

Un pas en avant

Une boîte à outils pour la participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida (GIPA)

*Conçue par et pour
les personnes vivant
avec le VIH/sida*

MODULE

4

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE

CANADIAN
AIDS
SOCIETY



SOCIÉTÉ
CANADIENNE
DU SIDA

Un pas en avant

Une boîte à outils pour la participation accrue des personnes vivant avec le VIH/sida (GIPA)

*Conçue par et pour
les personnes vivant
avec le VIH/sida*

MODULE

4

CONSEILS D'ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE



Ensemble, vers un monde en meilleure santé^{MC}

ISBN : 0-921906-58-7

Société canadienne du sida
190 rue O'Connor, Bureau 800
Ottawa, ON K2P 2R3

Téléphone : 613-230-3580
Sans frais : 1-800-499-1986
Télécopieur : 613-563-4998

www.cdnaids.ca

(Imprimée au Canada)



TABLE DE MATIÈRES

PRINCIPE GIPA ET CONSEILS D'ADMINISTRATION	1
QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE?	2
Gérance	2
TYPES DE CONSEILS D'ADMINISTRATION	3
Conseils d'administration ayant un mandat de gouvernance	3
Conseils d'administration à vocation opérationnelle	3
Conseils d'administration composés de consommateurs	3
Autres modes de gouvernance	4
POSTES TYPES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION	4
Président(e)	5
Vice-président(e)	5
Secrétaire	5
Trésorier(ière)	5
Membres actifs	6
Membres nommés d'office	6
PORTE-PAROLE DE LA COLLECTIVITÉ	6
QUI PEUT ASSISTER AUX RÉUNIONS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION?	6
QUORUM	7
DÉROULEMENT DES RÉUNIONS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ..	7
PROPOSITION, APPUI, VOTE	8
CONSENSUS	9
HUIS CLOS	10
COMITÉS	10
Types de comités	11
Mandat	12
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE	12
Modifications des règlements administratifs	13
Résolutions	14
Assemblées générales extraordinaires	14

ACTE CONSTITUTIF ET RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS	15
RESPONSABILITÉ	16
ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
Énoncés de position	17
ÉTHIQUE	18
OUVERTURE ET TRANSPARENCE	18
PRATIQUES EXEMPLAIRES ET CAPACITÉS	19
CONFLIT D'INTÉRÊTS	20
PARTIALITÉ	21
FINANCES	21
Budget	22
Postes budgétaires	22
Tableaux de ventilation	23
Exemple de tableau de ventilation	24
LISTE DE VÉRIFICATION À L'INTENTION DES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION	25
MEMBRE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION, MOI?	26
LEXIQUE	27
AUTO-ÉVALUATION	29



Le présent module porte sur les conseils d'administration et la gouvernance. Il existe plusieurs types de conseils d'administration et une diversité de façons de participer à leurs activités. Si cela vous intéresse, le présent module s'adresse à vous.

Les conseils d'administration, qu'ils aient un mandat de gouvernance ou soient à vocation opérationnelle, doivent veiller à la gestion efficace de l'organisme et des affaires de la société.

« La démocratie ne garantit pas à tous de vivre dans les mêmes conditions; elle garantit seulement l'égalité des chances. »

– Irving Kristol

PRINCIPE GIPA ET CONSEILS D'ADMINISTRATION

Tous les organismes qui respectent le principe GIPA (participation accrue des personnes vivant avec le VIH) doivent réserver un certain nombre de sièges au sein de leur conseil d'administration à des personnes vivant avec le VIH/sida (PVVIH/sida). Lorsque ce n'est pas le cas, il serait bon de se demander pourquoi. Il se peut que le nombre de sièges réservés à des personnes séropositives diffère d'un organisme à l'autre, ce qui peut dépendre, par exemple, de la taille de ce dernier ou du fait que l'organisme est établi en milieu rural ou urbain.

La Société canadienne du sida réserve six (6) sièges à des personnes séropositives au sein de son conseil d'administration, qui compte treize (13) membres, soit près de la moitié des sièges.

