

Ensemble vers de
nouveaux horizons !



Aîné et engagé pour administrer

Répertoire d'outils de gestion



Une réalisation du





Aîné et engagé pour administrer

Table des matières des sections du répertoire

- ❖ Lexique
 - Fiche pratique : Qu'est-ce qu'un bénévole (définition)?
- ❖ Introduction
 - Objectif général
- ❖ Le droit associatif québécois
- ❖ Les politiques, procédures et règlements internes
- ❖ L'assemblée des membres
 - L'assemblée spéciale
- ❖ Le conseil d'administration
 - Comité exécutif
 - Les fonctions du conseil d'administration
 - Les rôles du conseil d'administration
 - Parenthèse sur la direction/coordination
 - Fiche pratique : Qu'est-ce qu'adopter une résolution?
 - Fiche pratique : Comment établir une description de tâches?
- ❖ Les administrateurs
 - Administrateurs cooptés
 - Les droits et devoirs des administrateurs
 - Le concept d'esprit d'équipe
- ❖ Le président du conseil d'administration
 - Droit de vote prépondérant
 - Les rôles du président
 - Les habiletés du président
 - Les qualités recherchées chez un président
 - Durée du mandat
 - Syndrome de l'omnipotence
- ❖ Le vice-président du conseil d'administration



Aîné et engagé pour administrer

- ❖ Le secrétaire du conseil d'administration
 - Fiche pratique : Comment faire un compte-rendu de réunion?
- ❖ Le trésorier du conseil d'administration
 - Fiche pratique : Mission d'examen et mission de vérification
- ❖ Prendre la relève (images)
- ❖ Gestion des risques
- ❖ Gestion des bénévoles
 - Gestion des risques (filtrage)
 - Administrateurs parfois difficile
 - Processus de résolution
 - Processus de mise en candidature
 - Fiche pratique : Formulaire de mise en candidature
 - Types d'administrateurs positifs
 - Motivations des administrateurs
 - Tableau : Moyens de recruter
 - Fiche pratique : Guide : Entrevue de départ
- ❖ Diffusion de l'information/Communication
 - Qualités de l'information et d'une synthèse
 - Manuel de l'administrateur
- ❖ Une réunion et son efficacité
 - Gestion d'une bonne réunion
- ❖ Conclusion
- ❖ Sources bibliographiques



Lexique

Une multitude de mots, de concepts nous entourent lorsqu'il est question d'administrer une association. Voici quelques définitions afin d'augmenter notre compréhension.

Acte constitutif/Lettres patentes/Chartre

Il s'agit du document de naissance de l'association. Si l'association est incorporée en vertu de la Loi des compagnies (partie III), c'est le Registraire des entreprises qui émettra ce document.

Les lettres patentes contiennent le nom légal de l'organisation, ses objets, le nombre d'administrateurs, l'adresse de son siège social, le montant des biens immobiliers et certains pouvoirs que pourra exercer le conseil d'administration.

Association

Le Code civil fait une distinction entre une organisation à but non lucratif incorporée nommée « personne morale » et une organisation à but non lucratif non incorporée nommée association.

Dans le langage courant, le terme association désigne les organisations à but non lucratif incorporées peu importe leur nature première.

Objets

Se retrouvent dans les lettres patentes et déterminent ce que l'organisation a le droit de faire. L'organisation ne peut pas faire quelque chose qui n'est pas compris dans ses objets. La mission aide à préciser l'intention de l'organisation.

Imputabilité

Imputer est le fait d'attribuer à quelqu'un la responsabilité d'une action, d'une situation ou d'un événement en cause. L'imputabilité est *la possibilité d'imputer une infraction à quelqu'un*¹. La personne (le conseil d'administration) devra donc répondre de ses actes ou de sa non-action devant l'instance concernée.

OSBL

Organisme sans but lucratif (ou OBNL : organisme à but non lucratif) représente tous les organismes qui n'ont pas de but pécuniaire comme les associations, les clubs, les organismes communautaires, etc.

¹ Le petit Larousse illustré, 2014.

Fiche pratique



Tirée du site Internet : *Observatoire québécois du loisir* section du *Portail des gestionnaires et des bénévoles*.

Qu'est-ce qu'un bénévole ? Sa définition

Un bénévole est quelqu'un qui donne, volontairement et sans rémunération, son temps et ses capacités, au service d'une cause, d'une organisation ou d'une personne pour accomplir une fonction ou une tâche.

Le bénévole est aussi celui qui, en retour, recherche la satisfaction d'être utile, de réussir et d'avoir du plaisir avec les autres.

L'engagement volontaire et sans rémunération constitue un point commun à tous les bénévoles. Par ailleurs, plusieurs éléments varient d'un bénévole à l'autre et expliquent qu'il existe plusieurs type de bénévoles : le temps donné, la cause, l'organisation et la tâche varient d'un bénévole à l'autre. Les études récentes montrent que ces dimensions varient de plus en plus et façonnent une diversité de bénévoles.

Conséquences/conseils pour les gestionnaires

La nature et la réalité du bénévole d'aujourd'hui imposent aux gestionnaires, organismes ou individus, de se comporter en tenant compte de certains facteurs s'ils souhaitent recruter et retenir avec succès des bénévoles qui répondent adéquatement aux besoins de leur organisation.

On parle principalement de tenir compte de :

- la **diversité des modes d'engagement** et, par le fait même, de la **diversité des bénévoles**,
- le **caractère citoyen et non « cheap labor » de l'engagement bénévole**; des **attentes** des bénévoles qui recherchent une expérience positive.



Aîné et engagé pour administrer

En conséquence, les bénévoles ne sont pas des employés non payés (*cheap labor*), ce sont des concitoyens. Voilà pourquoi on parle du bénévolat en termes d'engagement citoyen et les gestionnaires ne peuvent les considérer comme étant juste de la main-d'œuvre. **Leur défi est de satisfaire les bénévoles, tout en assurant le succès de leur organisation.**

La définition permet de reconnaître celui qui est bénévole et celui qui ne l'est pas. Par exemple, la personne qui fait des travaux communautaires à la suite d'une sentence d'un juge n'est pas bénévole, puisque son choix n'est pas volontaire mais imposé, même si elle n'est pas payée. Il est en de même de l'employé dont l'entreprise offre les services gratuitement à un organisme mais le rémunère. Il s'agit ici d'un citoyen corporatif, c'est l'entreprise qui est bénévole. Que dire enfin des étudiants qui font des stages de « bénévolat » dans le cadre de leur formation? Bien sûr, ces stages sont obligatoires. Toutefois, cette obligation vient du choix et de l'engagement volontaire qu'ils ont fait de s'engager dans un tel programme d'études. Il faut plutôt les considérer comme des « bénévoles à l'entraînement ».

Références :

Thibault, Fortier, Leclerc (2011) [Bénévolats nouveaux, approches nouvelles](#), Réseau de l'action bénévole du Québec, 63p.

Thibault, Fortier (2007), Albertus, [Rendre compte du mouvement bénévole au Québec créateur de liens autant que de biens](#), Laboratoire ne loisir et vie communautaire, 51p.

Mise à jour: 2012

 [49025-Qu'est-ce qu'un bénévole](#)



Aîné et engagé pour administrer

Introduction

Les informations contenues dans ce document s'inspirent de différentes sources, principalement de la formation créée et offerte par le Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg (CAABC) intitulée *Administrer ce n'est pas sorcier*, les *Guides* produits par le CAABC, les *Guides* de monsieur Roméo Malenfant, Ph. D., le *Code civil du Québec* et la *Loi des compagnies (partie III)*.

Que nous soyons impliqués dans un organisme communautaire ou dans une association d'aînés, certains principes de base s'appliquent. Ce répertoire regroupe un ensemble d'informations que vous devriez connaître à titre d'administrateur au sein d'une association d'aînés ou, du moins, vous permettre de vous sensibiliser à certaines réalités. **Ce document n'a pas la prétention de faire la description détaillée de toute l'information existante et surtout, il n'a pas force de loi.**

C'est donc dire que, comme administrateur, vous aurez à fournir l'effort d'aller plus loin pour trouver une information plus exhaustive en fonction de votre réalité organisationnelle.

Le répertoire se divise en diverses sections et est conçu de manière à vous permettre d'y ajouter vos propres outils en fonction des thèmes abordés.

Objectif général

Faciliter l'accès à l'information relative au rôle d'administrateur au sein d'une association d'aînés.

Vous permettre comme administrateur de votre association de vous sentir plus outillé à jouer votre rôle adéquatement.

N.B. Le masculin est utilisé dans un souci d'allègement du texte.

Le droit associatif québécois

Le droit associatif signifie simplement qu'au Québec nous avons le droit de nous regrouper pour former une entité distincte qui travaillera dans une finalité lucrative (faire de l'argent et du profit) ou dans une finalité philanthropique (non lucrative). Il est toutefois important de comprendre qu'il y a des lois qui régissent le regroupement de personnes, que ce soit à des fins lucratives ou non.

Se regrouper entre amis ou entre personnes vivant une problématique semblable, de façon régulière, ne nous oblige pas à répondre aux prescriptions des diverses Lois (sauf à celles de la Charte des droits et libertés de la personne et du Code civil). Aussi, ce groupe ne pourra pas faire de demandes de subventions auprès des instances concernées. Seules les organisations incorporées (personnes morales) avec des lettres patentes peuvent faire de telles demandes.

Ceci s'applique également aux divers regroupements d'organismes (ex. : table de concertation) à moins que cette entité soit elle-même incorporée.

Au Québec comme au Canada, l'État reconnaît des droits et des devoirs aux « personnes physiques » ainsi qu'aux « personnes morales ». Par personnes physiques, on entend, bien sûr, les êtres humains de chair et d'os. Chaque personne est individuellement responsable de ses faits et gestes devant la loi. Les « **personnes morales** » désignent, quant à elles, toutes formes d'organisations « ayant un statut légal, c'est-à-dire une organisation qui est incorporée. La personne morale doit se faire représenter par une personne physique qui parle en son nom. »² Les « personnes morales agissent par leurs organes : le conseil d'administration et l'assemblée des membres » (Code civil, art. 311). La personne morale a un patrimoine distinctif des individus qui la composent.

La **Charte des droits et libertés de la personne du Québec** est la loi qui prédomine sur toutes les autres. Elle part des *principes d'indivisibilité, d'interdépendance et d'indissociabilité*³ des droits de la personne.

Le **Code civil du Québec** établit les règles de base en matière de droits des personnes, des familles, des successions, des propriétés et de la responsabilité civile. Le Code civil est un « contrat social qui précise les règles de conduite pour la vie des citoyens depuis leur naissance

jusqu'à leur décès et établit les droits, les devoirs et les obligations des individus tout au long de leur vie. »⁴

² MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 2 : Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses (2007), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 10.

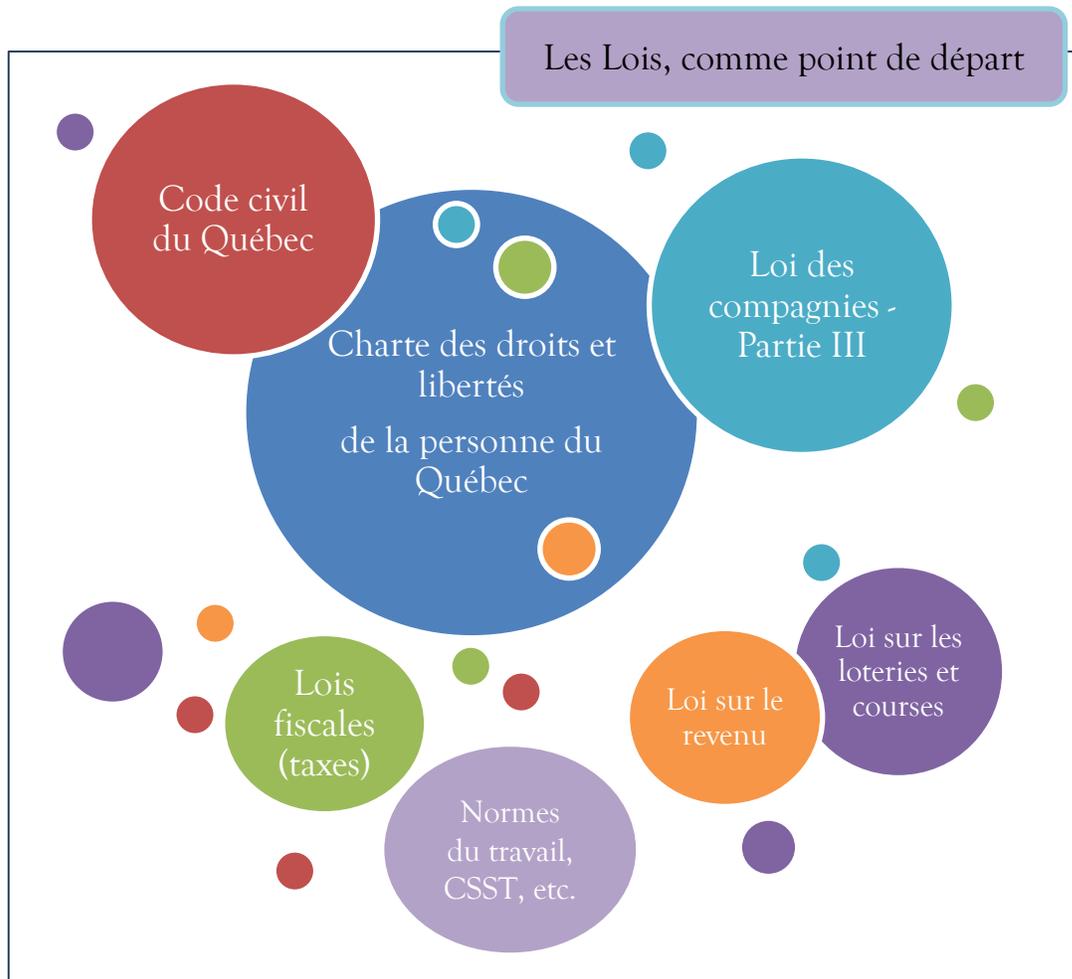
³ Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Charte_des_droits_et_libert%C3%A9s_de_la_personne

⁴ Tiré du document de formation du Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg : *Administrer ce n'est pas sorcier*.

Par le fait même, le Code civil établit les règles qui s'appliquent à toutes les « personnes morales ». Les personnes morales se divisent sous diverses catégories qui seront régies en fonction de leur vocation par des lois spécifiques. Les organismes sans but lucratif (OSBL) sont sous la juridiction de la **Loi des compagnies, Partie III** principalement, qui fixe les règles de fonctionnement démocratique de base et indique comment les OSBL doivent être mis sur pied.

Lorsqu'on est un administrateur d'une association, parfois on peut se demander d'où provient une façon de faire qui existe au sein de notre organisation et croire que ce sont nos fondateurs qui en ont décidé ainsi. Certains éléments qui constituent notre façon de vivre notre vie associative et notre vie démocratique peuvent effectivement provenir de décisions internes (et reliées à l'histoire de l'organisation). Cependant, il faut savoir que certains éléments découlent directement des lois.

Connaître d'où une information tire sa source est un facteur qui contribue à mieux comprendre qui nous sommes comme organisation, ce que j'ai à porter comme responsabilités à titre d'administrateur et aide aussi à développer une vision commune de nos actions.



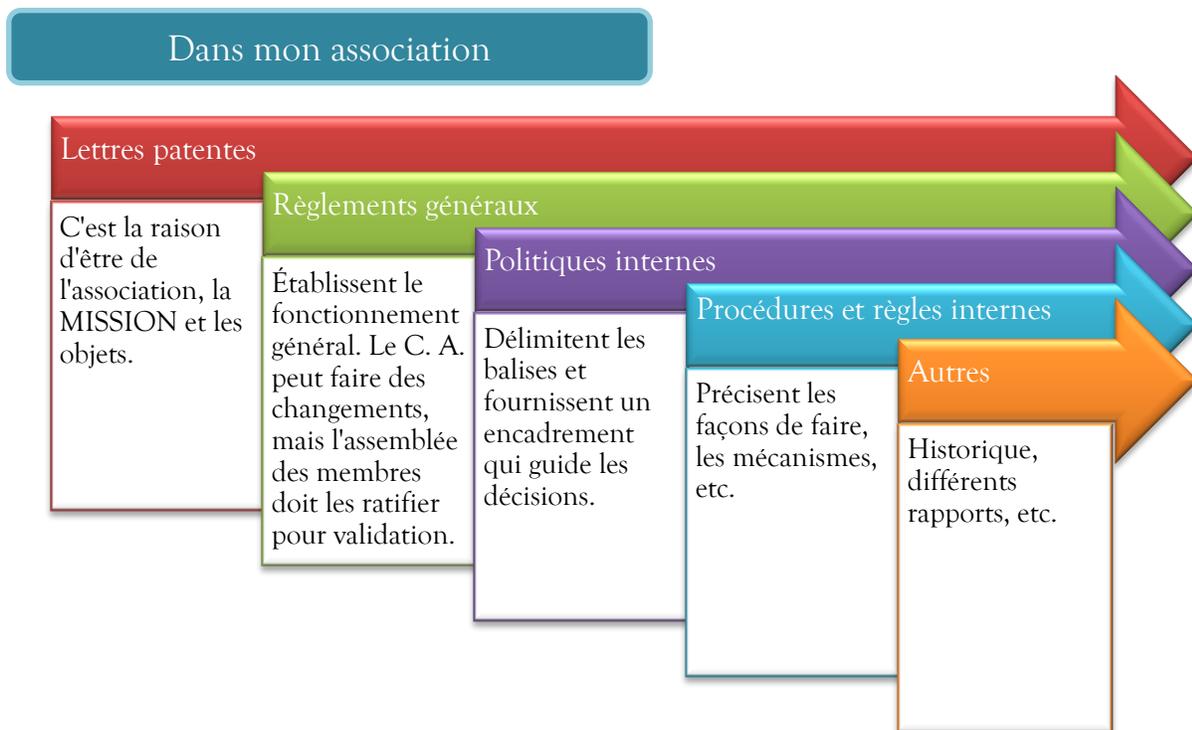
Les politiques, procédures et règlements internes

Comme nous venons de le voir, en tant qu'administrateur de mon association, j'aurai à tenir compte des lois existantes. En plus de ces lois, j'aurai à tenir compte des « lois internes » de mon association. Par lois internes on entend l'ensemble des politiques, des règlements et des procédures dont mon association se dote dès son incorporation.

Toute politique écrite permet d'augmenter l'efficacité du fonctionnement d'un conseil d'administration en réduisant les zones d'incertitude (nébuleuses). Mettre clairement par écrit les attentes et les décisions prises par le C.A. permet de réduire les interprétations et les écarts de compréhension.

