvez faire une table-ronde sur des rapports de sujets divers ou venant de chacun des membres, des changements aux statuts et règlements, ou alors un retour sur une activité quelconque;
- Pour une table-ronde, le président de l'assemblée désigne le droit de parole un après l'autre;
- Pour des propositions, un court préambule sera fait et la personne qui présente la proposition expliquera son contenu. Celui qui dicte la proposition est de facto le proposeur, mais il doit avoir quelqu'un qui l'appuie.
- Une période de discussion aura ensuite lieu, ce qui permet de clarifier certains aspects ou bien de modifier la présente proposition à l'aide d'amendements et de sous-amendements;
- Lorsque les discussions cessent d'elles-mêmes, le président demande si quelqu'un demande le vote;
- Lorsque le vote est demandé, on demande qui est pour, qui est contre et qui s'abstient. En général, il doit y avoir 50% des votes + 1 pour qu'une proposition puisse passer à la majorité;
- Le vote secret peut aussi être demandé. On distribue alors des papiers afin d'y écrire si l'on vote pour, contre ou qu'on s'abstient par rapport à la proposition. Ces options doivent être clairement établies avant la distribution des papiers;
- Au final, la proposition sera soit adoptée, soit battue. Si elle est battue, on peut en proposer une à nouveau;
- On continue jusqu'à ce que le point soit fini, ensuite on passe à un autre point.
- Une recommandation peut être présentée au conseil d'administration par un membre de l'assemblée ou bien un groupe extérieur, qui recommande une action prise ou une décision faite sur un sujet quelconque. Celle-ci, si entérinée, ne nécessite pas de proposition et d'appui à la proposition exprimés en séance. (Tiré de Règles et pratiques relatives aux réunions du conseil d'administration.pdf)

5. Varia (messages brefs)
   - Cette section regroupe tous les points qui auraient étés ajoutés lors de l'adoption de l'ordre du jour en début de réunion. Ce point est notamment désigné pour faire des annonces, partager des informations qui n'auraient pas figurer dans les points discutés lors de la réunion, ou encore des brèves discussions pertinentes à l'organisme.

6. Prochaine réunion (entente sur la date et l'heure)

- Ce point est facultatif. Vous pouvez cependant fixer le temps de votre prochaine réunion en dehors de la réunion si vous le souhaitez.

7. Fermeture de la réunion (spécifier l'heure)
    - Quand le proposeur et l'appuyeur auront donné leur consentement, le président fera une demande pour le vote, où l'assemblée votera à voix haute pour l'adoption, en indiquant "Oui", "Non", ou "Abstention" quand demandé par le président de l'assemblée pour la clôture de la réunion. L'heure de clôture sera alors indiquée dans le procès-verbal par le secrétaire de l'assemblée.

- Questions à se poser sur les finances ;
- Questionnaire d'évaluation d'une direction générale (DG) ;
- Questionnaire d'évaluation d'un conseil d'administration (CA) ;
- La Gouvernance en baladodiffusion, par la FFCB ;
- Procédures de réunion, par l'AGE-UQTR ;
- Exemple de Procès-verbal ;
- Exemple de Résolution ;
- Code Morin abrégé.

Des questions à se poser sur les finances de l'organismes[1]

QUESTIONS à poser sur l'état de la situation financière (Bilan)

- Quelles sont les composantes de l'encaisse? Y a-t-il des composantes susceptibles de gagner des intérêts?
- Qui sont les débiteurs qui nous doivent les *créances*? Quel est le profil d'ancienneté de ces comptes? Le recouvrement de ces montants risque-t-il de poser problème? A-t-on constitué une provision au titre des montants irrécouvrables?
- Quelles sont les composantes des *frais payés d'avance*? (Il s'agit souvent de montants versés pour des services avant que ceux-ci n'aient été rendus, comme l'assurance ou les loyers.) Sommes-nous obligés de payer ces frais à l'avance?
- Quels sont les principaux types de placements détenus par l'organisme? Avons-nous une politique de placement? Quels sont les risques liés à ces types de placements?
- En quoi consistent les *immobilisations* que nous possédons? Où sont-elles utilisées au sein de l'organisme? Comment ces actifs sont-ils amortis? La Charge de l'utilisation de ces actifs au fil du temps pour refléter l'amoindrissement de leur durée de vie utile reflète-t-elle la réalité? Avons-nous des plans en vue du remplacement de ces actifs, au besoin? Constituons-nous un fonds de remplacement en vue de financer les remplacements? Avons-nous souscrit des assurances appropriées à l'égard de ces actifs pour nous protéger contre les dommages ou les pertes?
- À qui devons-nous payer les dettes /fournisseurs? Réglons-nous ces montants dans les délais prescrits pour éviter d'autres frais?
- Quelle est la date de renouvellement des *emprunts ou emprunts hypothécaires* en cours? Quels sont les nouveaux taux d'intérêt à prévoir?
- En quoi consistent les *autres passifs*? À qui doit-on ces montants et pourquoi? Quand ces montants viendront-ils à échéance, et disposerons-nous alors de suffisamment de fonds pour les payer?
- Les administrateurs peuvent comparer les chiffres de l'exercice en cours avec ceux de l'exercice précédent et poser des questions au niveau des variations importantes observées.

QUESTIONS à poser sur l'état des résultats

- Qui fournit chacune des catégories de revenus de l'organisme et pourquoi? Y a-t-il des restrictions quant à l'utilisation de ces revenus?
- Quels sont les coûts associés à l'obtention de ce type de produits? L'effort déployé pour obtenir ces fonds en vaut-il la peine? Y aurait-il moyen d'accroître les produits tirés de cette source?
- Les coûts liés aux collectes de fonds sont-ils justifiés par rapport aux avantages obtenus?

[1] Source : CPA – Comptables professionnels agréés Canada, « *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif :Questions que les administrateurs devraient poser* »

- Qui sont nos concurrents pour l'obtention des revenus? S'agit-il de collaborateurs potentiels?
- Sommes-nous demeurés fidèles à notre mission dans notre recherche de financement pour des programmes spécifiques ou nous sommes-nous trop focalisés sur l'obtention de produits, même si les activités financées nous détournent de notre mission?
- Les produits sont-ils réservés à un programme, un projet ou une activité en particulier? Ces produits comprennent-ils le financement requis pour couvrir les frais généraux de l'organisme (c'est-à-dire le «financement de base»)? Dans la négative, comment financera-t-on l'infrastructure à mesure que les pressions exercées par le programme, le projet ou l'activité sur celle-ci s'intensifieront?
- Comment nous y prenons-nous pour solliciter ces produits? Nous conformons-nous aux politiques ou aux normes d'éthique du conseil en ce qui a trait aux activités de collecte de fonds?
- Dans quelle mesure chaque source de produits est-elle assurée pour les périodes futures?

QUESTIONS qui peuvent être posées en ce qui concerne les principales composantes des dépenses :

- En quoi consistent les dépenses relatives aux salaires et charges sociales?
- Comment l'effectif est-il réparti au sein de l'organisme?
- Quelle est notre politique en matière de rémunération?
- À quand remontent les dernières hausses de salaire et quand prévoit-on modifier les salaires de nouveau?
- Quels sont les avantages sociaux offerts au personnel?
- Comment gérons-nous les vacances et les indemnités de congés payés?
- La rémunération que nous offrons soutient-elle la comparaison avec le marché?
- Quel est le niveau d'ancienneté de notre personnel?
- Quels seraient les coûts à engager si nous devions procéder à des mises à pied?
- En quoi consistent les dépenses de loyer? Quels locaux louons-nous (ou possédons-nous)?
- À quoi servent-ils? Sont-ils suffisants? Quelles sont les conditions des contrats de location?
- Combien reste-t-il de temps avant que nous devions déménager ou négocier un nouveau bail?
- Quelle est la nature des dépenses de publicité et communications?
- Comment choisissons-nous les voies de communication à utiliser, particulièrement les nouveaux réseaux de médias sociaux?
- Comment identifions-nous, choisissons-nous et atteignons-nous nos publics cibles?
- En quoi consistent les charges relatives à la *location de matériel*?
- A-t-on procédé à une analyse comparative entre la location et l'achat?
- En quoi consiste la politique en matière *d'amortissement des immobilisations*?
- En quoi consistent les *autres charges*?