Le conseil d'administration des groupes de consommateurs dirigés par et pour des PVVIH/sida est parfois composé entièrement de PVVIH/sida, mais les groupes peuvent également réserver quelques sièges à des « conseillers » soit des personnes disposant d'une expertise utile, même si elles ne vivent pas avec le VIH.

Il est bon que les membres des conseils d'administration comptent des PVVIH/sida, et ce, pour plusieurs raisons :

1. Souvent, ces dernières ont établi un lien étroit avec les usagers ou les membres de l'organisme.
2. Elles savent ce que représente le fait de vivre avec le VIH (notamment, subir des traitements, des tests et affronter certaines maladies). De ce fait, elles peuvent donc livrer des témoignages.

3. Leur apport est précieux au moment de la planification des programmes et services et dans le cadre des discussions avec les bailleurs de fonds.

QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE?

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) affirme que la gouvernance

« [...] englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels les particuliers et les organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité et d'exercer des pouvoirs. »

Les responsables de la gouvernance se penchent sur les politiques, les pratiques et les processus les plus profitables pour les personnes ciblées.

Dans le cas d'une société à but non lucratif, la gouvernance désigne la vision, les valeurs et les règles communes de l'organisation plutôt que les activités quotidiennes.

Les gouvernements exigent de plus en plus que les organismes à but non lucratif suivent un modèle de gouvernance. Cela ne signifie pas pour autant que leurs conseils d'administration ne peuvent pas être à vocation opérationnelle, mais plutôt que leurs activités de gouvernance doivent être clairement définies, ce qui garantit une bonne gestion.

Gérance

La gérance est une forme de gouvernance. Un gérant voit au bon fonctionnement de l'organisation et au bien-être de ses clients et de ses membres. De nombreux modèles de gouvernance adoptent une approche descendante; dans le cas de la gérance, ce modèle est inversé. Le conseil d'administration appuie le directeur général, qui appuie le personnel, qui à son tour apporte un soutien aux bénévoles et aux clients.

Dans un organisme dont les activités visent à apporter un soutien, l'objectif est de servir au mieux les clients, et toutes les décisions du conseil d'administration doivent concourir à apporter ce soutien.

TYPES DE CONSEILS D'ADMINISTRATION

Conseils d'administration ayant un mandat de gouvernance

Un conseil d'administration ayant un mandat de gouvernance exerce un leadership au sein d'un organisme en établissant une vision, un plan et des politiques et principes de portée générale.

Habituellement, les conseils d'administration de ce type ne communiquent qu'avec le directeur général, qui, lui, transmet l'information au personnel. Le directeur général relève alors du conseil d'administration, qui ne participe pas aux activités quotidiennes de la société.

Conseils d'administration à vocation opérationnelle

Les conseils d'administration à vocation opérationnelle sont pour la plupart soucieux des aspects concrets. Leur structure ne diffère pas de celle d'autres conseils, mais les membres participent aux activités quotidiennes de l'organisme. Le directeur général relève alors également du conseil d'administration, mais les membres du conseil doivent savoir faire la distinction entre leur rôle au sein du conseil et leur rôle de bénévoles de la société. Ainsi, lorsqu'un membre du conseil d'administration collabore avec un membre du personnel, ce dernier peut être aux commandes et avoir un rôle de supervision.

Les conseils d'administration à vocation opérationnelle peuvent être très utiles pour les organismes de pairs et les organismes de taille plus modeste puisque leurs membres savent se montrer visionnaires tout en s'attelant à la tâche.

Conseils d'administration composés de consommateurs

Ces conseils d'administration sont composés de personnes directement touchées par un enjeu (p. ex., le VIH). Ils peuvent adopter un modèle de type gouvernance ou avoir un mandat opérationnel.

L'avantage de ces conseils d'administration est qu'ils font activement appel aux personnes touchées. Par contre, leurs membres sont parfois très investis émotionnellement et peuvent avoir du mal à adopter une vision d'ensemble.

Certains conseils d'administration composés de consommateurs réservent quelques sièges à des personnes non touchées par la question,

UN PAS EN AVANT

et qui ont donc une certaine distance qui leur permet d'être, dans une certaine mesure, plus objectifs. En général, ces personnes siègent à titre consultatif et n'ont pas de droit de vote lors des réunions.