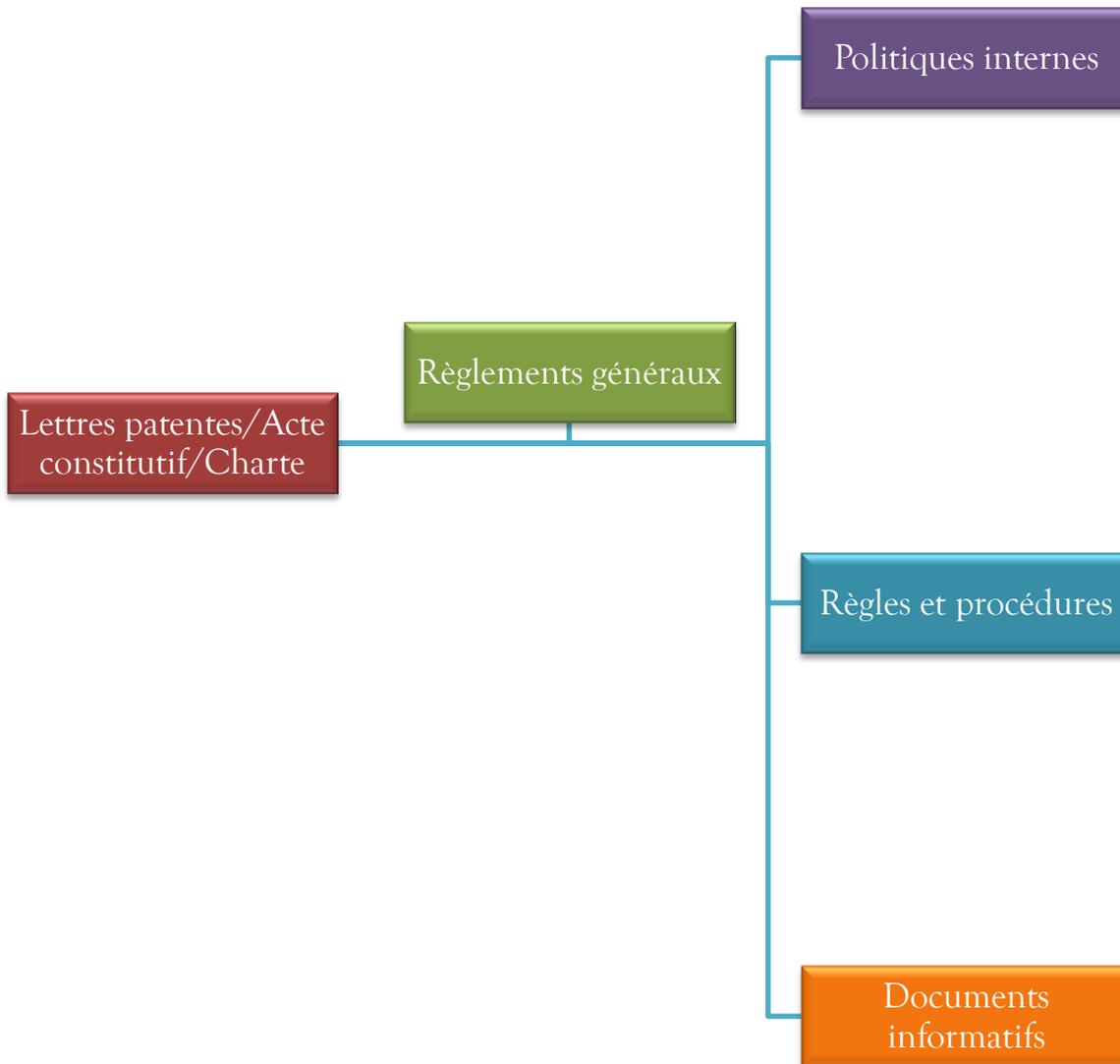
Afin de prendre de bonnes décisions et de développer des orientations propres à mon association, j'aurai comme administrateur à tenir compte, suite aux lois existantes, des Lettres patentes de mon association.

De ces lettres patentes découleront ensuite les règlements généraux, puis un ensemble de politiques, de procédures et règles de conduite.





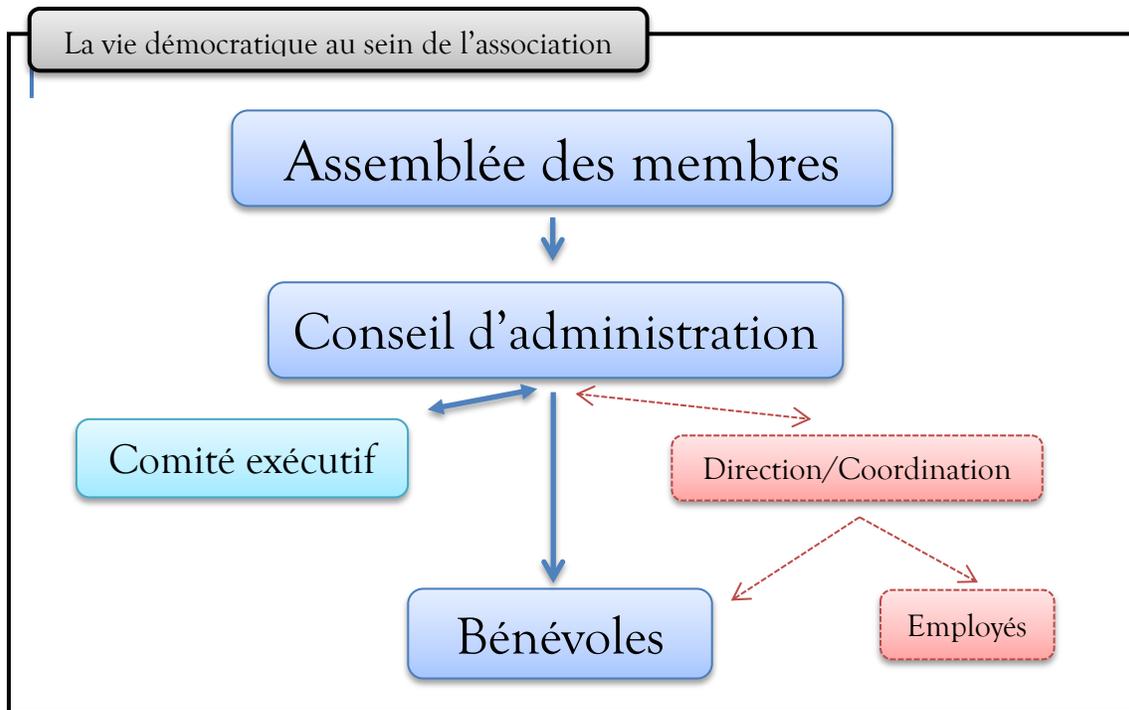
Aîné et engagé pour administrer



- Gestion administrative et/ou financière
- Bénévolat
- Reconnaissance bénévole
- Assurances des bénévoles et des membres
- Accueil des nouveaux membres
- Remboursement des frais encourus/lors d'une annulation
- Communication ou diffusion de l'information, d'affichage, de publicité
- Lors d'une naissance/décès/anniversaire
- Organisation d'une activité spécifique
- Location de salle/utilisation des équipements et des biens
- Partenariat et collaboration avec les organismes du milieu
- Etc.

- Code d'éthique
- Description des responsabilités des administrateurs
- Description des mandats des comités
- Description des tâches
- Procédures d'assemblée et de réunion
- Formulaires (remboursement des frais/inscription/commandites/etc.)
- Plan d'action
- Etc.

- Pochette d'accueil des nouveaux membres
- Historique de l'organisme
- Procès-verbaux (C. A./assemblée des membres)
- Rapport annuel/financier
- Liste des membres/C. A.
- Liste des activités/services
- Bulletin/journal
- Etc.



Les éléments en rouge représentent les associations qui ont une direction/coordination comme salariée.

L'assemblée des membres

L'assemblée des membres ou l'assemblée générale annuelle est le regroupement de tous les membres de l'association (toutes catégories confondues inscrites dans les règlements généraux). Son existence est prévue par le Code civil (art. 311). L'assemblée des membres ne peut pas être tenue responsable des décisions qu'elle a prise, seul le conseil d'administration est imputable de ses actions ou de l'omission d'actions.

La loi prévoit 4 principaux rôles à l'assemblée des membres. Si d'autres rôles sont donnés à l'assemblée, ce sont les membres qui en ont pris la décision et ceux-ci doivent être inscrits aux règlements généraux de l'association.

Les 4 rôles :

- ✓ Élire les administrateurs
- ✓ Désigner un vérificateur externe
- ✓ Ratifier les règlements généraux
- ✓ Recevoir le bilan, les états financiers et le rapport d'activités du conseil d'administration.

Assemblée spéciale des membres

L'assemblée spéciale est convoquée lorsqu'il y a des circonstances exceptionnelles afin de régler une situation spécifique telle qu'un changement aux Lettres patentes de l'association ou tout autre point que le conseil d'administration juge nécessaire.



Aîné et engagé pour administrer

Le Conseil d'administration

L'existence du conseil d'administration est également **prévue par le Code civil** (art. 309, 312, 321) et il doit être composé **minimalement de trois membres de l'association**.

Il est une entité légale de plein droit. C'est lui qui est responsable de toute l'association.

Il est nommé par l'assemblée générale conformément à la loi et aux règlements généraux de l'association.

Le rôle d'administrateur devrait interpellé TOUS les membres d'une association.

Du moins, être interpellé comme membre à m'impliquer au sein de l'organisme (c'est ma responsabilité). Après tout, l'association appartient aux membres.

Le conseil d'administration a des rôles à jouer qui lui sont propres et différents de la permanence et des autres bénévoles. Souvent, le conseil d'administration joue le rôle du directeur ou du coordonnateur par le syndrome de l'appropriation.

Lorsque le conseil d'administration est convaincu qu'il a des rôles que lui seul peut jouer, il peut alors bien identifier ces rôles, les assumer et devenir plus performant. Il devient aussi plus facile de déléguer à la direction/coordination.

Comité exécutif

Le comité exécutif est un comité privilégié du conseil d'administration (non obligatoire).

Il existe souvent parce qu'il n'y a pas de permanence au sein de l'association. À ce moment, le comité exécutif peut servir à expédier/réaliser les affaires courantes ou se pencher sur une question précise afin de « débroussailler » le terrain avant la prise de décision.

Le conseil d'administration peut vivre de grandes frustrations parce qu'il peut avoir l'impression d'estampiller les décisions prises par le comité exécutif. Il est important de se rappeler que l'instance décisionnelle est le conseil d'administration. Bien que le comité exécutif puisse prendre quelques décisions, il devra les valider auprès du C. A. Il devient donc crucial que mon association détermine le mandat précis et les raisons d'être d'un tel comité.



Aîné et engagé pour administrer

Fonctions du conseil d'administration

Bien que vous soyez une association d'aînés, votre conseil d'administration n'est pas différent, dans sa généralité, de celui des autres organismes sans but lucratif.

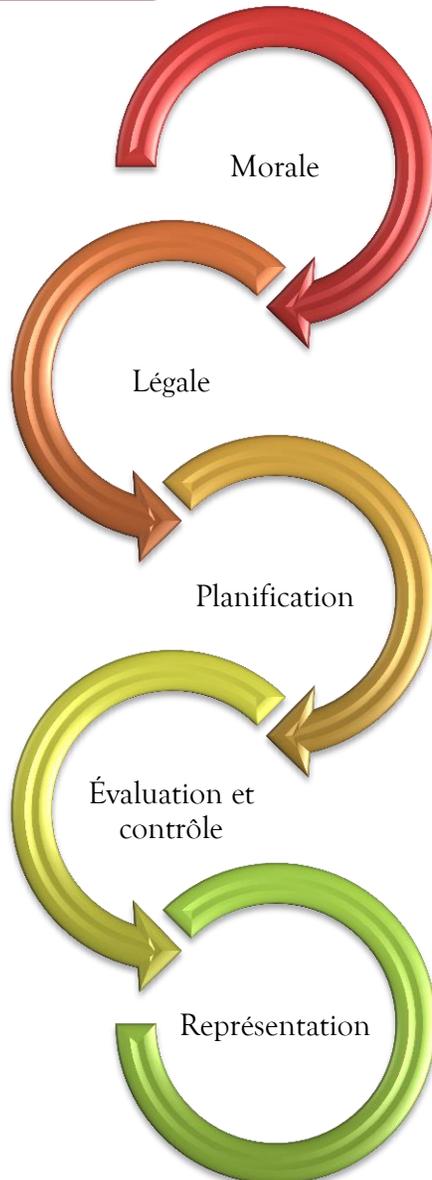
5 fonctions à remplir :

- 1- **Fonction morale** : Comme le conseil d'administration est imposé par la loi, il joue un rôle de caution morale, c'est-à-dire qu'il doit veiller à préserver l'intérêt des membres de façon équitable. En d'autres mots, les administrateurs apportent la garantie morale que l'association se conforme aux lois, à sa mission et à ses règlements.
- 2- **Fonction légale** : En tant qu'entité légale de plein droit, le conseil d'administration, par le biais de ses administrateurs, répond des obligations de l'association, de manière collective et solidaire. Il a également ses propres pouvoirs et ses propres responsabilités.
- 3- **Fonction de planification** : Il s'agit ici de définir les orientations de l'association et le cas échéant d'embaucher le directeur/coordonnateur et de fournir les ressources nécessaires afin qu'il puisse accomplir sa tâche adéquatement (soutien).
- 4- **Fonction d'évaluation/contrôle** : Après la planification et la réalisation, vient le suivi. Afin de garantir la qualité de son travail, le conseil d'administration devra évaluer les décisions qu'il a prises, ses façons de faire, son rendement global, la satisfaction, la réponse aux besoins, etc. Il est important que le conseil d'administration se dote d'un processus d'évaluation qui inclut ce qui doit être évalué, comment (protocole), à quelle fréquence et qui procédera à l'évaluation.
- 5- **Fonction de représentation** : Devant les diverses instances, le conseil d'administration est le représentant des membres de l'association. Les administrateurs sont, quant à eux, représentants des membres de l'association au sein du conseil d'administration. Le devoir de chaque administrateur est d'assurer de véhiculer une image et une information adéquates de l'association. La crédibilité et la réputation passent par les administrateurs. Les administrateurs doivent également développer ou utiliser leur influence dite politique afin de positionner l'association dans le milieu et assurer l'entrée de fonds. Sans oublier que les administrateurs doivent mettre à contribution leurs talents et leurs compétences au service de l'association et de la direction, le cas échéant.



Aîné et engagé pour administrer

Fonctions du C. A.



Les rôles du C. A.

Fournir des orientations stratégiques

- Tenir compte de la mission, de la vision, des valeurs, des membres.
- Maintenir le cap!

Développer un encadrement de ses activités

- Élaborer diverses politiques et procédures.
- Définir les comités (mandat, composition et les échéances).

Statuer sur les choix stratégiques

- Choix/décisions
- Liés à une orientation et touchent un enjeu.
- Répercussions moyen et long termes.

Approuver les programmes et les budgets

- Annuellement
- Élaborer le plan d'action (objectifs, moyens, fins à atteindre, qui fait quoi, échéance).

S'assurer de l'intégrité des processus

- Évaluation
- Respect des normes établies au départ.

Développer et garder un lien avec la communauté

- Réseaux de contacts
- Représentations

Veiller à la pérennité de l'association

- Viabilité (durée de vie)

La direction

Un des rôles du conseil d'administration est l'embauche de la direction/coordination. **Une direction ou une coordination qui viendra compléter les forces et combler les faiblesses du conseil d'administration pour un lien de partenariat plus fructueux.** Le C. A. aura également à soutenir et évaluer cette ressource humaine.

Le conseil d'administration a **un seul employé** : le directeur/coordinateur.

La direction/coordination est le champ d'action de la permanence. Parfois, elle est entourée d'employés et de bénévoles. **Plusieurs organismes n'ont pas de permanence. C'est à ce moment que le comité exécutif prend tout son sens.**

Lorsqu'il y a présence d'une direction/coordination, le conseil d'administration doit partager ses responsabilités. Lorsqu'il y a départ de la direction ou que la direction est incapable d'accomplir temporairement une partie de sa tâche, c'est au conseil d'administration de s'impliquer activement.

En bref...

Le conseil d'administration	La direction/coordination
Précise le rôle, décrire les tâches, nommer les attentes et encadrer l'action de la direction.	
Approuve les grandes orientations du plan d'action avant la mise en œuvre.	Prépare le plan d'action pour la mise en œuvre des orientations.
Approuve le budget avant la mise en œuvre.	Prépare le budget en fonction du plan d'action.
Soutient.	Exécute le plan d'action (opérationnel).

Fiche pratique



Tirée du site Internet : *Observatoire québécois du loisir* section du *Portail des gestionnaires et des bénévoles*.

Qu'est-ce qu'adopter une résolution?

Définition et valeur d'une résolution

Cette fiche vise à informer les administrateurs d'organisme sans but lucratif (OSBL) sur la nature et la valeur d'une résolution et sur la gestion du processus qui mène à une résolution. Elle traite des méthodes pour se donner de la souplesse, particulièrement dans les organismes de très petite taille.

Une résolution est ***une décision de la personne morale*** que constitue une organisation incorporée et/ou même une association non incorporée. ***Elle a force de « loi »*** à l'intérieur de l'organisme et présente à l'extérieur la position de l'organisme, que ce soit pour la conclusion d'un contrat ou d'une demande de financement.

Pour engager l'organisme, une résolution ***doit être prise par l'instance et selon les règlements généraux*** définis par la corporation. Le non-respect des instances et des règlements entraîne une invalidation de la résolution et peut engager personnellement les personnes qui l'ont prise.

En résumé, quand une organisation adopte une résolution, c'est l'entité corporative qui parle et s'engage. Ses administrateurs agissent collectivement et n'engagent pas leur responsabilité personnelle.

La résolution est une décision.

La résolution adoptée par une instance doit être structurée comme une décision : elle s'appuie sur des « considérants », décrit le contexte de la décision composée des objectifs de l'organisation, et des constats, rapports, demandes, avis qui la justifient. Elle est formulée avec des verbes actifs, le plus clairement possible en ce qui concerne l'action à prendre, les personnes visées, l'échéance et les personnes responsables de son exécution.



Aîné et engagé pour administrer

Une bonne résolution n'a pas besoin qu'on l'explique pour être comprise, elle est écrite clairement.

Qui adopte une résolution ?

Une résolution est adoptée exclusivement par les instances que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et le comité exécutif. Ces instances ont le pouvoir d'engager la corporation à l'égard de l'ensemble des membres ou des autres entités que sont les usagers, les fournisseurs, les subventionneurs, etc.