Les administrateurs peuvent comparer les chiffres fournis dans l'état des résultats de l'exercice en cours avec ceux de l'exercice précédent et poser des questions sur les **variations importantes**.

Il faut porter une attention particulière au dernier poste de l'état des résultats, soit le **surplus (ou le déficit)** des revenus par rapport aux dépenses.

Les finances, dans son ensemble

Quelques QUESTIONS qu'un administrateur devrait poser concernant les finances de l'organisation dans son ensemble :

- Est-ce que le budget, préparé annuellement, soutient vraiment les objectifs stratégiques de l'organisation?
- À quelle fréquence révise-t-on le budget annuel? Et pourquoi?
- Est-ce que les états financiers sont préparés et analysés sur une base régulière?
- Est-ce que les états financiers sont faciles à lire et à comprendre?
- Est-ce que le Conseil d'administration rencontre annuellement l'auditeur indépendant?
- Est-ce que les notes aux états financiers sont claires?
- Est-ce qu'un juste équilibre existe entre les fonds requis pour les opérations et la réserve pour imrpévus?
- Est-ce qu'il y a une politique de placement et une politique concernant la réserve? Quelle est l'institution bancaire de l'organisme et depuis combien d'années transige-t-on avec elle?
- Est-ce que l'organisation détient une police d'assurance responsabilité pour les administrateurs et dirigeants?
- Quelles sont les exigences des organismes fournissant des subventions ou autres à l'organisation?
- Est-ce que le registre des entreprises a été mis à jour avec la liste des administrateurs?

En résumé, le conseil de direction et le conseil d'administration procèdent périodiquement à un examen de l'information financière préparée et peuvent poser des questions approfondies sur l'information présentée. Ils devraient porter une attention particulière aux **écarts entre les chiffres budgétés et les chiffres réels** et aux **différences importantes entre les chiffres de l'exercice courant et ceux de l'exercice précédent.** Il faut du temps pour acquérir une compréhension exhaustive des finances de l'organisme; cette compréhension ne peut être acquise en une seule séance.

Le conseil doit s'assurer que les états financiers audités présentent une image juste et fidèle des affaires de l'organisme.

De nombreux rapports destinés à différents bailleurs de fonds sont préparés et reposent en grande partie sur des données financières que le Conseil a déjà examinées. Le Conseil peut s'appuyer sur la direction pour la préparation de ces rapports et peut déléguer une partie ou la totalité de ces tâches à un trésorier ou un comité d'audit ou des finances. Le Conseil demeure tout de même entièrement responsable des affaires financières de l'organisme. Il n'est pas nécessaire que les administrateurs soient des experts en finances, mais ils doivent comprendre comment l'information financière est présentée. Ils doivent examiner activement l'information présentée et prendre part aux discussions. Ils doivent être en mesure de questionner et de sonder les dirigeants et l'auditeur jusqu'à ce qu'ils estiment avoir obtenu des réponses satisfaisantes à leurs questions. Les questions soulevées par le Conseil servent à plusieurs fins, notamment à aider les administrateurs à acquérir une compréhension solide des activités financières de l'organisme et servent également de point de départ à des débats de fond sur les stratégies, les tactiques, les plans, les politiques et les risques de l'organisme.

EXEMPLE: Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec la direction générale

On conseille de choisir une méthode simple, par exemple une discussion spontanée. Certaines organisations privilégient une approche plus structurée avec un formulaire à remplir et un plan de rencontre. Ce qui importe, c'est que la méthode choisie aide la direction générale à être à l'aise et favorise la collaboration et la communication.

Les objectifs de l'évaluation de rendement

Pour la direction générale (DG) :

- Connaître les attentes de l'organisme face à son rendement.
- Savoir exactement sur quels critères ou sur quelles normes la DG sera évaluée.
- Connaître les objectifs à atteindre.
- Discuter des possibilités d'amélioration.
- Préciser le type de soutien dont la DG a besoin.

Pour le CA :

- Clarifier certains sujets (modes de fonctionnement, changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.
- Fixer avec la DG les objectifs à atteindre pour la prochaine période.
- Connaître les attentes de la DG envers l'organisation.
- Évaluer les besoins de formation et de développement de la DG.
- Développer une relation d'échange avec la DG.

Les sujets à explorer

- Une rétrospective sur l'année ou le semestre écoulé.
- Les objectifs pour la prochaine année ou le semestre suivant.
- Les besoins de formation.
- Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

Des conseils pour bien gérer la rencontre

- Se préparer en clarifiant les questions, les sujets et les objectifs sur lesquels vous voulez vous entretenir avec la DG.
- Avoir en main tous les documents auxquels vous ferez référence : la description d'emploi, le dossier de la DG, les rendements précédents, etc.
- S'organiser pour que le lieu et l'heure soient prévus de façon à avoir assez de temps – au moins une heure - dans un espace privé. S'assurer de ne pas être interrompu.
- Laisser la DG parler en premier, donner sa perception de son travail, de son rendement et de son comportement.
- Lors des discussions sur des questions délicates au sujet de la DG ou de son travail, mettre l'accent sur le comportement au travail pas sur la personne.
- Se baser sur les forces de la personne et être constructif dans la rétroaction pour aborder les domaines à améliorer.
- Encourager la DG à analyser son propre rendement afin de déterminer les points et les domaines à améliorer.
- Éviter les promesses difficiles à réaliser.
- Terminer l'entretien sur des conclusions pratiques et sur un engagement mutuel à respecter les recommandations.

L'autoévaluation peut être une étape préliminaire pour prendre conscience de sa performance individuelle. Par contre, elle ne se substitue pas à une évaluation de rendement effectuée par le CA.

Source : adapté de Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés ;* TECHNOCompétences, « Module VI : Évaluation du rendement », p. 75-84.

Les outils d'évaluation du rendement

Un formulaire d'évaluation du rendement est un **outil** qui aide à orienter et alimenter la discussion entre un dirigeant et la DG au sujet du rendement de celle-ci au cours de la dernière année. Un formulaire d'évaluation mal conçu peut miner un bon système de gestion du rendement.
Typiquement, la première section d'un formulaire d'évaluation du rendement comprend les renseignements d'usage concernant l'employé, le dirigeant et l'organisation, notamment :

- les nom et prénom de la direction générale, ainsi que son titre;
- les nom et prénom de l'évaluateur, ainsi que son poste au sein du CA;
- la période d'évaluation;
- la date de la rencontre d'évaluation.

Échelles d'évaluation

Les formulaires d'évaluation du rendement comportent souvent des échelles d'évaluation pour encadrer et simplifier le processus d'évaluation. Des échelles d'évaluation mal conçues peuvent engendrer confusion, subjectivité, ambiguïté et conflits — des éléments qui minent le processus de gestion du rendement. Une évaluation est fiable lorsque les mêmes notes sont accordées pour un même rendement, au fil du temps et par différents évaluateurs.
Pour les principaux objectifs de travail, cette échelle d'évaluation est simple et peut orienter la discussion entre le gestionnaire et l'employé:

Objectif dépassé	**Objectif atteint**	**Objectif non atteint**

Pour les compétences importantes ou d'autres indicateurs relatifs au comportement, vous pourriez utiliser cette échelle de fréquence:

Presque toujours	**Fréquemment**	**Parfois**	**Rarement**	**Presque jamais**

Source : http://www.hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-rendement.cfm#top [consulté le 12 novembre 2013]

Exemple de grille d'évaluation pour le rendement de la direction générale

Quand on utilise une grille d'évaluation, trois règles sont essentielles :

- ☑ respecter la Loi sur les normes du travail au Québec ;
- ☑ se conformer à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre P-39-1 ;
- ☑ agir en conformité avec les autres politiques internes adoptées par l'organisme.