Autres modes de gouvernance

Un conseil d'administration peut adapter son mode de gouvernance à sa culture. Certains groupes des Premières nations rejettent la structure hiérarchique et préfèrent intervenir de façon collective pour permettre aux aînés de participer largement au processus.

Pour assurer une bonne gouvernance, les groupes peuvent aussi faire appel à leurs clients ou à leurs membres pour élaborer les politiques, les procédures et les plans, et adopter un modèle de développement communautaire qui permet à des organismes partenaires de participer à la planification des activités.

POSTES TYPES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Tous les conseils d'administration doivent respecter la structure établie dans la Loi sur les sociétés. Voici les postes qui doivent être pourvus :

- président(e);
- vice-président(e);
- secrétaire;
- trésorier(ière); et
- membres actifs.

Les postes de secrétaire et de trésorier peuvent être fusionnés pour constituer le poste de secrétaire-trésorier.

Tous les conseils d'administration doivent comprendre au moins trois membres titulaires de ces postes. Les autres membres peuvent également porter des titres, ou peuvent être simplement désignés « membres actifs » ou « membres actifs du conseil d'administration ».

Certaines fonctions sont rattachées à ces postes principaux, dont voici une description. En règle générale, les membres actifs n'ont pas de fonctions particulières, mais peuvent être responsables de divers comités ou champs d'intervention.

Président(e)

Le président est généralement responsable de diriger les réunions du conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle (AGA), d'établir l'ordre du jour et d'orienter les discussions lors des réunions. Habituellement, il est le supérieur immédiat du directeur général et s'assure d'être au fait des problèmes liés au personnel, des politiques actuelles et des ressources financières. Il ne vote pas lors des réunions du conseil d'administration, sauf pour départager un vote égal.

Il s'agit souvent du principal porte-parole de la société, et il dispose généralement du pouvoir de signer des chèques.

Vice-président(e)

Le vice-président est généralement la personne qui dirige les réunions du conseil d'administration lorsque le président ne peut y être. Il doit également se tenir au courant des problèmes auxquels la société doit faire face, ainsi que des politiques et de la situation financière de l'organisme. Au besoin, il remplace le président.

Secrétaire

Le secrétaire est principalement responsable de consigner les procès-verbaux de toutes les réunions du conseil d'administration ou de veiller à ce qu'ils soient consignés. Il voit à ce que les autres membres du conseil disposent de l'information la plus récente concernant les dossiers qui les concernent, passe en revue les règlements administratifs de la société, veille à l'envoi des avis et des documents liés à l'AGA et consigne les discussions du conseil d'administration. Certains secrétaires disposent d'un pouvoir de signature.

Trésorier(ière)

Le trésorier effectue le suivi des finances de la société. Il doit être en mesure d'informer le conseil d'administration au sujet de l'état des finances et d'en rendre compte lors de l'AGA, et prépare (souvent avec l'aide d'un comptable) le budget annuel de la société. Étant responsable des sommes dépensées, le trésorier dispose généralement d'un pouvoir de signature. Essentiellement, TOUS les membres du conseil d'administration sont responsables de la situation financière de la société.

UN PAS EN AVANT

Les deux postes décrits précédemment peuvent être fusionnés pour constituer le poste de secrétaire-trésorier.

Membres actifs

Un membre actif est une personne qui n'exerce aucune fonction précise au sein d'un conseil d'administration. Elle n'est pas membre du comité exécutif. Cependant, les membres actifs sont tout aussi responsables que les autres d'assurer une bonne gestion de la société et de ses activités. Ils siègent à des comités, participent à des débats et à des discussions et contribuent à définir la vision et l'orientation de la société.

Membres nommés d'office

Le directeur général et certains conseillers sont « nommés d'office » et n'assument pas de fonctions au sein du conseil d'administration. Ils y siègent pour fournir de l'information et des éclaircissements, mais n'ont pas de droit de vote.

PORTE-PAROLE DE LA COLLECTIVITÉ

Les membres du conseil d'administration agissent bénévolement comme porte-parole de la collectivité pour le compte de la société; leurs noms et leurs coordonnées sont publics. Si vous souhaitez communiquer avec un membre d'un conseil d'administration, ces renseignements doivent vous être fournis.

