



**La gouvernance  
d'un organisme sans but lucratif**

Guide à l'intention des administrateurs et des employés  
Module 1 : Rôles et responsabilités

Juin 2016

## Note aux utilisateurs et remerciements

Ce document a été réalisé grâce à la collaboration financière du ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du programme Développement des communautés de langue officielle, volet Vie communautaire sous le titre du projet : *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien*.

Le projet *Optimisation et développement de la gouvernance du milieu associatif acadien* est un projet conçu par la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse et le ServiceFinances Atlantique dans le but de doter les organismes communautaires des connaissances nécessaires, de pratiques uniformes et d'outils pertinents permettant de limiter les problèmes relatifs à une mauvaise gouvernance.

Fondée en 1968, la **Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse** est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de promouvoir l'épanouissement et le développement global de la communauté acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse. La Fédération acadienne est le porte-parole principal de la population acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse, elle facilite la concertation et le partenariat de ses organismes membres et elle offre des services et des programmes répondant à leurs besoins. Parmi les services offerts, la Fédération acadienne est mandataire du **ServiceFinances Atlantique**. La Fédération acadienne compte actuellement 28 organismes régionaux, provinciaux et institutionnels.

[www.acadieNE.ca](http://www.acadieNE.ca)

Le **ServiceFinances Atlantique** est un collectif de services et centre de partage de coûts visant à offrir des services de supervision et gestion des services de base de deux centres de partages des coûts situés en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard. Ces deux centres de partage des coûts offrent des services de comptabilité pour le secteur communautaire acadien et francophone. Le ServiceFinances Atlantique établit et voit au respect de politiques et de contrôles internes comptables uniformes pour les deux centres de partage des coûts.

[www.servicefinances.ca](http://www.servicefinances.ca)

Ce document est également accessible gratuitement sur le site extranet de la Fédération acadienne de la Nouvelle Écosse.

## Mise en situation

Chaque organisme devrait veiller à ce que ses administrateurs et ses employés sachent et comprennent leurs rôles et leurs responsabilités. En effet, même si tous les conseils d'administration ont les mêmes responsabilités générales en matière de gouvernance, il peut exister d'importantes différences en ce qui concerne l'organisation d'activités et les tâches des administrateurs et des employés selon les ressources humaines, financières et matérielles disponibles. Par conséquent, nous recommandons aux organismes de tenir des sessions annuelles d'orientation pour permettre aux administrateurs et aux employés de se familiariser avec les pratiques de gouvernance adoptées par l'organisme. Nous désirons également encourager les administrateurs et les employés à compléter leur formation par la lecture de documents d'autres sources, notamment les sources citées à la fin du document, et à suivre une partie ou la totalité de la formation *Gestion des organismes sans but lucratif*, offerte en ligne par le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick de Dieppe et l'Université Sainte-Anne à <http://www.coursenligne.net/prog/obnl/>

*La gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés*, comprend quatre modules et documents d'appui ainsi qu'un guide administratif financier distinct.

Module 1 : Rôles et responsabilités

Module 2 : La gouvernance

Module 3 : La gestion des ressources humaines

Module 4 : La gestion des ressources financières et les contrôles internes

Le présent document a pour but d'offrir des renseignements généraux en matière de gouvernance, d'offrir des outils, des exercices et des questions de gouvernance afin d'aider les administrateurs et les employés à mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Nous recommandons à chaque organisme de prévoir un moment au calendrier des rencontres pour réviser un des modules du guide et échanger sur les questions de gouvernance et les exercices de réflexion inclus.

Nous espérons que le présent document, tout comme le Guide administratif financier, constituera un outil de référence pertinent et complet et qu'il permettra aux administrateurs et aux employés des organismes membres de la Fédération acadienne d'apprécier davantage leurs rôles et leurs responsabilités, de développer de bonnes pratiques de gouvernance et d'être en mesure de contribuer de façon encore plus efficace et efficiente au développement de l'Acadie de la Nouvelle-Écosse.

**Propriété intellectuelle :** *La gouvernance d'un organisme sans but lucratif – guide à l'intention des administrateurs et employés* est la propriété unique et exclusive de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse. La Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse met à la disposition de ses organismes membres le contenu de ce guide et des documents inhérents. Toutefois, il est interdit de reproduire le guide et les documents inhérents, en totalité ou en partie, sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, de les modifier et d'en faire la distribution sans l'autorisation préalable de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse, conformément aux dispositions de la *Loi sur le droit d'auteur*.

# Module 1 : Rôles et responsabilités

Après avoir complété ce module, les administrateurs et les employés auront une meilleure compréhension des questions suivantes :

## Rôles et responsabilités du Conseil d'administration

Qu'est-ce qu'un conseil d'administration ?

Quels sont les rôles d'un conseil d'administration ?

Quelles sont les responsabilités d'un conseil d'administration ?

- La planification stratégique
- Le développement de l'organisme
- La gestion financière
- Les relations externes
- La prestation de services de qualité
- Le bon fonctionnement du Conseil d'administration

Instances décisionnelles d'un organisme

- L'Assemblée générale annuelle
- Le Conseil d'administration
- Le Bureau de direction

Qualités recherchées pour un bon administrateur

L'évaluation du Conseil d'administration

## Responsabilités du Bureau de direction

Qu'est-ce qu'un bureau de direction ?

Quelles sont les responsabilités d'un bureau de direction ?

- La présidence
- La vice-présidence
- La personne chargée du secrétariat
- La personne chargée de la trésorerie\*

## La direction générale

Qualités recherchées pour une bonne direction générale

Les responsabilités de la direction générale

La gestion de l'information

Pour des données pertinentes

La relation entre le Conseil d'administration, la présidence et la direction générale

La relation entre le Conseil d'administration et les autres employés de l'organisme

\* À noter que cette section a été préparée par le ServiceFinances Atlantique.

## Rôles et responsabilités du Conseil d'administration

### Qu'est-ce qu'un conseil d'administration ?

Le conseil d'administration, c'est l'instance dirigeante de l'organisme. C'est un lieu de réflexion, de propositions et de décisions. Le conseil d'administration est composé de membres de l'organisme – ou administrateurs – dont certains sont élus par l'assemblée générale. Le nombre des administrateurs est variable.

### Quels sont les rôles d'un conseil d'administration ?

Le premier rôle du conseil d'administration est de gérer les affaires de l'organisme au nom de ses membres.

Pour ce faire, il doit entre autres :

- voir au respect des lois qui gouvernent les organismes incorporés, le cas échéant, en particulier les statuts et règlements de l'organisme ;
- respecter le mandat conféré et les résolutions adoptées par l'assemblée générale ;
- prendre les décisions utiles à la bonne marche de l'organisme ;
- veiller à la mise en œuvre des activités de l'organisme ;
- embaucher l'employé principal de l'organisme ;
- accepter ou exclure les membres.

### Quelles sont les responsabilités d'un conseil d'administration ?

Comme membre d'un conseil d'administration, vous partagez la responsabilité de tout ce que fait l'organisme, vous voyez à une utilisation juste et réfléchie des ressources humaines, matérielles et financières et vous êtes également responsable de respecter les obligations légales de votre organisme.

En général, le conseil d'administration assume six principales responsabilités :

- la planification stratégique ;
- le développement de l'organisme ;
- la gestion financière de l'organisme ;
- les relations externes ;
- la prestation de services de qualité ;
- le bon fonctionnement du conseil.