On recommande toutefois que le **comité exécutif fasse valider ses décisions par une résolution générale du conseil d'administration et que cette dernière instance fasse de même par l'assemblée générale annuelle**. Toutes ces résolutions doivent être consignées au « livre des minutes ».

En général, les officiers de la corporation (président, vice-président, trésorier et secrétaire) ont des pouvoirs de représentation et d'exécution des décisions de la corporation; pouvoirs confiés par les instances ou prévus aux règlements généraux ou par certains règlements (résolutions) particuliers. Par exemple, les individus autorisés à signer les chèques ou à acheter des biens et des services doivent être nommés par une instance et, dans le cas de transaction (vente, achat, embauche), être spécifiquement mandatés par résolution.

Code civil art. 360 « Ces officiers représentent la corporation dans tous les actes, contrats ou poursuites, et la lient dans toutes les choses qui n'excèdent pas les limites des pouvoirs qui leur sont conférés. Ces pouvoirs sont déterminés, soit par la loi, soit par les statuts de la corporation, soit, enfin, par la nature des devoirs imposés ».

En conséquence, par mesure d'efficacité, il arrive qu'on accorde à des personnes le pouvoir d'engager la corporation dans des limites fixées d'avance. Par exemple, le président peut être autorisé à effectuer les achats de ballons lors de tournois ou de négocier le prix de l'autobus pour une sortie des membres d'un club d'âge d'or. Dans tous les cas, il devra faire entériner ses décisions par le conseil d'administration.

Quand une résolution est-elle requise?

Par nature, une résolution est requise quand la corporation s'engage en matière de finance, de services à rendre et de services à acheter (embauche, contrat de service) et quand elle se prononce sur une politique ou convient d'une entente avec une tierce partie. Bref, quand **elle s'engage comme personne morale**. Dans ces cas, il n'y a pas d'engagement personnel des administrateurs.

Bien sûr, toute politique, règlement interne et budget doivent faire l'objet de résolutions en bonne et due forme.



Aîné et engagé pour administrer

Quelles sont les résolutions obligatoires selon la Loi?

Le budget, les règlements, la nomination des officiers et des membres du conseil d'administration sont obligatoirement objets d'une résolution selon la Loi sur les compagnies.

Par ailleurs, la banque, la municipalité qui subventionne, un contractant ou un employé, un ministère qui reçoit une demande de subvention vont exiger une résolution en bonne et due forme pour attester que c'est l'organisme et non les administrateurs ou les officiers qui se prononcent ou s'engagent personnellement.

Qui peut modifier une résolution?

En principe, seule l'instance qui a pris une décision peut la modifier. L'instance supérieure de celle qui a pris la décision peut la refuser et obliger cette dernière à reprendre sa décision. Par exemple, **si l'assemblée générale refuse une décision du conseil d'administration, ce dernier doit refaire ses devoirs, mais l'assemblée ne peut modifier elle-même la décision du conseil.**

Écrire une bonne résolution

Une bonne résolution...

1. se compose d'un libellé clair et simple;
2. est concise et précise, s'en tenant à peu de mots;
3. traite d'un seul sujet (ou problème) et comporte un objectif principal;
4. identifie clairement le problème ou le contexte;
5. décrit précisément la mesure proposée;
6. intègre les responsabilités, c'est-à-dire, les délais, la personne responsable de la mise en œuvre de la mesure proposée et les ressources qui seront nécessaires;
7. permet de répondre aux questions QUI, QUOI, QUAND, POURQUOI et COMMENT.

Mise à jour: 2012

 [51774-Qu'est-ce qu'adopter une résolution](#)

Fiche pratique



Tirée du site Internet : *Observatoire québécois du loisir* section du *Portail des gestionnaires et des bénévoles*.

Comment établir une description de tâche?

Cette fiche propose une liste d'éléments pour décrire une tâche et la présenter aux bénévoles.

Le rôle et l'importance d'une bonne description de tâche

Un outil de communication

La description de tâche est un outil de communication efficace qui contribue au succès de votre organisation. **Elle constitue la feuille de route commune entre l'organisme et le bénévole.** Elle indique au bénévole les attentes, les engagements et les outils de l'organisation qui le guideront dans l'accomplissement de sa tâche et lui procureront satisfaction. D'autre part, elle constitue un outil important pour l'organisation qui veut s'assurer que ses propres objectifs seront atteints.

Un besoin essentiel des bénévoles d'aujourd'hui

Dans plusieurs organisations, on ne prend pas le temps de définir les tâches, affirmant que les bénévoles ne veulent pas d'encadrement trop rigide ou que « nous sommes entre amis ». Si ce point de vue était vrai dans le passé, il est clair et démontré aujourd'hui que les bénévoles veulent une tâche clairement définie. Pourquoi ? Parce que leurs intérêts, leurs motivations et le temps dont ils disposent exigent de bien savoir où ils s'en vont. Ils ont compris que pour réussir, **il faut des objectifs clairs et que, quand les rôles sont clairs, les conflits sont bien moins nombreux.**

Une référence en cas de conflit

Par ailleurs, la description de tâche est utile au plan juridique, dans la mesure où elle sert de référence en cas de conflit avec le bénévole ou avec les usagers qui pourraient se plaindre de l'action du bénévole.



Aîné et engagé pour administrer

Une entreprise commune avec le bénévole

La description de tâche ne sera jamais trop précise pour jouer le rôle qui est le sien. Par ailleurs, elle ne doit pas être utilisée de façon « mécanique » ou perçue comme un outil sans âme ou contraignant. **Elle est un guide, un mode d'emploi, une façon de s'entendre avec le bénévole sur ce que chacun a à faire et attend de l'autre.**

En conséquence, la description de tâche sera discutée et approuvée avec le bénévole. Jamais elle ne sera imposée comme un ordre. Dans ce sens, elle peut être modifiée avec le bénévole ou ce dernier peut, sans problème ou jugement à son égard, refuser une description. Dans certains cas, il pourra faire un choix parmi plusieurs tâches. Il faut se rappeler que le bénévole est un volontaire qui s'engage librement.

Ce qu'il faut faire : un guide

Une bonne description de tâche doit comprendre les éléments suivants :

1. Un titre clair qui est centré sur la tâche

ex. : Accompagnateur des artistes invités sur les divers lieux.

2. Une description du projet ou de la section de projet dans lequel se situe la tâche :

ex. : Festival de musique de la municipalité de Dorémy.

3. Les résultats ou les tâches attendus du bénévole

ex. : Accompagner (informer, répondre aux besoins) les artistes durant leur séjour sur le site du festival et assurer le respect de leurs horaires (répétition, entrevues, tests de son et spectacle).

4. La situation hiérarchique du bénévole.

ex. : Membre de l'équipe d'accueil des participants sous la responsabilité de la responsable des services aux participants.

5. La formation et la supervision à recevoir

ex. : Deux sessions de deux heures seront présentées portant sur la programmation du festival et les ressources mises à la disposition des artistes. Une fiche « feuille de route » par artiste sera fournie aux accompagnateurs. Ces derniers seront reliés par téléphone sans fil au responsable de l'accueil des participants.

6. Le rapport attendu, le cas échéant

ex. : Participer à une rencontre de bilan et proposer des améliorations au système d'accompagnement.



Aîné et engagé pour administrer

7. Le temps requis (durée) et le calendrier de réalisation de la tâche

ex. : Deux rencontres en avril, deux journées durant le festival de juin et une rencontre en septembre. Les bénévoles sont invités à la soirée de clôture et à la fête qui suivra.

8. Les qualifications nécessaires et, le cas échéant, les conditions particulières à respecter

ex. : Le bénévole devra détenir un permis de conduire et pouvoir s'exprimer en anglais.

9. Les bénéfices possibles

ex. : Accès gratuit aux loges des artistes, et aux spectacles payants, tee-shirt du festival et soirée des bénévoles.

Mise à jour : 2012

 [49023-Comment établir une description de tâches](#)



Aîné et engagé pour administrer

Les administrateurs

Les administrateurs sont élus par les membres lors de l'assemblée des membres.

Être membre d'un conseil d'administration est une **responsabilité importante et enrichissante pour une personne qui accepte d'investir du temps et ses connaissances au service d'une association qui lui tient à cœur, et ce, de façon bénévole.**

Être membre d'un conseil d'administration **suppose que l'on est prêt à consacrer du temps pour apprendre à bien jouer son rôle de gestionnaire.** Un administrateur se doit d'être conscient du rôle qu'il a à jouer, de connaître ses droits et ses devoirs et de les assumer complètement.

Pour vraiment jouer son rôle, une personne siégeant au conseil d'administration **doit être convaincue que sa présence fait une différence dans l'évolution**

des enjeux et que son absence va perturber le fonctionnement de la réunion.

Être administrateur...
un rôle totalement ACTIF!!

Administrer c'est être
RESPONSABLE de l'évolution
de l'association!

La mise en place d'un comité de mise en candidature, intégré à un processus de gestion des personnes bénévoles, assurera le recrutement de personnes plus susceptibles de faire progresser l'association. Nous sommes tous conscients que certaines personnes acceptent de siéger sur un conseil d'administration par la force des choses.

Cette situation de fait constitue rarement un conseil d'administration fort.

Administrateurs cooptés

Il s'agit d'administrateurs **non-membres et nommés pas les administrateurs** du conseil d'administration. Les règlements généraux doivent prévoir les mécanismes qui encadrent les postes cooptés. Les administrateurs cooptés ont les **mêmes droits, les mêmes devoirs et les mêmes obligations** que les autres administrateurs.

La cooptation permet d'aller chercher des points de vue et des expertises à l'extérieur des membres. Très important de comprendre et d'identifier pourquoi on utilise ce type d'administrateurs et de prévoir des mécanismes puisqu'il y a aussi un risque de faire « entrer le loup dans la bergerie ».



Aîné et engagé pour administrer

Les droits et les devoirs des administrateurs

D'abord, quelques éléments IMPORTANTS à retenir :

Administrateur uniquement en réunion

La fonction d'administrateur existe seulement lorsque la personne est en réunion du conseil d'administration. À l'extérieur des réunions, le pouvoir rattaché à cette fonction n'existe plus, à moins que la personne ait été mandatée par résolution. Toutefois, bien que l'aspect du pouvoir n'existe que durant une réunion du conseil d'administration, à l'extérieur, **la personne contribue à la crédibilité et à l'image de l'organisation.** Elle est vue comme un représentant des valeurs de l'organisme. **Donc, ses actions personnelles ont indirectement un impact sur l'image de l'association.**

Administrateur strictement personnel

La fonction d'administrateur est une fonction de grandes responsabilités au niveau légal. En effet, « la personne est imputable à la fois de ses actes et de ses décisions, mais aussi, solidairement, des actes et des décisions de ses collègues-administrateurs. »⁵ C'est pourquoi la fonction d'administrateur est « strictement personnelle ». **La personne ne peut pas demander à quelqu'un d'autre de prendre sa place lors d'une réunion. L'administrateur ne peut pas avoir de substitut, de même qu'il ne peut pas voter par procuration.**

Pas d'accompagnement en réunion

Lors d'une réunion du conseil d'administration, **un administrateur ne peut pas être accompagné par un avocat ou un autre conseiller/spécialiste** à moins que les administrateurs soient en accord au préalable et que ces derniers connaissent les raisons qui poussent un administrateur à vouloir être accompagné.

Observateur sur invitation seulement

Pour qu'un membre de l'association puisse assister à une réunion du conseil d'administration à titre d'observateur (sans droit de parole, ni droit de vote), il doit en avoir reçu une invitation du conseil d'administration. **«Aucun membre de l'organisme ne peut «exiger» d'assister à une réunion en tant qu'observateur.»**⁶

⁵ MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 19.

⁶ MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 31.

DROITS

- Refuser toute élection
- Respect
- Clarté du rôle
- Accès aux livres
- Info juste et complète
- Assister aux réunions
- Exprimer point de vue
- Inaliénable de vote
- Exprimer ses volontés
- Élire les dirigeants
- Protection
- Remboursements frais
- Démissionner

DEVOIRS

- Prudence et diligence
- Intérêts association
- Solidaire et loyal
- Honnête
- Disponible/compétent
- Expertise disponible
- Respect
- Ouverture d'esprit
- Capacité d'écoute
- S'informer
- Distance saine (membres)
- Remplir engagements
- Faire confiance
- Protéger le patrimoine
- Responsable/crédible





Aîné et engagé pour administrer

Les droits de l'administrateur

L'administrateur a le droit :

- **De refuser toute élection ou nomination à titre d'administrateur.** Une personne peut décider qu'elle ne veut pas devenir un administrateur. L'organisation devrait prévoir un processus de mise en candidature et recueillir obligatoirement par écrit le consentement de la personne au préalable.
- **Au respect.** La personne administratrice elle-même, tout comme le personnel, les bénévoles et les collègues administrateurs se doivent de respecter cette fonction de grandes responsabilités qui est en quelque sorte le patron de l'organisation (en réunion bien sûr). Avoir un langage respectueux, arriver à l'heure et ne pas partir avant la fin lors d'une réunion, se préparer pour la réunion, être attentif et participatif lors d'une réunion, se tenir informé des dossiers, s'assurer que les administrateurs reçoivent l'information et la documentation nécessaires dans un délai suffisant, recevoir une convocation dans un délai raisonnable, etc. sont des exemples de manifestations de respect.
- **À une définition claire et franche de son rôle et de ses responsabilités.**
- **D'avoir accès aux livres de l'organisme** (charte, règlements, politiques, procédures, livres comptable, rapports pertinents).
- **À une information juste, complète et dans un délai** qui puisse lui permettre de participer de façon éclairée à toutes les décisions qui concernent son rôle.
- **D'assister à toutes les réunions** du conseil d'administration.
- **D'exprimer librement son point de vue lors d'une réunion.**
- **Inaliénable de vote.** Être administrateur c'est avoir le droit de vote. La responsabilité légale de l'administrateur fait en sorte que ce dernier ne peut pas ne pas avoir le droit de vote, sauf dans une situation de conflits d'intérêts.
- **D'exprimer ses volontés.** Ici, ce ne sont pas les volontés personnelles de l'administrateur, mais bien une volonté collective (à titre de conseil d'administration). Cette expression passe par des directives adoptées, c'est-à-dire par des politiques de gouvernance clairement écrites.



Aîné et engagé pour administrer

- **D'élire, parmi les administrateurs, les dirigeants** (ou officiers : président, vice-président, trésorier, secrétaire).

Les membres d'une association peuvent élire les dirigeants (officiers) lors de l'assemblée des membres. Les règlements généraux de l'association doivent le stipuler. Il est toutefois important de se rappeler que ceux qui élisent sont ceux qui doivent destituer la personne si nécessaire. Une telle situation demande donc à l'association de convoquer une assemblée spéciale des membres.

- **D'être protégé et de se protéger.** De par les responsabilités reliées à la fonction d'administrateur, il est important que ce dernier soit protégé. Diverses façons peuvent permettre une protection : prévoir une clause d'indemnisation dans les règlements de l'organisation; avoir une assurance responsabilité des administrateurs; prendre connaissance des documents/avoir toute l'information nécessaire à la prise de décision et faire inscrire sa dissidence au procès-verbal lorsqu'on est contre une décision du conseil d'administration; se tourner vers l'avis d'experts lorsque nécessaire (avocat/comptable/ingénieur); etc.

Association à charte provinciale (Québec)

L'administrateur absent de la réunion ne peut être tenu responsable de la décision prise. (Code civil, art. 337)

Association à charte fédérale (Canada)

L'administrateur, même absent, est présumé avoir participé à la décision prise par le conseil d'administration.

- **Au remboursement des dépenses raisonnables encourues dans l'exercice de ses fonctions.** C'est à l'organisation de définir ce qu'est une dépense raisonnable et de l'écrire clairement au sein d'une politique.
- **De démissionner de son poste d'administrateur quelle que soit la raison.** Un administrateur peut quitter sans donner d'explication sur les raisons de son départ, de sa démission. Il est toutefois important de se rappeler que de connaître les raisons d'un départ de bénévole permet à l'association d'effectuer des réajustements nécessaires à un bon fonctionnement, lorsque cela est possible (opportunité d'évolution).



Aîné et engagé pour administrer

Les devoirs des administrateurs

L'administrateur a le devoir :

Envers lui-même :

- De s'assurer de **sa disponibilité afin de pouvoir jouer son rôle pleinement et adéquatement.**
- De **mettre son expertise à la disposition** de ses collègues administrateurs et, par le fait même, à la disposition de l'organisation.
- **D'obtenir et de conserver le respect** de ses collègues et de l'organisme en donnant l'exemple.
- De garder une **distance saine envers les membres (son collègue électoral).**

Envers les autres :

- De **respecter les autres administrateurs.**
- De faire preuve **d'ouverture d'esprit.**
- De faire preuve d'une bonne **capacité d'écoute.**
- D'être **solidaire et loyal** (Code civil, art. 322) envers ses collègues administrateurs et l'organisation (accepter les règles reliées à la vie démocratique, se rallier, être solidaire des décisions du conseil d'administration, etc.).
- De **remplir ses engagements.**
- D'**honnêteté** (transparence, vérité, franchise) (Code civil, art. 322).
- D'agir avec **prudence** (avoir les informations et les avis nécessaires à la prise de décision) et **diligence** (ne pas laisser des décisions) (Code civil, art. 322).
- D'agir avec **compétence** (s'informer, lire, etc.).
- De **faire confiance** envers ses collègues administrateurs, la permanence, l'association (s'exprime, entre autres, par le fait de déléguer).

Envers l'organisme :

- De **s'informer de façon régulière** du développement des dossiers et des enjeux.
- De s'assurer que les **attentes des administrateurs ont été exprimées sous forme de politiques de gouvernance clairement écrites.**
- **Solidaire et loyal** envers l'organisme (éviter de véhiculer des opinions négatives, au contraire, défendre les positions du conseil d'administration).
- De faire **primer les intérêts de l'organisme.**
- De **protéger le patrimoine** de l'organisme et de le faire fructifier.
- De **s'abstenir de faire des déclarations publiques** à moins d'avoir été mandaté par résolution par le conseil d'administration en tant que porte-parole officiel.



Aîné et engagé pour administrer

- De se sentir personnellement responsable et imputable.
- De **supporter son directeur général/coordinateur** lorsque c'est le cas.
- « **D'éviter de se placer dans une situation de conflit** entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur » (Code civil, art.324).

Envers la société :

- « La **crédibilité individuelle** est à la base de la **crédibilité globale de l'organisation.** »⁷
- De **s'assurer que l'organisme respecte les prescriptions** de la loi, de sa charte, de ses règlements et de ses politiques et procédures.
- De s'assurer que l'organisme **possède un code d'éthique** et que tous le **respectent** (administrateurs, bénévoles, employés, membres).
- De **rendre compte des actions de l'organisme** (s'assurer de l'exactitude des rapports, annuel et financier, et s'assurer qu'ils décrivent bien la réalité de l'organisme).