QUI PEUT ASSISTER AUX RÉUNIONS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION?

Tout membre d'une société a le droit d'assister à une réunion d'un conseil d'administration. Il n'a toutefois pas le droit d'intervenir ni de voter.

Si vous souhaitez assister à une réunion d'un conseil d'administration, informez-vous du moment et du lieu des réunions et demandez à y être admis.

Si vous souhaitez soumettre une question au conseil d'administration, il se peut que vous deviez la formuler par écrit bien à l'avance pour que ce point soit mis à l'ordre du jour. Annoncez toujours clairement vos couleurs.

QUORUM

Chaque conseil d'administration et comité établit un « quorum », soit le nombre minimum de personnes qui doivent assister à une réunion pour que cette dernière puisse légalement avoir lieu, c'est-à-dire pour que le groupe puisse prendre des décisions et voter.

Il peut s'agir d'aussi peu que trois personnes, mais le conseil d'administration peut exiger la présence d'autant de membres qu'il le souhaite.

Si le quorum n'est pas atteint, le groupe peut tout de même discuter des points à l'ordre du jour, mais il ne peut, entre autres, ni passer au vote ni approuver les états financiers. Le quorum est inscrit dans les règlements administratifs de chaque société.

Tout conseil d'administration doit également être composé d'un certain nombre d'administrateurs. Lorsque le nombre d'administrateurs d'un conseil passe sous la barre ainsi fixée, ce dernier n'est plus légal; des membres doivent alors être affectés à ces postes, sans quoi il peut être dissous.

DÉROULEMENT DES RÉUNIONS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Voici le déroulement habituel des réunions de la plupart des conseils d'administration :

1. Ouverture de la séance
2. Approbation de l'ordre du jour
3. Approbation du procès-verbal
4. Approbation des états financiers
5. Rapports des comités ou du personnel
6. Divers
7. Date de la prochaine réunion
8. Levée de la séance

Ouverture de la séance : Le président déclare la séance ouverte.

Approbation de l'ordre du jour : Les membres peuvent ajouter ou ôter des points à l'ordre du jour ou modifier la séquence dans laquelle les points seront abordés. L'approbation de l'ordre du jour doit être

UN PAS EN AVANT

proposée par un « proposeur », appuyée par un « second proposeur » et être passée au vote. Certaines organisations laissent ouvert le point « Divers » afin d'y insérer des points supplémentaires.

Approbation du procès-verbal : Les membres peuvent apporter des changements (amendements) au procès-verbal, notamment pour corriger des erreurs ou ajouter de l'information qui a été omise. L'approbation du procès-verbal doit être proposée, appuyée et passée au vote.

Approbation des états financiers : Les membres passent en revue la situation financière de la société et peuvent demander des éclaircissements au sujet des recettes (revenus) et des décaissements (dépenses). L'adoption des états financiers doit être proposée, souvent par le trésorier, appuyée et passée au vote.

Rapports des comités et du personnel : Les comités font le point sur le travail qu'ils ont réalisé. Habituellement, le directeur général ou un autre membre clé du personnel fait le point sur les questions qui ont trait au personnel ou sur tout autre enjeu relatif aux activités quotidiennes de la société. Ces rapports ne nécessitent ni proposition, ni vote.

Divers : C'est l'occasion de proposer des points supplémentaires à l'ordre du jour ou d'en discuter. Certains points peuvent être soumis à titre informatif, mais d'autres peuvent nécessiter la prise de mesures. Ces derniers doivent alors être proposés, appuyés et passés au vote.

Date de la prochaine réunion : Il s'agit d'établir le lieu, la date et l'heure de la prochaine réunion du conseil d'administration.

Levée de la séance : La levée de la séance marque la fin de la réunion. Elle doit seulement être proposée; aucun vote n'est requis.

PROPOSITION, APPUI, VOTE

Proposition (motion) : soumission d'une idée en vue d'un vote.

« L'adoption du procès-verbal de la dernière réunion est proposée. »

Appui : le « second proposeur » est une personne qui appuie une proposition. En général, il suffit de dire :

« J'appuie. »

Vote : souvent, le vote a lieu à main levée. Habituellement, la proposition est acceptée si 50 % des membres plus un votent en sa faveur. Sinon, elle est rejetée.