#### ***La planification stratégique***

Toute planification stratégique s'inscrit dans la mission de l'organisme. La planification stratégique définit l'orientation de l'organisme afin d'atteindre les objectifs fixés au cours d'une période donnée. Cet exercice d'orientation exige du temps et des efforts considérables de la part du Conseil d'administration et des employés ; il est donc important de réserver le temps nécessaire pour ce faire.

Le plan stratégique, découlant de la planification, s'étale normalement sur une période de trois à cinq ans et inclut les éléments suivants :

- l'analyse des occasions ou des menaces (facteurs externes) ;
- l'analyse des points forts et des lacunes de l'organisme (facteurs internes) ;
- l'identification de stratégies, de programmes et d'activités respectant la mission de l'organisme.

### ***Le développement de l'organisme***

Le développement de l'organisme dépend largement des facteurs suivants :

- la qualité de ses leaders ;
- la planification stratégique ;
- les ressources humaines, financières et matérielles dont dispose l'organisme ;
- la capacité de renouvellement du Conseil d'administration, notamment par l'ajout de membres qualifiés et une période de transition avec les membres sortants.

### ***La gestion financière***

Le conseil d'administration a la responsabilité ultime de la gestion financière de l'organisme, incluant :

- la détermination des objectifs financiers de l'organisme, ou budget ;
- l'analyse de l'atteinte des objectifs financiers, ou états financiers non vérifiés ;
- l'établissement de politiques financières saines ;
- le contrôle du respect de ces politiques ;
- l'examen du système de contrôle financier de l'organisme, ou états financiers vérifiés.

À chaque réunion, le conseil d'administration reçoit les états financiers non vérifiés et doit être en mesure de comprendre ces documents. Les états financiers détaillent les revenus et les dépenses de l'organisme et mettent en évidence les écarts par rapport au budget. Il revient au conseil d'administration de comprendre la raison de ces écarts et de voir à leur correction, le cas échéant.

### ***Les relations externes***

De bonnes relations entre l'organisme, la communauté et les instances gouvernementales augmentent le succès et la crédibilité de l'organisme ainsi que l'efficacité de la prestation des services.

Lorsque la communauté est représentée au sein du conseil d'administration, les besoins, les préoccupations et les possibilités de services de la communauté sont pris en compte. En contrepartie, la communauté est en mesure d'appuyer la mission de l'organisme. De même, de bonnes relations avec les instances gouvernementales sont également importantes. Elles permettent en effet au conseil d'administration de proposer des changements de législation et de réglementation favorisant les intérêts de l'organisme ou encore d'empêcher une législation qui aurait des effets néfastes sur la mission de l'organisme.

### ***Pour une communication efficace***

Une communication efficace est au cœur des relations externes d'un organisme. Il est donc nécessaire, avant de communiquer un message de tenir compte des éléments suivants :

- les destinataires : il est nécessaire de savoir à qui s'adresse votre message, choisir avec soin vos interlocuteurs et respecter la structure de gouvernance, le cas échéant.
- des objectifs bien définis : vous devez avoir une idée précise et réaliste de ce que vous désirez obtenir en livrant le message.
- une communication adaptée : un message radio à la population en général ne sera pas le même qu'un message qui doit être livré en personne à un ministre ou un communiqué de presse.
- une communication stratégique : un message pertinent comprenant généralement trois éléments clés et que vous maîtrisez parfaitement.
- la flexibilité : il est important de vous montrer ouvert, d'apprécier et comprendre d'autres points de vue pour en arriver à un compromis, au besoin.

- la cohérence : un message peut être livré par plus d'une personne, par exemple la présidence et la direction générale. Il faut donc s'assurer que ce message soit cohérent, peu importe le médium utilisé, le destinataire et la personne qui livre le message.
- la fréquence du message : un message efficace est souvent répété sur plusieurs tribunes, devant divers interlocuteurs et sur diverses plate-formes électroniques comme le Web ou les médias sociaux. Si vous n'êtes pas présents dans les médias traditionnels ou électroniques, votre organisme aura beaucoup moins de crédibilité et son message sera négativement affecté.

Par ailleurs, le message sera plus détaillé dans le cas d'une conférence, d'un communiqué, d'une lettre, d'un mémoire ou encore d'une session de sensibilisation à l'endroit de décideurs politiques et beaucoup plus succinct dans le cas de publications sur les réseaux sociaux, d'une entrevue télé ou radio en direct, ou dans le cas d'une rencontre-éclair avec un représentant politique.

Lorsque vous disposez d'un temps ou d'un espace limité pour livrer votre message, il est essentiel de vous en tenir à trois messages clés en vous aurez maîtrisé. Dans le cas d'une rencontre formelle avec un politicien, un représentant gouvernemental ou communautaire, il est préférable de résumer votre message dans un document d'une page afin de permettre à votre interlocuteur de saisir et retenir votre message en un coup d'œil. Le message contiendra notamment une description sommaire de votre organisme, vos trois messages-clés et la justification de ces messages, au besoin.

Enfin, ne sous-estimez pas l'importance des relations soutenues et régulières avec les représentants des médias puisque ce sont ces personnes qui relayeront votre message. Il est important de prendre le temps de discuter avec les représentants des médias avant d'accorder une entrevue afin de vous assurer qu'ils comprennent bien votre message et ce qui le motive.

### ***La prestation de services de qualité***

Un organisme doit s'efforcer d'assurer des services de haute qualité. Pour ce faire, il doit :

- chercher à améliorer la qualité des services offerts ;
- surveiller la qualité des services par le biais d'évaluations de la satisfaction ou autres ;
- s'assurer que les services reflètent les besoins de la communauté.

### ***Le bon fonctionnement du Conseil d'administration***

Le conseil d'administration est en mesure de prendre des décisions éclairées lorsqu'il :

- recrute et choisit des membres ayant des compétences diversifiées et utiles à l'association ;
- offre une formation aux membres du Conseil d'administration, notamment sur les rôles et les responsabilités ;
- tient des réunions organisées et bien menées ;
- évalue sa performance et apporte les correctifs nécessaires, le cas échéant.

#### **Question de gouvernance no 1**

*Un membre du Conseil d'administration demande le dépôt d'une question parce qu'il n'a pas eu le temps de l'étudier à fond. C'est la deuxième fois que cette question est reportée. Quelles sont les possibilités qui s'offrent à la présidence ?*

Réponse à la fin du document

## Instances décisionnelles d'un organisme

Un organisme compte généralement trois instances décisionnelles : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau de direction. Les instances opérationnelles, pour leur part, sont représentées par les employés de l'organisme.

### *L'Assemblée générale annuelle*

Dans une organisation démocratique, la première instance de pouvoir, l'instance souveraine ou suprême, c'est le regroupement de tous les membres. C'est ce qu'on appelle l'assemblée générale. L'assemblée générale réunit tous les membres de l'organisme, habituellement une fois par an.

L'assemblée générale...

- décide de la politique de l'organisme ;
- prend les grandes décisions et orientations ;
- définit les objectifs et les missions ;
- selon les règlements de l'organisme, élit la présidence de l'organisme et les membres du conseil d'administration.

Il existe deux types d'assemblée générale : l'assemblée générale annuelle et l'assemblée générale extraordinaire ou spéciale.

### *L'assemblée générale annuelle*

L'assemblée générale annuelle dresse le bilan de l'année et se prononce sur les projets présentés. L'ordre du jour et la convocation aux assemblées générales annuelles sont généralement préparés par le conseil d'administration ou toute personne déléguée par celui-ci. Le moyen, le délai et les documents devant figurer dans l'avis de convocation à l'assemblée générale sont stipulés dans les règlements. Dans le cas contraire, des affiches, des lettres individuelles, des communiqués de presse peuvent être des outils de convocation. Peu importe l'outil utilisé, l'avis de convocation doit permettre d'informer tous les membres de la tenue de l'assemblée générale.

