



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

Guide à l'intention des administrateurs et des employés
Module 2 : La gouvernance

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

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

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 2 : Documents de gouvernance et tenue des réunions

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

Pour une bonne gouvernance

L'incorporation

- Les étapes de l'incorporation

L'assurance responsabilité

Les obligations légales d'un conseil d'administration

La gestion du risque

Les statuts et règlements

- Les statuts
- Les règlements

Le plan stratégique

Le manuel des politiques

- Les politiques de gouvernance
- Les politiques administratives
- Les politiques financières
- Les politiques des ressources humaines
- Les politiques relatives aux immeubles et aux installations

Les lois et dispositions pertinentes

- La *Loi provinciale sur les sociétés*
- La *Loi de l'impôt sur le revenu*
- La *Loi sur l'assurance-emploi*
- La *Loi sur les normes du travail (Labour Standards Code)*

Problèmes fréquents liés à la gouvernance

- Décision ou opération ?
- Embauche ou congédiement ?
- Engagement ou conflit d'intérêt ?
- Exercice de réflexion
- Saine gouvernance ou micro-gestion ?
- Exprimer son opinion ou être dissident ?

Pour la bonne marche des réunions

L'ordre du jour

Le procès-verbal

Les résolutions

- Cas particulier : l'élection

Le huis clos

Pour une bonne gouvernance

L'incorporation

Un organisme peut être incorporé ou non. En effet, rien n'oblige les dirigeants à incorporer un organisme. Par contre, l'organisme qui n'est pas incorporé n'a pas de capacité juridique et chacun de ses membres peut être tenu personnellement responsable dans le cas de poursuites juridiques. Un organisme incorporé, quant à lui, possède une capacité juridique et peut recevoir des subventions, acheter, posséder, administrer des biens et s'engager par contrat.

L'incorporation d'un organisme à but non lucratif n'est pas obligatoire mais elle protège chaque membre du conseil d'administration contre des poursuites. En fait, en ne faisant pas partie d'un organisme incorporé, les membres d'un conseil peuvent être personnellement tenus responsables d'un déficit ou d'une mauvaise gestion de l'organisme et être obligés à rembourser la dette, le cas échéant.

De plus, l'incorporation permet à un organisme de retirer les bénéfices suivants :

- protéger le nom de l'organisme ;
- bénéficier d'une crédibilité auprès des bailleurs de fonds ;
- acquérir des biens pour l'organisme ;
- assurer une continuité à l'organisme dans le cas du départ d'une personne, par exemple.

Les étapes de l'incorporation

Pour incorporer un organisme, il faut tout d'abord décider si cet organisme aura un mandat provincial ou national. Si l'organisme a un mandat provincial, vous devez communiquer avec le Registre des sociétés de capitaux afin d'obtenir les formulaires nécessaires à l'incorporation à : <http://www.novascotia.ca/sns/access/business/registry-joint-stock-companies/forms-information-fr.asp>

Un organisme qui désire s'incorporer doit remettre les documents suivants :

- Réservation d'une raison sociale ;
- Sous Société : le document intitulé *Constitution en société d'un organisme*.

Par la suite, il faudra payer annuellement des frais d'inscription d'environ 30 \$ au Registre et indiquer toute modification aux administrateurs et dirigeants, à l'agent agréé, au siège social, aux règlements, et à l'acte constitutif en remplissant les formulaires prévus à cet effet. De plus, il faut également remettre une copie des rapports financiers.

Pour connaître le statut d'un organisme et savoir si cet organisme est en règle avec le Registre des sociétés de capitaux, vous pouvez effectuer une recherche en consultant le lien suivant : <https://rjsc.gov.ns.ca/rjsc/search/doSearch.do>

L'assurance responsabilité

L'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants est une mesure courante de gestion des risques utilisée par les organismes pour minimiser la responsabilité des administrateurs. Cette forme d'assurance se compare à une police générale d'assurance sur la responsabilité civile puisqu'elle couvre les coûts que les administrateurs et les dirigeants d'un organisme peuvent être légalement tenus de compenser financièrement par suite d'un dommage causé à une tierce partie. Par contre, l'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants ne couvre que les préjudices à un administrateur ou aux membres du conseil et non les pertes découlant de dommages corporels ou matériels.

Les poursuites juridiques contre un administrateur sont assez rares mais les frais engagés pour la défense peuvent être substantiels. Pour cette raison, Bénévoles Canada recommande fortement aux organismes de souscrire une police d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants.

L'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants sert plusieurs objectifs :

- L'assurance n'exclut pas nécessairement les situations dans lesquelles un administrateur n'a pas agi de bonne foi envers la société.
- L'assurance profite à la société elle-même, qui est remboursée dans les cas où elle doit indemniser les administrateurs anciens, actuels et futurs à l'égard de leurs propres fautes.
- L'assurance peut également procurer une couverture à la société même, à l'égard de certaines formes de fautes « organisationnelles », comme celles donnant lieu à des poursuites en matière de valeurs mobilières, lorsque la société est poursuivie avec ses administrateurs, ou encore séparément.
- L'assurance constitue une autre source d'indemnité pour les administrateurs dans le cas où la société devient insolvable.

L'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants n'est pas la seule forme d'assurance qui s'applique aux administrateurs. D'autres polices d'assurance sont également disponibles, notamment :

- l'assurance responsabilité civile générale pour blessure corporelle ou dommage matériel ;
- l'assurance responsabilité en matière de pratiques d'emploi ;
- l'assurance contre les détournements et les vols ;
- l'assurance responsabilité fiduciaire ;
- l'assurance contre les erreurs et omissions de la société.

La responsabilité des administrateurs est un domaine complexe et les polices d'assurance connexes comportent plusieurs exclusions. Par exemple, les polices d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants excluent les fautes graves (comme les fraudes, les crimes ou la violation délibérée d'une loi). Si vous avez des questions ou des préoccupations à ce sujet, nous vous conseillons d'en parler à votre agent d'assurance ou de consulter un conseiller juridique.

Enfin, il est important de noter que ni l'incorporation, ni les assurances responsabilités ne protégeront un conseil qui ne respecte pas ses obligations légales.

Les obligations légales d'un conseil d'administration

Un bon nombre de bénévoles ne sont pas conscients de leur responsabilité lorsqu'ils acceptent de siéger au sein d'un conseil d'administration. Parce qu'ils agissent comme bénévoles, ils négligent de s'informer des aspects juridiques de leur travail et ne se doutent pas que cette négligence pourrait se retourner contre eux. Accomplir un travail au meilleur de ses capacités ne suffit pas à protéger un administrateur et une poursuite personnelle peut s'avérer extrêmement coûteuse. Dans un cadre légal, ne pas être au courant de ses obligations ne peut être utilisé comme excuse.

La principale responsabilité des administrateurs est de représenter les intérêts de l'organisme, de ses membres et de sa clientèle dans la gestion des affaires de l'organisme et ce, dans le respect de la loi. En assumant les fonctions d'administrateurs, les bénévoles de tous les organismes à but non lucratif, y compris les clubs, les associations, les sociétés, les ligues, les comités et les organismes de bienfaisance sont tenus de respecter trois obligations:

- la diligence, c'est-à-dire agir d'une manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisme et de ses membres ;

- la loyauté, c'est-à-dire servir les intérêts de l'organisme et de ne pas se servir de son poste pour poursuivre des intérêts personnels ;
- l'obéissance, c'est-à-dire le respect des politiques administratives de l'organisme et des autres lois et règlements qui régissent l'organisme.