Si aucun second proposeur n'appuie une proposition, cette dernière n'est pas soumise au vote, sauf dans de rares cas.

Abstention : si une personne estime être en situation de conflit d'intérêts, désapprouve l'intention derrière une proposition ou était absente lors des discussions antérieures relatives à cette proposition, elle peut choisir de ne pas voter. C'est ce qu'on appelle l'abstention. Lorsqu'un membre du conseil d'administration choisit de ne pas voter, cela doit être inscrit au procès-verbal. En général, il suffit de préciser le nombre d'abstentions (p. ex., « une abstention »), mais, s'il veut, un administrateur peut demander que le nom de ce membre soit précisé.

CONSENSUS

De nombreuses organisations fonctionnent par vote, mais certains groupes choisissent de fonctionner par consensus. Le consensus ne remplace pas les règlements administratifs ni aucune autre politique de l'organisme. Établir un consensus constitue un processus dans lequel toutes les personnes doivent s'entendre sur les mesures à prendre pour qu'on puisse aller de l'avant dans un dossier.

Cette façon de faire ne signifie PAS qu'il suffit de dire « non » si on est en désaccord sur un point. Pour établir un consensus, il faut que chaque personne en désaccord avec une idée propose une solution de rechange susceptible de convenir à tous les membres, même s'ils ne sont pas complètement d'accord.

Il n'est pas facile d'arriver à un consensus, mais c'est la façon de faire qui favorise la plus grande participation. Il n'est pas de tout repos d'établir une vision commune et de trouver la meilleure solution pour tous. Examiner une question sous plusieurs angles et ensuite développer des solutions potentielles qui conviennent à tous suppose de faire des compromis et de se montrer imaginatif.

En cherchant à établir un consensus, le groupe favorise le dialogue. Cela demande certes du temps, mais l'ensemble du groupe a alors la possibilité d'explorer pleinement les enjeux soulevés.

UN PAS EN AVANT

S'il est en définitive impossible d'arriver à un consensus, c'est-à-dire si une question ne peut être résolue, elle est mise en suspens jusqu'à la fin de la réunion ou jusqu'à la prochaine réunion.

HUIS CLOS

« À huis clos » signifie « toutes portes fermées ». Les administrateurs membres d'un conseil d'administration peuvent se réunir à huis clos lorsqu'ils doivent discuter d'une question très délicate. Trois principales raisons peuvent nécessiter une rencontre à huis clos : réprimander l'un des membres du conseil d'administration, discuter du salaire du directeur général ou encore discuter d'un enjeu délicat relatif au personnel.

Lorsqu'un conseil d'administration demande le huis clos, on demande à toutes les personnes qui ne sont pas membres du conseil et aux membres nommés d'office de quitter la pièce. Dans certains cas, on peut également demander au directeur général de sortir.

L'ouverture et la clôture d'une discussion à huis clos doivent être proposées, appuyées et passées au vote. Pendant ces discussions, aucune note n'est prise. Seule l'issue de la discussion ou la décision prise par le conseil d'administration est consignée.

Le huis clos est un outil très particulier auquel il faut recourir pour traiter des questions très particulières, et ne doit pas être utilisé couramment. Le conseil d'administration doit toujours défendre les principes de l'ouverture et de la transparence.

COMITÉS

De nombreux conseils d'administration comptent des comités qui se concentrent sur certains champs d'activité de la société. En voici quelques exemples courants :

- Comité exécutif (composé du président, du vice-président, du secrétaire et du trésorier);
- Finances et financement;
- Défense d'intérêts et lobbying; et
- Services aux clients et aux membres.

Chaque organisme compte des comités dont le mandat se rapporte à ses activités. La présence d'un membre du conseil d'administration au sein des comités permet de veiller à ce que les orientations adoptées par le conseil soient activement prises en compte.

Même si vous n'êtes pas prêt à siéger à un conseil d'administration, le fait de siéger à un comité peut constituer une fenêtre sur le mode de fonctionnement du conseil et les divers types d'activités réalisées par l'organisme.