### *L'assemblée générale extraordinaire ou spéciale*

Une assemblée générale extraordinaire peut être convoquée par le conseil d'administration ou, exceptionnellement, à la demande d'un certain nombre d'adhérents déterminé par les règlements, à n'importe quel moment de l'année. Le plus souvent, il s'agit de décider d'une question précise et urgente lors de situations exceptionnelles : des modifications aux statuts et règlements, la dissolution de l'association, emprunt, etc. À moins de dispositions spécifiques dans les règlements, les assemblées générales extraordinaires fonctionnent comme des assemblées générales annuelles.

#### **Question de gouvernance no 2**

*Un membre monopolise les discussions lors de l'Assemblée générale annuelle. Il s'est déjà exprimé plusieurs fois sur le sujet. Ses interventions ne portent pas toujours sur la question à l'ordre du jour. La présidence peut-elle lui refuser son droit de parole ?*

Réponse à la fin du document

### ***Le Conseil d'administration***

Le Conseil d'administration est délégué par l'assemblée générale pour gérer les affaires courantes et le bon fonctionnement de l'organisme. Il rend compte de son mandat lors de l'assemblée générale.

Le Conseil d'administration...

- est investi de tous les pouvoirs que lui remet l'assemblée générale ;
- respecte la politique de l'organisme ;
- respecte les grandes décisions et orientations de l'assemblée générale ;
- respecte les objectifs et les missions définis par l'assemblée générale ;
- respecte les règlements de l'organisme et ses obligations légales ;
- veille au bon fonctionnement de l'organisme ;
- est redevable à l'assemblée générale.

### ***Le Bureau de direction***

Le Bureau de direction, parfois nommé comité exécutif (anglicisme) ou comité de direction, se compose habituellement d'une présidence, d'une vice-présidence, d'un secrétariat et d'une trésorerie. Les membres du Bureau de direction siègent aux réunions du Conseil d'administration de l'organisme et sont chargés de responsabilités spécifiques, stipulées habituellement dans les règlements.

Le Bureau de direction...

- prépare les travaux du conseil d'administration ;
- se réunit entre les réunions du conseil d'administration pour régler les questions pressantes ;
- a des responsabilités spécifiques attribuées par le conseil d'administration ;
- est redevable au conseil d'administration.

## **Qualités recherchées pour un bon administrateur**

Le conseil d'administration devrait être constitué d'administrateurs qui appuient personnellement la stratégie de l'organisation et qui possèdent collectivement les compétences, les connaissances et l'expérience dont il a besoin. Il revient habituellement au comité des candidatures ou au comité de la gouvernance de trouver les personnes appropriées et de proposer une liste de candidats à l'élection, bien que des candidatures puissent aussi être soumises par d'autres personnes. Quelle que soit la façon de procéder, les objectifs devraient être de choisir des personnes compétentes qui serviront bien l'organisation et d'assurer la continuité grâce à une transition en douceur au sein du conseil, équilibrant les idées et l'énergie nouvelles avec l'expérience et la « mémoire organisationnelle ». Idéalement, la synergie collective du conseil devrait être plus grande que la somme des parties.

Un conseil d'administration efficace commence par l'examen de sa composition et des besoins de l'organisme en termes de compétences, de connaissances et d'expérience. Les compétences requises varient grandement selon le territoire, la mission et la taille de l'organisme.

Cependant, l'administrateur idéal devrait au minimum...

- avoir démontré un intérêt et un engagement envers l'organisme
- croire aux buts et aux objectifs de l'organisme
- connaître les statuts et règlements de l'organisme
- comprendre les rôles et les responsabilités des administrateurs et des employés
- être intègre et faire preuve de bon jugement dans une perspective globale
- consacrer le temps nécessaire pour assurer la bonne gouvernance de l'organisme

- poser des questions liées à la bonne marche de l'organisme
- être en mesure de donner son opinion
- apprécier diverses perspectives et faire preuve de souplesse dans la prise de décision
- connaître ses forces et ses faiblesses
- voir ses responsabilités comme une occasion d'acquérir diverses compétences
- préparer la relève et savoir quand vient le temps de céder sa place

## L'évaluation du Conseil d'administration

Les conseils ont habituellement la responsabilité d'évaluer la qualité de leur propre performance, mais ils sont traditionnellement réticents à le faire. Les administrateurs siègent au conseil parce qu'ils croient en l'organisme et non parce qu'ils sont rémunérés. Ils peuvent donc considérer qu'une évaluation est inutile. De plus, l'idée d'être évalués ou d'avoir à évaluer leurs collègues peut les mettre mal à l'aise. Enfin, ils peuvent se décourager s'ils ont l'impression que leur performance et leur contribution ne sont pas appréciées.

L'expérience montre toutefois que les évaluations du conseil, de ses comités et de chacun des administrateurs, lorsqu'elles sont effectuées correctement et avec tact, peuvent être utiles et gratifiantes. En général, les administrateurs prennent cet exercice au sérieux puisqu'il permet de rendre le fonctionnement de l'organisme encore plus efficace et pertinent.

L'évaluation du conseil devrait être effectuée de façon annuelle et comprendre, notamment, les questions relatives à :

- l'orientation des nouveaux membres ;
- les capacités et compétences des administrateurs ;
- la capacité du conseil d'administration de travailler en équipe ;
- la contribution des administrateurs aux discussions ;
- la tenue et l'efficacité des réunions ;
- le respect des opinions divergentes ;
- la pertinence et la structure des comités ;
- la transmission des renseignements utiles à une prise de décision éclairée ;
- la compréhension des rôles et des responsabilités d'un conseil d'administration ;
- la supervision adéquate de la direction générale ;
- la communication entre les administrateurs ;
- le leadership de la présidence ;
- les progrès conformes au plan stratégique de l'organisme.

### **Question de gouvernance no 3**

*Le Conseil d'administration est insatisfait du travail de la présidence. La présidence ne participe pas aux réunions, faute de temps, et elle n'est pas non plus disponible pour appuyer la direction générale. La présidence délègue à la vice-présidence sa responsabilité de présider les réunions. La présidence a été élue en Assemblée générale annuelle. Le Conseil d'administration peut-il adopter un vote de non-confiance ?*

Réponse à la fin du document

## Exercice de réflexion

L'exercice de réflexion présente une situation problématique réelle ainsi que des questions permettant aux participants d'en tirer des leçons. Chaque organisme devrait faire la lecture du texte et discuter des questions présentées par la suite.

<http://ici.radio-canada.ca/regions/atlantique/2015/06/13/003-assemblee-generale-sanb.shtml>

### Une discorde à la SANB entraîne l'annulation de l'assemblée générale

Mise à jour le samedi 13 juin 2015 à 15 h 37 HAA



*L'assemblée générale de SANB à Grand-Sault Photo : Radio-Canada/Étienne Dumont*

L'assemblée générale annuelle de la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB), à Grand-Sault, samedi, est non valide en raison de l'absence d'organismes qui boycottent l'activité.

Le Forum de concertation des organismes acadiens boycotte l'assemblée générale. Le président du Forum, Jacques Verge, réclame la démission de la présidente de la SANB, Jeanne d'Arc Gaudet.