Un administrateur qui ne remplit pas ces obligations peut être tenu responsable d'une réclamation portant, entre autres, sur :

- les activités des bénévoles et/ou du personnel menées au nom de l'organisme ;
- la discrimination envers le personnel ;
- le défaut de verser les montants des cotisations et de la TPS à l'Agence du revenu du Canada ;
- le défaut de payer les salaires des employés ;
- le congédiement injustifié.

De plus, l'administrateur qui néglige de respecter les obligations d'une administration raisonnable peut faire l'objet d'une poursuite civile ou d'une poursuite légale. Par poursuite civile, on entend une action intentée pour une infraction aux dispositions réglementaires de l'organisme, pour une violation de ces règlements ou pour une faute de gestion. Une poursuite pénale est engagée en cas d'infractions prévues dans le Code criminel, comme dans le cas d'une escroquerie ou d'un abus de confiance. La présentation d'états financiers qui ne donnent pas une image fidèle de la situation financière de l'organisme, l'usage des biens de l'organisme à des fins personnelles ou pour en faire bénéficier un autre organisme sont des exemples d'infractions en vertu du *Code criminel*.

Afin de réduire ces risques, l'administrateur doit se préparer de façon consciencieuse en vue des réunions du conseil, y assister et y participer de manière constructive. L'administrateur doit également :

- agir de manière raisonnable et prudente ;
- faire passer les intérêts de l'organisation avant les siennes ;
- agir avec honnêteté ;
- éviter et signaler les conflits d'intérêts potentiels.

Enfin, par souci de diligence, le Conseil d'administration devrait au minimum :

- s'assurer d'avoir une version écrite des politiques, des pratiques et des procédures de l'association.
- fournir aux employés et aux membres du conseil la formation et l'instruction pertinentes pour qu'ils effectuent leur travail conformément aux politiques, aux pratiques et aux procédures établies.
- prendre des précautions raisonnables pour assurer la sécurité de ses membres et celle des employés.
- posséder un système d'enquête et de rapports sur les accidents.
- noter tout manquement aux politiques, aux pratiques et aux procédures et indiquer les mesures prises pour corriger la situation.

Question de gouvernance no 7

Une question controversée provoque une discussion animée lors d'une réunion du Conseil d'administration. Un vote suit la discussion. Le résultat du vote est partagé : cinq votes en faveur et quatre votes sont contre. Suite à la réunion, un membre dissident du conseil d'administration rencontre les médias pour expliquer pourquoi il ne peut appuyer la résolution. Est-ce acceptable ?

Réponse à la fin du document

La gestion du risque

La gestion du risque est une responsabilité permanente d'un conseil d'administration et elle est intrinsèque au bon fonctionnement de l'organisme et au principe de diligence présenté plus haut. Le Conseil d'administration doit donc adopter des politiques sur la gestion du risque afin d'être en mesure d'identifier les risques pouvant affecter le bon fonctionnement de l'organisme et de gérer ces risques.

Il existe diverses catégories de risque, notamment :

- Les risques en matière de conformité comme le risque d’être pénalisé ou trouvé coupable pour avoir omis de respecter certaines lois notamment les lois de l’Agence du revenu du Canada (déductions, etc.), la Loi sur la protection de la vie privée, les normes du travail, etc.
- Les risques externes comme le risque de perdre son financement.
- Les risques financiers comme dans le cas d’une fraude, de faillite financière ou de marge de crédit.
- Les risques en matière de gouvernance comme des décisions prises à la légère sans analyse détaillée ou des décisions dans l’intérêt d’un membre du Conseil d’administration.
- Les risques liés aux technologies de l’information comme la divulgation de renseignements personnels, la panne d’un serveur, la perte des données.
- Les risques opérationnels comme ne pas tenir compte des besoins en ressources humaines, financières et matérielles.
- Les risques d’atteinte à la réputation comme une situation pouvant affecter la motivation des bénévoles.
- Les risques stratégiques comme une nouvelle orientation qui risque d’affecter la pertinence de l’organisme.

Dans une situation normale, il revient à la direction générale d’informer le conseil d’administration des risques pouvant se présenter. Cela suppose une relation de confiance entre le conseil d’administration et son employé principal. Toutefois, le conseil d’administration devrait être conscient des risques lorsque la direction générale est leur seule source d’information. Une direction générale efficace cherche à former et à informer les dirigeants, répond volontiers aux questions et partage librement ses réflexions au conseil d’administration. Par conséquent, un conseil d’administration devrait s’inquiéter s’il a l’impression que la direction générale lui cache certains renseignements et ne devrait pas hésiter à consulter d’autres sources pour confirmer les renseignements obtenus.

En se penchant sur une politique sur la gestion du risque, le conseil d’administration devrait envisager une variété de scénarios selon les diverses catégories de risque indiquées plus haut.

Une fois les scénarios précisés, le Conseil d’administration se pose les questions suivantes :

- Qu’est-ce qui pourrait nous arriver si... ?
- Quelle est la probabilité que cela se produise ?
- Quelles en seraient les conséquences ?
- Comment réduire les probabilités et les conséquences ?

Toutefois, en dépit d’une politique de gestion du risque et de pratiques exemplaires, une situation de crise imprévue peut toujours se produire. Le cas échéant, le conseil d’administration devrait :

- déterminer les causes de la crise ;
- examiner comment on aurait pu éviter cette crise ;
- tirer des leçons de la situation et prendre des mesures pour éviter la répétition d’une situation semblable ;
- s’assurer de bien documenter la situation, la gestion de cette situation, les leçons apprises et les mesures adoptées dans le but de transmettre cette connaissance aux membres qui prendront la relève.

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/2015/11/10/015-assomption-vie-vice-president-fraude-paul-leblanc.shtml>

Un ex-vp d'Assomption Vie accusé de fraude

Mise à jour le mardi 10 novembre 2015 à 15 h 53 HNA



Les bureaux d'Assomption Vie à Moncton Photo : Ici Radio-Canada

Un ex-vice-président d'Assomption Vie, Paul LeBlanc, fait face à six accusations de fraude de plus de 5000 \$.

L'homme de 44 ans originaire de Bouctouche a été formellement accusé en cour mardi. Il a été libéré en attendant sa prochaine comparution, le 22 décembre. M. LeBlanc n'est plus à l'emploi d'Assomption Vie depuis le 22 septembre 2015.

Paul LeBlanc est accusé d'avoir détourné plus de 5000 \$ d'Assomption Vie entre le 1 mai 2000 et le 22 septembre 2015. On ignore encore le montant total qui a été détourné dans cette affaire.

Il est également accusé d'avoir fraudé Norman LeBlanc, Ethel LeBlanc, René LeBlanc, Patricia Bird-LeBlanc et Ann LeBlanc de plus de 5000 \$, entre le 31 décembre 2000 et le 22 septembre 2015.

Ces personnes sont décrites dans les documents de la cour comme des connaissances d'affaires de l'accusé.

En entrevue à Radio-Canada, le président-directeur général d'Assomption Vie, André Vincent, a confirmé que l'entreprise a été approchée par un client inquiet qui demandait des détails. Lorsque M. LeBlanc a été informé de la démarche du client, il a avoué les gestes qu'il avait commis.

« Quand on a vu l'importance des gestes, on a terminé son emploi immédiatement, sur le fait. Il était vice-président Marketing et relevait directement de moi. Ça faisait deux ans et demi que je travaillais avec lui, jamais une seconde ça ne m'a traversé qu'il pouvait commettre ce genre d'action-là », a déclaré M. Vincent.