⁷ MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 30.



Aîné et engagé pour administrer

Le concept d'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe c'est quelque chose qui se construit. Lors de la création d'un groupe, l'esprit d'équipe n'existe pas. Au départ, chaque personne du groupe pense davantage en termes individuels, d'avancement de ses propres idées et tente de se démarquer du lot. Quelques ingrédients⁸ sont donc nécessaires pour réussir à développer l'esprit d'équipe d'un conseil d'administration.

- 1- **Un but ou un intérêt commun** : le conseil d'administration doit avoir un but et chacun des membres de cette équipe doit accepter ce but. Il est donc primordial de s'assurer que chacun comprenne bien ce but commun surtout lorsqu'une nouvelle personne intègre l'équipe. Le premier but à partager est la mission de l'association. L'échange, le partage des visions, des valeurs et des attentes peuvent contribuer favorablement à développer une compréhension commune. S'assurer également de la compréhension des mots. Toujours se rappeler que chacune des personnes ont des croyances et une culture qui leur est propre.
- 2- **La discipline** : les absences, les retards ou les départs précipités rendent l'intégration d'une personne plus difficile. Il lui sera plus difficile de faire un avec l'ensemble et l'ensemble éprouvera plus de difficulté à intégrer cette personne.
- 3- **Le chef d'équipe** : pour devenir un tout cohérent, le chef d'équipe c'est-à-dire le président du conseil d'administration, doit s'assurer de la cohésion et de l'unité de l'ensemble de l'équipe. Le président a un rôle primordial dans le développement d'un esprit d'équipe. Il doit principalement s'assurer que tous les administrateurs sont sur la même longueur d'onde, donc que la mission et la vision sont partagées et acceptées et que les valeurs du groupe soient toujours priorisées. Son rôle est aussi de connaître et de faire appel aux capacités et aux forces de chacun des membres de l'équipe afin d'atteindre les objectifs, d'encourager et de présider les célébrations.

Bien que le président ait le rôle premier, chacun des membres de l'équipe, c'est-à-dire chacun des administrateurs du conseil d'administration est responsable du développement de l'esprit d'équipe.

Chaque réunion du conseil d'administration est une opportunité de faire grandir cet esprit d'équipe.

⁸ Tirés de MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 7.

Président du conseil d'administration

Le président est le seul administrateur à avoir un mandat continu. Si à l'extérieur des réunions les administrateurs perdent en quelque sorte leur pouvoir rattaché à la fonction d'administrer, le président lui est le seul à conserver ce pouvoir relié à sa fonction entre les réunions. Il est une **courroie** entre le conseil d'administration et les bénévoles ou entre le conseil d'administration et la direction, le cas échéant.

Il est le **porte-parole du C. A.**, c'est-à-dire qu'il parle au nom de tous les administrateurs et non pas seulement en son nom à titre de président. Il n'est pas le porte-parole de l'association. Le rôle de porte-parole de l'association peut être joué par un autre administrateur, un membre de la permanence ou un bénévole, bref, une personne qui connaît bien le dossier à défendre ou à représenter.

Le président est le **leader du conseil d'administration.**

C'est lui qui se préoccupe des affaires du conseil d'administration. Il est responsable du fonctionnement harmonieux et il doit s'assurer d'éviter les pertes de temps au sein du conseil d'administration. C'est à lui de voir à discipliner les échanges, les débats et les relations entre administrateurs. Il est responsable de la « performance » et de l'intégrité du conseil d'administration.



Être responsable,

c'est se porter garant de...
C'est l'obligation de **répondre** de ses actes, de donner réponse à une demande, à une question, à un acte...
C'est en quelque sorte offrir ou faire connaître ce que l'on a à dire face à une obligation. Être responsable est une magnifique occasion de mettre à contribution notre savoir, notre expertise, notre expérience, et ce, de façon toute personnelle, mature et créative.

Il fait en sorte que le conseil d'administration devienne une plus-value à l'association. Il est aussi le gardien de l'éthique.

Il est responsable de bien connaître les dossiers qui concernent l'association ainsi que d'informer de façon régulière les administrateurs sur tous les dossiers traités. Il est responsable d'aller chercher le « feedback » des administrateurs afin de maintenir le cap sur les attentes de ceux-ci.

Comme il a été élu par ses pairs il devient en quelque sorte leur « serviteur » ayant un rôle unique (se voir au service de... et non comme le servant).

Pendant les réunions, il est l'animateur et le leader, c'est à lui de ramener l'ordre de façon respectueuse et ferme; de rappeler les règles de fonctionnement et de s'assurer qu'elles sont respectées; de refuser les sujets ou les débats non pertinents au rôle du conseil d'administration; etc. Il voit aussi à instaurer un climat favorable à l'expression des points de vue, aux échanges harmonieux, au respect de l'ordre du jour, à développer des outils pour une communication optimale, etc.

Droit de vote prépondérant

Dans la plupart des associations, le président bénéficie d'un vote dit prépondérant, c'est-à-dire que le président ne vote pas du tout sur toute décision à prendre ou qu'il a droit à un 2^e vote lorsqu'il y a égalité lors d'un vote au sein du conseil d'administration. Le point de vue de Malenfant et son équipe est intéressant à ce sujet. Celui-ci recommande que le président exerce un droit de **vote normal** sans bénéficier d'un 2^e droit de vote, comme tous les autres administrateurs et de préconiser un mécanisme lors d'une égalité de vote. Celui-ci souligne que si le conseil d'administration est partagé à part égale sur une question, cette décision est aussi valable qu'une autre et ne devrait tout simplement pas engendrer d'actions ou de changements. Cette égalité signifie peut-être qu'une réflexion ou une recherche d'information plus poussée s'impose. Il est observé qu'un 2^e droit de vote place le président dans une situation délicate face aux administrateurs (il vote contre la moitié de son équipe).



La présidence,
un rôle totalement ACTIF!!

Les rôles, habiletés et qualités recherchées chez un président



De façon globale, le président a pour **rôles** de :

- Coordonner le travail du conseil d'administration.
- S'assurer que l'ensemble du système de gouvernance et de ses processus sont définis, respectés et que le tout fonctionne bien.
- Représenter l'association à l'extérieur (public, politique, autres organisations).
- Être le porte-parole du conseil d'administration.
- Utiliser les ressources financières adéquatement.
- S'assurer que les documents obligatoires soient bien complétés et envoyés dans les délais.
- S'assurer de la pérennité du conseil d'administration (relève, recrutement, bonne représentation des membres, expression des diversités de point de vue).
- Être le « mentor » ou le « coach » du prochain président (ex. : le vice-président).
- Voir à ce que la discipline durant et entre les réunions soit constante (durant les échanges, les relations, etc.).
- S'assurer que le rôle du comité exécutif n'empiète pas sur le rôle du conseil d'administration (ou celui de la direction le cas échéant).
- S'assurer que le code d'éthique est compris et respecté.
- Être membre d'office des comités.

- S'assurer qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêts vécus par les administrateurs.
- Connaître les dossiers.
- Préparer les documents nécessaires et diffuser l'information pour les échanges et la prise de décisions aux administrateurs.
- Aller chercher le « feedback » des administrateurs.
- S'assurer que les attentes des administrateurs soient respectées.

- Prévoir et planifier un temps d'accueil des nouveaux membres ou de réflexion qui permette d'évaluer, de planifier, d'échanger sur l'ensemble de l'association.
- Voir à ce que les administrateurs connaissent et comprennent la mission, les orientations, les enjeux, les diverses politiques et procédures internes, etc.

Globalement durant une réunion, son rôle consiste à :

- Animer la rencontre (et les assemblées des membres).
- Donner la parole et favoriser l'expression des points de vue des administrateurs.
- S'assurer que tous les membres connaissent et comprennent les règles de fonctionnement.
- Voir au respect de l'ordre du jour et gérer le temps.
- S'assurer du respect des uns et des autres.

- Favoriser l'écoute.
- S'assurer que toutes les façons de voir ont été explorées et que tous les aspects ont été questionnés.
- S'assurer de ramener les débats et les échanges en fonction de sujets pertinents au rôle du conseil d'administration (rester centré).
- Ramener l'ordre de façon ferme et respectueuse.
- Faire la synthèse de l'échange.
- S'assurer que le conseil prenne les décisions qui sont requises à l'évolution de l'association.



Les principales **habiletés** d'un président sont :

- Être capable de comprendre son rôle et de l'assumer (prendre conscience des responsabilités, savoir différencier son rôle de celui du conseil d'administration, etc.).
- Écouter.
- Être capable de communiquer (clairement, régulièrement).
- Être capable d'accomplir son devoir (être préparé, informé, connaître les enjeux, etc.).
- Être capable de cibler les forces et les faiblesses des administrateurs et faire valoir les forces (mettre à contribution, permettre le déploiement des potentiels, etc.).
- Avoir une bonne gestion de son temps.
- Être capable de consulter les administrateurs (ou la direction, le cas échéant).
- Développer une vision d'ensemble.
- Être capable de déléguer et de faire confiance.
- Encourager, motiver, mobiliser.
- Être capable d'animer des réunions.
- Être capable de négocier, d'influencer, de développer des partenariats, etc.

Surtout, faire preuve d'ouverture pour acquérir de nouvelles connaissances, développer de nouvelles habiletés, faire émerger ses potentiels, consolider ses acquis, etc. Se placer dans la peau de **l'apprenant** aide à rester ouvert et à évoluer comme personne, surtout à l'intérieur d'un rôle à jouer.

S'assurer ne signifie pas faire!
S'ASSURER rime avec VÉRIFIER que c'est FAIT.



Aîné et engagé pour administrer



Les **qualités** recherchées chez un président :

- Attitude générale positive
- Transparence
- Cohérence et détermination
- Respect et doigté
- Intègre et juste
- Honnête
- Sait écouter
- Donne l'exemple
- Disponible
- À la réputation de livrer la marchandise
- Sait communiquer avec les autres
- Est enthousiaste et sait communiquer cet enthousiasme
- Connaît l'organisme
- Est généralement de bonne humeur et rayonne la joie de vivre
- A confiance en lui-même et sait faire confiance
- Sait persuader les autres dans le respect
- Sait écouter les autres
- Est connu comme un leader
- Connaît les règles de fonctionnement
- Inspire confiance et a un certain prestige
- Connaît l'objet du mandat
- Accepte les valeurs de l'organisation (adhère)
- Est prêt à consacrer le temps nécessaire
- Connaît le personnel et respecte la place de chacun



L'important n'est pas de trouver une personne qui réponde à toutes ces qualités, mais qui possède un ensemble de ces qualités. **D'où l'importance aussi d'avoir un conseil d'administration composé d'administrateurs aux qualités différentes et variées ce qui permettra, en équipe, d'avoir un portrait plus entier en termes de qualités, compétences et habiletés.**

Durée du mandat

Idéalement, il faut prévoir la durée et le nombre de mandat (nombre de fois qu'une personne peut être réélue au même poste) dans les règlements généraux de l'association. Si non, ce sont les prescriptions de la loi et du Code civil qui devront être respectées.

<u>À titre indicatif</u>	Durée du mandat	Nombre de mandat
La Loi des compagnies prévoit :	Président ne peut être élu que pour une période de 2 années consécutives .	Ne précise pas le nombre de fois qu'une personne peut être élue au même poste.
Le Code civil prévoit (art. 339):	Limitée à 1 an pour les administrateurs.	Laisse entendre que le nombre est illimité .

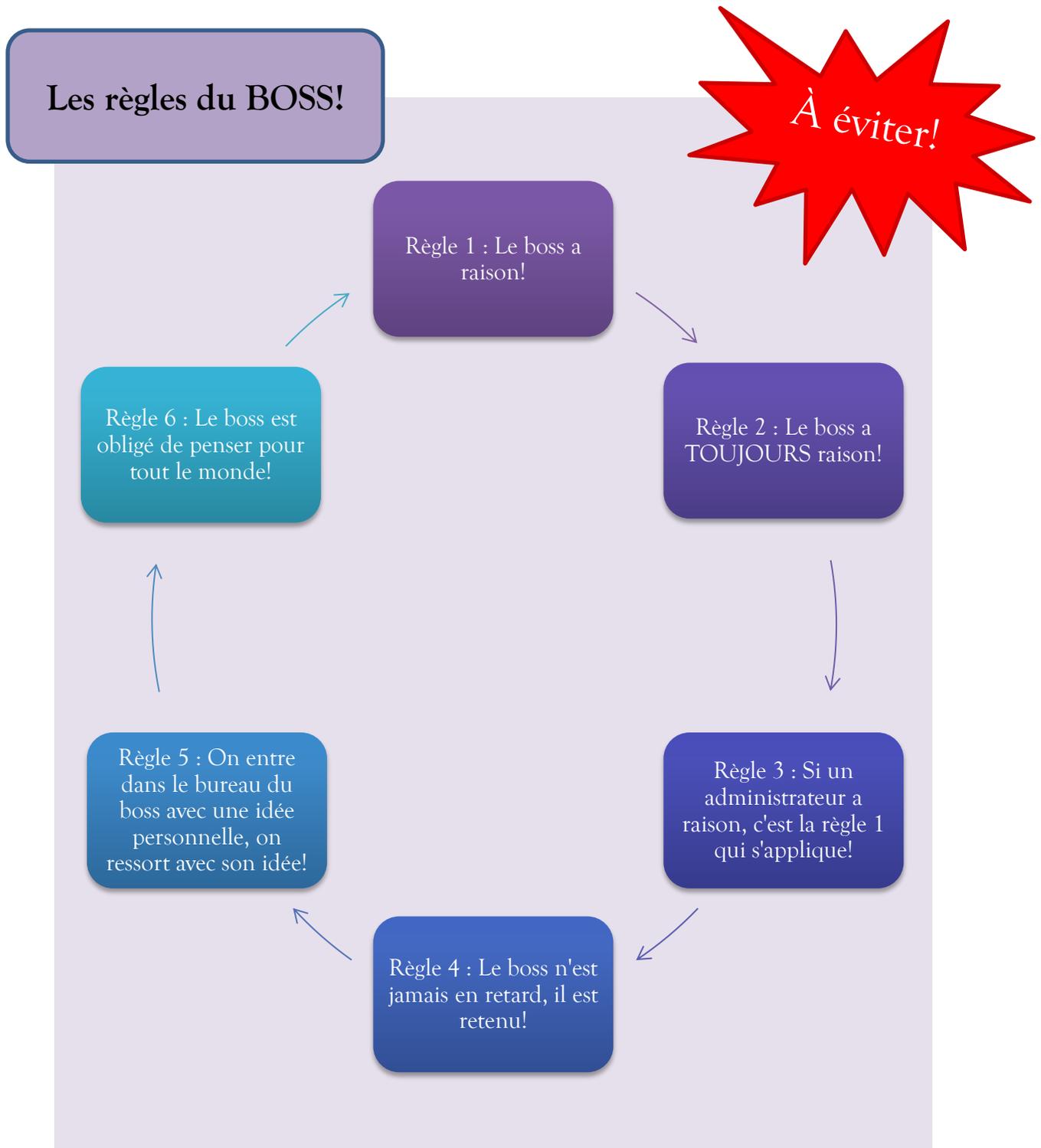
Selon Roméo Malenfant et son équipe, une situation idéale prévoit la durée du mandat de 1 à 2 ans et limite le nombre à 2 mandats consécutifs afin que la personne puisse réaliser les objectifs liés à sa fonction de président et vivre un sentiment de satisfaction face au travail accompli, tout en laissant la place aux nouvelles personnes qui veulent aussi apporter une touche personnelle. L'important est que les règlements généraux prévoient une façon de faire. Cela permet également d'éviter le « *syndrome du président omnipotent* », c'est-à-dire éviter la présence d'un président au pouvoir absolu, qui préside en toute-puissance.

Le poste de **président sortant** s'avère intéressant pour assurer une transition douce et ne pas fragiliser les acquis, dans la mesure où la **durée du mandat est limitée à 1 année**. L'idée du président sortant peut être une **ressource de type « mentor »** sans avoir un poste spécifique sur le C. A. donc sans droit de vote.

Le syndrome de l'omnipotence, un syndrome à éviter!

Dans certaines associations, il arrive qu'une fois une personne élue à titre de président celle-ci devienne entourée d'une aura de prestige. Les administrateurs semblent, tout-à-coup, prêts à tolérer n'importe quelle faute, à oublier ses erreurs, à fermer les yeux, etc. Le président devient la toute-puissance et les administrateurs semblent avoir peur de dénoncer les fautes, d'émettre des points de vue divergents ou d'apporter de nouvelles idées. **Ce syndrome de l'omnipotence du président est à éviter puisqu'il prive l'association d'évoluer et fait perdre énergie et temps en plus de contribuer au départ de ressources humaines compétentes que sont les administrateurs.**

Malenfant parle aussi des règles du « boss ». Il suffit cependant de changer le mot boss par président.





Aîné et engagé pour administrer

Vice-président du conseil d'administration

Dans la plupart des associations, le mandat du vice-président se limite à remplacer le président en cas d'incapacité.

Pourtant la vice-présidence est une fonction d'une grande importance surtout si on pense en termes de pérennité et de relève au sein du conseil d'administration. Il s'agit d'une fonction qui devrait conduire à la présidence, donc d'un **rôle préparatoire à l'avenir**.

Même si la présidence n'est pas coulée dans le béton pour le vice-président, idéalement seule une personne qui démontre un potentiel à jouer un rôle de président devrait être élue à titre de vice-président.

Les associations ont intérêt à penser le rôle et les tâches du vice-président et d'utiliser cette ressource en fonction du futur. La personne est à apprendre son rôle futur de président.

Exemples de tâches déléguées au vice-président :

- Accompagner le président dans les diverses représentations ou concertations
- Animation du comité exécutif ou d'un comité de planification/évaluation
- Certaines représentations
- Certaines allocutions
- Responsable de certains dossiers
- Etc.



Aîné et engagé pour administrer

Secrétaire du conseil d'administration

La personne secrétaire du conseil d'administration est la gardienne de tous les documents de l'association. Par souci de confidentialité et de protection (gestion des risques), les documents doivent être placés sous clés (filière barrée) au siège social de l'association.

Le procès-verbal d'une assemblée des membres peut être consulté par les membres.

Le procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration peut être consulté seulement par les administrateurs en poste.

Le procès-verbal d'une réunion de comité, incluant le comité exécutif, peut être consulté à la fois par les membres du comité et les administrateurs en poste.