Descriptif	Évaluation (cochez la case appropriée)				
Compétences personnelles	1	2	3	4	5
Porte la mission et la vision de l'organisation et met en place les stratégies à court, moyen et long termes requises pour les actualiser					
Intègre les valeurs de l'organisation dans les opérations et dans les projets					
Fixe des objectifs exigeants et réalistes					
Détermine les activités à réaliser, les ressources nécessaires et les échéanciers					
Se centre sur l'essentiel afin de produire ou dépasser les résultats attendus					
Identifie les éléments d'une situation et prend les décisions requises dans les meilleurs délais					
Réagit rapidement aux nouveaux risques et aux nouvelles possibilités					
Fait preuve d'une grande tolérance au changement et à l'ambiguïté					
Favorise la créativité organisationnelle et encourage la remise en question					
Crée un environnement d'apprentissage continu					
Fait confiance aux membres de son équipe et les aide à se développer					
Informe adéquatement le conseil d'administration, l'outille et l'accompagne dans la prise de décision					
Compétences interpersonnelles	1	2	3	4	5
Fait preuve de diplomatie lorsqu'il y a des intérêts divergents					
Favorise un climat et une culture de relations interpersonnelles positives					
Promeut la collaboration entre tous les membres de l'équipe					
Communique de façon efficace et écoute attentivement					
Joue un rôle de facilitateur dans le règlement des différends					
Positionne l'organisation de façon à attirer des partenaires et alimente des réseaux de partenaires stratégiques					

Échelle d'appréciation :

1 : élément jugé faible et requérant un soutien
2 : élément requérant une amélioration de la part du cadre
3 : élément jugé satisfaisant
4 : élément jugé très satisfaisant
5 : élément jugé exceptionnel

Source: inspiré d'un document préparé par Denis McKinnon, en juin 2004, pour la Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Maskinongé et adaptée par Odette Viens, de Centraide du Grand Montréal, en mars 2013.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
1. adopter le processus de planification stratégique				
2. approuver les orientations et le plan stratégiques				
3. approuver le plan d'exploitation				
4. approuver le budget annuel				
5. approuver le rapport annuel d'activités				
6. approuver les états financiers				
7. approuver le plan d'immobilisation				
8. approuver les restructurations organisationnelles majeures				
9. approuver les dépenses importantes				
10. approuver les règlements de régie interne				
11. approuver le code d'éthique et de déontologie des dirigeants				
12. approuver le code d'éthique et de déontologie des employés				
13. approuver le code d'éthique et de déontologie pour la conduite des affaires de l'organisation				
14. approuver des mesures à prendre en rapport avec l'application du code d'éthique et de déontologie concernant des plaintes ou des conflits d'intérêt				
15. approuver les règles de gouvernance de l'organisation				
16. approuver les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation				
17. approuver la description de fonctions du président-directeur général				
18. approuver la description de fonctions des dirigeants				
19. approuver les objectifs de rendement et de performance du président-directeur général				
20. approuver les critères d'évaluation du président-directeur général				
21. approuver les honoraires du vérificateur externe				
22. approuver les politiques d'encadrement des risques				
23. approuver une politique de divulgation de l'information financière				
24. évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information et des systèmes d'information				
25. approuver le profil de compétence et d'expérience du président-directeur général				
26. approuver les critères de sélection du président-directeur général				
27. sélectionner le président-directeur général et en recommander la nomination au gouvernement				
28. désigner une personne de l'organisation pour remplacer le président-directeur général en cas d'absence ou en cas d'empêchement				
29. fixer les politiques et les formes de la rémunération ainsi que les autres conditions de travail du président-directeur général				
30. approuver les politiques de ressources humaines, les normes et les barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants de l'organisation				

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
31. approuver la politique de rémunération variable				
32. approuver un plan de relève au poste de président-directeur général				
33. approuver un programme de planification de la relève des dirigeants de l'organisation				
34. évaluer les résultats du plan stratégique et du plan d'exploitation				
35. réviser le plan stratégique et le plan d'exploitation				
36. approuver les règles de gouvernance du conseil				
37. approuver le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil				
38. désigner le président d'un comité dit statutaire pour remplacer temporairement le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement				
39. approuver la désignation des membres aux différents postes du conseil				
40. approuver les règles de fonctionnement du conseil				
41. déterminer les délégations d'autorité et de responsabilités du conseil à des comités ou à des membres				
42. approuver les responsabilités du conseil, des comités, du président du conseil et d'un comité et des membres				
43. approuver le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil				
44. approuver un plan de relève des membres du conseil				
45. approuver le mandat et la composition du conseil et de chaque comité				
46. mettre en place des comités du conseil				
47. désigner les membres aux différents comités				
48. confier des mandats particuliers aux différents comités				
49. approuver les objectifs de rendement et de performance du président du conseil				
50. approuver les critères, les règles et les modalités d'évaluation du fonctionnement du conseil				
51. approuver les critères d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
52. approuver les règles et les modalités d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
53. approuver une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information				

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
54. approuver l'élaboration et la mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres				
55. approuver l'élaboration et la mise en place d'activités de formation continue à l'intention des membres				
56. approuver la mise en place des correctifs nécessaires à la suite des évaluations				

Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur :	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
57. l'utilisation du temps de chaque réunion du conseil				
58. le respect du droit de parole de chaque membre du conseil				
59. le traitement des recommandations soumises par chacun des comités du conseil				
60. la qualité du climat de travail au conseil				
61. la contribution de l'ensemble des membres du conseil				
62. l'exercice du rôle de vigie du conseil				
63. l'efficacité générale du conseil				
Commentaires :				

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
1. le conseil a élaboré le profil de compétence et d'expérience d'un membre en fonction des besoins de l'organisation				
2. les membres du conseil ont les compétences et les expériences nécessaires pour s'acquitter des responsabilités confiées au conseil				
3. le nombre de membres au conseil est suffisant pour favoriser une gouvernance efficace de l'organisation				
4. les membres sont préparés, par un programme d'accueil et d'intégration, à exercer leurs rôles et responsabilités				
5. les membres sont informés des responsabilités qui leur sont dévolues				
6. les membres sont informés des responsabilités qui incombent au conseil				
7. le président du conseil est informé des responsabilités qui lui sont attribuées				
8. le président d'un comité est informé des responsabilités confiées au comité dont il assume la présidence				
9. l'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision				
10. l'ordre du jour prévoit le rapport des comités au conseil				
11. l'ordre du jour prévoit le suivi des décisions prises				
12. le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions				
13. l'avis de convocation est expédié dans le délai prévu				
14. l'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles de fonctionnement				
15. l'ordre du jour est expédié en même temps que l'avis de convocation				
16. les documents sur les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision sont expédiés en même temps que l'avis de convocation				
17. les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre				
18. les membres du conseil respectent les règles relatives à la confidentialité des renseignements				
19. le calendrier annuel et l'agenda des réunions sont établis				
20. le quorum des réunions du conseil est fixé et respecté				
21. les membres sont présents régulièrement aux réunions du conseil				
22. le temps de la réunion du conseil est utilisé adéquatement				
23. le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision est correct				
24. les membres du conseil s'expriment librement sur les points de discussion et de prise de décision				
25. le conseil a prévu et respecte le mode de votation				
26. le conseil a prévu et respecte le type de majorité requise sur les sujets soumis à un vote				
27. les décisions se prennent généralement par consensus				
28. le conseil a précisé la taille de chaque comité				

Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?	*Évaluation*			
	1	*2*	*3*	*4*
29. le conseil a précisé les compétences et les expériences requises pour les membres de chaque comité				
30. le conseil a précisé la composition de chaque comité				
31. le conseil a défini les responsabilités de chaque comité				
32. chaque comité a établi ses règles de fonctionnement telles le quorum, le droit de vote, etc.				
33. le conseil a fixé les moments des évaluations				
34. le conseil a déterminé la fréquence des évaluations				
35. chaque membre du conseil est informé du processus à suivre pour l'évaluation				
36. le conseil a adopté les modalités (méthodes et outils) de chaque évaluation				
37. les membres sont bien informés des critères de leur évaluation				
38. les membres sont bien informés des critères d'évaluation du conseil et des comités				
39. le conseil a adopté et applique un code de conduite des réunions				
40. la direction de l'organisation met à la disposition du conseil des ressources pour qu'il puisse bien s'acquitter de ses responsabilités				
informationnelles				
financières				
humaines				
matérielles				
Commentaires :				

La Fédération des francophones de la Colombie-Britannique

La gouvernance

Voici la présentation de notre formation en ligne sur la gouvernance, une série de 9 capsules offertes en baladodiffusion sur ce site. Le contenu vous est offert sous forme d'interview avec Hélène Cameron, spécialiste dans le domaine, et menée par Monique Polloni.

L'objectif de cet outil est d'aider le réseau bénévole francophone de la Colombie-Britannique à améliorer la qualité du rendement des conseils d'administration en mettant l'accent sur une gouvernance efficace.

L'essentiel de la gouvernance (2 capsules)

Partie 1 :

- Le rôle du conseil d'administration
- Les documents importants

Partie 2 :

- L'efficacité dans l'exercice de la gouvernance
- Les structures et procédures importantes
- Les responsabilités partagées
- L'essentiel pour un nouveau membre du C.A..

Les principales responsabilités du C.A. (2 capsules)

Partie 1 :

- L'autorité du C.A. et ses obligations légales
- Le rôle de la direction

Partie 2 :

- La planification stratégique
- La surveillance financière
- Les relations communautaires
- La réalisation de la mission

Les facteurs influençant l'efficacité du C.A. (3 capsules)

Partie 1 :
- L'importance de l'efficacité
- Les procédures
- L'appui administratif

Partie 2 :
- Les structures
- Les compétences des administrateurs

Partie 3 :
- Le leadership
- La culture du C.A.

Les rencontres efficaces (2 capsules)

Partie 1 :
- Pourquoi l'efficacité en réunion
- L'ordre du jour
- Le contenu
- La documentation
- Le procès-verbal

Partie 2 :
- L'animation
- La qualité des décisions
- Le partage des responsabilités

Les conflits d'intérêts (1 capsule)

- Pourquoi ce thème
- Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêt
- Les mesures à prendre

Les problèmes typiques et solutions (1 capsule)

- Le cas des fédérations
- Le bois mort
- Les divergences de points de vue
- Les cliques

Ces enregistrements peuvent être écoutés sur le site ci-dessous :
https://www.ffcb.ca/baladodiffusions/

**L'approche préconisée est basée sur l'ouvrage de Murray et Harrison, *Guidelines for Improving the Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations*, publié en 2014[1].

Comment utiliser cet outil

Ces capsules ne sont qu'un aperçu d'un domaine très vaste. Comme ressource intégrale au plan de formation, elles peuvent aider le c.a. à amorcer une discussion sur un point important et de là, identifier les besoins de formation et formuler un plan d'action.

Il est de coutume d'orienter les administrateurs quand ils entrent en fonction. À la première rencontre d'un nouveau c.a., les administrateurs pourraient écouter les deux premières capsules sur l'essentiel de la gouvernance et en discuter pour s'assurer qu'ils sont tous sur la même longueur d'ondes, qu'ils saisissent bien leur rôle et sont en mesure d'identifier les outils à leur disposition pour travailler efficacement vers la réalisation de la mission de l'organisme.

Par la suite, il serait utile de faire des mini-formations en insérant une ou deux capsules à chaque réunion du c.a. pour continuer le processus d'identification des besoins et des moyens. On écoute, on discute :

- Est-ce que ceci s'applique à notre C.A. et si oui, comment ?
- Est-ce qu'on peut – est-ce qu'on veut - améliorer notre situation ?
    - Si oui, qu'est-ce qu'on retire pour mettre en œuvre ? Quand ? Comment ?
    - Sinon, pourquoi pas ? Est-ce qu'on a besoin de plus de renseignements ou de conseils ? Qui s'en occupe ?

Le cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de ces lignes directrices est présenté dans la Figure 1(page 5). Elle regroupe en deux dimensions les défis relevés par les conseils d'administrations en matière d'efficacité : les défis 1 à 4 représentent les rôles et les responsabilités du conseil d'administration en tant qu'organe directeur; les défis 5 à 9 sont les facteurs qui influencent comment le conseil d'administration s'acquitte de ses obligations. Or, les défis 5 à 9 influencent le processus de gouvernance qui, à son tour, influence la capacité du conseil d'administration de s'acquitter de ses obligations de façon efficace.

Pris ensemble, ces neuf défis d'efficacité influencent la performance globale de l'organisation (par exemple, dans la poursuite de sa mission, sa santé financière, son efficacité, sa capacité à apprendre et à grandir, la motivation de son personnel et de ses bénévoles, et le soutien offert par les parties prenantes externes). Mais le comportement du conseil d'administration peut être influencé par d'autres facteurs, par exemple, certaines caractéristiques de l'organisation sous sa tutelle, les actions des parties prenantes externes, et la société plus large.

Trouvez la figure 1 « Les neuf éléments d'efficacité des conseils d'administration » sur la prochaine page.

La Fédération des francophones de la Colombie-Britannique

LES NEUF ÉLÉMENTS D'EFFICACITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