« Pour nous, c'est évident que le bris de confiance est là. Il est permanent. Je pense que Mme Gaudet devra démissionner. Si vraiment on croit aux causes de l'Acadie, il faut qu'elle démissionne. »

— Jacques Verge, président du Forum de concertation des organismes acadiens

M. Verge ne précise pas ce qu'il reproche à Mme Gaudet. « Il y a eu une série d'incidents au cours des derniers mois qui ont fait en sorte que les organismes ont perdu confiance », dit-il.

Durant l'assemblée, des délégués ont affirmé que le vote des organismes n'a pas assez de poids aux assemblées de la SANB. Le vote d'un représentant d'organisme équivaut à celui d'un citoyen. D'autres sources ont parlé d'ingérence. Ces intervenants reprochent à Jeanne d'Arc Gaudet de parler en leur nom. On accuse la SANB de vouloir tout contrôler et de ne pas respecter des procédures.

Le Forum de concertation a demandé un vote de censure contre la présidente de la SANB, vendredi. Le vote s'est soldé par 12 voix en faveur, et 9 abstentions.

Jeanne d'Arc Gaudet a toutefois obtenu une motion de confiance, samedi matin. La majorité des délégués présents étaient des membres du Forum des citoyens. Mme Gaudet dit ne pas

connaître les raisons de l'absence du Forum de concertation des organismes acadiens.

« Il y avait des tensions, mais peu importe. On a à travailler. Dans tel organisme, on a toujours de petites tensions. Les gens n'ont pas les mêmes idéologies, et ça crée des tensions, mais c'est correct. »

— *Jeanne d'Arc Gaudet, présidente de la SANB*

Les délégués présents à l'assemblée générale ont voté pour un processus de médiation avec les organismes.

Puisque l'assemblée générale est considérée comme étant non valide, une nouvelle assemblée devra être convoquée. Cette activité coûte environ 70 000 \$. Des participants à l'assemblée se disent déçus de la tournure des événements.

« Je trouve que c'est regrettable. J'aurais préféré qu'on établisse un dialogue et qu'on mette les cartes sur la table, qu'on se parle face à face, qu'on se dise les vraies choses, et qu'on trouve une solution à notre problème », affirme Robert Thibault, président de section à la SANB.

« C'est certain que le dialogue est brisé parce qu'il n'y en a pas quand il y a juste un côté, le Forum des citoyens, l'autre côté n'est pas là. De mon côté, c'est un manque de respect aux gens, de la population, de la SANB. On se prend un peu en otage à l'intérieur de quelques heures d'une réunion annuelle à faire ce processus-là dans nos têtes », ajoute Hélène Boudreau, vice-présidente à la SANB.

La SANB reste dysfonctionnelle sans consensus avec le Forum de concertation des organismes.

**Questions de réflexion :**

- Quels sont les deux groupes qui composent la SANB ?
- Quel groupe a boycotté l'Assemblée générale annuelle ?
- Que reproche-t-on à la présidence ?
- Quels sont les effets d'un boycott de l'Assemblée générale annuelle ?
- Comment cette crise aurait-elle pu être évitée ?
- Quelles sont les mesures à adopter pour régler cette crise et qui doit prendre ces mesures ?
- Quels documents pourriez-vous consulter pour connaître davantage la structure et le fonctionnement de l'organisme ?

## Responsabilités du Bureau de direction

### Qu'est-ce qu'un Bureau de direction ?

Le Bureau de direction se compose habituellement d'une présidence, d'une vice-présidence, d'un secrétariat et d'une trésorerie, élus lors de l'assemblée générale ou nommés parmi les membres du conseil d'administration. Les membres du Bureau de direction siègent aux réunions du Conseil d'administration et sont chargés de responsabilités spécifiques, stipulées habituellement dans les règlements de l'organisme. De plus, le Bureau de direction se réunit entre les réunions du Conseil d'administration afin de décider de questions plus pressantes nécessitant l'approbation des administrateurs.

### Quelles sont les responsabilités d'un Bureau de direction ?

Le Bureau de direction...

- prépare les travaux du conseil d'administration ;
- se réunit entre les réunions du conseil d'administration pour régler les questions pressantes ;
- a des responsabilités spécifiques précisées normalement dans les règlements ;
- est redevable au conseil d'administration.

#### ***La présidence***

Porte-parole officiel de l'organisme, la présidence...

- convoque et préside les assemblées, les réunions du conseil d'administration et les réunions du bureau de direction ;
- voit à la présentation de l'ordre du jour des diverses réunions ;
- veille de façon générale à la bonne administration de l'organisme ;
- signe les documents officiels ;
- confirme les procès-verbaux des réunions ;
- entretient une relation régulière avec la direction générale ;
- assigne les différents dossiers aux membres du conseil d'administration, s'il y a lieu.

La présidence a tous les pouvoirs concernant la représentation de l'organisme à l'extérieur. Normalement, elle signe également tous les contrats qui engagent l'organisme (contrat de travail, banque, convention...) après avoir obtenu l'approbation du conseil d'administration.

La présidence peut déléguer son pouvoir mais il doit y avoir une preuve de cette délégation. Ainsi, si elle délègue à la trésorerie la gestion des finances de l'organisme, elle doit se tenir régulièrement informée des questions financières. De même, elle peut déléguer la responsabilité de comités à certains membres du conseil d'administration mais elle doit s'assurer que les membres accomplissent ce mandat correctement.

La présidence :

- se prépare à la réunion en lisant l'ordre du jour et les documents inhérents ainsi que les dispositions pertinentes des règlements ;
- dirige les délibérations ;
- assure le respect de l'ordre ;
- donne la parole à tour de rôle ;
- encourage la participation de tous ;
- s'assure que le conseil d'administration prenne des décisions éclairées ;

- voit au respect des statuts et règlements ;
- est impartiale sauf en cas d'égalité des voix.

### ***La vice-présidence***

La vice-présidence remplit les fonctions de la présidence en cas d'absence.

Cette description de tâche peut sembler sommaire. Toutefois, il faut se rappeler qu'en cas d'empêchement de la présidence, la vice-présidence doit être prête à s'acquitter des responsabilités de cette première à pied levé. La vice-présidence doit donc être au courant des principaux dossiers de l'organisme. Il est donc important qu'elle entretienne une relation régulière avec la présidence.

### ***La personne chargée du secrétariat***

Le secrétaire ou la secrétaire...

- voit à la rédaction des procès-verbaux de l'organisme ;
- est responsable de la garde des archives ;
- est responsable de la conservation des procès-verbaux de toutes les assemblées de l'organisme, des réunions du conseil d'administration et des réunions du bureau de direction ;
- est aussi responsable de la garde du sceau de l'organisme.

### ***La personne chargée de la trésorerie***

Le poste de trésorier comporte d'importantes responsabilités relatives aux questions financières et à l'élaboration de certaines politiques...

Le trésorier ou la trésorière...

- évalue la situation financière de l'organisme et en informe le conseil d'administration ;
- s'assure que les comptes et les registres comptables de l'organisme soient tenus conformément à la loi (ex : les exigences de l'Agence du revenu du Canada pour les déductions à la source, etc.)
- s'assure que des états financiers au complet soient soumis de façon régulière au conseil d'administration ;
- s'assure que les décisions financières de l'Assemblée générale annuelle soient respectées, notamment pour ce qui est de la nomination de la firme comptable, et que toutes ces décisions soient conformes aux statuts et règlements de l'organisme et aux exigences des bailleurs de fonds et autres intervenants ;
- voit à la préparation d'un budget annuel en lien avec le plan stratégique et son adoption par le conseil d'administration ;
- effectue un suivi ponctuel des prévisions budgétaires en comparaison avec le réel ;
- effectue le suivi relatif à la gestion du risque pour les questions financières (liquidités, activités d'investissement et de financement de l'organisme, etc.) ;
- voit au respect et à la révision du système de contrôle interne et des politiques financières de l'organisme ;
- convoque et préside les réunions du Comité des finances ou de vérification, y compris la préparation de l'ordre du jour.