Il devra se soumettre d'ici là à certaines conditions comme l'obligation de se rapporter à la GRC une fois par semaine et de remettre son passeport aux autorités.

Déclaration du président-directeur général d'Assomption Vie, André Vincent :

« Nous avons procédé à des vérifications indépendantes qui ont révélé que l'intégrité de nos systèmes et de nos données n'a pas été touchée et n'est pas en cause. Tout indique que la situation n'affecte qu'un nombre restreint de clients de l'ex-employé, soit cinq clients dont quatre d'une même famille. Les gestes reprochés auraient été commis alors que M. LeBlanc était à l'emploi d'Assomption Vie, mais à l'insu de l'entreprise et à l'extérieur de ses systèmes. L'entreprise collabore étroitement avec les autorités et fait tout en son pouvoir afin que la lumière soit faite rapidement sur cette affaire. Je réitère ma pleine confiance envers nos employés et nos systèmes de contrôle et de vérification. »

Questions de réflexion :

- Comment a-t-on découvert la situation de fraude ?
- Comment aurait-on pu éviter cette crise ?
- Quelles sont les mesures qui devraient être mises en place pour éviter la répétition d'une situation semblable ?
- Le Conseil d'administration pourrait-il être poursuivi par le client inquiet ?
- Le cas échéant, sous quelles conditions les assurances responsabilités pourraient couvrir les frais de la poursuite ?
- Quels documents pourriez-vous consulter pour connaître les politiques relatives au contrôle interne des finances ainsi que la protection de l'organisme en cas de fraude ?

Les statuts et règlements

Les statuts et règlements forment un ensemble de politiques qui définissent l'organisme ainsi que les pouvoirs délibératifs entre le Bureau de direction, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale de cet organisme. En d'autres mots, c'est le guide de fonctionnement de l'organisme et chaque administrateur devrait s'assurer de connaître ce document à fond. Les statuts et règlements sont adoptés en assemblée générale. Par conséquent, toute modification aux statuts et règlements doit aussi être adoptée en assemblée générale et la version modifiée doit être remise au Registraire des sociétés de capitaux.

Les statuts

Les statuts sont généralement inclus dans l'acte constitutif d'une société ou d'un organisme. Les statuts indiquent généralement :

- Le nom officiel de l'organisme
- La vision et la mission de l'organisme
- Son siège social

Les règlements

Les règlements forment l'ensemble des règles d'organisation et de fonctionnement d'une assemblée délibérante. Dans les règlements, on peut trouver les politiques sur :

- les conditions d'admission et de retrait des membres ;
- les réunions des administrateurs, du bureau de direction et l'assemblée générale (incluant des dispositions concernant avis, quorum et droits de vote) ;
- les administrateurs et les dirigeants (incluant la nomination, la durée du mandat, les pouvoirs, la rémunération, la révocation) ;
- la nomination du vérificateur ;
- le mode d'abrogation ou de modification des règlements ;
- la garde du sceau de l'organisme ;
- les signataires de la société.

Le plan stratégique

Le Conseil d'administration est souvent mobilisé par des questions d'ordre pratique et des problèmes nécessitant une intervention urgente. L'organisme peut alors perdre de vue sa raison d'être, sa pertinence et sa motivation.

La planification stratégique permet de revigorer et de renforcer l'organisme par l'établissement d'objectifs à longue échéance et par la focalisation sur les aspects importants et non sur les seuls aspects urgents.

Le processus de planification fournit de l'information aux membres et aux bailleurs de fonds de l'organisme. La planification stratégique permet aussi de donner des indications aux employés et aux administrateurs pour l'élaboration de plans de travail, de projets et de budgets, ainsi que pour la gestion efficace des ressources.

Le plan stratégique est un document qui décrit la stratégie de l'organisme et la façon de réaliser les progrès prévus selon la stratégie adoptée. Le plan stratégique s'étale normalement sur une période de trois à cinq ans et il 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.

Étant donné que l'adoption d'un plan stratégique et sa mise en œuvre constituent l'une des six responsabilités du Conseil d'administration, ce dernier devrait participer de façon constructive à l'élaboration de la stratégie. Par ailleurs, le plan stratégique adopté est un document vivant, c'est-à-dire en constante évolution. Par conséquent, le Conseil d'administration devrait prévoir un mécanisme d'évaluation de ce plan afin de lui permettre d'apprécier les progrès stratégiques et d'adopter des stratégies de rechange en cas d'incapacité de respecter un ou plusieurs des objectifs stratégiques.

Le manuel des politiques

Les bailleurs de fonds, les partenaires et les membres d'un organisme communautaire sont en droit de s'attendre à une transparence et une reddition de compte de cet organisme. Par conséquent, il est important que l'organisme se dote de politiques qui fassent la preuve d'une diligence raisonnable.

Le manuel des politiques...

- définit les valeurs et objectifs de l'organisme ;
- fournit des principes directeurs au Conseil d'administration et aux employés, afin que chacun comprenne ses responsabilités et les limites qui lui sont imposées ;
- encadre la prise de décision et orientent les actions ;
- établit des balises qui clarifient les lignes de communication et garantissent la reddition de comptes ;
- procure au conseil un mécanisme qui lui permet de déléguer des pouvoirs sans pour autant renoncer à ses responsabilités ;
- témoigne que l'organisme est proactif dans sa gestion des risques.

Mise à part la politique de gestion du risque qui a pour but d'identifier l'ensemble des risques pouvant affecter le bon fonctionnement de l'organisme, les politiques qui figurent dans un manuel peuvent être généralement classées dans cinq catégories : gouvernance, administratives, financières, ressources humaines et immeubles et installations. Voici des exemples de politiques qu'on peut retrouver pour chacune de ces catégories.

Politiques de gouvernance

- Historique de l'organisme
- Coordonnées des personnes-ressources au sein du Conseil d'administration et du personnel
- Statuts et règlements
- Mission, vision et valeurs
- Structure opérationnelle
- Rôles et responsabilités des instances décisionnelles
- Structure et rôles des comités
- Plan stratégique

Politiques administratives

- Adhésion
- Accès à l'information
- Conservation des registres ou archivage
- Conflits d'intérêts

- Communications
- Assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants
- Exercice du droit de vote
- Annulation des réunions
- Rapports entre le Conseil d'administration et les employés

Politiques financières

- Méthodes comptables et établissement de rapports
- Vérifications - degré de rigueur, personne responsable, nomination à l'assemblée générale
- Établissement et gestion des budgets
- Contraintes juridiques - prélèvement et remise de la taxe sur les produits et services (TPS), sécurité et conservation des registres financiers
- Dépenses - reçus, remboursement des kilomètres parcourus, des repas et des frais de stationnement, présentation des dépenses
- Gestion de la trésorerie - encaisse, fonds de réserve
- Maîtrise et protection des chèques - entreposage, utilisation par ordre numérique, chèques annulés, deux signatures, dépenses payées par chèque, reçus pour l'achat d'articles, limite du montant des chèques sans approbation
- Contrats - montants nécessitant des appels d'offres, approbation du conseil, signataires autorisés, classement d'un double des contrats, modifications des contrats
- Crédit - plafond autorisé, carte de crédit, utilisation acceptable, reçus de paiement

Politiques des ressources humaines

- Employés - heures de travail, rémunération, vacances, heures supplémentaires, avantages sociaux
- Conseil d'administration
 - élections
 - orientation et formation
 - gestion - présence aux réunions, travaux des comités, participation à des événements
 - évaluation
 - destitution, démission et remplacement d'un administrateur
 - réunions du conseil - qui peut participer
- Destitution de membres et de bénévoles

Politiques relatives aux immeubles et aux installations

- Immeubles - utilisation, location, accès, entretien, clés, saison morte
- Matériel - tables, chaises, etc.
- Ordinateur - accès, dispositifs de sécurité, entreposage, conservation des registres
- Biens - utilisation, location, entretien
- Assurance - type de police, calendrier de révision

Les lois et dispositions pertinentes

Un organisme incorporé doit respecter les règles stipulées dans la *Loi provinciale sur les sociétés*.