Il revient au secrétaire du conseil d'administration de faire les différents envois postaux (ou autres) comme la convocation aux réunions du conseil d'administration et de l'assemblée des membres ou l'envoi du bulletin, de la programmation des activités, etc.

Avant d'ouvrir officiellement une réunion du conseil d'administration ou une assemblée des membres, certaines vérifications s'imposent (vérification de la régularité et du quorum). C'est donc au secrétaire de confirmer que l'avis de convocation a bien été envoyé, conformément aux règlements et aux lois, aux administrateurs ou aux membres de l'association dans le cas d'une assemblée des membres.

C'est aussi au secrétaire du conseil d'administration de rédiger le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration. Pour être officiel (certifié) un procès-verbal (d'une réunion du conseil d'administration, du comité exécutif ou d'une assemblée des membres) doit être préalablement adopté puis signé par le président ou le secrétaire (Loi des compagnies, art. 107). Les procès-verbaux doivent être conservés durant toute la vie de l'organisation.

- ❖ Consulter le guide de Roméo Malenfant, Ph. D. intitulé **Les guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique®**, Guide no 4 : **Le procès-verbal (et l'ordre du jour)**, Éditions D.P.R.M. (2010) pour en savoir plus sur le procès-verbal et l'ordre du jour (définition, le contenu adéquat, les items à aborder au cours d'une année, qui fait quoi, les liens avec la loi, les situations particulières, etc.).

Fiche pratique



Tirée du site Internet : *Observatoire québécois du loisir* section du *Portail des gestionnaires et des bénévoles*.

Comment faire un compte-rendu de réunion?

Cette fiche fait suite à la fiche sur l'ordre du jour des réunions et présente la table des matières d'un procès-verbal et son contenu. Elle offre un « questionnaire » servant de base à tous procès-verbaux.

Qu'est-ce qu'un compte-rendu ou un procès-verbal?

Le procès-verbal ou compte-rendu est composé à partir de l'ordre du jour. Ce document **rapporte le contenu d'une réunion et enregistre les décisions ou les actions prises et est porté au livre des minutes de l'organisation. Il témoigne des engagements de la personne morale qu'est l'organisation.** Un engagement non consigné à un procès-verbal adopté n'engage pas l'organisme et ne protège pas individuellement les membres de l'organisation.

On parle d'un compte-rendu quand les éléments essentiels sont rapportés et d'un procès-verbal quand tous les propos d'une réunion font l'objet du rapport. En général on s'en tient au compte-rendu qui légalement consigne les décisions de l'organisation.

Son contenu

Le compte-rendu contient des renseignements sur :

1. Identification de **l'instance et de l'organisation** qui tient la réunion;
2. **Date, lieu et heure** de la réunion;
3. Liste des **membres présents** (de façon à constater le quorum nécessaire pour que les décisions soient légales);
4. **Adoption de l'ordre du jour** (proposition, appui, vote et texte de la résolution);
5. **Adoption des procès-verbaux** des réunions précédentes pour assurer l'officialisation légale des décisions (proposition, appui, vote et texte de la résolution comportant la date de la réunion);
6. **Affaires découlant** des procès-verbaux ou des comptes-rendus. Cet item constitue un point d'information sur les mesures de suivi données aux décisions contenues dans le procès-verbal;



Aîné et engagé pour administrer

7. Titre et texte **des décisions** et les renseignements sur leur adoption (ex. proposer par, appuyer par, vote);
8. Titre des **sujets discutés** par les membres et, parfois pour mémoire future, des indications générales sur le sens de ces discussions;
9. Titre des **informations reçues** surtout celles qui ont un poids légal ou réglementaire ou qui engage l'organisation (ex. : signature d'un contrat, lettre de quittance, démission, rapport de comité);
10. Résolution de **clôture de la réunion**;
11. Parfois, le date et le lieu de la **prochaine réunion**.

Le compte-rendu comme le procès-verbal doit faire **preuve de transparence**, il n'omet aucune des informations de la liste qui précède. Il doit être rédigé d'un point de vue impartial et rapporter fidèlement les propositions traitées par les membres.

Il importe de rédiger le compte-rendu de façon **précise, concise et simple** et d'y retrouver les propositions discutées et les décisions prises.

Le compte-rendu rapporte des discussions en se contentant d'indiquer le titre et le résumé du sujet discuté alors que le procès-verbal rapporte en détail ces discussions.

Il est recommandé d'exprimer la pensée en utilisant de courtes phrases commençant par des verbes d'action. Ces verbes sont utilisés pour formuler des actions, des attentes, des résultats ou même des indicateurs de performance. Ils décrivent des performances qui peuvent être évaluées.



Aîné et engagé pour administrer

Directives et modèle de rédaction des items du procès-verbal

A la fin de cette fiche, vous pouvez télécharger un modèle de procès-verbal que vous complétez à la manière d'un questionnaire. Voici toutefois quelques indications pour l'inscription des principaux items d'une réunion dans le procès-verbal.

1. Identification de l'instance et de la corporation qui tient la réunion

On indique ici le nom de l'organisation (Comité des loisirs de la paroisse de Saint-Clément) et de l'instance (conseil d'administration).

2. Date, lieu et heure de la réunion

Ces informations, précédé de « procès-verbal ou de compte-rendu » sont inscrites sous le nom de l'instance et de la corporation et font partie du titre.

3. Liste des membres présents

On indique ici le nom des membres et le titre des membres officiels du conseil d'administration ou de tout autre comité. Il est aussi possible d'indiquer le nom des absents et ceux des invités.

4. Adoption de l'ordre du jour

Généralement un projet d'ordre du jour a été envoyé aux membres avec la convocation de la réunion. Le texte habituel du compte-rendu se lit comme suit : « Sur recommandation de ... et appuyé par... l'ordre du jour est adopté tel que lu ou après modifications »

On ajoute ensuite le texte de l'ordre du jour adopté.

Par ailleurs, on peut indiquer que l'item « autre sujet » ou « varia » reste ouvert, le cas échéant.

5. Adoption des procès-verbaux

Cet item du compte-rendu est généralement assez simple et se lit comme suit :

« Sur recommandation de..... et appuyé par... le procès-verbal (ou compte-rendu) de la réunion du ... (date) est adopté.»

En discussion, on peut procéder à des changements mineurs au projet de compte-rendu souvent à cause d'un oubli ou d'une imprécision. Toutefois, jamais on ne peut à cet item, modifier une résolution. Si tel était l'intention, il faudrait ajouter un item à l'ordre du jour.

6. Affaires découlant

À cet item on indique les mesures ou actions qui ont été mises en œuvre à la suite des décisions ou des demandes d'information. Le compte-rendu se contente de nommer le point du compte-rendu et de la faire suivre des mesures.



Aîné et engagé pour administrer

7. *Titre et le texte des décisions*

Le compte rendu doit minimalement contenir le titre (ex. : embauche d'un coordonnateur de camp de jour), le texte de la résolution (ex. : il est résolu d'embaucher monsieur Denis Humphrey à titre de coordonnateur pour la saison 2014) et le nom de la personne qui propose, celui de la personne qui seconde et le résultat du vote. Par ailleurs, il est fréquent que la résolution mandate quelqu'un pour assurer le suivi de la résolution (ex. : de confier au président la tâche de signer le contrat). Enfin, certaines résolutions plus complexes et devant être acheminées à des tiers peuvent contenir des considérants qui expliquent et justifient la résolution.

8. *Sujets discutés*

Ici le compte-rendu indique le sujet et parfois la teneur générale des discussions (ex. : publicité et recrutement : les membres ont discuté des meilleurs moyens de faire la promotion du programme 1014. Une proposition sera déposée à la prochaine réunion). Le procès-verbal, lui, rapporte les diverses positions exprimées.

9. *Informations reçues*

On fait la liste, c'est-à-dire le nom des expéditeurs et le sujet des lettres reçues et le titre des nouvelles communiquées. Cet item n'est pas obligatoire, mais il est utile pour la mémoire des membres.

Signature des procès-verbaux

Dès qu'un procès-verbal est adopté, les décisions qui y sont consignées entrent en vigueur. Ces procès-verbaux doivent être signés généralement par le président de la réunion et le secrétaire.

Conservation des procès-verbaux

Les procès-verbaux doivent être classés chronologiquement et conservés de façon permanente. Le fait de répertorier ces documents assure leur conservation et simplifie grandement leur emplacement afin que toute personne puisse s'y référer facilement au fil du temps.

À consulter sur le web :

GRIng. (2011). Guide rédaction pour ingénieur. Document consulté le 13 août 2012 de http://www.gring.ca/ordre_jour/contenu.php.

Secrétariat général (1995). [Guide rédaction des procès-verbaux](#). Université du Québec à Montréal, 38 pages. Document consulté le 24 août 2012.

En bibliothèque :

Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail (1999). *Coopérative Jeunesse de Services*, Stage d'intégration des coopérants et Démarrage CJS, 85 pages.

Mise à jour: Août 2013  [51771-Comment faire un compte-rendu de réunion](#)



Aîné et engagé pour administrer

Trésorier du conseil d'administration

D'entrée de jeu il est important de souligner que **la responsabilité financière de l'association revient au conseil d'administration soit à tous les administrateurs**, et ce, même si un des administrateurs exerce la profession de comptable ou d'expert-comptable.

Le rôle du trésorier du conseil d'administration est, entre autres, de vérifier que les décisions du conseil d'administration (et de la direction) en matière de finances sont respectées et respectueuses de la réalité financière de l'association. Bref, de s'assurer de la santé financière de l'organisme. Pour diminuer les risques de fraudes, de vols et diminuer la marge d'erreurs, certains organismes ont créé un comité de vérification des finances qui supporte le trésorier dans son rôle et s'assure d'une vérification et d'une vigilance constante en matière de finances.

Il revient également au trésorier de présenter le rapport financier (mensuel ou trimestriel) lors de la réunion du conseil d'administration et de l'assemblée des membres.

C'est lui qui devrait assurer le paiement des factures courantes; la tenue des livres; compléter les demandes de subventions; fournir toute l'information au comptable externe lors de l'examen ou de la vérification comptable annuelle et c'est lui, qui devrait présenter le budget, c'est-à-dire faire la projection des sommes d'argent en fonction de ce que l'on veut réaliser comme organisation au courant de l'année. Pour ce faire, la personne qui occupe le poste de trésorier doit comprendre et connaître la réalité terrain, la mission et maîtriser quelques notions de comptabilité.

Un cours **d'Initiation à la comptabilité** s'offre à peu de frais pour les adultes désirant connaître les éléments de base en comptabilité. Informez-vous auprès de votre Centre de formation professionnelle (Services aux entreprises).

C'est un rôle qui ne devrait pas se jouer seul. Les administrateurs doivent se rappeler qu'ils sont eux aussi responsables de la santé financière de l'association. Trop souvent les points concernant les finances sont passés rapidement parce que les administrateurs sont peu à l'aise avec les chiffres. Au contraire, il faut prévoir un temps pour analyser et comprendre les chiffres, se dire que toutes les questions sont bienvenues afin de s'assurer que tout est conforme, diminuer le risque d'erreurs (ou de fraudes) et voir à l'évolution et à la viabilité de l'association.

Le rapport financier présente entre autres les États financiers (revenus/dépenses) et le Bilan (actifs/passifs/avoir) de l'association à un temps donné (mois, trimestre, année).



Fiche pratique

Information tirée du site Internet de l'Association des comptables généraux accrédités du Nouveau-Brunswick :

http://www.cga-nb.org/fr/public_services/find_a_cga_firm/audit_review_compilation.aspx



Mission d'examen

L'objectif d'une mission d'examen est de préparer et d'examiner des états financiers pour s'assurer qu'ils sont vraisemblables, c'est-à-dire dignes de confiance. Si, après avoir examiné les états financiers, le comptable est convaincu qu'ils ne sont pas trompeurs, le rapport type du comptable servira de préface aux états financiers.

Un examen donne une assurance limitée que les renseignements financiers respectent les principes de comptabilité généralement acceptés.

Un comptable qui fait un examen doit être indépendant du client et avoir une bonne connaissance du secteur d'activité de l'entreprise.

Le degré d'assurance est moindre que celui qui découle d'une vérification.

Mission de vérification

L'objectif d'une mission de vérification est de permettre à un expert-comptable de formuler une opinion sur la fidélité des états financiers du client.

La direction de l'entreprise a la responsabilité de préparer les états financiers aux fins de la vérification. La tâche du vérificateur est d'exprimer une opinion sur ces états financiers. Le vérificateur doit faire son travail de manière à atteindre une certitude raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. (...) le vérificateur recueillera les renseignements nécessaires pour déterminer si les états financiers reflètent adéquatement la situation financière de l'entreprise et ses activités pendant la période couverte par la vérification.

Prendre la relève

Prendre la relève...

- peu importe qui était la personne que je dois remplacer, un homme, une femme, son âge, son statut;
- peu importe la route qu'elle a empruntée pour y arriver, ses difficultés, ses réussites, le temps qu'elle a pris;
- peu importe son époque, son histoire, sa culture, son éducation, sa formation;
- peu importe ses qualités, ses forces, ses talents, ses dons, sa créativité...
- prendre la relève n'est pas de mettre les mêmes chaussures que l'autre que je dois remplacer a portées.

Peu importe qui



Peu importe la route



Peu importe l'époque



Peu importe les qualités



Aîné et engagé pour administrer

Prendre la relève... c'est mettre sa touche personnelle!

C'est mettre à contribution ses propres talents, qualités, dons, sa propre créativité, ses propres couleurs. C'est respecter qui je suis, d'où je viens, respecter mon rythme, ce que j'ai appris, mes expériences, ce qui me reste à apprendre, mes difficultés, etc. **Prendre la relève, c'est marcher avec ses propres souliers.**





Aîné et engagé pour administrer

Gestion des risques

Une association se doit d'examiner toutes les éventualités en ce qui concerne les problèmes qui pourraient survenir et anticiper les conséquences possibles des décisions prises et des actions posées.

Tous les membres de l'association ont une responsabilité à l'égard de la prévention des risques tant les employés, les bénévoles que les administrateurs.

Le processus de gestion des risques vise à diminuer la fréquence et la gravité des accidents et des risques qui pourraient subvenir au sein de l'association.

Le risque comporte une part de hasard et une part de prévoyance, d'anticipation (prévention).

5 grandes questions à répondre :

- Qu'est-ce qui peut causer un problème?
- Quelle est la probabilité qu'un tel problème se produise?
- Quelles en sont les conséquences?
- Que fait-on présentement pour gérer ce risque?
- Avons-nous des documents qui font état des mesures préventives qui ont été prises?

Quelques actions préventives⁹ :

- Offrir à tous les administrateurs une formation de sensibilisation à la négligence et à la responsabilité civile;
- Veiller à ce que les administrateurs connaissent les risques inhérents à leurs actions, les obligations et les responsabilités liées à leur poste;
- S'assurer qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts;
- Tenir à jour les politiques et les procédures;
- Voir à ce que les documents confidentiels et les renseignements sensibles soient placés en lieu sûr;
- Élaborer un code d'éthique;
- Veiller à ce que tous connaissent et comprennent leur rôle, leurs tâches et leur mandat et que tous connaissent, comprennent et adhèrent à la mission, aux valeurs et à la philosophie de l'association;
- Se prévaloir de différents plans d'assurance;
- Etc.

⁹ Tirées du : Guide de l'administrateur, Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg, p.17.



Aîné et engagé pour administrer

3 principales assurances :

Assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

La responsabilité pouvant découler de dommages causés à des tiers suite à des erreurs ou omissions commises dans le cadre d'actes administratifs.

Assurance responsabilité civile

La responsabilité pouvant découler de dommages matériels, blessures corporelles ou de préjudges personnels causés à des tiers dans le cadre des activités et des opérations.

Assurance des biens

Les biens, de toute description, appartenant aux organismes assurés.

La gestion des risques à l'intérieur du volet de l'action bénévole ou le filtrage

Comme nous venons de le voir, la gestion des risques veut diminuer les occasions d'accident et réduire la possibilité d'événements ou de situations fâcheuses dans l'ensemble de l'organisation, ce qui inclut le volet de l'action bénévole.

L'association aura donc à évaluer les risques à l'intérieur de l'action bénévole de son organisation. Cette évaluation des risques de l'action bénévole se nomme le filtrage. Le filtrage ne fait pas seulement référence à la vérification des antécédents judiciaires, il englobe un ensemble de moyens présentés sous forme de 10 étapes.

10 étapes (Gestion des bénévoles - filtrage) :

1. Évaluation des risques (conception des tâches)
2. Description des postes/des tâches
3. Recrutement (processus formel)
4. Formulaire d'inscription pour les bénévoles ou offre d'emploi
5. Entrevue
6. Vérification des références
7. Vérification des antécédents judiciaires
8. Orientation et formation
9. Soutien et supervision (évaluation)
10. Suivi et commentaires



Aîné et engagé pour administrer

Gestion des personnes bénévoles

Pour offrir un milieu stimulant et une qualité de vie dans l'engagement de la personne bénévole, l'association aura à offrir une vision claire de ses besoins et de ses façons de faire, à trouver l'équilibre entre l'encadrement et la flexibilité, à utiliser des stratégies de reconnaissance, de soutien, à mettre en place des moyens pour stimuler la motivation des personnes bénévoles, etc.

La mise en place d'un bon processus de gestion des personnes bénévoles s'avère alors importante. Développer une gestion des personnes bénévoles permet entre autres de :

- Favoriser la cohérence;
- Encadrer avec flexibilité et créativité;
- Diminuer les risques;
- Informer sur les résultats attendus;
- Travailler dans le même sens;
- Augmenter le travail et l'esprit d'équipe;
- Favoriser le bon jumelage des compétences, intérêts et expériences de la personne avec les besoins de l'organisation;
- Favoriser une meilleure compréhension de l'organisation et de ses enjeux;
- Diminuer les zones nébuleuses;
- Augmenter les relations saines et harmonieuses;
- Etc.