*Le degré de participation aux fonctions financières dépend de la taille et de la complexité de l'organisme ainsi que du nombre d'employés et de leurs connaissances.<sup>1</sup> Par exemple, dans un petit organisme, le trésorier peut être responsable de la garde des livres et de la préparation des états financiers et budgets. Dans des organismes de grande taille, les tâches peuvent être déléguées mais le trésorier et les administrateurs sont toujours ultimement responsables de ces tâches.*

Le Guide administratif financier conçu par le ServiceFinances explique en détail le rôle, les fonctions et les tâches du poste de trésorerie.

**Question de gouvernance no 4**

*La présidente est en conflit ouvert avec la direction générale. La direction générale essaie de s'expliquer avec la présidente pour régler le problème et connaître la cause du conflit, sans succès. Que doit-elle faire ? Peut-elle en parler au Conseil d'administration ? Le cas échéant, quelle devrait être la réaction du Conseil d'administration ?*

Réponse à la fin du document

---

<sup>1</sup> Cornacchia, Dan H. *Des comptables à bord, Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif*, FCA, page 24

## Exercice de réflexion

L'exercice de réflexion présente une situation problématique réelle ainsi que des questions permettant aux participants d'en tirer des leçons. Chaque organisme devrait faire la lecture du texte et discuter des questions présentées par la suite.

<http://ici.radio-canada.ca/regions/estrie/2016/04/30/002-jeux-equestre-mondiaux-bromont-demission.shtml>

### **Démission en bloc au comité organisateur des Jeux équestres mondiaux de Bromont 2018**

PUBLIÉ LE SAMEDI 30 AVRIL 2016 À 13 H 54 | Mis à jour le 30 avril 2016 à 19 h 25

Le reportage de Jean Arel

**Rien ne va plus aux Jeux équestres mondiaux de Bromont, qui doivent avoir lieu en 2018. Le président-directeur général de l'organisation, Luc Fournier, le président du conseil d'administration, François Duffar, et deux autres membres du C. A. ont claqué la porte.**

M. Fournier affirme que « sans un coup de barre majeur et l'appui affirmé et concret de l'ensemble des partenaires, il n'est pas en mesure de livrer la commande d'organiser les jeux en 2018 ». Il avoue qu'il y a du retard dans le financement, mais ce sont aussi les ententes signées avec les différents partenaires, notamment la Fédération équestre internationale, qui ne sont pas réalistes, selon lui.

« Les commissions sur les commandites que nous allons chercher, on doit lui donner une part, alors que la Fédération a un commanditaire à nous offrir et va payer juste deux semaines avant les Jeux. Les droits internationaux, on doit les payer avant même de commencer. Nous, on n'a pas d'argent pour fonctionner. Deux ans et demi d'avance, on a de la misère à survivre », souligne Luc Fournier.

### **Budget**

Le budget total des Jeux est d'environ 95 millions de dollars. Québec s'est engagé à hauteur de plusieurs millions de dollars, à la fois pour les budgets d'exploitation et d'immobilisations, précise M. Fournier. Ottawa a seulement confirmé sa participation pour les immobilisations. Le comité est toujours en attente d'une confirmation pour une participation au budget d'exploitation. Cette situation complique la recherche des commanditaires, indique le PDG démissionnaire.

« Les premières commandites, il faut aller les chercher du côté international, parce que ce sont de gros morceaux. Quand on n'a pas encore confirmé le gouvernement du Canada, comment voulez-vous convaincre un commanditaire international d'investir des millions avec nous. Il faut que le gouvernement fédéral s'engage pour nous aider à aller vendre le produit à nos commandites », affirme M. Fournier.

Luc Fournier restera en poste pour les trois prochains mois afin notamment d'assurer une bonne transition avec son successeur.

### **Questions de réflexion :**

- Quelles sont les raisons invoquées par les personnes démissionnaires pour justifier leur décision ?
- La démission de ces personnes change-t-elle quelque chose à la situation ?
- Comment la crédibilité de l'organisme risque-t-elle d'être affectée ?
- Que devraient faire les membres restants du Conseil d'administration pour s'assurer que l'événement ait bien lieu ?
- Comment éviter qu'une crise semblable se répète lors d'un prochain événement ?

## La direction générale

Lorsque l'organisme a une direction générale, le Conseil d'administration peut lui déléguer la majeure partie ou la totalité de ses responsabilités relatives à la planification et aux activités courantes.

### Qualités recherchées pour une bonne direction générale

Puisque le Conseil d'administration demeure ultimement responsable du bon fonctionnement de l'organisme, il doit être confiant que la direction générale possède l'initiative et les compétences nécessaires pour mener à bien les tâches dont elle aura la responsabilité. En fait, selon Ran Charan, auteur de *Boards that Deliver*, le succès d'un organisme dépend à 60 % du travail effectué par la direction générale. Il est donc important pour un organisme de ne pas sous-estimer les compétences requises pour le poste de direction générale et de s'assurer de pouvoir mesurer ces compétences lors des entrevues d'embauche, notamment :

- *La capacité d'adaptation* : Savoir faire preuve de flexibilité, de polyvalence et (ou) de tolérance dans un milieu de travail en constante évolution tout en s'acquittant de façon efficace et efficiente de ses tâches.
- *L'éthique* : Bien comprendre les principes d'un comportement et de pratiques administratives socialement acceptables et s'assurer que son propre comportement et le comportement des autres cadrent avec ces normes et s'alignent sur les valeurs de l'organisme.
- *L'établissement de relations* : Établir et entretenir des relations de travail positives avec autrui tant à l'interne qu'à l'externe afin d'atteindre les buts de l'organisme.
- *La communication* : Savoir écouter, et savoir s'exprimer et écrire de façon claire, réfléchie et en temps opportun en utilisant des outils et des techniques de communication appropriés et efficaces.
- *La créativité et l'innovation* : Savoir imaginer des façons nouvelles et uniques d'améliorer la situation financière de l'organisme et de susciter de nouvelles occasions.
- *La priorité aux besoins des clients* : Prévoir les besoins des clients internes et externes, les comprendre et y donner suite afin de combler ou d'excéder leurs attentes tout en tenant compte des paramètres établis par l'organisme.
- *La promotion du travail en équipe* : Savoir bien travailler en collaboration avec autrui en vue d'établir des objectifs, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions qui permettront à l'organisme de réaliser des gains d'efficacité.
- *La direction* : Exercer une influence positive sur les autres afin de produire des résultats qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisme.
- *La prise de décisions* : Évaluer des situations afin d'en déterminer l'importance, l'urgence et les risques, et prendre des décisions claires en temps opportun et dans le meilleur intérêt de l'organisme.
- *L'organisation* : Arrêter des priorités, établir des échéanciers, contrôler les progrès relativement à l'atteinte d'objectifs, et faire le suivi de détails, de données, d'information et d'activités.
- *La planification* : Élaborer des stratégies afin de favoriser l'avancement de l'organisme, de fixer des buts, d'établir et de mettre en œuvre des plans d'action, et d'évaluer des processus et des résultats.
- *La résolution de problèmes* : Évaluer des situations posant problème en vue de cerner les causes, de rassembler et d'analyser l'information pertinente, de proposer des solutions, et de faire des recommandations et (ou) de régler les problèmes.
- *La réflexion stratégique* : Évaluer les possibilités et les actions à la lumière des tendances et des conditions propres à l'environnement, à la vision et aux valeurs de l'organisme.