De plus, les gouvernements fédéral et provincial ont mis en place certaines lois établissant des règles pour les associations, sociétés ou entreprises comptant des employés salariés. Il s'agit de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur l'assurance emploi* et de la *Loi provinciale sur les normes du travail*.

Bien qu'il ne soit pas nécessaire de connaître chacune de ces lois en détail, un Conseil d'administration responsable doit s'assurer que les principales règles soient respectées, en particulier pour ce qui est des retenues salariales et des montants versés par l'organisme au Receveur général du Canada.

La Loi provinciale sur les sociétés

La *Loi provinciale sur les sociétés* contient les dispositions relatives à l'incorporation d'organismes à but non lucratif œuvrant sur le plan provincial.

<http://nslegislature.ca/legc/statutes/societe.htm>

La Loi de l'impôt sur le revenu

La *Loi de l'impôt sur le revenu* contient des dispositions indiquant les obligations des sociétés en ce qui concerne l'impôt sur le revenu, notamment pour ce qui est des retenues, des cotisations et des exemptions sur la TVH.

<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-3.3/>

La Loi sur l'assurance-emploi

La *Loi sur l'assurance-emploi* contient des dispositions auxquelles sont tenus de souscrire les employés et les employeurs dans le cas d'un emploi assurable.

<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.6/>

La Loi sur les normes du travail (Labour Standards Code)

La *Loi sur les normes du travail* contient les dispositions relatives à la compensation et aux conditions d'emploi du personnel comme le salaire minimum, les vacances, les congés statutaires, le temps supplémentaire et autres congés comme les congés de maternité ou congés parentaux. Il s'agit de dispositions minimales et rien n'empêche un employeur d'offrir de meilleures conditions de travail à son personnel.

http://workplaceinitiatives.novascotia.ca/nshrtoolkit/links/labour_standards_code.asp

Problèmes fréquents relatifs à la gouvernance

Peu importe les politiques mises en place et la bonne volonté des administrateurs et des employés, certains problèmes se produisent de façon assez fréquente au sein des organismes sans but lucratif comme des entreprises, en particulier lorsque les administrateurs ne peuvent s'entendre sur une façon de faire ou une interprétation particulière. Cette section présente quelques-unes des situations les plus courantes.

Décision ou opération ?

Lorsque les membres du Conseil d'administration participent personnellement aux activités de fonctionnement, ils sont susceptibles de porter un « chapeau d'administrateur » et un « chapeau de bénévole » et de passer de l'un à l'autre lors des réunions du conseil. Par exemple, les administrateurs portent temporairement un chapeau de bénévole lorsqu'ils font rapport au conseil sur les activités d'un comité ou d'un groupe bénévole dont ils font partie. D'un autre côté, les administrateurs portent leur chapeau d'administrateur lorsqu'ils reçoivent le compte rendu et les recommandations du bénévole et qu'ils posent des questions et débattent de motions concernant ceux-ci.

Par conséquent, les administrateurs sont couramment confrontés à la question de savoir dans quelles circonstances il convient de porter leur chapeau d'administrateur et dans quelles circonstances il convient de porter celui de bénévole.

La situation se complique davantage lorsque les administrateurs doivent accomplir les tâches d'une direction générale en raison du départ de celle-ci. À l'arrivée d'une nouvelle direction, les administrateurs peuvent trouver difficile de remettre la responsabilité de ces tâches au nouvel employé ou à la nouvelle employée à la fin de la période de transition. Ce lâcher-prise est cependant nécessaire pour indiquer à la direction générale que vous avez confiance en ses capacités.

Par ailleurs, il est important que les administrateurs comprennent bien la différence entre les rôles et responsabilités du Conseil et ceux de la direction générale. C'est au Conseil d'administration que revient la tâche de prendre des décisions et à la direction générale d'opérer ou de mettre en oeuvre les décisions. En d'autres mots, tout ce qui touche le travail administratif et la mise en oeuvre des activités relève de la direction générale alors que les décisions qui sont souvent formulées par le biais de résolution lors des réunions du Conseil d'administration relèvent des administrateurs.

Embauche ou congédiement ?

Dans certaines situations, il peut arriver qu'un Conseil d'administration ou une direction générale décide de mettre fin à l'embauche d'un employé. Cette situation survient lorsque les fonds sont insuffisants pour retenir un employé ou lorsque les administrateurs jugent que le rendement de l'employé est insuffisant. Dans ce dernier cas, la période de probation généralement incluse dans une entente de service permet au Conseil d'administration d'apprécier le rendement de l'employé et de confirmer son embauche, le cas échéant.

Normalement, la période de probation permet à l'employé de faire valoir ses compétences en milieu de travail et son intérêt envers l'organisme. Par conséquent, les inquiétudes soulevées par les administrateurs lors de la période de probation devraient être autant de drapeaux rouges qui signalent des problèmes futurs avec l'employé. Certains administrateurs peuvent hésiter à mettre fin à la période de probation, en particulier s'il est difficile de combler le poste ou si le roulement du personnel est important. Cependant, les problèmes rencontrés lors de la probation risquent de devenir de véritables enjeux une fois le poste confirmé. Il est donc préférable de mettre fin à la période en probation le plus rapidement possible. Par ailleurs, dans le cas d'une cessation de probation, l'organisme n'a pas à offrir de dédommagement à l'employé ni de donner un préavis.

Engagement ou conflit d'intérêt ?

On peut supposer d'un administrateur engagé qu'il prendra des décisions pour le meilleur intérêt de l'organisme. Cependant, l'engagement et le dévouement envers l'organisme ne suffisent pas pour empêcher des conflits d'intérêt et ces derniers peuvent être difficiles à identifier. Un administrateur prudent devrait donc réagir dès que sa situation soulève des doutes, c'est-à-dire dès qu'il y a une « apparence » de conflit d'intérêts.

Un administrateur est en conflit d'intérêts lorsqu'il a la possibilité de favoriser ses intérêts personnels (ou ceux d'autres personnes) plutôt que les intérêts de l'organisme. En effet, comme un administrateur est un représentant de l'organisme, il doit toujours agir dans le meilleur intérêt de celui-ci, sans tenir compte des intérêts des membres, des donateurs ou de toute autre personne. L'administrateur ne doit pas non plus tenir compte des intérêts de sa famille, de ses amis, de ses créanciers, de son parti politique, etc.

Par conséquent, en devenant administrateur de l'organisme, vous devez alors dévoiler tous les conflits d'intérêts que vous connaissez ainsi que ceux qui pourraient se produire éventuellement. Vous devez préciser la nature des intérêts personnels que vous avez et qui peuvent entrer en conflit avec ceux de l'organisme. De plus, même si la loi ne vous y oblige pas, vous pouvez dévoiler toute autre information pertinente pour que les autres administrateurs puissent prendre une décision éclairée sur votre situation de conflit d'intérêts.