CADRE CONCEPTUEL

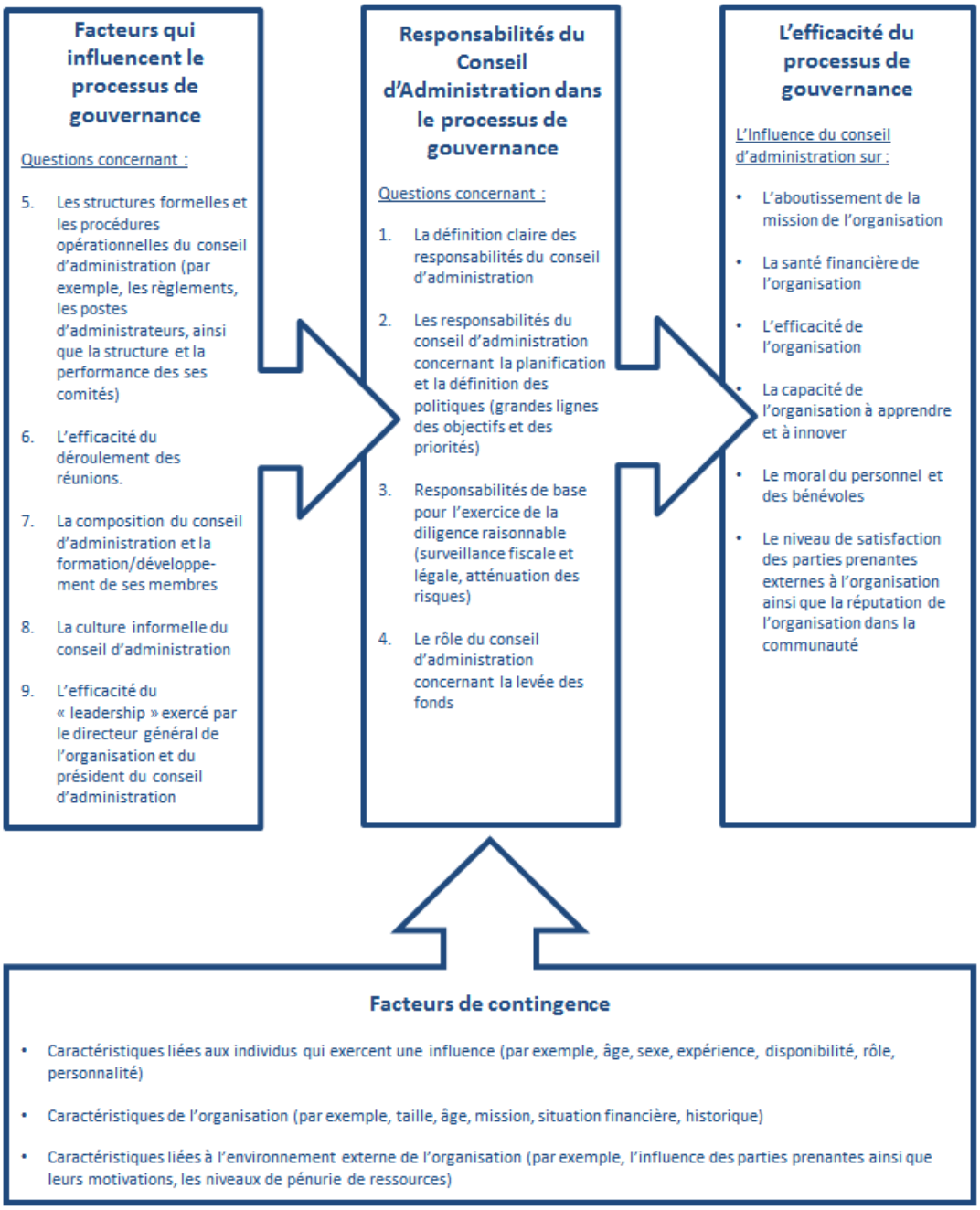

Figure 1: Neuf éléments d'efficacité des conseils d'administration

Resources utiles

Nous vous invitons à consulter des ressources connexes catégorisées par langue et sous trois thématiques:

- Gouvernance d'un C.A.
- Assemblées, comités et procès-verbaux
- Information juridique

Elles sont disponibles sur le site ci-dessous:
https://www.ffcb.ca/ressources-utiles/

Nous vous suggérons aussi de consulter des extraits de la loi 24 inclus en annexe.

Ouvrage cité

1. *Guidelines for Improving the Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations*, Open SUNY Textbooks 2014. Dr Vic Murray, School of Public Administration, Faculty of Human and Social Development University of Victoria et Dr Yvonne Harrison, Department of Public Administration and Policy Rockefeller College of Public Affairs and Policy University at Albany, SUNY.

La Fédération des francophones de la Colombie-Britannique

Annexe

Extraits de la loi 24

Les conflits d'intérêt - Societies Act, articles 56, 57 et 58

Division 4 – Directors' Conflicts of Interest

Disclosure of director's interest

56 (1) This section applies to a director of a society who has a direct or indirect material interest in

(a) a contract or transaction, or a proposed contract or transaction, of the society, or

(b) a matter that is or is to be the subject of consideration by the directors, if that interest could result in the creation of a duty or interest that materially conflicts with that director's duty or interest as a director of the society.

(2) A director to whom this section applies must

(a) disclose fully and promptly to the other directors the nature and extent of the director's interest,

(b) abstain from voting on a directors' resolution or consenting to a consent resolution of directors in respect of the contract, transaction or matter referred to in subsection (1),

(c) leave the directors' meeting, if any,

(i) when the contract, transaction or matter is discussed, unless asked by the other directors to be present to provide information, and

(ii) when the other directors vote on the contract, transaction or matter, and

(d) refrain from any action intended to influence the discussion or vote.

(3) A disclosure under subsection (2) (a) must be evidenced in at least one of the following records:

(a) the minutes of a meeting of directors;

(b) a consent resolution of directors;

(c) a record addressed to the directors that is delivered to the delivery address, or mailed by registered mail to the mailing address, of the registered office of the society.

(4) If all of the directors of a society have disclosed under subsection (2) (a) a direct or indirect material interest, described in subsection (1), in a contract, transaction or matter,

(a) any or all of the directors may, despite subsection (2) (b), vote on a directors' resolution or consent to a consent resolution of directors in respect of the contract, transaction or matter, and

(b) subsection (2) (c) and (d) does not apply.

(5) Despite subsection (1), this section does not apply to a director of a society in respect of a contract, transaction or matter that relates to any of the following:

(a) payment to the director by the society of remuneration for being a director or reimbursement to

the director by the society of the director's expenses as described in section 46 *[remuneration and reimbursement of directors]*;

(b) indemnification of or payment to the director under section 64 (1), (2) or (4) *[indemnification and payment of expenses]*;

(c) the purchase or maintenance of insurance, referred to in section 66 *[insurance]*, for the benefit of the director.

Accountability

57 A director of a society to whom section 56 applies must pay to the society an amount equal to any profit made by the director as a consequence of the society entering into or performing a contract or transaction unless

(a) the director discloses the director's interest in the contract or transaction in accordance with, and otherwise complies with, section 56, and, after the disclosure, the contract or transaction is approved by a directors' resolution, or

(b) the contract or transaction is approved by special resolution after the nature and extent of the director's interest in the contract or transaction has been fully disclosed to the members.

Validity of contracts

58 The fact that a director is in any way, directly or indirectly, materially interested in a contract or transaction that a society has entered into or proposes to enter into does not make the contract or transaction void, but, if neither of the approvals referred to in

section 57 (a) and (b) has occurred, the court may, on the application of the society or another person whom the court considers to be an appropriate person to make an application under this section, do one or more of the following:

(a) if the society has not yet entered into the contract or transaction, prohibit the society from entering into the proposed contract or transaction;

(b) if the society has entered into the contract or transaction and the contract or transaction was not reasonable and fair to the society at the time it was entered into, set aside the contract or transaction;

(c) make any other order the court considers appropriate.

Les obligations légales - Societies Act, articles 52 et 53

52 Subject to this Act, the regulations and the bylaws, the directors of a society must manage, or supervise the management of, the activities and internal affairs of the society.

53 (1) A director of a society must, when exercising the powers and performing the functions of a director of the society,

(a) act honestly and in good faith with a view to the best interests of the society,

(b) exercise the care, diligence and skill that a reasonably prudent individual would exercise in comparable circumstances,

(c) act in accordance with this Act and the regulations, and

(d) subject to paragraphs (a) to (c), act in accordance with the bylaws of the society.

(2) Without limiting subsection (1), a director of a society, when exercising the powers and performing the functions of a director of the society, must act with a view to the purposes of the society.

Procédures de réunion délibérante

Selon le Code Morin

Document adapté d'une création de l'AGE-UQTR

D’où vient le code Morin?

- Assemblées délibérantes nécessitant un code de procédures
- Code principalement populaire au Québec et en Acadie
- Livre disponible: « Procédure ¸des assemblées délibérantes » mis à jour par Michel Delorme

Comment convoquer une réunion?