## Les responsabilités de la direction générale

Il est important de définir clairement le rôle, les responsabilités et la relation entre le Conseil d'administration et la direction générale.

Pour ce faire, le Conseil d'administration a habituellement recours à une description de poste qui détaille les tâches et les responsabilités particulières de la direction générale ainsi que les pouvoirs dont elle jouit, notamment la responsabilité de la gestion de tous les aspects de l'organisme (ressources humaines, matérielles et financières).

Parmi ses nombreuses responsabilités, la direction générale...

- met en œuvre les décisions de l'Assemblée générale, du Conseil d'administration et du Bureau de direction ;
- informe le Conseil d'administration de tout problème potentiel et réel et suggère des solutions ;
- permet au Conseil d'administration de prendre des décisions éclairées en fournissant des données pertinentes et sans biais ;
- assure une communication constante avec la présidence ;
- assure une communication constante avec les partenaires principaux, incluant également les médias pour toute question opérationnelle ;
- répond aux besoins des membres ;
- représente l'organisme lors de rencontres avec la fonction publique et activités communautaires ;
- fait la promotion de l'organisme en collaboration avec le Conseil d'administration ;
- s'occupe de l'embauche et des questions des employés ;
- identifie les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et en assure la gestion ;
- suggère des politiques et protocoles pour la bonne marche de l'organisme.

### Question de gouvernance no 5

La direction générale remarque que l'odeur d'un employé incommode les autres employés. Doit-elle aborder le sujet ? Le cas échéant, comment doit-elle s'y prendre ?

Réponse à la fin du document

## La gestion de l'information

L'équipe d'un organisme devrait être en mesure de retrouver des documents électroniques en temps opportun et ce, peu importe le roulement des employés et des bénévoles. Il est donc important qu'un organisme se dote d'une politique de gestion de l'information et de classement efficace et uniforme afin de faciliter la recherche, la récupération et l'archivage de ces documents.

Le plan de classement se présente comme une structure hiérarchique allant du général au particulier. On commence ainsi par un cadre très général qui présente les grandes catégories fonctionnelles et on crée par la suite des sous-catégories de plus en plus précises pour en arriver à un dossier précis. Par exemple :

1. Programmation
2. Projets
3. Finances
4. Réunions
5. Documents
6. Employés

Par la suite, chaque grand domaine peut être subdivisé en plus petites sections. Ainsi, on trouvera, par exemple :

1. Programmation
  - 1.1 Demande de financement
  - 1.2 Annexe F
  - 1.3 Flux de trésorerie
2. Projets
  - 2.1 Circonscriptions électorales
    - 2.1.1 Affidavits
    - 2.1.2 Correspondance
    - 2.1.3 Rapport au PADL
  - 2.2 Sentier de l'Acadie historique
  - 2.3 Sites PAC
  - 2.4 Immigration francophone de la Nouvelle-Écosse

Le nom qu'on attribue à un dossier devrait permettre de savoir en un coup d'œil de quel document il s'agit. De préférence, on lui attribue un nom facile à repérer puis une date qui permet de savoir à quel moment ce document a été créé et s'il s'agit de la dernière version de ce document. Par exemple, un dossier nommé CA\_odj\_030416 devrait permettre de savoir qu'il s'agit de l'ordre du jour du Conseil d'administration pour la réunion du 3 avril 2016 ; un dossier portant le nom de EF\_290216 permet de savoir qu'il s'agit des états financiers non vérifiés au 29 février 2016 tandis que le dossier EF\_310316\_ver permet de savoir qu'il s'agit des états financiers vérifiés au 31 mars 2016.

À noter qu'il est préférable de séparer chaque section du titre de dossier par un trait souligné ( \_ ) plutôt que par un point. Par ailleurs, le titre d'un dossier précédé de ( \_ ) se retrouvera en haut de la liste des dossiers ce qui le rendra encore plus facile à repérer.

La gestion de l'information comprend non seulement la gestion de l'information dont on dispose mais également la gestion de l'information diffusée. Afin d'éviter de surcharger les boîtes de réception des membres d'un organisme, il est recommandé de se doter d'une politique de communications qui précise, entre autres, le type et la fréquence des courriels acheminés. Par ailleurs, l'objet d'un courriel devrait clairement indiquer s'il s'agit d'un message urgent, si ce courriel nécessite un suivi ou s'il s'agit simplement d'une information générale. On écrira ainsi *urgent, suivi requis* ou *pour votre info*.

## Pour des données pertinentes

Une des tâches de la direction générale est de permettre au Conseil d'administration de prendre des décisions éclairées dans le meilleur intérêt de l'organisme. Pour ce faire, la direction générale doit présenter des données pertinentes et équilibrées relatives à la question à l'étude.

Une quantité importante de renseignements est disponible sur le web. Cependant, ce ne sont pas toutes les sources qui sont dignes de confiance. Parmi les sources crédibles de renseignements, mentionnons notamment :

- Statistique Canada ;
- les principaux médias ;
- les rapports annuels comme ceux du Commissaire aux langues officielles, des Affaires acadiennes, etc.
- le budget et les états financiers de la province ou du gouvernement fédéral.

Munie de ces sources de renseignements, la direction générale est alors en mesure d'en faire une analyse et de présenter les principales conclusions au Conseil d'administration pour fins de discussion et de décision.

## La relation entre le Conseil d'administration, la présidence et la direction générale

La confiance entre le Conseil d'administration et la direction générale doit être mutuelle. Lorsque le Conseil délègue ses pouvoirs, il doit avoir suffisamment confiance en la direction générale pour la laisser agir sans intervenir. En retour, la direction générale doit mettre en œuvre les stratégies et initiatives approuvées par le Conseil d'administration dans le respect des valeurs de l'organisme et tenir le Conseil d'administration informé des progrès et des problèmes rencontrés. Lorsque le lien de confiance est brisé, le Conseil d'administration posera beaucoup plus de questions, il cherchera à connaître davantage de détails et remettra en question les avis de la direction générale sur des questions d'importance.

Il est important de noter que le pouvoir décisionnel ou d'intervention du Conseil d'administration se situe uniquement dans le cadre des réunions. C'est donc à la présidence que revient la responsabilité d'assurer le suivi régulier avec la direction générale, de lui donner des conseils et d'étendre son réseau entre les réunions du Conseil d'administration. En raison de cette relation étroite, il est nécessaire de définir encore plus clairement les responsabilités de la présidence et de la direction générale :

Secteur d'intervention	Direction générale	Présidence
Opérations	Autorité et autonomie d'exécuter des stratégies	Supervise et dirige le développement des stratégies
Ordre du jour	La direction générale établit l'ordre du jour des réunions en collaboration avec la présidence pour faire en sorte que les rencontres soient constructives et que les questions importantes soient traitées.	
Réunions	Mène les discussions, partage sa réflexion, soulève des inquiétudes.	Préside les réunions et mène la discussion lors de réunions à huis clos en l'absence de la direction générale.
Relations	Entretient une relation de travail positive avec tous les membres du Conseil.	Favorise une dynamique de groupe positive. Agit comme mentor et conseiller auprès de la direction générale.
Gouvernance	Accueille la rétroaction du Conseil d'administration sur le plan stratégique et décisionnel.	Adopte de bonnes pratiques de gouvernance. Aide au recrutement d'administrateurs compétents.