Voici quelques exemples de conflits d'intérêt :

- Vous siégez au conseil d'administration d'un autre organisme et une question à l'ordre du jour porte sur les relations difficiles avec cet organisme. Vous présentez le point de vue de cet organisme à votre conseil.
- Votre conjoint reçoit une paire de billets d'un cabinet d'expert-conseil qui a présenté un devis pour un important contrat avec votre organisme. Vous vous sentez obligé de voter en faveur de ce cabinet d'expert-conseil.
- Votre organisme souhaite retenir les services d'un fournisseur et celui-ci vous doit de l'argent. Vous espérez qu'en ayant ce contrat, votre fournisseur sera en mesure de vous rembourser le plus rapidement possible.
- Votre organisme vous loue un local. Votre entreprise paie des frais de location mais vous le louez également à des fins personnelles.

Lors d'une situation où un administrateur est en situation de conflit d'intérêt ou en cas d'apparence de conflit d'intérêt, le public ou l'organisme pourrait remettre en question votre bonne réputation et votre intégrité et choisir de vous expulser du Conseil d'administration.

Question de gouvernance no 8

Un membre du conseil d'administration d'une société a préparé une demande de financement pour un projet très ambitieux. Le projet est accepté et les offres d'emploi sont publiées. Le membre qui a préparé la demande décide alors de postuler et obtient le contrat. Suite à cette embauche, la présidence demande au membre de démissionner du conseil d'administration pour éviter tout conflit d'intérêt. Le membre suggère au lieu de s'abstenir de participer aux discussions qui porteront sur le projet. Qu'en pensez-vous ?

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.journaldemontreal.com/2014/10/29/le-patron-informatique-du-quebec-demissionne>

PATRON DE L'INFORMATIQUE DU QUÉBEC

Jean-Guy Lemieux démissionne



JEAN-NICOLAS BLANCHET

MISE à JOUR Mercredi, 29 octobre 2014
20:58

Devant les « apparences de conflits d'intérêts qui persistent », le ministre Martin Coiteux a annoncé la démission du numéro 1 de l'informatique au Québec, Jean-Guy Lemieux. Son frère, Claude Lemieux, est vice-président de la firme informatique CGI, a révélé notre Bureau d'enquête, il y a deux semaines, soulevant un tollé de contestations sur la nomination. Québec verse des dizaines de millions de dollars en contrat chaque année à CGI.

Le ministre a pourtant défendu sa nomination jusqu'à la fin, mais tout a changé avec des « faits nouveaux », que nous avons révélé dans nos pages mercredi matin concernant le passé de M. Lemieux comme dirigeant à la Régie de l'assurance maladie du Québec. Martin Coiteux explique que la démission est « dans le meilleur intérêt du gouvernement et de la gestion des dossiers informatiques ».

Il garde son salaire

Le statut de M. Lemieux lui permettra de continuer à être payé 179 000 \$ annuellement puisqu'il demeure employé de l'État. Il sera affecté à d'autres tâches qui seront déterminées ultérieurement.

Concernant les risques de conflits d'intérêts, Martin Coiteux avait statué que Jean-Guy Lemieux devait s'abstenir d'intervenir à chaque dossier concernant CGI, ce que plusieurs joueurs de l'industrie ne s'expliquaient pas. Une tâche « impossible », selon plusieurs sources, puisque CGI est la plus grande firme québécoise dans le domaine.

Le ministre avait même contredit la loi lorsqu'il a réagit à notre reportage. Ce dernier avait mentionné que Jean-Guy Lemieux ne s'occupait pas des achats informatiques, alors que la loi stipule qu'il est le conseiller du gouvernement pour les achats.

« Faits nouveaux »

Ce serait des « faits nouveaux » qui ont finalement fait déborder le vase. La CAQ a révélé, mardi, qu'entre 2011 et 2014, la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) a versé au moins 17 M \$ en contrat à la firme CGI. Or, Jean-Guy Lemieux était vice-président à la RAMQ pour les dossiers informatiques durant cette période.

Notre Bureau d'enquête a demandé à la RAMQ si M. Lemieux s'était abstenu d'intervenir et l'organisme nous a répondu qu'il « n'avait pas informé les autorités de la RAMQ de cette situation ».

Rappelons que le bureau du ministre nous avait mentionné que toutes les mesures avaient été prises avant de nommer M. Lemieux, afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêts.

L'oubli du ministre

Mais étonnamment, le ministre avait oublié de vérifier si M. Lemieux, lorsqu'il était à la RAMQ, avait

déclaré officiellement que son frère était à CGI qui recevait des M \$ en contrats de la RAMQ. Le ministre n'a pas voulu nous répondre sur cet oubli qui a finalement, conduit à la démission de Jean-Guy Lemieux.

Bien que la RAMQ ait fait une vérification interne qui n'a pas permis de déceler de malversation, le député de la CAQ, Claude Surprenant, qui talonne le ministre depuis plusieurs semaines sur ce dossier, demeure inquiet par rapport aux contrats octroyés par la RAMQ à CGI et exige plus d'information.

« Sa nomination ne fait aucun sens », a martelé le chef de la CAQ François Legault. « Martin Coiteux a manqué de jugement ». Selon M. Legault, l'affaire de la RAQM n'est qu'une « excuse » pour que le ministre ne reconnaisse pas qu'il s'est trompé depuis le début avec cette nomination.

Rappelons qu'en septembre, M. Lemieux a remplacé l'ancien grand patron informatique, Jean-Marie Lévesque qui avait quant à lui démissionné un an avant la fin de son contrat. Plusieurs de nos reportages avaient mis en relief des dossiers chaotiques qui relevaient notamment de la gestion de M. Lévesque. C'était le cas du projet SAGIR, dont les coûts sont passés de 83 M \$ à plus de 1 G \$.

Questions de réflexion :

- Selon vous, s'agit-il d'un conflit d'intérêt ou d'une apparence de conflit d'intérêt ?
- Quels sont les avantages que pourrait retirer le patron de l'informatique du Québec dans cette situation ?
- Comment monsieur Lemieux aurait-il pu prévenir cette crise ?
- Comment le ministère aurait-il pu prévenir cette crise ?

Saine gouvernance ou micro-gestion ?

Tous les livres de gestion vous diront d'éviter à tout prix de faire de la micro-gestion. Toutefois, le Conseil d'administration peut justifier une micro-gestion dans les situations suivantes :

- L'arrivée d'une nouvelle direction générale ou d'un nouvel employé. Même les employés très talentueux peuvent avoir besoin de conseils et de supervision lorsqu'ils sont placés dans un nouveau rôle et qu'ils doivent s'ajuster. Cela peut signifier revoir des projets en détail, aider à fixer les priorités, fournir des interprétations aux situations, faire les présentations, etc.
- La direction générale ne rend pas la marchandise ou un projet s'éternise. Trop souvent, les choses ne progressent pas et la direction générale attend que les choses changent ou qu'il y ait des résultats. Le Conseil d'administration ne peut se permettre d'attendre trop longtemps. Si quelque chose s'éternise, il doit savoir pourquoi il n'y a pas de résultat et ce qui cause les délais.
- Une personne ou un employé fait une plainte sérieuse. Lorsque les administrateurs sont saisis de tels problèmes, ils doivent s'assurer que les détails soient investigués et rester informés.
- Les résultats sont décevants. Il y a plusieurs secteurs dans un organisme où les résultats sont d'une importance capitale. Si ces résultats ne sont pas atteints, semaine après semaine, le Conseil d'administration doit demander aux responsables plus de détails sur le pourquoi d'une telle situation. Si un revirement ne prend pas place dans des délais raisonnables, vous devriez fouiller encore plus afin de voir quels changements peuvent être faits.