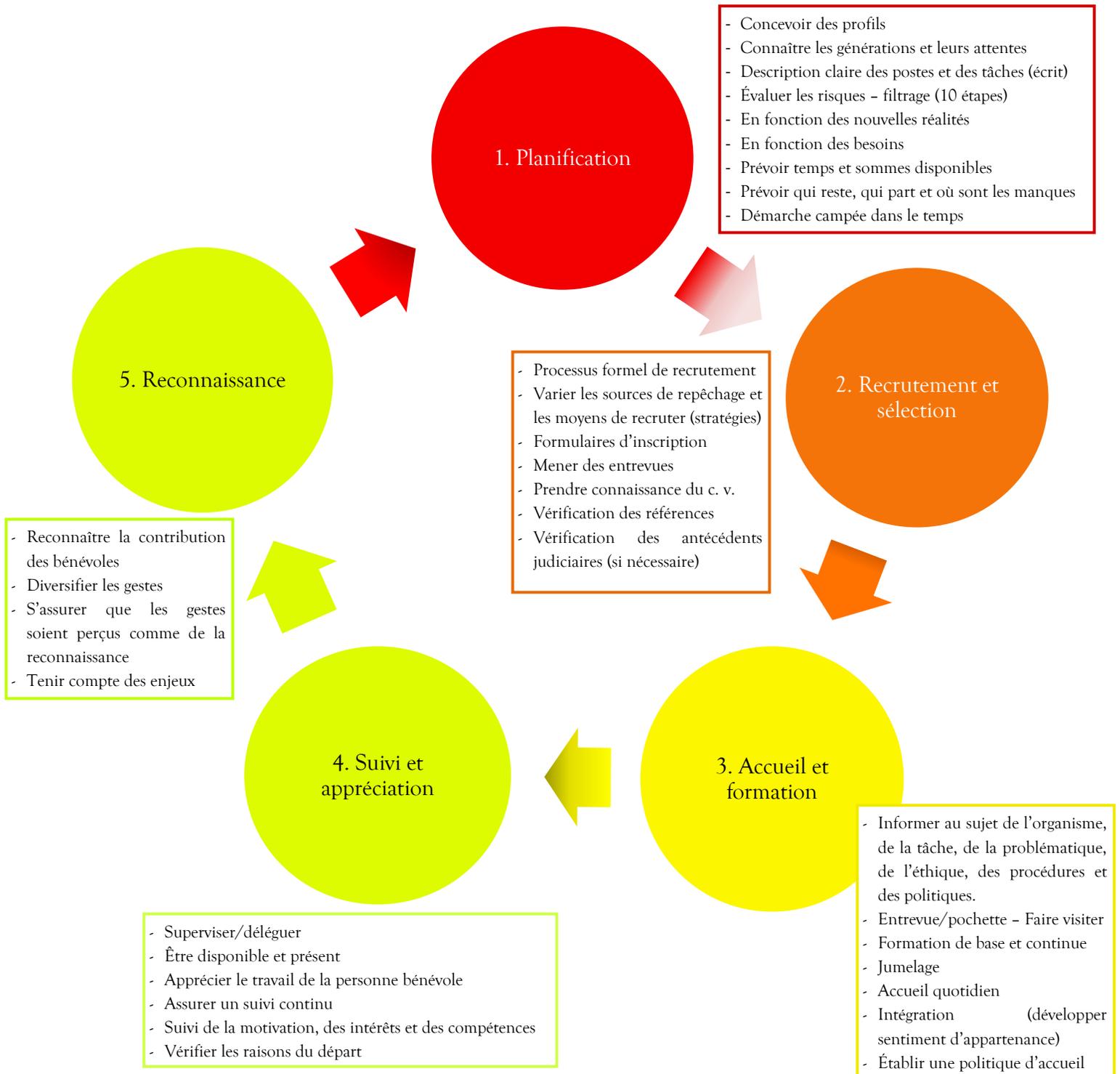
Note : Le processus de gestion des bénévoles inclut le processus de filtrage (10 étapes) vu précédemment.

Les étapes de gestion des personnes bénévoles :

1. Planification
2. Recrutement et sélection
3. Accueil et formation
4. Suivi et appréciation
5. Reconnaissance

L'étape de la planification est une étape cruciale dans la gestion des personnes bénévoles puisqu'elle permet d'enclencher le processus de façon adéquate, dynamique et optimale.

Étapes de gestion des personnes bénévoles¹⁰



¹⁰ Sources : *L'action bénévole 101* (Les Centres d'action bénévole de la Chaudière-Appalaches); *Guides de l'organisme et du bénévole* (CAABC) et des données recueillies dans le cadre du projet *Reflet d'une réalité : l'action bénévole* (CAABC).

Administrateur parfois difficile

Certains types d'administrateurs sont difficiles, en voici quelques exemples¹¹ :

Le négligent



- Constatment en retard et/ou quitte avant la fin.
- N'a pas eu le temps ou n'a pas pris le temps de lire les documents.
- N'apporte pas quelque chose de constructif à la discussion et à l'évolution des dossiers.

L'important



- Se considère comme plus important que les autres.
- Démontre son importance par une constante implication dans les dossiers même s'il n'a pas pris connaissance de ceux-ci; il a toujours avec lui son cellulaire, son ordinateur; veut ajouter des points à l'ordre du jour; il n'a pas le temps de s'impliquer dans les comités; etc.
- Il croit que pour la pérennité de l'organisation, sa présence est indispensable.

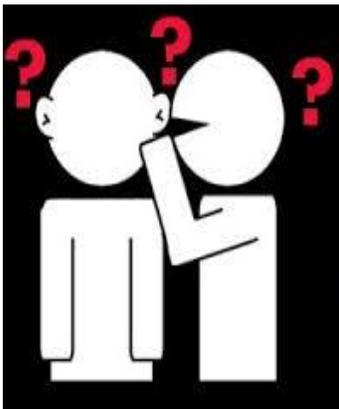
¹¹ Tiré de MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 47 à 51.

Le manipulateur



- Difficile à identifier.
- Il a plus ou moins un agenda personnel (caché) à défendre.
- Il est compétent, a lu les documents, assiste à toutes les réunions et suit de près ce qui se passe (les dossiers).
- Il sait être cajoleur, essaie de se faire des alliés et camoufle bien sa manipulation derrière une image acceptable.

L'irrespectueux



- Il invente des rumeurs.
- Il défend ses intérêts personnels et ne s'en cache pas.
- Il est contre tout ce qui ne lui convient pas personnellement.
- Ne connaît pas le sens d'esprit d'équipe, ni ce que signifie le bien commun.
- Il peut piquer des colères et crier après ses collègues.
- Il demande à changer le procès-verbal parce qu'il n'est pas d'accord, même s'il était absent.
- Il ne croit pas au bénévolat gratuit.

Processus de résolution

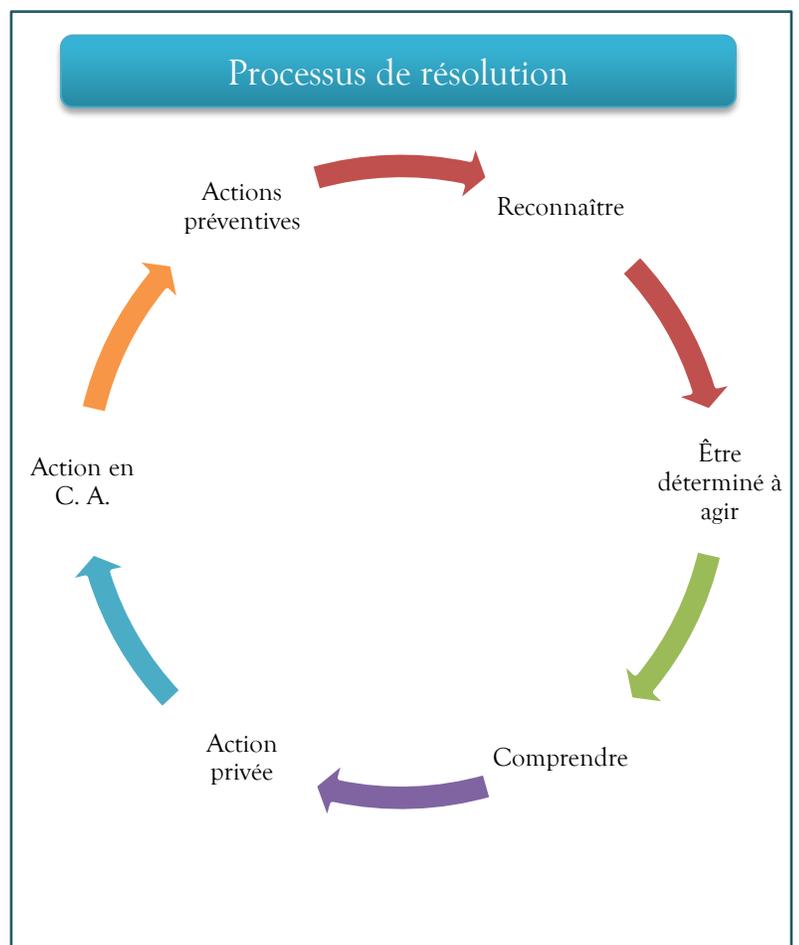
Que peut-on faire lorsque l'on croise ces types d'administrateurs sur notre conseil d'administration?

Il est important de se rappeler qu'il est souvent difficile de cibler ces types d'administrateurs au sein de notre équipe. L'inaction des uns et des autres donne raison à ces types d'administrateurs. Ceux-ci profitent également du statut de bénévole qu'ils ont pour justifier leurs comportements. Malgré tout, il est important d'agir. Imaginez un comportement de la sorte de la part d'un des employés au sein d'une entreprise privée. Le supérieur immédiat agirait immédiatement pour éviter que la situation dégénère. Alors, pourquoi pas nos associations?

Étapes

La première chose à faire est donc de **RECONNAÎTRE** qu'il y a un problème au sein de l'équipe. Même si la personne qui assume la présidence ne se sent pas capable ou que c'est difficile pour elle de passer à l'action, c'est au président que revient la responsabilité première d'agir et de faire en sorte que la situation ne soit plus tolérée. Il est toutefois important de se rappeler qu'il est de la responsabilité de tous les administrateurs de s'assurer de construire et de maintenir l'esprit d'équipe et de dénoncer ces types de comportements au sein du conseil d'administration.

Deuxièmement, le président aura à **ÊTRE DÉTERMINÉ** à agir, c'est-à-dire être convaincu que c'est son rôle d'agir pour remédier à la situation.



Une fois le problème identifié, il est important de bien le **COMPRENDRE**. Donc, de vérifier les faits, son impression face au problème en consultant les autres administrateurs et de construire un dossier concernant la problématique rencontrée (gestes reprochés/changements demandés/délai), etc.



Aîné et engagé pour administrer

Puis vient la **RENCONTRE AVEC LA PERSONNE** concernée en privé par respect pour la personne. Avec son dossier en main, le président avec respect et fermeté, fait en sorte de nommer les faits reprochés, de demander des changements, de nommer les attentes face au comportement, de rappeler les règles de fonctionnement de l'organisme, etc., puis de permettre à la personne un temps pour opérer ce changement (ce délai peut être immédiat). D'où l'importance d'avoir des règles et des attentes claires et écrites dès le début et actualisées en fonction de l'évolution de l'association. Le code d'éthique est aussi un outil important dans ce genre de situation.

Il est parfois nécessaire de faire une **ACTION EN CONSEIL D'ADMINISTRATION** sans toutefois nommer les personnes concernées, mais de façon générale, indiquer que des comportements négatifs ne sont pas tolérés (donner des exemples de comportements toujours de façon générale).

Une étape très importante pour éviter de se retrouver dans de telles situations est de prendre des **ACTIONS PRÉVENTIVES**. Un conseil d'administration doit prévoir ce genre de situation en développant des politiques et des procédures claires et écrites qui prévoient les attentes et les façons de faire lors de comportements déviants. Des politiques claires, des règlements à jour, des procédures qui indiquent les étapes à suivre, un code d'éthique écrit et accessible sont des outils pour soutenir une bonne gouvernance.

Le renforcement des comportements acceptables, des bons coups, la mise en valeur des forces et des compétences de chacun sont aussi des actions qu'un président doit réaliser afin d'assurer une gestion saine de l'organisation.

On peut aussi éviter que de tels administrateurs se retrouvent au sein du conseil d'administration en utilisant un **bon processus de mise en candidature, processus qui s'inscrit dans la gestion des bénévoles.**



Aîné et engagé pour administrer

Processus de mise en candidature

Le processus de mise en candidature découle de la gestion des personnes bénévoles et, plus particulièrement, de l'ensemble des mécanismes de recrutement d'une organisation.

Il aide à recruter le meilleur candidat possible en fonction des besoins et des attentes. Il contribue à la diminution des risques liés au fonctionnement de l'ensemble de l'organisation.

Il s'agit d'une suite d'opérations qui s'inscrivent dans un temps donné et qui indique les étapes à suivre pour un membre qui désire poser sa candidature à titre d'administrateur au sein du conseil d'administration.

Le processus devrait inclure les conditions de mise en candidature inscrites aux règlements généraux de l'organisation et préciser les attentes ainsi que les critères d'admissibilité.

Comme toutes procédures d'une association, le processus de mise en candidature devrait être clairement écrit et mis à la disposition des membres avec le formulaire de mise en candidature.



Fiche pratique

Cet exemple de formulaire est le fruit de divers exemples de mise en candidature trouvés sur Internet.

(EXEMPLE)

CONSEIL D'ADMINISTRATION 2014-2015 FORMULAIRE DE MISE EN CANDIDATURE

(À remplir par le candidat)

Je, _____, membre en règle, suis disposé(e) à accepter ma nomination au conseil d'administration de _____
(nom de l'organisation)

Ou

Je, _____, membre en règle, suis intéressé(e) à poser ma candidature à titre d'administrateur(trice) au conseil d'administration de _____
(nom de l'organisation)

pour un mandat de _____ ans.

Je crois que je peux apporter au conseil, plus particulièrement, les habiletés/compétences suivantes :

Appui de la candidature

Votre candidature doit être appuyée par _____ membres en règles.
(nombre de membres)

Nom	Signature	Date



Aîné et engagé pour administrer

Je possède l'expérience qui suit dans un ou plusieurs de ces secteurs :

- Activités de financement
- Comptabilité/finances
- Secrétariat/rédaction
- Relations gouvernementales/politique
- Défense de droits
- Gouvernance/gestion/administration
- Relation d'aide/animation
- Planification stratégique
- Etc.

(Précisez le secteur et l'expérience connexe)

Courte description de votre parcours professionnel :

Je crois que j'ai le temps nécessaire pour assister et contribuer aux réunions du conseil d'administration (c.-à-d. cinq à 6 rencontres/an).

- oui non

En plus de ma participation aux réunions du conseil d'administration, je suis disposé(e) à participer aux comités du conseil d'administration, de jouer un « rôle d'ambassadeur » et d'être présent aux réunions spéciales.

- oui non



Aîné et engagé pour administrer

Afin de nous permettre de communiquer avec vous au sujet de votre demande, veuillez fournir les renseignements suivants :

Nom : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Cellulaire : _____

Courriel : _____

Sexe : masculin féminin

Âge : 50 - 60 60 - 70 >71

Documents demandés et date limite

Les membres intéressés à postuler doivent fournir les documents suivants :

- Le formulaire de mise en candidature complété
- Une courte lettre de motivation (environ 200 mots)
- Une photo récente (format .JPG)

Les candidatures doivent être acheminées au plus tard le _____,
à _____h, par courriel à l'adresse _____, par télécopieur au
_____ ou par courrier à l'adresse _____.

Les élections auront lieu lors de l'assemblée des membres en _____ prochain.
(mois)

Types d'administrateurs positifs

Voici quelques types d'administrateurs qui auront une action et une influence positive¹² sur le fonctionnement du conseil d'administration et qui permettront son développement.

- ☺ **Agent de changement** : vision de l'organisme/force de ralliement dans la prise de décision/n'a pas peur des changements et s'assure qu'ils sont mis en œuvre.



- ☺ **Constructeur de consensus** : désarme les conflits/amène les personnes à fonctionner en groupe/bon négociateur/faire preuve d'humour.

- ☺ **Conseiller** : souvent bon « coach » pour les administrateurs.



- ☺ **Challenger** : pose les bonnes questions/bien préparé pour les réunions/grande compréhension des dossiers/est informé/grande crédibilité/a une approche respectueuse et calme.

- ☺ **Président-conducteur** : sait écouter et gérer les différentes personnalités autour de la table/met en valeur les forces de chacun pour l'avancement de la discussion et des décisions à prendre/leader efficace/donne un bon système de gestion.

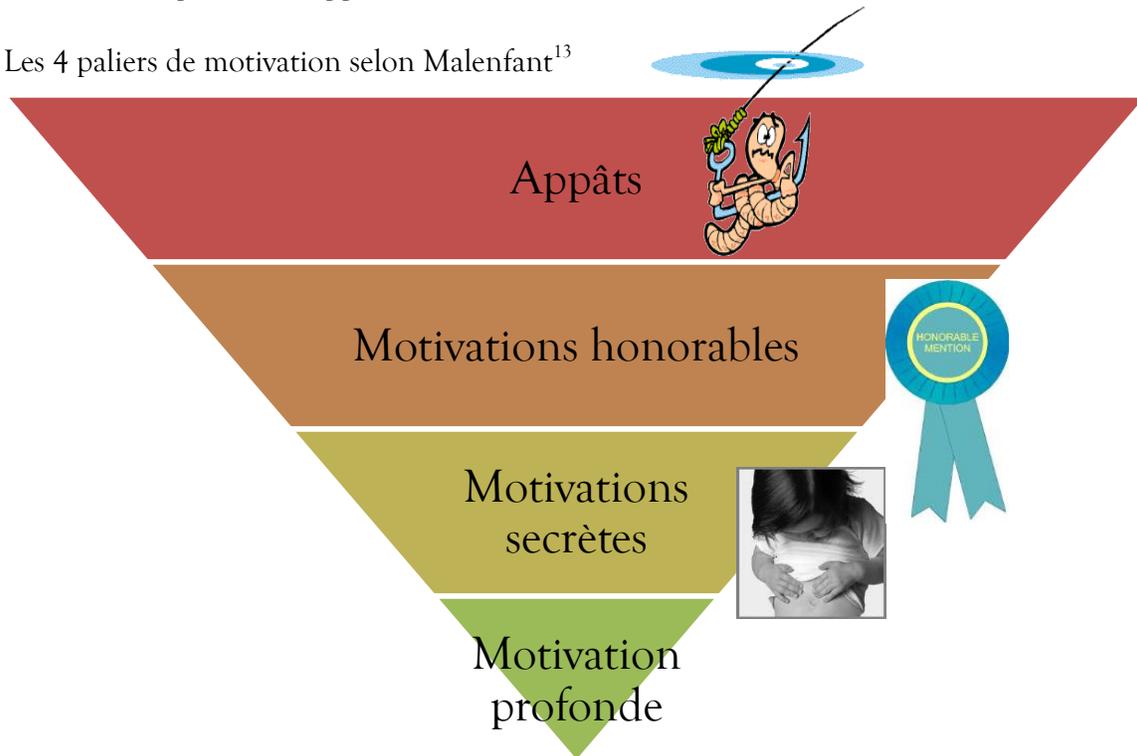


¹² Tiré de MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., pp. 43-44.