## La relation entre le Conseil d'administration et les autres employés de l'organisme

Habituellement, le Conseil d'administration ne traite directement qu'avec la direction générale. Tous les autres employés reçoivent leurs instructions de la direction générale. Le pouvoir des administrateurs de donner des instructions aux membres du personnel qui relèvent de la direction générale est donc limité et

ce, pour éviter que les employés reçoivent des instructions de plusieurs personnes qui risquent d'être conflictuelles. Par ailleurs, la direction générale est la mieux habilitée pour juger de la disponibilité de ces employés et de leur capacité à s'acquitter de tâches additionnelles.

**Question de gouvernance no 6**

*Un employé est insatisfait de son appréciation annuelle. Il juge qu'il a été noté trop sévèrement sur une question en particulier. A-t-il un recours ? Le cas échéant, à qui doit-il s'adresser ?*

Réponse à la fin du document

## Exercice de réflexion

L'exercice de réflexion présente une situation problématique réelle ainsi que des questions permettant aux participants d'en tirer des leçons. Chaque organisme devrait faire la lecture du texte et discuter des questions présentées par la suite.

<http://www.acadienouvelle.com/actualites/2016/03/03/démission-dun-vp-du-reseau-de-sante-vitalite/>

### Démission d'un VP du Réseau de santé Vitalité

Par PASCAL RAICHE-NOGUE jeudi 3 mars 2016



LE VICE-PRÉSIDENT AUX SERVICES CLINIQUES  
DU RÉSEAU DE SANTÉ VITALITÉ, RICHARD LOSIER. - ARCHIVES

Un vice-président du Réseau de santé Vitalité démissionne

Le vice-président aux services cliniques du Réseau de santé Vitalité, Richard Losier, a remis sa démission. La nouvelle tombe deux jours après l'entrée en vigueur d'une réforme de la gouvernance.

Jusqu'à tout récemment, Richard Losier occupait le poste de vice-président aux pratiques professionnelles, aux affaires académiques et à la recherche. Il était aussi responsable de la zone Beauséjour, dans laquelle se trouve le Centre hospitalier universitaire Dr-Georges-L.-Dumont.

Le 1er mars, soit mardi, il s'est vu confier le poste de vice-président aux services cliniques dans le cadre de la réforme de la gouvernance au Réseau de santé Vitalité. Cette réforme a été vivement critiquée par les médecins du CHU Dumont.

On ne sait pas pour l'instant ce qui a motivé la décision de Richard Losier. Nous avons tenté de le joindre pour nous entretenir avec lui, sans succès. Vitalité indique qu'il restera en poste jusqu'au 2 avril et qu'il effectuera ensuite un retour dans le secteur privé.

Dans un communiqué de presse, le PDG de Vitalité, Gilles Lanteigne, parle en bien du vice-président démissionnaire. « M. Losier a mené avec brio ses fonctions au sein du Réseau de santé Vitalité. Il a grandement contribué à l'amélioration continue de la qualité des soins de services dans la zone Beauséjour. Il a mené à terme bon nombre de projets importants pour le Centre hospitalier universitaire Dr-Georges-L.-Dumont. Il a aussi contribué à l'épanouissement d'initiatives régionales au sein du Réseau », dit-il.

Le président de l'Organisation du personnel médical de la zone 1B, qui représente les médecins du CHU Dumont, le Dr Rémi LeBlanc, n'a que de bonnes choses à dire au sujet de Richard Losier. « Avant, il y avait toujours des chicanes entre l'administration et les médecins. Lui, il a rétabli les ponts, il a fait des ponts avec les médecins. Tous les médecins l'aiment. C'était la personne qu'on allait voir si on avait des problèmes, si on voulait développer des affaires », dit-il en entrevue téléphonique.

Même son de cloche du côté du président du groupe de pression Égalité santé en français, le Dr Hubert Dupuis. Selon lui, Richard Losier a amené de la stabilité au CHU Dumont, entretenait de bons rapports avec les médecins et se préoccupait des soins aux patients. « Il était beaucoup préoccupé par le développement du CHU et il y mettait du sien. C'est ça qu'il a amené », ajoute-t-il.

### **Une démission liée à la réforme ?**

La structure du Réseau de santé Vitalité a été remaniée récemment. Avant mardi, la haute direction était composée du PDG et de six vice-présidents. Quatre VP avaient aussi le titre de chef de zone. Richard Losier détenait l'un de ces postes.

La direction est toujours composée du PDG et de six vice-présidents, mais la distribution des responsabilités a changé. Chaque vice-président gère désormais un secteur d'activité et le titre de chef de zone n'existe plus.

Cette réforme a été vivement critiquée par les médecins du CHU Dumont. Selon eux, elle complique inutilement les choses et réduit la prise de décisions à l'échelle locale. Le Dr Hubert Dupuis et le Dr Rémi LeBlanc avancent que la réforme a poussé Richard Losier à jeter l'éponge. « On perd un gros joueur, puis c'est malheureux. C'est très malheureux pour le CHU. On peut dire que c'est à cause de la réforme que M. Lanteigne (le PDG de Vitalité) a imposée. Puis c'est assez clair qu'il (Richard Losier) n'est pas d'accord », affirme le Dr Dupuis.

« Pour nous autres, c'est vraiment une énorme perte. Selon moi, c'est (la démission de M. Losier) clairement en relation avec la restructuration de M. Lanteigne », affirme pour sa part le Dr LeBlanc. Ce représentant des médecins rapporte que les changements pesaient lourd sur Richard Losier. « Si je regarde dans les deux derniers mois, avec toute la restructuration, on sentait qu'il y avait de la pression sur les épaules, on sentait qu'il y avait un fardeau », indique-t-il.

### **Questions de réflexion :**

- Quelle est la structure de cet organisme ? Le poste de vice-président est-il un poste de bénévole ou d'employé ?
- Selon cet article, quelles sont les raisons qui auraient poussé le vice-président à démissionner ?
- Que devrait faire le Conseil d'administration s'il soupçonne que la démission du vice-président est liée à un désaccord avec le président directeur général ?
- Jusqu'à quel point le Conseil d'administration devrait-il intervenir dans cette question ?
- En supposant que la démission du vice-président est effectivement liée à un conflit avec le président directeur-général, que peut faire le Conseil d'administration pour régler ce conflit ?

## Documents du Guide administratif

Vous trouverez dans le Guide administratif les modèles des documents suivants :

### Rôles et responsabilités du Conseil d'administration

- Session d'orientation pour les nouveaux administrateurs
- Planification stratégique
- Communiqué de presse
- Document d'une page – rencontre formelle
- Règles de conduite pour une réunion efficace
- Évaluation du Conseil d'administration
- Auto-évaluation du Conseil d'administration

### Rôles et responsabilités du Bureau de direction

- Comment diriger une réunion
- Auto-évaluation de la présidence
- Auto-évaluation de la vice-présidence
- Auto-évaluation de la personne chargée du secrétariat
- Auto-évaluation de la personne chargée de la trésorerie

### Rôles et responsabilités de la direction générale

- Description de poste – direction générale
- Auto-évaluation de la direction générale

## Réponses aux questions de gouvernance

### Question de gouvernance no 1

Un membre du Conseil d'administration demande le dépôt d'une question parce qu'il n'a pas eu le temps de l'étudier à fond. C'est la deuxième fois que cette question est reportée. Quelles sont les possibilités qui s'offrent à la présidence ?