Question de gouvernance no 9

Le Conseil d'administration reçoit une lettre d'un employé de l'organisme faisant état de tensions considérables entre certains employés et la direction générale. Le Conseil d'administration est surpris de la teneur de la lettre puisqu'il est très satisfait du travail de la direction générale. Une vérification auprès des employés permet de confirmer les affirmations contenues dans la lettre. Que doit faire le Conseil d'administration ?

Réponse à la fin du document

Exprimer son opinion ou être dissident ?

Lors d'une réunion du Conseil, chaque administrateur doit exprimer son opinion librement et sans contrainte, en précisant les raisons qui motivent cette prise de position. Dans le cas d'une question qui nécessite un vote, l'administrateur doit être solidaire des motions adoptées par la majorité ou l'ensemble du conseil d'administration. En fait, même s'il est en désaccord avec une décision prise par le conseil d'administration, il doit se rallier à la décision et surtout éviter de faire connaître sa dissension en public. C'est l'essence même de la démocratie.

Dans le cas d'un désaccord, d'un doute sur une question ou, dans le cas peu probable où un membre se rend compte que le conseil d'administration n'agit pas de façon responsable, l'administrateur doit :

- s'assurer que son nom soit inscrit au procès-verbal de l'organisme s'il s'oppose à une motion adoptée ;
- dans les cas plus extrêmes, il doit remettre sa démission par écrit. Cette démission doit indiquer clairement à quel titre et pour quelles raisons il désire démissionner du conseil.

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.ledevoir.com/societe/sante/430098/contre-l-attitude-de-barrette-dr-demers-deserte-le-public>

La dissidence plutôt que la soumission

Le médecin Vincent Demers quitte le régime public par opposition au ministre Barrette

28 janvier 2015 Amélie Daoust-Boisvert | Santé



Photo: Jacques Nadeau Archives Le Devoir

Le Dr Demers s'élève contre les projets de loi 10, la réforme administrative, 20, la réforme de la rémunération médicale, et 28, qui touche les pharmaciens.

Médecin en CLSC à Montréal, chef de son département, membre de l'équipe itinérante du centre-ville, assumant des gardes en soins palliatifs : le Dr Vincent Demers est un exemple d'engagement envers le système public de santé et les clientèles vulnérables.

Mais il y a quelques jours, il a remis sa démission. Dans l'intention de lancer un message à caractère politique, il a décidé de quitter son poste, et même de se désengager de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). « *C'est un geste engagé que je pose en me désengageant. Je le sens comme un devoir. Je n'accepte pas de travailler dans un système où règne le mépris* », déclare-t-il dans une entrevue exclusive accordée au *Devoir*, mardi.

Sa dissidence est la conséquence directe de l'attitude du ministre de la Santé Gaétan Barrette à l'égard des médecins de famille et du système de santé en général. Le Dr Demers s'élève contre les projets de loi 10, la réforme administrative, 20, la réforme de la rémunération médicale, et 28, qui touche les pharmaciens. « *Ce n'est pas le ministre des humains ni de la santé*, dit, tranchant, le Dr Demers. *Je refuse de travailler sous quotas. Mes patients, ce n'est pas du bétail, ce sont des humains !* »

Avec sa décision de quitter sa pratique sur la Côte-Nord il y a quelques années, il affirme que ça a été le geste le plus difficile à poser de sa carrière. Mais il l'assume pleinement. Sa démission sera effective en juin.

Il ne voit pas de retour possible tant que Gaétan Barrette sera en poste à Québec. « *Le mépris, la dévalorisation, la manipulation des données, l'incitation au public à nous mépriser... Je mets mon poing sur la table. Tant que ça dure, je quitte ce régime. Je ne m'attends pas à ce que le ministre change*

d'attitude. Il est dans la confrontation comme s'il avait une guerre à gagner, plutôt que de se montrer ouvert aux solutions proposées. »

Dans la lettre de démission remise à son CESS, lettre qui a circulé sur les réseaux sociaux, le Dr Demers explique que le mode de travail exigé dans le projet de loi 20 « *entrave l'autonomie professionnelle et s'ingère dans la façon de rendre des services professionnels de qualité à nos patients, encourageant le volume de patients, le travail à la chaîne et la dépersonnalisation des services au détriment de la qualité des soins, sans soutien approprié, nous exposant à des risques médico-légaux et exposant nos patients à des erreurs médicales* ».

N'allez pas, en juin, chercher le Dr Demers dans une clinique privée carburant aux profits. Il promet de rester fidèle à ses valeurs. Il déménage à Québec, d'où il est originaire, et pourra du même coup rejoindre sa conjointe. Il aurait pu y obtenir un poste dans le système public, option qu'il a écartée au lendemain de Noël, découragé par une nouvelle déclaration du ministre dans les médias.

Le Dr Demers se défend d'abandonner ses patients — il tente de leur trouver un nouveau médecin — et de renier ses convictions sociales. « *Je ne veux pas aller au privé pour faire de l'argent, jure-t-il. Je crois que je peux trouver une façon socialement responsable de gagner ma vie hors RAMQ.* » En combinant enseignement universitaire et suivi de patients à son compte, il continuera à travailler, bénévolement, auprès des plus vulnérables, notamment les itinérants. Il s'attend à une baisse de ses revenus.

D'autres collègues pourraient-ils l'imiter et passer au privé ? « *Je ne veux pas inciter les médecins à se désengager. C'est un geste personnel* », répond le Dr Demers.

Des collègues lui ont confié comprendre sa décision quelque peu radicale, voire qu'ils pensaient l'imiter.

Un exode possible?

Il est trop tôt pour vérifier si le climat de confrontation actuel incite davantage de médecins à quitter le régime public. En date du 23 janvier 2015, il y avait 302 médecins non participants, dont 220 omnipraticiens (voir tableau). À pareille date l'an dernier, ils étaient 198 omnipraticiens et 76 spécialistes. Depuis cinq ans, de 15 à 25 médecins de famille quittent le régime public chaque année, alors que chez les spécialistes, le nombre de médecins pratiquant hors RAMQ est plutôt stable

Le président de la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ), le Dr Louis Godin, craint tout de même un certain exode. « *Je n'ai jamais senti un tel ressentiment chez les médecins. C'est sûr que certains vont partir et que des étudiants vont choisir autre chose que la médecine familiale* », croit-il. Plusieurs lui ont confié avoir envie de partir pour la retraite, le privé ou une autre province. « *À quel point ça va se concrétiser, je ne sais pas, mais il n'y a pas de fumée sans feu. Il y en a qui ne veulent pas travailler dans un environnement comme ça.* »

Le ministre Gaétan Barrette s'inquiète-t-il de la possibilité d'un exode des médecins de famille vers le privé ? Il estime que la loi lui donne la latitude nécessaire pour agir, si cela s'avérait. En effet, l'article 30 de la loi sur l'assurance maladie autorise le ministre à empêcher les médecins hors RAMQ à réclamer des honoraires plus élevés que ceux ayant cours au public. La RAMQ peut alors rembourser les patients sans frais additionnels. Cette disposition de la loi s'applique quand le nombre de médecins non participants est si élevé que les besoins de la population ne peuvent plus être satisfaits. Elle n'a jamais été utilisée. Le ministre a « *confiance que les médecins choisiront de mettre les patients au coeur de leur décision* », dit Joanne Beauvais, son attachée de presse.