- Chaque organisme une charte
- À la FJCF, on appelle cette charte « Règlements administratifs »
- Elle édicte les différents délais pour certaines procédures, ce qui nous intéresse plus spécifiquement, c'est le délai de convocation
- Lorsqu'on veut convoquer une réunion, il nous faut un ordre du jour

L’ordre du jour

- Ouverture (constat du quorum + spécifier l’heure)
- Lecture et adoption de l’ordre du jour (lecture, adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l’appuyeur)
- Adoption et modification des procès-verbaux (adoption, modifications avec le consentement du proposeur et de l’appuyeur)
- Nouveaux points (des propositions peuvent être faites)
- Affaires découlant (suite d’un point antérieur – aucune proposition acceptée)
- Affaires diverses
- Priorité des exécutants (les priorités, dans un avenir rapproché, de chacun des membres de l’exécutif)
- Varia (messages brefs)
- Prochaine réunion (entente sur la date et l’heure)
- Fermeture de la réunion (spécifier l’heure)

Ouverture + lecture et adoption de l’ordre du jour

- Ouvrir la réunion à la même heure que sur le document de convocation
- Établir la personne en charge des tours de parole (souvent la présidence, en conseil exécutif + établir la personne en charge de rédiger le procès-verbal)
- Lire tous les points de l’ordre du jour
- Demander un.e proposeur.euse et un.e appuyeur.euse
- Demander s’il y a des modifications à l’ordre du jour
- S’il y a des modifications apportées à l’ordre du jour, indiquer que l’ordre du jour est adopté « tel que modifié »
- Demander si le.la proposeur.euse et l’appuyeur.euse sont toujours en accord
- Demander le vote

Le procès-verbal et son adoption

- Le secrétariat d'assemblée a le rôle de rédiger le procès-verbal
- Le procès verbal est essentiel à la mémoire interne de l'organisation
- Le procès verbal doit être corrigé et envoyé en même temps que l'ordre du jour pour que les membres puissent lire et le modifier au cas où il y aurait des erreurs d'ordre grammatical ou simplement une erreur dans la compréhension de ce qui a été dit.

Nouveaux points (comment faire des propositions)

- Court préambule
- Émettre la proposition (considérants + proposition)
- Celui qui dicte la proposition est de facto le.la proposeur.euse
- Il faut que quelqu'un appuie
- Période de discussion, ce qui permet de clarifier certains aspects ou bien de modifier la présente proposition à l'aide d'amendements et de sous-amendements.
- Si les discussions ont l'air de tourner en rond, on peut toujours demander la question préalable (2/3, pas d'abstension)
- Lorsque la question préalable passe, les discussion cessent d'elles-mêmes, la présidence demande si quelqu'un demande le vote

Nouveaux points (comment faire des propositions suite…)

- Si le vote n'est pas demandé, la proposition est adoptée à l'unanimité
- Lorsque le vote est demandé, on demande qui est pour, qui est contre et qui s'abstient. En général, pour qu'une proposition passe à majorité, il doit y avoir 50% des votes + 1
- Le vote secret peut être demandé. On découpe des papiers afin d'y écrire si l'on est pour, contre ou on s'abstient par rapport à la proposition. Ces options doivent être clairement établies avant la distribution des papiers
- Au final, la proposition sera soit adoptée, soit battue. Si elle est battue, on peut en proposer une à nouveau
- On continue jusqu'à ce que le point soit fini, ensuite on passe à un autre point

On poursuit l’ordre du jour

- Affaires découlant (suite soit d’un nouveau point ou d’un autre point de la dernière réunion ou assemblée)
- Affaires diverses
- Priorités
- Varia
- Prochaine réunion
- Fermeture de la réunion

Quelques procédures spéciales

- Point d'information
- Point privilège
- Point d'ordre
- Appel à la décision de la présidence
- Demande de plénière
- Demande de huis clos
- L'avis de motion
- Le décorum
- La mise en dépôt
- Perte de quorum

Le point d’information

- Peut être utilisé à tout moment (ne respecte pas les tours de parole)
- Est utilisé pour clarifier un aspect procédural
- Exemple de formulation: « Point d’information, monsieur/madame la présidence, qu’arrive-t-il si on adopte la présente proposition » ou encore « Point d’information, que signifie l’acronyme FCCF? »
- Il est important de clarifier cette procédure, surtout quand il y a de nouveaux membres dans le conseil d’administration

Le point privilège

- Est utilisé lorsqu'un.e des membres se sent lésé.e dans ses droits
- N'est pas tenu de respecter les tours de parole
- Exemple de point privilège « Point privilège, je n'ai pas mes lunettes, est-il possible de grossir l'image que l'on voit à l'écran? »

Le point d’ordre

- Est utilisé lorsqu’un.e des membres de l’assemblée croit que quelque chose n’a pas été respecté au point de vue procédural
- N’est pas tenu de respecter les tours de parole
- La présidence doit se placer pour ou contre l’intervention

L’appel de la décision de la présidence

- N’est pas tenu de respecter les tours de paroles
- Doit être demandé quand un.e des membres de l’assemblée croit que la présidence a fait une erreur de décision au niveau procédural
- Le demandeur ou la demanderesse énonce sont point de vue
- La présidence explique alors la raison de la décision
- L’assemblée passe ensuite au vote (50% + 1) sans aucune autre intervention

La demande de plénière

- Lorsque l'assemblée est sur un point qui nécessite un peu plus de débats pour formuler une proposition adéquate, la demande de plénière peut être faite
- Souvent, la présidence de l'assemblée souligne la présence de débat avec l'absence de proposition (après tout, la logique veut que la discussion se fasse après qu'une proposition ait été proposée et appuyée)
- Le demandeur ou la demanderesse doit dire « Je propose une plénière de x minutes »
- La demande suit les mêmes règles que n'importe quelle proposition (demande de vote, vote secret, etc.)
- La présidence se charge de respecter le délai alloué aux débats

La demande de huis clos

- Lorsqu'on traite un point contenant de l'information sensible, la personne présentant le point ou toute personne de l'assemblée peut demander à ce qu'il y ait la tenue d'un huis clos
- La tenue d'un huis clos doit être appuyé, et suivre les mêmes règles que n'importe quelle proposition
- Lors de la tenue d'un huis clos, les observateurs sont généralement invités a sortir de la pièce où se déroule l'assemblée et de fermer la porte de cette dernière
- La sortie du huis clos suit les mêmes règles que n'importe quelle proposition

L’avis de motion

- Lorsque un ou plusieurs articles de la charte de l’association doivent, pour le bien des membres, être modifié(s), un avis de motion doit être fait
- L’avis de motion se fait en deux temps:
  - En un premier temps, l’on mentionne l’avis de motion dans le document de convocation. L’on présente ensuite l’avis de motion lors de l’assemblée concernée par le dit avis. On explique les modifications que l’on apporte.
  - En un deuxième temps, à l’assemblée subséquente, l’avis de motion devient une proposition, et celui ayant amené le point a la dernière assemblée devient, de facto, le proposeur. Le reste des procédures se déroulent selon le même mode que n’importe quelle autre proposition

Le manque au décorum

- Le manque au décorum est constaté lorsque quelque chose trouble le tour de parole d'un des membres de l'assemblée
- La présidence, autant que n'importe quel membre, est invité a souligner le décorum par un rappel à l'ordre
- Si la personne troublant le bon déroulement de l'assemblée continue tout de même à troubler le déroulement de l'assemblée, plusieurs options sont à la portée de la présidence et de l'assemblée, une de ces options implique l'exclusion de la personne de l'assemblée

La mise en dépôt

- La mise en dépôt est une procédure que l'on peut demander à l'arrivée de son tour de parole
- Cette proposition de mise en dépôt doit être appuyée par un autre membre de l'assemblée afin de commencer les discussions MAIS:
- Les discussions découlant de la demande de mise en dépôt ne doivent traiter que de la temporalité de la dite demande
- Il est préférable, lorsque la proposition de mise en dépôt est demandée, que l'aspect temporel soit déjà mentionné dans la proposition, sinon les discussions qui s'ensuivront clarifieront, sous forme d'amendement, le contexte temporel de la mise en dépôt