Motivation des administrateurs

Connaître les motivations des administrateurs permet de développer de meilleures stratégies de recrutement et de reconnaissance. La reconnaissance étant une étape tout aussi cruciale pour développer une fidélité des bénévoles à l'association (« rétention »).

Les 4 paliers de motivation selon Malenfant¹³



**L'important dans la vie,
c'est de quelle manière tu te perçois!**

¹³ MALENFANT, Roméo, Ph. D., *Les guides pratiques pour une gouvernance Stratégique®*, Guide no 5 : *Les administrateurs* (2008), Série Gouvernance, Canada : Éditions : Consultants D.P.R.M. Inc., p. 9 à 17.



Aîné et engagé pour administrer

1- **Les déclencheurs ou les appâts** : ce sont les **motivations premières** qui incitent la personne à décider de s'impliquer à titre d'administrateur.



- **Être interpellé par un ami ou un collègue (demande directe).**
Demander à une personne de nous aider est l'une des meilleures façons de faire en sorte que celle-ci accepte de s'impliquer comme administrateur. Le défi est de savoir bien demander. La transparence, l'honnêteté et la franchise sont toujours de mise.
- **Être personnellement touché par la cause.**
- Le **mensonge pieux** c'est-à-dire un mensonge à « saveur bienveillante ». Exemple : dire à la personne que s'impliquer sur le conseil d'administration ne prendra pas beaucoup de son temps durant l'année.
- **Faire progresser ou poursuivre sa carrière.** Le fait de s'impliquer peut aider une personne à progresser au sein de l'entreprise où elle travaille surtout lorsque l'action bénévole est valorisée par l'employeur. Pour un organisme d'aînés, aller puiser dans le bassin des travailleurs et des travailleuses peut être intéressant surtout si l'on pense en termes de relève.
- **Améliorer ses chances à l'emploi/remplir une obligation religieuse/souhaiter mettre ses habiletés à l'épreuve/vouloir gagner son ciel** sont d'autres motivations.
- Etc.

2- **Les motivations honorables** : une fois qu'elle sera impliquée, la personne aura à trouver une raison dont elle sera fière et qui va susciter l'admiration de son entourage afin d'expliquer les raisons qui la poussent à s'impliquer comme bénévole, ce sont les motivations honorables.



- La **réputation de l'organisme et sa mission.**
- Le **désir de rendre à la communauté ce que la personne en a retiré.**
- **Vouloir mettre ses compétences personnelles et ses habiletés au service d'une cause.**
- **Vouloir relever des défis.**
- Être attiré par **un besoin précis de la communauté.**
- Etc.

- 3- **Les motivations secrètes** : ce sont les motivations plus ou moins conscientes et un peu moins avouables que les motivations honorables. Elles sont dites « égocentriques », mais ne sont pas nécessairement nuisibles dans la mesure où la recherche du bien collectif prédomine sur le bien personnel. L'action bénévole fut considérée comme un acte gratuit, un don de soi. Aujourd'hui, il est plus acceptable de nommer que notre action bénévole nous rapporte quelque chose : un enseignement, un réseau de contacts, un bien-être personnel, etc.



- Acquérir **un statut social** important dans sa communauté.
 - **Apaiser un sentiment de culpabilité**. La personne s'implique pour « extirper » quelques « péchés » commis par elle ou par ses proches. L'implication devient alors une forme de « pénitence » ou une forme « d'expiation ».
 - **Désir de changer la société**.
 - Les **avantages sociaux** liés à l'implication. Exemple : les voyages payés, les congrès, les restaurants, les réductions, etc.
 - La **recherche du pouvoir**.
- 4- **La motivation profonde** : presque toujours inconsciente, la recherche de **l'estime de soi** serait la motivation profonde qui permet à la personne de s'impliquer. L'action bénévole contribue à trouver une réponse au besoin d'être intégré, reconnu, apprécié, au besoin de confiance, d'indépendance, de mettre à profit ses connaissances, ses habiletés et ses expériences. C'est pourquoi l'action bénévole contribue à l'atteinte du besoin d'accomplissement et de réalisation de soi (estime de soi).



Principales obstacles à l'implication bénévole :

- Manque de temps
- Ne pas vouloir s'engager à longueur d'année (implication ponctuelle)
- Le don de temps est remplacé par le don en argent
- Absence de sollicitation personnelle (demande directe)
- Les coûts reliés à l'action bénévole
- Ne pas connaître les façons de participer



Aîné et engagé pour administrer

Exemples de moyens de recrutement utilisés par des organismes du territoire de Charlesbourg*

Moyens de recrutement utilisés
Demande verbale au CAABC (Véronique Turgeon ou autre)/demande par Internet au CAABC
Bouche-à-oreille
Approche directe aux membres de l'organisme (ciblage)
<i>*Le ciblage se fait également par les bénévoles eux-mêmes, par exemple ceux qui animent les activités de groupes ou les membres du C. A.</i>
Communiqué envoyé dans les médias ou autres (Charlesbourg Express, Sommelier, Le Soleil, etc.)
Information lors des activités de l'organisme (<i>flyers</i> , fiches, au micro, etc.) (Appel à tous)/courriel
Réseau de contacts personnels et/ou reliés au monde professionnel (Club Optimiste, Chevaliers de Colomb, Centre de justice, etc.)
Bulletin d'information interne de l'organisme (journal)
Portes ouvertes de l'organisme avec formulaire d'inscription et d'intérêts/sur la fiche d'inscription/Soirée d'information
Site Internet de l'organisme
Banque interne (bénévole aux multifonctions)
Volontariat de la personne
Centre d'action bénévole de Québec (CABQ)
Feuillets paroissiaux
Publicité papier (ou affiches) aux membres et partenaires (ex. : Caisse Populaire)
Approche faite à d'autres organisations (ex. : Associations d'aînés)/babillard communautaire/Loisirs (Corporations)
Lettre directe aux membres et/ou aux proches
Conseil de quartier
Aînés Solidaires (Centraide)
Auprès d'un regroupement dont l'organisme est membre (ex. : Fédération)

*Tiré du Rapport final : *Reflet d'une réalité : l'action bénévole!*, réalisé par le Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg, annexe 3, p.56



Entrevue de départ d'un bénévole

Guide à l'intention des personnes-
responsables des bénévoles

Organismes communautaires

Guide créé par Sophie Durand, chargée de projet dans le cadre du projet **Reflet d'une réalité : l'action bénévole** (projet réalisé par le Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg).



Guide d'entrevue de départ d'une personne bénévole

Le présent guide s'inspire principalement du *Guide d'entretien de départ* produit par l'Institut nationale pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (INDR).

Entrevue de départ

Le départ d'une personne bénévole est une occasion de questionner ou de réviser le fonctionnement du volet de services concernés par le départ et l'ensemble du fonctionnement de l'organisme en lien avec l'action bénévole. La décision pour la personne bénévole peut ne pas être reliée à un problème ou un dysfonctionnement dans l'organisme, il est donc important de connaître et de comprendre les raisons qui ont poussé la personne bénévole à quitter. L'entrevue de départ devient alors une étape essentielle afin de dresser un bilan de l'implication de la personne bénévole au sein de l'organisme.

La personne bénévole est libre de participer ou non à une entrevue de départ.

Objectifs de l'entrevue de départ

L'entrevue de départ permet de recueillir une diversité d'informations qui aideront l'organisme à faire progresser ses façons de faire (planification, recrutement, supervision, gestion, reconnaissance, etc.) en matière d'action bénévole. Cette dernière étape du processus de gestion des bénévoles est cruciale puisqu'elle permet tant à la personne bénévole qu'à l'organisme de terminer une relation sagement et positivement.

Les principaux objectifs de l'entrevue de départ sont :

- Identifier les raisons véritables du départ de la personne bénévole
- Connaître comment se sent la personne bénévole face à son expérience de bénévolat
- Identifier les facteurs qui ont contribué à démotiver la personne bénévole
- Cibler les problèmes humains et organisationnels rencontrés de façon globale
- Identifier les bénéfices (réussites, expériences, apprentissages, connaissances, compétences, etc.) que l'action bénévole a apportés à la personne bénévole
- Améliorer les conditions de travail des personnes bénévoles
- Améliorer les méthodes de fidélisation de l'organisme
- Voir avec la personne bénévole si elle peut et veut toujours accomplir son action bénévole au sein de l'organisme
- Laisser une image positive et professionnelle tant pour la personne bénévole que pour l'organisme



Aîné et engagé pour administrer

Contexte de l'entrevue

L'entrevue suite au départ d'une personne bénévole, qu'elle se réalise en personne ou par le biais du téléphone, doit se faire dans un environnement calme et détendu. La personne-responsable doit créer un contexte d'échange où la personne bénévole pourra s'exprimer et se livrer en toute confiance et en toute liberté. La personne-responsable doit démontrer de l'écoute et du respect envers la personne bénévole. Il est également important d'expliquer les objectifs de la démarche.

Dans une situation où la relation entre la personne-responsable et la personne bénévole est mauvaise, l'organisme doit nommer une autre personne (s'assurer de la neutralité) pour réaliser l'entrevue de départ. La présence d'une tierce personne peut aussi être envisagée dans une situation tendue.

Pour terminer

Pour terminer l'entrevue de départ, il est important de remercier la personne pour les années de services et pour le travail accompli, de même que pour les renseignements précieux qu'elle vient de vous livrer. Vous pouvez mentionner à la personne bénévole que les informations recueillies vous seront très utiles. Terminer sur une note positive et souhaitez-lui de vivre des expériences positives et enrichissantes pour l'avenir.



Aîné et engagé pour administrer

Formulaire d'entrevue de départ d'une personne bénévole

Informations sur la personne bénévole	
Nom :	
Prénom :	
Date d'entrée comme bénévole :	
Date du départ :	
Dernier jour de travail :	
Type de départ :	Départ volontaire <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/> Involontaire <input type="checkbox"/> Autres : _____
Les principales tâches de la personne bénévole Il s'agit de définir, de façon globale, la fonction occupée et les responsabilités spécifiques de la personne bénévole.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



Aîné et engagé pour administrer

Bilan de parcours et raisons du départ

1. Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir faire votre action bénévole dans notre organisme?

2. Votre action bénévole auprès de notre organisme correspondait-elle à vos attentes?

Oui

Non

En quoi cela correspondait ou différait de vos attentes initiales?

3. Qu'est-ce qui vous a apporté le plus et le moins de satisfaction au sein de notre organisme?

4. Y a-t-il un événement en particulier qui a motivé votre décision de partir?

5. Quels sont les éléments qui vous ont incité à quitter l'organisme à titre de bénévole (motivation à quitter)?

Insatisfaction avec la fonction ou les tâches

Insatisfaction avec les collègues (autres bénévoles)

Insatisfaction avec la personne-responsable

Insatisfaction avec le style de gestion

Insatisfaction avec le travail d'équipe

Insatisfaction par rapport à l'ambiance

Raisons de santé

Obligations familiales

Changement de type d'action bénévole (dans une autre organisation)

Autres : _____

Commentaires :

6. Y a-t-il des personnes qui, dans l'organisme, vous ont fait subir de la discrimination, du harcèlement ou qui vous ont rendu vos conditions de travail bénévole difficiles?

Oui

Non

Expliquez :



Aîné et engagé pour administrer

7. Resterez-vous actif à titre de bénévole dans le milieu ou ailleurs?

Oui

Non

Pourquoi ce choix?

8. Qu'est-ce que l'organisme aurait pu faire pour vous garder dans son équipe?

9. Croyez-vous que vous aviez les ressources et le soutien nécessaires pour bien exécuter votre travail?

Oui

Non

Quelles étaient les lacunes?

10. La formation ou les outils que vous avez reçus étaient-ils suffisants pour vous permettre de réaliser votre travail bénévole?

Oui

Non



Aîné et engagé pour administrer

De quelles formations ou de quels outils auriez-vous eu besoin pour vous aider à réaliser votre travail bénévole?

L'organisme en tant que lieu de travail bénévole

1. Comment évaluez-vous les aspects suivants (organisme global) :

Aspects	Non-existant	Faible	Bien	Très bien
Opportunité de progresser et de se développer				
Reconnaissance				
Sentiment d'appartenance à l'organisme				
Ambiance de travail				

Commentaires :

2. Qu'est-ce qui selon vous, pourrait être amélioré dans l'organisme/dans l'équipe?



Aîné et engagé pour administrer

La personne-responsable des bénévoles

1. Comment évaluez-vous la qualité de l'encadrement et de l'accompagnement par rapport aux aspects suivants (personne-responsable des bénévoles) :

Aspects	Non-existant	Faible	Bien	Très bien
Traitement égal et équitable de tous les bénévoles				
Reconnaissance				
Résolution de problèmes				
Respect des politiques et des procédures établies				
Diffusion de l'information				
Feedbacks constructifs				
Compétences professionnelles et leadership du responsable				
Instructions claires				
Soutien au travail				
Développement de l'entraide et la coopération				
Sentiment d'appartenance à l'équipe des bénévoles				

2. Avez-vous des commentaires ou un message pour la personne-responsable?

Autres commentaires



Aîné et engagé pour administrer

Informations à transmettre à la personne-bénévole

La personne bénévole est informée sur les points suivants :

Ne pas exercer de sollicitation de « clients »

Obligation à la confidentialité

Ne pas posséder de liste de « clients »

Autres :

La personne bénévole est référée à :

Pourquoi :

Lors du départ de la personne bénévole

Retour des :

Clefs n/a

Épinglettes/cocardes n/a

Équipement de l'organisme (ex. : portable, calculatrice, etc.) n/a

Carte de crédit n/a

Documents de l'entreprise (ex. : cartable de formation, livres, listes, etc.) n/a

Autres :

Date et signature de la personne bénévole

Date et signature de la personne responsable



Aîné et engagé pour administrer

Diffusion de l'information/Communication

Pour bien jouer leur rôle et soutenir la prise de décisions, les administrateurs doivent prévoir des mécanismes pour aller chercher et diffuser l'information en lien avec :

- Rapport financier et sa fréquence;
- Évolution des membres (ou de la clientèle);
- Évolution de la fréquentation des activités, des services offerts;
- Évolution de la satisfaction;
- Attentes, besoins des membres (« feed-back »);
- Évolution de l'association par rapport à ses orientations, ses objectifs;
- Évolution de l'association par rapport au respect de l'ensemble de ses politiques internes;
- Etc.

Pour optimiser une fluidité de l'information et son impact, il est important de varier les mécanismes et les outils utilisés.

Pour certains, il existe une différence entre diffusion et communication. La communication va chercher le « feed-back » des membres. Il s'agit d'un mouvement de va-et-vient entre le conseil d'administration et les membres et entre les membres et le conseil d'administration. Tandis que la diffusion de l'information est plutôt un mouvement unilatéral, à sens unique, du conseil d'administration vers les membres.

L'échange d'information est un moyen de partager le pouvoir, d'augmenter la démocratie au sein d'un groupe, de favoriser l'implication et de stimuler le sentiment d'appartenance.

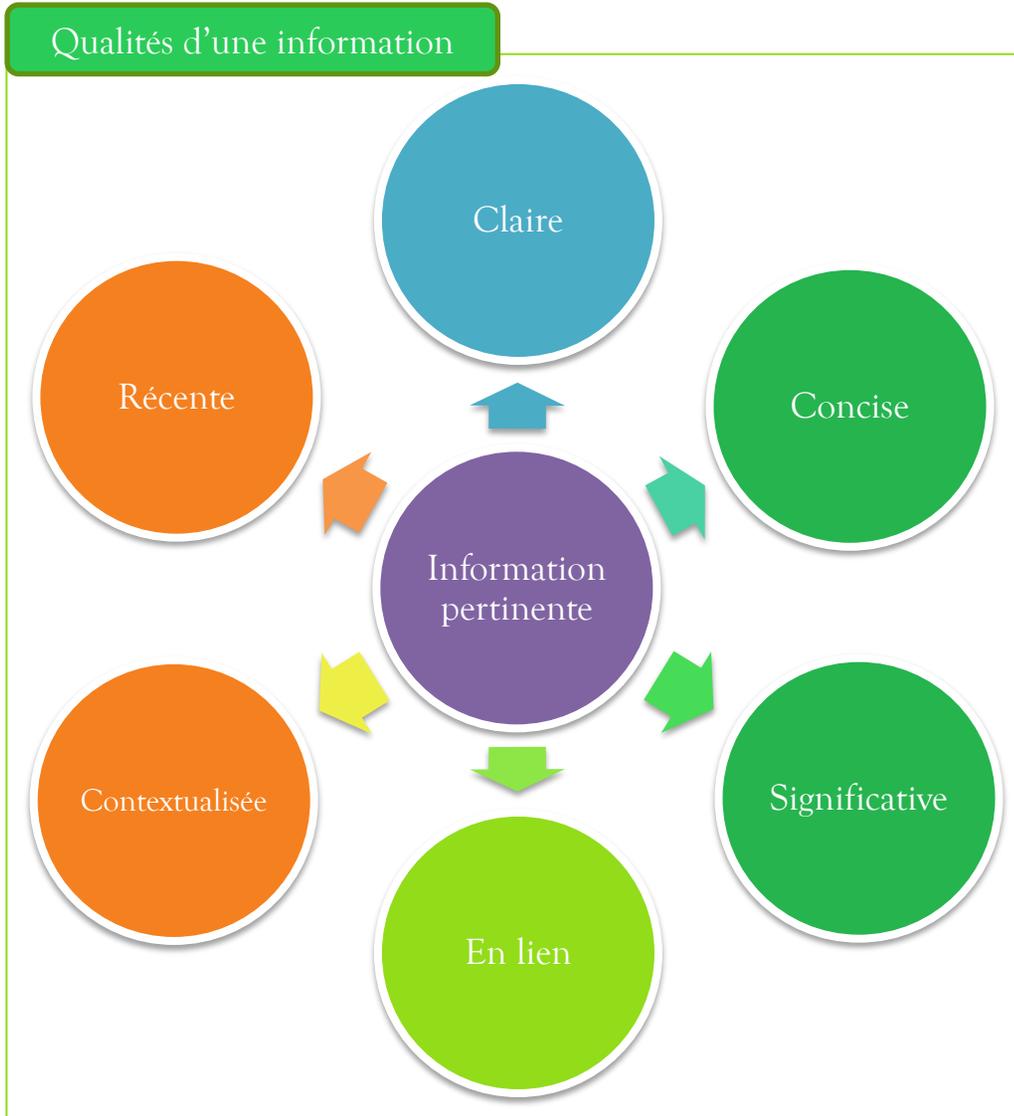
Quelques idées d'outils qui servent à la communication et la diffusion de l'information :

- ✓ Un plan de communication qui découle d'une politique de communication
- ✓ Plan de travail/tableau : feuille qui indique qui fait quoi d'ici la prochaine réunion.
- ✓ Intranet par le biais du site Internet de l'association.
- ✓ Chaîne téléphonique ou une personne responsable des appels.
- ✓ Pochettes ou cartables de couleurs différentes.
- ✓ Code de couleurs ou de symboles utilisé pour identifier de quel type de message il s'agit (ex. : urgent, décision, info générale, etc.).