Questions de réflexion :

- Pourquoi le docteur Demers a-t-il choisi de démissionner ?
- Selon vous, est-ce qu'il a pris la bonne décision ?
- S'il avait choisi de rester à son poste, quelles sont les autres démarches que le docteur Demers aurait pu entreprendre ?

- Le ministre de la Santé est fortement critiqué dans cet article. Qui aurait le pouvoir d'intervenir dans cette situation pour calmer le jeu ?

Pour la bonne marche des réunions

Le Conseil d'administration est dirigé par une présidence choisie parmi les administrateurs ou encore élue par l'Assemblée générale. Comme l'une des principales tâches de la présidence du Conseil d'administration consiste à diriger des réunions, elle doit être en mesure de faire en sorte que celles-ci soient à la fois efficaces et efficientes.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir :

- un ordre du jour bien conçu et des documents acheminés aux administrateurs à l'avance pour leur permettre d'arriver bien préparés à la réunion ;
- des présentations et des discussions bien menées et qui permettent des décisions claires, le cas échéant ;
- des procès-verbaux qui reflètent fidèlement le contenu des discussions ;
- des séances à huis clos pour traiter de questions délicates et généralement relatives aux ressources humaines.

Un bon nombre de conseils d'administration ont recours à un calendrier des réunions qui prévoit à l'avance les questions de gouvernance qui doivent figurer à l'ordre du jour des réunions dont les dates sont déterminées. Par exemple, le Conseil d'administration pourrait choisir d'inscrire dans ce calendrier les questions suivantes :

- Mise à jour du plan stratégique ;
- Tenue de la planification stratégique ;
- Adoption du budget annuel ;
- Appréciation annuelle de la direction générale ;
- Réception des états financiers vérifiés ;
- Révision du manuel des politiques ;
- Révision des statuts et règlements ;
- Mise sur pied du Comité de mise en candidature.

Les réunions bien conduites sont habituellement assez structurées et formelles pour permettre de gérer l'ordre du jour efficacement et d'aboutir à des décisions collectives judicieuses dans le temps prévu. Cela suppose le recours à une certaine forme de règles de procédure ou de procédures parlementaires appropriées et acceptables pour les membres du conseil. Les règles permettent d'obtenir des résultats en assurant l'intervention de tous les participants à la réunion, le respect de leur droit d'être entendus et d'être traités équitablement et dignement, et en assurant le maintien de l'ordre, du décorum et de la clarté. Le degré de formalité dépend de la taille du groupe ainsi que de la complexité et de la sensibilité des questions à régler. En général, les administrateurs des organismes communautaires utilisent le Code Morin pour les guider dans les procédures délibérantes.

L'ordre du jour

L'ordre du jour fournit le cadre qui permet de mener une réunion rondement et efficacement. Il s'agit d'un plan, étape par étape, des sujets qui seront débattus à la réunion.

L'ordre du jour...

- facilite les travaux du groupe ;
- renseigne sur les réalisations et les priorités ;
- garantit que tous les points, événements et projets qui y figurent seront portés à l'attention de tous ;
- permet de se concentrer sur un sujet à la fois sans s'en écarter ;
- fait en sorte que le temps des participants soit bien utilisé.

Le plus souvent, l'ordre du jour comporte les questions suivantes :

- Ouverture de la séance et constatation du quorum ;

- Adoption de l'ordre du jour ;
- Lecture et adoption du procès-verbal de la séance précédente ;
- Affaires découlant du procès-verbal ;
- Rapport des activités ;
- Rapport financier ;
- Rapport des comités ;
- Affaires nouvelles ;
- Levée de la séance.

Pour une réunion efficace, il est préférable d'attribuer un temps raisonnable à chaque point de l'ordre du jour. Dans tous les cas, la présidence doit s'assurer de commencer et de finir à l'heure prévue. De plus, une réunion ne devrait jamais durer plus de 2 ou 3 heures pour s'assurer que les administrateurs demeurent alertes peu importe l'importance et l'ordre des questions traitées.

Question de gouvernance no 10

Selon les statuts et règlements d'un organisme, l'ordre du jour de l'AGA doit être acheminé aux membres un mois avant la tenue de celle-ci. Lors de l'AGA, un membre demande l'ajout d'une question urgente à l'ordre du jour. Étant donné que les membres n'ont pas eu le temps requis pour étudier la question, la présidence doit-elle accepter cet ajout ?

Réponse à la fin du document

Le procès-verbal

Le procès-verbal est la transcription écrite des questions traitées et des décisions prises en réunion. Il est rédigé à partir de notes ou d'enregistrements pris en cours de réunion – habituellement par la personne désignée pour remplir le rôle de secrétaire. Ils sont par la suite présentés au même groupe pour adoption lors de la réunion suivante. Après son adoption, un double du procès-verbal est signé généralement par la présidence et par la personne qui l'a rédigé pour le rendre officiel. Les procès-verbaux sont conservés dans un registre permanent, de préférence classé dans les bureaux de l'organisme.

À noter que le procès-verbal du Conseil d'administration est adopté par le Conseil d'administration ; que le procès-verbal du Bureau de direction est adopté par le Bureau de direction et ainsi de suite. Cependant, comme le Bureau de direction relève du Conseil d'administration, les procès-verbaux des réunions du Bureau de direction peuvent être reçus – et non adoptés – par le Conseil d'administration pour informer les administrateurs des travaux du Bureau de direction.

Question de gouvernance no 11

La présidence demande le vote sur une question controversée. Un membre du Conseil d'administration choisit de s'absenter pendant le vote. Doit-on indiquer une absence, une abstention ou une opposition à la proposition ?

Réponse à la fin du document

Les résolutions

Les décisions prises lors des réunions ou des assemblées des organismes se présentent sous la forme de résolutions. Une résolution est la conclusion d'une proposition annoncée, étudiée et adoptée lors d'une assemblée ou d'une réunion qui exige l'approbation des instances de l'organisme. Ce genre de résolution fait partie du procès-verbal. La levée de la réunion mise à part, une résolution requiert un proposeur et un appuyeur qui deviennent ainsi les parrains de la résolution.

Les questions suivantes qui figurent normalement à l'ordre du jour des réunions nécessitent une résolution :

- Adoption de l'ordre du jour
- Adoption du procès-verbal de la réunion précédente : les parrains doivent avoir été présents lors de cette réunion
- Réception des rapports : il s'agit d'une proposition de recevoir et non d'adopter
- Toute autre question jugée importante qui touche aux opérations, à la gestion financière ou aux ressources humaines de l'organisme ;
- Levée de la réunion : un proposeur et aucun appuieur.

Lorsqu'une proposition est présentée et amendée par la suite sans en changer le sens, les administrateurs votent d'abord sur la proposition amendée telle que soumise par deux parrains puis sur la proposition telle qu'amendée.

Dans le cas où la proposition n'est plus nécessaire, des parrains peuvent soumettre une autre proposition de retrait. Dans le cas où les administrateurs jugent que la proposition devrait être discutée lors d'une réunion ultérieure, des parrains peuvent soumettre une autre proposition de dépôt.