La perte de quorum

- Lorsque la perte de quorum est constatée, l'assemblée est levée, mettant de facto tous les autres point en dépôt jusqu'à la prochaine assemblée
- Certaines fois, notamment lors d'assemblées générales, la perte de quorum est difficilement constatable. Tous les membres peuvent exiger à tout moment qu'il y ait un recomptage. La présidence doit s'assurer que la demande se fait sous motifs raisonnables (ex: le départ de plusieurs membres de l'assemblée en simultanément ou graduellement)

Autres procédures spéciales

- Suspension des Règlements administratifs
- Convocation d'un CA extraordinaire (par les administrateurs et administratrices)
- Réexamen de la question

Suspension des Règlements administratifs

- Lorsque quelqu'un émet une proposition qui va à l'encontre des Règlements administratifs, il doit tout d'abord proposer la levée d'un ou de plusieurs articles des règlements de l'association
- La personne qui propose la levée des règlements doit se justifier en ayant comme justification un passage du ou des articles concernés
- Suite aux propos du demandeur, le consentement unanime est demandé de la part de l'assemblée
- Unanimité: on lève les règlements concernés
- Une personne s'oppose: l'on ne peut procéder à la levée des règlements

Convocation d’un C.A. extraordinaire

- Peut être demandé par le conseil exécutif
- Peut également être demandé par les administrateurs et administratrices selon ces conditions:
  - Faite par demande écrite d’au moins 5 administrateurs ou administratrices
  - L’avis de convocation doit être émis 2 jours ouvrables avant la tenue
  - Modifiable qu’avec le consentement unanime du conseil
  - Tous les documents pertinents doivent être disponibles pour tous (souvent mis en annexe ou en pièce jointe au document de convocation)

La demande écrite de C.A. spécial

- Indiquer de façon précise l'objet du conseil d'administration
- Être signée par l'administrateur ou l'administratrice requérant cette convocation
- Être appuyé par le nom, le code permanent et la signature d'au moins 5 autres membres du Conseil d'Administration
- Être déposée au siège social de la corporation (PaVÉ)
- Le CE doit ensuite convoquer le CAS à l'intérieur de 5 jours ouvrables et doit être émis 2 jours ouvrables avant la tenue du CAS

Réexamen de la question

- Le réexamen de la question peut être demandé pour revenir sur une proposition dont l'issue du vote ne satisfait plus aux membres
- Le réexamen de la question doit être proposé et appuyé par le camp gagnant du vote sur la proposition que l'on veut réexaminer
- Le réexamen de la question doit être demandé entre deux points, dans un délai raisonnable après la passation de la proposition initiale (avant l'ajournement)
- La proposition ne peut pas être réexaminée une seconde fois ou bien être amendée
- Elle peut être sujette à débat ou non, dépendamment de la volonté des membres
- Lorsque la demande de réexamen passe, l'on retourne sur la proposition initiale juste avant l'appel du vote. La seule exception c'est que les gens ayant déjà discuté ne peuvent prendre part aux discussions. Ils peuvent seulement s'exprimer lors de la discussion sur la proposition de réexamen

PROCÈS-VERBAL
RENCONTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À Ottawa, Ontario
Le 24 février 2015

ORDRE DU JOUR PROPOSÉ

1) OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE P

2) ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR D

3) SUJET XX… D

4) LEVÉE DE L'ASSEMBLÉE P

PRÉSENCES :

Membres du Conseil d'administration

Xx…, président
Xx…., secrétaire
Xx…., administrateur
Xx…., administrateur
Xx…., vice-présidente
Xx…., trésorière
Xx…., direction générale

ABSENCES:

OBSERVATEUR.RICES :

MOT DE BIENVENUE

Xx… souhaite la bienvenue aux membres.

1. APPEL DES MEMBRES

Le président fait l'appel des membres du CA.

2. NOMINATION D'UNE PRÉSIDENCE D'ASSEMBLÉE

Le président demande une proposition formelle pour nommer une présidence d'Assemblée pour cette rencontre du Conseil de direction.

La résolution suivante est entérinée :

Proposée par :		**Appuyée par** :	
PROP CD, 2015-02-… ➢ **Que Xx… soit nommé président d'Assemblée.**			
Adoptée à l'unanimité			

3. LECTURE ET ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR

Le président d'Assemblée accepte la nomination et procède à la lecture de l'ordre du jour affiché sur l'écran. Il demande s'il y a des ajouts ou des modifications. Aucune modification est apportée.

De ce fait, la résolution suivante est entérinée :

Proposée par :		**Appuyée par** :	
PROP CD, 2015-02-… ➢ **Que l'ordre du jour soit reçu, tel que modifié.**			
Adoptée à l'unanimité			

4. SUJET XX…

Brève description du sujet discuté.

Le rapport complet de Xx… disponible sur l'intranet de l'organisme.

La directrice générale demande s'il y a des questions ou commentaires. Aucune question. Le président d'assemblée reprend la parole. Avant de passer au vote.

De ce fait la résolution suivante est reçue :

Proposée par :		**Appuyée par** :	
PROP CD, 2015-02-… ➢ **Que le Conseil de direction reçoive le rapport de la direction générale et décide de .. concernant le sujet Xx… , tel que présenté.**			
			Adoptée à l'unanimité

5. LEVÉE DE L'ASSEMBLÉE

Ayant épuisé les sujets à l'ordre du jour, la séance est levée à 11 h 14.

Xx… Président	**Xx…** Secrétaire

EXEMPLE DE RÉSOLUTION

Résolution no PROP-CA-2015-02-…

ATTENDU QUE les membres ont reçu le [insérer date] un avis concernant le projet Xx…;

ATTENDU QUE par cet avis, les membres ont également été informés qu'ils auraient à se prononcer sur une modification au projet cité, suite à l'adoption en 2009 de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (la « Loi »)*;

ATTENDU QUE le conseil d'administration a procéder à un examen approfondi de la modification au projet Xx… ;

ATTENDU QUE le conseil d'administration est maintenant entièrement satisfait de la modification proposée;

Il est PROPOSÉ par _____, APPUYÉ par _____ et UNANIMEMENT RÉSOLU que les membres conviennent d'apporter la modification suivante _____ au projet Xx… .

FAIT À Ottawa, le … février 2015

_____
Xx…, présidence

GUIDE POUR ASSURER LE DÉROULEMENT EFFICACE D'UNE RÉUNION

SYNTHÈSE DU CODE MORIN ET DES RÈGLES DE BOURINOT

100 règles faciles à suivre pour proposer, discuter, et décider en assemblée

Auteur : Claude Snow

FÉDÉRATION
PROVINCIALE
DES COMITÉS
DE PARENTS
DU MANITOBA

LE DÉROULEMENT DE LA RÉUNION

1) Dresser en ordre d'importance la liste des sujets à traiter (l'ordre du jour) et envoyer l'invitation (l'avis de convocation) à ceux qui ont le droit d'être présents à la réunion.

2) Débuter la réunion à l'heure prévue.

3) Nommer un secrétaire.

4) S'assurer qu'il y a un nombre suffisant pour que les décisions soient valides (quorum).

5) S'entendre sur les règles. (Les 2/3 décident.)

6) Distribuer les documents.

7) Expliquer l'ordre du jour, le modifier si nécessaire et l'adopter. (Les 2/3 décident.)

8) Passer en revue le dernier compte rendu (le procès-verbal), en proposer l'adoption, le rectifier s'il y a lieu et l'adopter. (La majorité décide.)

9) Traiter des suites données à la dernière réunion (affaires découlant du procès-verbal).

10) Soumettre rapports et autres documents, discuter du contenu, en proposer l'adoption. (La majorité décide.)