Réponse : Les membres du Conseil d'administration doivent arriver préparés et lire les documents avant chaque réunion. Dans cette situation, la présidence a deux choix : reporter la discussion sur la question à la prochaine réunion ou traiter de la question quand même. La présidence devrait demander l'opinion des membres du Conseil et trancher en faveur de la majorité.

### Question de gouvernance no 2

Un membre monopolise les discussions lors de l'Assemblée générale annuelle. Il s'est déjà exprimé plusieurs fois sur le sujet. Ses interventions ne portent pas toujours sur la question à l'ordre du jour. La présidence peut-elle lui refuser son droit de parole ?

Réponse : La présidence doit d'abord s'assurer que les personnes qui souhaitent s'exprimer sur la question ont eu l'occasion de le faire avant d'accorder la parole à ce membre. Par ailleurs, si le membre s'exprime sur un sujet qui n'est pas à l'ordre du jour, la présidence doit lui rappeler la question à l'ordre du jour et demander au membre de s'exprimer sur cette question. Si le membre persiste à monopoliser les discussions, la présidence peut lui indiquer de façon diplomate qu'il a eu l'occasion de s'exprimer à plusieurs reprises et qu'elle donnera la parole à d'autres membres.

### Question de gouvernance no 3

Le Conseil d'administration est insatisfait du travail de la présidence. La présidence ne participe pas aux réunions, faute de temps, et elle n'est pas non plus disponible pour appuyer la direction générale. La présidence délègue à la vice-présidence sa responsabilité de présider les réunions. La présidence a été élue en Assemblée générale annuelle. Le Conseil d'administration peut-il adopter un vote de non-confiance ?

Réponse : Le Conseil d'administration peut certainement adopter un vote de non-confiance puisque la présidence répond d'abord au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale annuelle. En effet, le Conseil d'administration délègue ses pouvoirs à la présidence entre les réunions. Une présidence qui ne s'acquitte pas de ses responsabilités et qui obtient un vote de non-confiance du Conseil d'administration devrait démissionner puisque le Conseil d'administration lui signifie qu'il doute de ses capacités de mener les affaires de l'organisme entre les réunions.

### Question de gouvernance no 4

La présidente est en conflit ouvert avec la direction générale. La direction générale essaie de s'expliquer avec la présidente pour régler le problème et connaître la cause du conflit, sans succès. Que doit-elle faire ? Peut-elle en parler au Conseil d'administration ? Le cas échéant, quelle devrait être la réaction du Conseil d'administration ?

Réponse : Un conflit entre la présidence et la direction générale nuit nécessairement aux opérations de l'organisme puisque la direction générale n'est plus en mesure de bénéficier de l'appui de la présidence. Dans un tel cas et lorsqu'une discussion ne permet pas de résoudre la crise, la direction générale doit en informer le Conseil d'administration et le Conseil d'administration doit voir à la résolution de la crise.

### Question de gouvernance no 5

La direction générale remarque que l'odeur d'un employé incommode les autres employés. Doit-elle aborder le sujet ? Le cas échéant, comment doit-elle s'y prendre ?

Réponse : Comme il s'agit d'une question extrêmement délicate, la direction générale devrait demander une rencontre privée avec l'employé et lui expliquer la situation avec doigté. Par ailleurs, certains organismes ont une politique qui interdit le parfum ou autres produits parfumés en milieu de travail. La direction générale peut donc se référer à cette politique et expliquer que chaque employé est responsable d'assurer des conditions optimales en milieu de travail.

**Question de gouvernance no 6**

Un employé est insatisfait de son appréciation annuelle. Il juge qu'il a été noté trop sévèrement sur une question en particulier. A-t-il un recours ? Le cas échéant, à qui doit-il s'adresser ?

Réponse : Il doit tout d'abord en parler à son supérieur immédiat qui est généralement responsable de son appréciation. Si la situation ne se règle pas, il peut toujours noter ses commentaires dans la section qui lui est réservée sur le formulaire d'appréciation. Dans les cas extrêmes et qui risquent d'affecter son rendement, il peut choisir de rédiger une lettre à l'instance supérieure. Dans tous les cas, il est important de vérifier si le manuel de politiques contient une section sur les griefs et, le cas échéant, suivre les directives.

## Documents consultés

### ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

- Qu'est-ce qu'une vérification et comment diffère-t-elle des autres services professionnels de comptabilité ?

[http://www.cga-nb.org/fr/public\\_services/find\\_a\\_cga\\_firm/audit\\_review\\_compilation.aspx](http://www.cga-nb.org/fr/public_services/find_a_cga_firm/audit_review_compilation.aspx)

### ASSOCIATION DES JURISTES D'EXPRESSION FRANÇAISE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

#### Divers ateliers :

- Rôle et responsabilité
- Pour une réunion efficace
- La gestion des ressources humaines

COOK, Blair *BEHIND BOARDROOM DOORS : ACHIEVING GOUVERNANCE ADVANTAGE*, Formation professionnelle du Institute of Chartered Accountants of Nova Scotia.

### COLLÈGE COMMUNAUTAIRE DU NOUVEAU-BRUNSWICK DE DIEPPE et UNIVERSITÉ SAINTE-ANNE

#### Cours Gestion des organismes sans but lucratif :

- Rôle, fonctionnement et responsabilités du Conseil d'administration
- Rédaction de demandes d'appui financier et de rapports
- Ressources humaines
- Gestion financière

### COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU Canada

- *L'entrevue structurée : Comment concevoir et mener des entrevues structurées dans le cadre d'un processus de nomination*

<http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltg/guides/structured-structuree/index-fra.htm#n25>

### CONSEILRH

- *Un milieu de travail convivial : résolution de conflits*

<http://www.hrcouncil.ca/info-rh/milieus-de-travail-conflits.cfm>

- *La dotation*

<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-embauche-gd.cfm>

### EDUCALOI

- *Organisme sans but lucratif incorporé : les conflits d'intérêt des administrateurs.*

<https://www.educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-les-conflits-dinterets-des-administrateurs>

### GRANDQUEBEC.COM

- *Résolutions*

<http://finances.grandquebec.com/entreprise-entrepreneur/resolutions/>

### IMAGINE CANADA – SOURCE OSBL

- *Procès-verbaux*

<http://sourcesobl.ca/resource/glossary/procès-verbaux>

#### INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

- 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance
- 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines, par l'Institut canadien des comptables agréés
- 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

#### MARCHÉ MUNICIPAL

- La formation continue : pour des milieux de travail attrayants !  
<http://marchemunicipal.qc.ca/archives/item/162-la-formation-continue-pour-des-milieux-de-travail-atrayants.html>

#### MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION ET DES AFFAIRES RURALES DE L'ONTARIO

- Rédaction des politiques et méthodes d'un organisme bénévole.  
<http://www.omafr.gov.on.ca/french/rural/facts/08-064.htm>
- L'art d'établir un ordre du jour efficace.  
<http://www.omafr.gov.on.ca/french/rural/facts/05-038.htm>
- Tenue des registres des organismes sans but lucratif.  
<http://www.omafr.gov.on.ca/french/rural/facts/08-060.htm#6>

#### REVUE LES AFFAIRES

- Six cas où la micro-gestion est justifiée.  
<http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/six-cas-ou-la-micro-gestion-est-justifiee/523212>

SNOW, Claude *Guide pratique du président d'Assemblée*

#### VIA CONSEIL

- Nécessaire, la période de probation ?  
<http://viaconseil.ca/nouvelles/probation/>