De préférence :

- 2 semaines avant la réunion faire parvenir la convocation, l'ordre du jour et les documents pertinents.
- 10 jours après la réunion envoi du procès-verbal et rappel de la prochaine réunion.

Ce que devrait comporter une information concise (synthèse) :



- Concise, max. 2 pages
- Objet de la communication
- Arguments positifs
- Arguments négatifs
- Alternatives
- Recommandations et les raisons
- Rappel de la prochaine réunion
- Sans oublier de répondre aux qualités d'une information

Synthèse

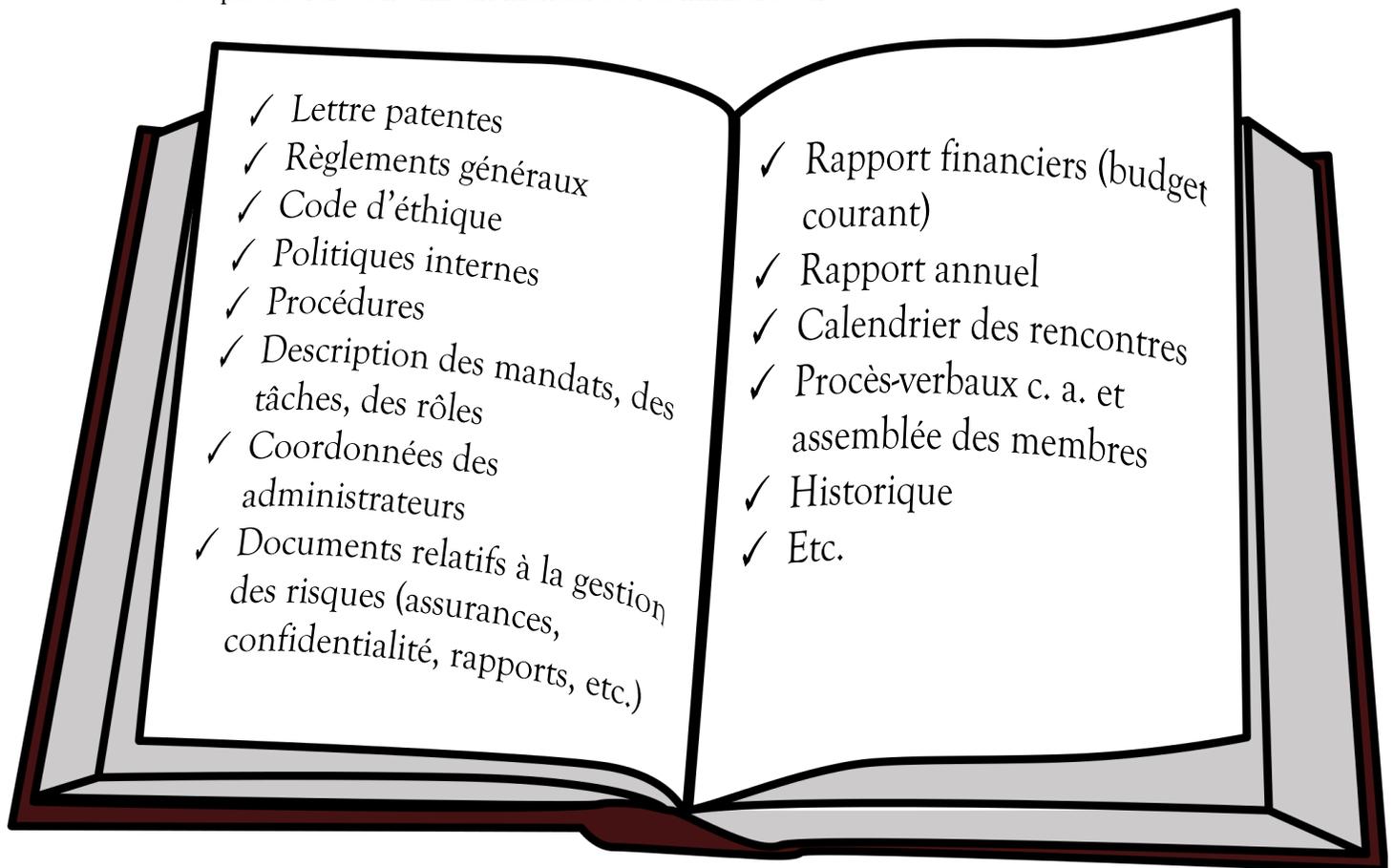
Manuel de l'administrateur

Le manuel de l'administrateur est un cahier de type « à anneaux » (ou une pochette) contenant une copie des documents pertinents et qui permettent à l'administrateur d'avoir toute l'information nécessaire afin de jouer adéquatement son rôle. L'association peut se construire une seule version, plus longue, contenant une information détaillée. Cette version est disponible aux administrateurs au siège social de l'association.

L'association peut aussi produire une version abrégée qu'elle remet à chacun des administrateurs. Ceux-ci remettent leur copie une fois qu'ils quittent le conseil d'administration (fin du mandat). L'utilisation d'une clé USB peut être une avenue intéressante également.

En plus d'une formule papier, il est intéressant de penser informatique soit en utilisant le site Internet de l'association (par exemple l'Intranet avec mot de passe) ou une formule Web de type « Drop box » qui permet de confiner tous les documents nécessaires et pertinents.

Ce que devrait contenir un manuel de l'administrateur :



Une réunion... et son efficacité!

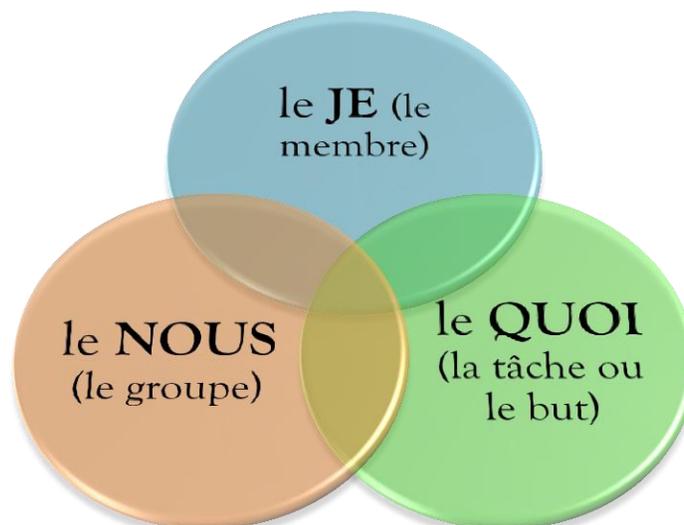
Quand on parle de réunion, l'image d'un groupe de personnes consacrées à un travail et/ou à un échange, prend forme. Cette image invite au mouvement, à une dynamique, à une vitalité.

La vitalité de la réunion ainsi que son efficacité (ou son succès) sont deux grandes dimensions inter-reliées. Ce sont aussi deux magnifiques défis!!

Pour être efficace, une réunion se doit d'être **bien préparée**. La réussite d'une réunion est aussi directement liée à l'animation. **Attention, bien que le succès d'une réunion dépende en partie de l'animateur, chacune des personnes présentes, de par l'impact de sa contribution, permet une réussite complète de la réunion.** Se référer également au concept d'esprit d'équipe.



Dans une dynamique de groupe, 3 forces sont en interaction constante :





Aîné et engagé pour administrer

Gestion d'une réunion efficace

Une bonne préparation implique que l'on mette en place toutes les conditions pour créer un cadre sécuritaire qui supportera tant l'atteinte des objectifs, le fonctionnement, la vitalité, l'efficacité que la personne participante (vécu comme membre).

Éléments d'une bonne préparation :

- Déterminer le **type de réunion**. S'agit-il d'une réunion...
 - o d'information;
 - o de consultation;
 - o de travail (à partir d'un objectif précis ou d'une tâche spécifique);
 - o de régulation (évaluer et améliorer le fonctionnement, le processus);
 - o de prise de décision;
 - o de réflexion.

- Préparer l'**ordre du jour** en fonction du type de réunion.
- Prévoir les **acteurs** (qui seront les participants, le nombre de participants, les ressources spécifiques (ex. : conférencier).
- De déterminer les **rôles** (qui fait quoi, quand, comment : prise de notes, animation, responsable du matériel, etc.).
- S'assurer que les participants ont reçu la **convocation et l'information** nécessaire (documents).
- S'assurer du **délai** (entre la convocation et la tenue de la réunion, permettre aux participants de planifier et de donner une réponse, de prendre connaissance et de s'informer, etc.).
- Coordonner les **ressources matérielles** (prévoir le moment, l'endroit, la collation, le matériel (ordinateur, crayons, papier, etc.)).
- Veillez au **climat**.
- Se doter de **règles de fonctionnement** ou normes de groupe.
- Prévoir des mécanismes de suivis (résumé/évaluation/compte-rendu/plan d'actions et sa réalisation).

Le **CLIMAT**: Ambiance, atmosphère qui prévaut dans le groupe et qui est influencé par divers facteurs comme :

- les **circonstances** (la fatigue des participants, la présence ou l'absence de certaines personnes, la disposition matérielle des lieux, etc.);
- le **but partagé** (l'intérêt de la réunion) et
- les **interactions** (sur la défense, de contrôle ou d'acceptation).

Le climat inclus l'**accueil** des membres avant le début de la rencontre et le concept d'**esprit d'équipe**.



Aîné et engagé pour administrer

Qualités d'un animateur efficace :

- **Conscience de soi** : porter attention à ce que je vis et comment je réagis lors d'une rencontre.
- **Authenticité** : Ne joue pas à l'expert, est honnête et partage autant que les autres.
- **Capacité à développer des relations chaleureuses** : A confiance aux membres du groupe et accepte chacun pour ce qu'il est.
- **Sensibilité** : Capable de sentir ce que les autres vivent tout en gardant une distance avec ce que lui vit.
- **Confiance en soi** : Sait ce qu'il est capable de faire et ce qu'il n'est pas en mesure de faire.
- **Sens de l'humour** : Être capable de rire de soi et du comportement humain sans toutefois ridiculiser ou l'utiliser pour exprimer sa colère ou éviter un sujet important.
- **Flexibilité** : Sait s'adapter aux particularités du groupe, faire preuve de créativité.
- **Désir de s'améliorer** : Se préoccupe de sa contribution positive au groupe, veut savoir ce qui peut être fait pour faire différemment afin d'augmenter l'expérience positivement pour tous les membres du groupe et pour la vie du groupe.

Plus spécifiquement, l'animateur aura à :

- Préparer la rencontre.
- Voir au respect de l'ordre du jour et gérer le temps.
- S'assurer que tous les membres connaissent et comprennent les règles de fonctionnement.
- S'assurer du respect des uns et des autres.
- Favoriser l'écoute.
- Donner la parole et favoriser l'expression des points de vue.
- S'assurer que toutes les façons de voir ont été explorées et que tous les aspects ont été questionnés.
- S'assurer de ramener les débats et les échanges en fonction des raisons d'être de la rencontre.
- Ramener l'ordre de façon ferme et respectueuse.
- Faire la synthèse de l'échange.
- S'assurer que les objectifs sont atteints et que les attentes ont été répondues.
- Favoriser l'évaluation de la rencontre.
- Voir aux mécanismes de suivi.



Aîné et engagé pour administrer

Quelques techniques d'animation :

Techniques qui ont une fonction de **clarification**

- Définir : Voir à définir ou à faire définir les termes utilisés.
- Reformuler : Redire en ses mots ce que l'autre vient d'exprimer.
- Faire des liens : Associer des idées ensemble.
- Résumer : Faire une synthèse de ce qui a été dit ou de ce qui s'est passé (principales idées).

Techniques qui ont une fonction de **facilitation**

- Accueillir : Écouter avec attention et intérêt.
- Détendre : Parfois l'humour est un moyen intéressant tout comme prendre un temps pour respirer, prendre une pause, bouger, etc.

Techniques qui ont une fonction de **contrôle** (au niveau de la procédure)

- Sensibiliser au temps : Rappeler le nombre de minutes qui restent, encadrer le temps par divers moyens (sablier, affiche, gardien du temps, etc.).
- Donner le droit de parole : De façon plus formelle ou non, utiliser un objet (micro, bâton de parole, etc.).
- Susciter : Stimuler la participation des plus silencieux.
- Refreiner : Aider à prendre moins place pour ceux qui parlent plus.

Au même titre qu'une association se donne des valeurs organisationnelles, une réunion a besoin de valeurs et de règles de fonctionnement pour opérer efficacement. Ses valeurs et ses règles de fonctionnement sont étroitement liées aux valeurs et aux règles organisationnelles. Elles ne peuvent pas être en contradiction.

Valeurs qu'un groupe peut se doter lors d'une réunion :

- Égalité fondamentale des personnes
- Responsabilité mutuelle entre les personnes
- Le droit d'y appartenir
- Droit d'y participer et d'être écouté
- Obligation pour le responsable de la réunion (animateur) de rendre des comptes
- Droit de liberté parole et d'expression des idées
- Richesse de la différence
- Liberté de choix
- Etc.



Aîné et engagé pour administrer

Les règles de fonctionnement ou normes du groupe assurent la cohésion, l'atteinte des objectifs, ciblent les comportements favorables et stimulent l'implication. Les règles sont décidées en groupe et écrites clairement.

Règles de fonctionnement ou normes du groupe :

- **Confidentialité** (certaines informations peuvent circuler à l'extérieur d'autres pas, il est alors important de le préciser)
- **Respect de soi et des autres** (idées, opinions, différences, temps de parole, écouter, exprimer, etc.)
- **Respecter son rôle** (rester centré sur sa zone d'action et sur le rôle de la réunion)
- **Ponctualité** (arriver quelques minutes avant et partir quand c'est terminé)
- **Respect du temps** (de la réunion, donner un temps pour chaque point à l'ordre du jour)
- **Se préparer** (prendre connaissance du compte-rendu, de l'ordre du jour et des documents en lien avec la réunion)
- **Être informé** (transmettre l'information que je sais aux autres)
- **Se responsabiliser** (je dois fournir un effort en tant que participant, avant, pendant et après la rencontre)

Disposition physique

La disposition des tables et des chaises, donc de l'espace physique influence la dynamique du groupe et les interactions entre les participants à la rencontre. Le but de la rencontre influencera également le choix de la disposition.

3 principes à retenir lorsque nous préparons l'espace :

- **Face-à-face** : chaque personne doit pouvoir entrer en contact par un simple mouvement des yeux
- **Proximité** : éviter une trop grande distance entre les membres. L'inverse est aussi vrai, s'assurer que chaque personne n'est pas trop collée sur l'autre afin d'éviter un sentiment d'envahissement.
- **Égalité** : il est important d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes se retrouve isolé ou dominant par rapport au reste du groupe.

Types de participants

Les types de participants réfèrent aux types d'administrateurs vu précédemment soit le négligeant, l'important (ou le savant), le manipulateur, l'irrespectueux, l'agent de changement, le constructeur de consensus, le conseiller, le challenger et le conducteur.



Aîné et engagé pour administrer

Conclusion

Comme vous pouvez le constater, ce répertoire fait un tour d'horizon des éléments à considérer lorsque nous agissons à titre d'administrateur au sein d'une association d'aînés. Vous êtes invités à bonifier chacune des sections et/ou à ajouter des sections en fonction de votre propre réalité organisationnelle. Vous êtes également invité à diffuser l'information contenue dans ce répertoire auprès de vos collègues administrateurs.

Pour certains éléments, plusieurs d'entre vous sentiront peut-être le besoin d'aller plus loin. Nous vous proposons d'en faire part à votre regroupement, *Les Aînés Regroupés de Charlesbourg (ARC)*.

En terminant, sachez que le Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg (CAABC) et la Corporation de développement communautaire du grand Charlesbourg (CDC) sont aussi des organisations vers qui vous pouvez vous tourner pour trouver de l'information, bonifier votre réseautage, avoir accès à des outils de gestion, être accompagné et soutenu dans vos démarches, etc.

Coordonnées

Aînés regroupés de Charlesbourg : 7260, boulevard Cloutier
Québec, Québec G1H 3E8
arc@caabcharlesbourg.org
<http://www.caabcharlesbourg.org/arc>

Corporation de développement communautaire du grand Charlesbourg :
7260, boulevard Cloutier
Québec (Québec) G1H 3E8
(418) 622-2332
www.cdccharlesbourg.com

Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg :
7260, boul. Cloutier
Québec (QC) G1H 3E8
Téléphone : (418) 622-5910
Télécopieur : (418) 622-8653
info@caabcharlesbourg.org
<http://caabcharlesbourg.org>



Aîné et engagé pour administrer

Sources bibliographiques

Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg :

Documents :

Administrer, ce n'est pas sorcier

Réunion efficace (préparation, tenue et suivi de réunion)

Les 3 guides :

Guide de l'administrateur

Guide de l'organisme

Guide du bénévole

Rapport final :

Reflet d'une réalité : l'action bénévole!

Les Centres d'action bénévole de la Chaudière-Appalaches

L'action bénévole 101 (Édition 2010)



Centre St-Pierre (www.centrestpierre.org) :

Boîte à outils (cédérom) - *La gestion des ressources humaines*

Boîte à outils (cédérom) - *Sur la relève*



Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

La charte des droits et libertés de la personne du Québec



Aîné et engagé pour administrer

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA)

Document de réflexion :

Réforme du droit associatif québécois, en quoi ça concerne mon organisme?

Roméo Malenfant, Ph. D. :

Éditions D.P.R.M, Série gouvernance, Les neuf guides pour une Gouvernance Stratégique®.
Ceux utilisés dans le cadre de ce répertoire :

Guide no 1, Le président du conseil d'administration

Guide no 2, Comprendre votre conseil d'administration en 20 réponses

Guide no 4, Le procès-verbal (et l'ordre du jour)

Guide 5, Les administrateurs



Université Laval

Notes de cours :

Processus d'intervention : service social des groupes 1, 2 et 3.

Sur Internet :

Association des comptables généraux accrédités du Nouveau-Brunswick

http://www.cga-nb.org/fr/public_services/find_a_cga_firm/audit_review_compilation.aspx

Bénévoles Canada (<http://benevoles.ca/>)

Code civil

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ_1991/CCQ1991.html

La Loi des compagnies

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_38/C38.html

Observatoire québécois du loisir (Portail des gestionnaires et des bénévoles)

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa_no_site=170