11) Traiter des nouveaux sujets de discussion (affaires nouvelles). (La majorité décide.)

12) Fixer la date de la prochaine réunion.

13) Terminer la réunion (la levée de l'assemblée est proposée). (La majorité décide.)

14) Faire les suivis qui s'imposent : distribuer le compte rendu, écrire les lettres, etc.

LES PROPOSITIONS

ORDINAIRES

Traiter des sujets de discussion

15) Le proposeur s'explique.

16) La proposition doit être relue par le président et appuyée avant d'être discutée.

17) Faire un tour de table pour en discuter.

18) Elle peut être modifiée pour représenter les vues exprimées.

19) Traiter d'abord des modifications, puis revenir à la proposition de fond.

20) Le proposeur peut répliquer aux objections.

21) La proposition, telle que présentée ou modifiée, est adoptée ou rejetée. (La majorité décide.)

SPÉCIALES DISCUTABLES

Retirer une proposition parce qu'elle n'est plus nécessaire

22) Si le proposeur initial consent et que personne ne s'objecte, la proposition est retirée.

23) Sinon, celui qui propose de retirer la proposition s'explique.

24) Si quelqu'un l'appuie, faire un tour de table pour en discuter. (Les 2/3 décident.)

Rediscuter une proposition déjà adoptée (reconsidération)

25) Seulement si la proposition initiale a été adoptée lors de la réunion en cours.

26) Seulement si celui qui propose de rediscuter et celui qui l'appuie étaient en faveur quand elle a été adoptée.

27) Le droit de parole est accordé à ceux qui ne s'étaient pas prononcés la première fois. (Les 2/3 décident.)

Confier la question à un comité

28) Le proposeur s'explique.

29) Si quelqu'un l'appuie, faire un tour de table pour en discuter. (La majorité décide.)

SPÉCIALES NON DISCUTABLES

Reporter la discussion à plus tard (motion de dépôt)

30) Le proposeur s'explique.

31) Quelqu'un l'appuie. (La majorité décide.)

Contester la décision du président

32) Le proposeur s'explique, quelqu'un l'appuie puis le président s'explique.

33) Si la majorité est d'accord avec le président, la décision reste telle quelle, sinon, donner raison au proposeur. (La majorité décide.)

Demander d'arrêter la discussion (question préalable)

34) Ne peut être demandé qu'à son tour de parler.

35) Ne peut être demandé par quelqu'un qui est déjà intervenu sur la question.

36) Le proposeur s'explique. (Les 2/3 décident.)

Soulever un point d'ordre (pour ramener la discussion ou souligner un manquement)

37) L'auteur peut interrompre celui qui a la parole s'il y a urgence.

38) NE PAS VOTER : le président juge de la pertinence et se prononce.

LES RÈGLES

39) On ne traite que d'une question à la fois et on s'en tient au sujet à l'étude.

40) On propose, on discute, puis on décide en adoptant ou en rejetant chaque proposition.

41) Avant qu'elle ne soit discutée, la proposition doit être appuyée et relue par le président.

42) Une proposition peut être modifiée pour y changer, ajouter ou enlever des mots.

43) On traite d'abord des modifications, puis on revient à la proposition de fond.

44) Les propositions sont discutées sauf dans le cas de propositions spéciales non discutables.

45) La majorité décide sauf dans certains cas où les 2/3 doivent se prononcer.

46) Le vote secret est accordé quand 25 % des votants le réclament.

47) On dégage simplement le consensus pour les questions de routine sans opposition.

48) On vote habituellement de vive voix ou à main levée ou en cas de doute, en se levant.

49) On ignore les abstentions et les billets invalides en comptant les voix d'un vote secret.

50) La minorité doit s'allier à la décision de la majorité.

51) Pour prendre la parole, on lève la main et on demande le droit de parler au président.

52) Chacun a la chance de parler à tour de rôle pour un temps égal.

53) On permet à tous de s'exprimer avant de redonner la parole à quelqu'un une seconde fois.

54) Les règlements généraux adoptés par l'organisme ont préséance sur ces règles.

LE RÔLE DU PRÉSIDENT

55) Organiser, convoquer et diriger la réunion, puis en assurer le suivi.

56) Expliquer comment procéder, faire observer les règles et rappeler à l'ordre.

57) Amener les participants à cheminer et à prendre des décisions de groupe.

58) Contrôler la durée des interventions et résumer les propos.

59) Suivre l'ordre du jour adopté et ramener la discussion au sujet traité.

60) Veiller à ce que les propositions soient claires, précises et concises.

61) Se soumettre aux décisions de la majorité.

62) S'abstenir de voter sauf s'il y a égalité des voix.

63) Proclamer le résultat du vote (adopté ou rejeté).

64) Fournir des explications si quelqu'un veut faire tirer au clair le sujet traité.

65) En cas de doute : écouter la minorité, respecter la majorité, faire ce qui semble équitable.

LES DOCUMENTS

L'avis de convocation devrait inclure :

66) Le lieu, la date et l'heure de la réunion

67) L'ordre du jour

68) Les documents reliés aux sujets qui seront traités

Facultatif : les personnes convoquées et la durée prévue de la réunion

L'ordre du jour devrait inclure :

69) Adoption de l'ordre du jour

70) Adoption du procès-verbal de la dernière réunion

71) Suivis

72) Affaires nouvelles

73) Divers (varia)

74) Date de la prochaine réunion

75) Clôture de l'assemblée

Le procès-verbal devrait inclure :

76) Le lieu, la date et l'heure de la réunion

77) Le nom du président et du secrétaire

78) L'adoption du dernier procès-verbal et les modifications s'il y en a

79) Les sujets abordés (rapporter les propositions, le nom des proposeurs et secondeurs, le résultat du vote, ainsi que le sens et la portée des discussions et des décisions)

80) La date de la prochaine réunion

Facultatif : la liste des participants

LA PROCÉDURE D'ÉLECTION

LA PRÉSIDENCE DE L'ÉLECTION

81) Demander une mise en candidature pour le poste de président d'élection et demander au candidat s'il accepte.

82) S'il accepte et qu'il n'y a aucune autre candidature, il est déclaré élu au poste de président d'élection.

83) Il explique qui a le droit de vote.

84) Il compte le nombre de votants.

85) Il compte le nombre requis pour avoir la majorité absolue.

86) Il demande de choisir le mode d'élection.

87) Il dresse la liste des postes à combler à partir du plus important et il explique les responsabilités et les tâches relatives à chaque fonction.

EN BLOC

88) Le président nomme un comité de mise en candidature. (La majorité décide.)

89) Le comité établit une liste de candidats possibles et consulte les candidats pour confirmer leur acceptation.

90) Le comité propose une liste des candidats aux divers postes.

91) Si aucune autre candidature n'est proposée, le président déclare les candidats élus (sans voter).

UN POSTE À LA FOIS

92) Les candidatures sont proposées un poste à la fois sans être appuyées.

93) Le président demande à chaque candidat s'il accepte et élimine le nom de ceux qui se désistent.

94) S'il n'y a qu'un seul candidat à un poste, le président le déclare élu par acclamation.

95) Si d'autres candidatures sont proposées, le président procède à un vote secret (scrutin).

LE VOTE SECRET

96) Le président fait distribuer, recueillir et ouvrir les billets de vote, compter les billets de vote valides puis compter le nombre de voix recueillies par chaque candidat.

97) 1er tour : si un candidat obtient la majorité absolue, le président le déclare élu.

98) 2e et dernier tour : celui des 2 candidats en tête qui a le plus de voix est élu.

99) Le président invite les candidats défaits à se présenter aux autres postes.

100) Le Président peut inviter les élus à prendre la parole.

(La « majorité absolue » signifie la moitié des voix exprimées plus une.)