Cas particulier : l'élection

L'élection des administrateurs est une question qui nécessite une attention particulière de la présidence d'élection. Dans le cas où la présidence d'élection reçoit la liste de candidats du comité de mise en candidature, aucun appuieur n'est requis. Par la suite, la présidence procède à l'appel des nominations à trois reprises. S'il n'y a aucun autre candidat, la présidence confirme l'élection des administrateurs.

Dans le cas où les candidatures sont présentées par l'Assemblée, chaque candidature requiert des parrains. La présidence demande alors aux candidats s'ils acceptent d'être mis en nomination. Le cas échéant, l'appel des nominations est répété trois fois. S'il n'y a aucun autre candidat, la présidence confirme l'élection des administrateurs. Il est possible de procéder à une élection en bloc lorsqu'il y a un seul candidat par poste.

Lorsqu'il y a plus d'un candidat et que le vote est requis, la présidence d'élection identifie d'abord le nombre de personnes ayant droit de vote. Elle procède par la suite à la nomination des scrutateurs et à l'élection des administrateurs par ordre de préséance afin de permettre aux candidats défaits de se présenter aux autres postes.

Le huis clos

Le huis clos est une réunion qui se déroule en privé et qui sert à débattre de questions touchant aux ressources humaines, à la paye et à l'achat ou à la vente de biens. Pour cette raison, les observateurs, les invités et les employés visés doivent s'absenter de la réunion jusqu'à la sortie du huis clos.

Une proposition est nécessaire pour entrer et sortir du huis clos. La discussion pendant le huis clos doit rester confidentielle et aucune note n'est prise pendant cette discussion. Les séances à huis clos doivent se concentrer sur les points qui nécessitent d'être débattus en privé. Les délibérations sur tout autre sujet doivent avoir lieu au cours d'une réunion ouverte et transparente.

Les grandes décisions qui sont prises après une proposition de sortie de huis clos sont par la suite consignées dans le procès-verbal de la réunion ordinaire par une proposition de suivi sans enfreindre la confidentialité de la discussion.

Les administrateurs doivent être conscients qu'ils doivent respecter la confidentialité des discussions en huis clos en tout temps.

Documents du Guide administratif

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

Pour une bonne gouvernance

- Statuts et règlements
- Manuel des politiques
- Calendrier des réunions

Pour la bonne marche des réunions

- Avis de convocation
- Ordre du jour
- Procès-verbal
- Rapport de la direction générale

Réponses aux questions de gouvernance

Question de gouvernance no 7

Une question controversée provoque une discussion animée lors d'une réunion du Conseil d'administration. Un vote suit la discussion. Le résultat du vote est partagé : cinq votes en faveur et quatre votes sont contre. Suite à la réunion, un membre dissident du conseil d'administration rencontre les médias pour expliquer pourquoi il ne peut appuyer la résolution. Est-ce acceptable?

Réponse : Une fois le vote effectué, les membres du Conseil d'administration doivent se rallier à la décision de la majorité comme pour tout vote démocratique. Par contre, un membre qui a de sérieuses raisons de s'opposer à une décision du Conseil d'administration, notamment parce qu'il craint que cette décision soit à l'encontre des obligations légales de l'organisme, devrait demander qu'on inscrive sa dissidence au procès-verbal et, dans le cas extrême, démissionner. Ce qui n'est pas acceptable, c'est d'exprimer sa dissidence publiquement. Cela nuit à la crédibilité de l'organisme et ne respecte pas non plus le principe qui veut que ce soit la présidence qui est porte-parole de l'organisme.

Question de gouvernance no 8

Un membre du conseil d'administration d'une société a préparé une demande de financement pour un projet très ambitieux. Le projet est accepté et les offres d'emploi sont publiées. Le membre qui a préparé la demande décide alors de postuler et obtient le contrat. Suite à cette embauche, la présidence demande au membre de démissionner du conseil d'administration pour éviter tout conflit d'intérêt. Le membre suggère au lieu de s'abstenir de participer aux discussions qui porteront sur le projet. Qu'en pensez-vous ?

Réponse : Dans un bon nombre de statuts et règlements d'organismes, on précise qu'aucun employé de l'organisme ne peut siéger au Conseil d'administration pour représenter l'organisme. Dans ce cas, le membre du Conseil d'administration qui devient employé doit démissionner. Dans tous les cas, on peut comprendre un Conseil d'administration qui aurait un malaise à ce qu'une personne soit à la fois administrateur et employé. Le Conseil d'administration doit donc se pencher sur cette question et s'assurer que les mesures appropriées soient mises en place pour respecter les obligations légales de l'organisme et éviter un conflit d'intérêt réel ou apparent.

Question de gouvernance no 9

Le Conseil d'administration reçoit une lettre d'un employé de l'organisme faisant état de tensions considérables entre certains employés et la direction générale. Le Conseil d'administration est surpris de la teneur de la lettre puisqu'il est très satisfait du travail de la direction générale. Une vérification auprès des employés permet de confirmer les affirmations contenues dans la lettre. Que doit faire le Conseil d'administration ?

Réponse : Cette situation survient généralement dans le cas d'organismes dont le mandat est provincial ou national. En effet, les membres du Conseil d'administration résident normalement très loin du siège social de l'organisme et ne sont pas en mesure d'apprécier la relation de travail entre les employés du bureau. Une telle lettre devrait alerter les membres du Conseil d'administration et ceux-ci devraient voir à un contrôle plus serré, notamment en demandant à un des membres de se rendre sur place pour évaluer la situation. Dans tous les cas, ces préoccupations devraient être transmises à la direction générale et le Conseil d'administration devrait établir un plan de redressement avec celle-ci, le cas échéant.

Question de gouvernance no 10

Selon les statuts et règlements d'un organisme, l'ordre du jour de l'AGA doit être acheminé aux membres un mois avant la tenue de celle-ci. Lors de l'AGA, un membre demande l'ajout d'une question urgente

à l'ordre du jour. Étant donné que les membres n'ont pas eu le temps requis pour étudier la question, la présidence doit-elle accepter cet ajout ?

Réponse : La présidence d'assemblée doit vérifier avec l'Assemblée si celle-ci est d'accord d'ajouter cette question à l'ordre du jour. La décision revient donc à l'Assemblée puisque celle-ci est souveraine. Généralement, une question importante nécessite une réflexion poussée des membres. Pour favoriser cette réflexion et donner le temps aux membres de se pencher sur la question, il est possible de convoquer une Assemblée générale spéciale pour traiter de cette question en particulier.

Question de gouvernance no 11

La présidence demande le vote sur une question controversée. Un membre du Conseil d'administration choisit de s'absenter pendant le vote. Doit-on indiquer une absence, une abstention ou une opposition à la proposition ?

Réponse : Tout dépend des statuts et règlements et des règles de procédures en vigueur. Dans certains cas, une absence est considérée comme un vote en faveur ; dans d'autres cas, elle est considérée comme un vote contre ; enfin, elle peut aussi être notée comme une abstention. Dans tous les cas, les règles doivent être claires et les personnes votantes doivent savoir comment leur vote sera interprété si elles choisissent de l'absenter.

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

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-pltq/guides/structured-structuree/index-fra.htm#n25>

CONSEILRH

- *Un milieu de travail convivial : résolution de conflits*
<http://www.hrcouncil.ca/info-rh/milieux-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://sourceosbl.ca/ressource/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-attractifs.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.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/08-064.htm>
- L'art d'établir un ordre du jour efficace.
<http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/05-038.htm>
- Tenue des registres des organismes sans but lucratif. <http://www.omafra.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/>