Souvent, les réunions des comités se déroulent de façon analogue à celles du conseil d'administration, à l'exception du fait que le comité se concentre sur certaines tâches (p. ex., le comité de financement planifie la collecte de fonds).

Types de comités

Les comités internes sont ceux que la société met sur pied dans le but de réaliser ses activités. Les comités externes réunissent des organismes partenaires qui collaborent.

Voici quelques exemples types de comités et une description de leurs activités.

Comités permanents : Il s'agit des comités qui existent de façon continue, par exemple le comité des finances. Ils sont mis en place pour veiller à ce qu'un processus continu garantisse le bon déroulement des activités de l'organisme.

Comités spéciaux : Parfois appelés « comités ad hoc » (« ad hoc » est une locution latine qui signifie « destiné expressément à cet usage »), ces comités sont constitués pour effectuer des travaux bien ciblés. Un exemple est un comité de la fête de Noël qui n'est actif que pendant un mois ou deux et qui est dissous après la tenue de la fête.

Comités consultatifs : Ces comités sont généralement constitués dans le but de fournir des conseils relativement à une question donnée ou à une tâche précise.

Informez-vous au sujet des comités qui existent au sein de votre organisme. Vous devriez avoir accès à des descriptions qui vous permettront d'évaluer si les activités de ces comités vous intéressent.

Mandat

La plupart des comités disposent d'un « mandat », qui définit le rôle de ses membres, les travaux que ce dernier doit réaliser, la personne de qui le comité relève et le mode de prise de décision au sein du comité.

« Les réunions sont indispensables à ceux qui ne veulent rien faire. »

– John Kenneth Galbraith

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

L'assemblée générale annuelle (AGA) d'une société réunit tous les membres de cette dernière. Voici les deux catégories de membres :

- membres titulaires; et
- membres associés.

Les membres titulaires peuvent se prononcer et voter lors de l'AGA. Les membres associés, souvent, ont le droit de se prononcer lors de l'AGA, mais n'ont pas de droit de vote.

Les membres titulaires et les membres associés peuvent devoir payer des frais d'adhésion, mais la société peut renoncer à exiger ces frais.

Habituellement, l'ordre du jour de l'AGA est envoyé au plus tard un mois avant la tenue de la rencontre, et tout au plus deux semaines avant la rencontre. Certains organismes envoient des avis beaucoup plus rapidement.

L'avis de convocation doit préciser :

- la date, l'heure et le lieu de l'AGA;
- l'ordre du jour de la réunion;
- le procès-verbal de l'AGA précédente; et
- toute modification aux règlements administratifs.

On peut également y joindre d'autres documents :

- les états financiers de l'exercice qui vient de se terminer;
- le budget du prochain exercice; et
- les rapports du président et du directeur général.

Dans de nombreux cas, l'ordre du jour de l'AGA est analogue à celle d'une réunion ordinaire du conseil d'administration :

1. Approbation de l'ordre du jour
2. Approbation du procès-verbal de l'AGA précédente
3. Approbation des états financiers
4. Nomination du vérificateur (au besoin)
5. Rapport du conseil d'administration sur les activités de l'année
6. Rapport du directeur général sur les activités du personnel
7. Modifications aux règlements administratifs (le cas échéant)
8. Élection des nouveaux membres du conseil d'administration
9. Enjeux émergents (divers)
10. Date de la prochaine AGA (généralement communiquée au conseil d'administration)
11. Levée de la séance

Le vérificateur est la personne ou l'entreprise qui passe en revue la situation financière de la société et rend compte de toutes les recettes et de toutes les dépenses de la société. Tous les organismes ne nécessitent pas une vérification.

Les vérifications sont parfois coûteuses, et les petits organismes sont parfois tenus de ne fournir qu'un examen financier.

Une vérification judiciaire cible les cas où de l'argent a été dépensé à mauvais escient et les inexactitudes financières. Elle n'a lieu que si les membres ou une autorité, par exemple une autorité sanitaire ou le gouvernement, en font la demande.

Modifications des règlements administratifs

Les règlements administratifs d'une société sont les règles qui dictent son mode de fonctionnement. Toutes les sociétés disposent de règlements administratifs. Il arrive qu'elles ressentent le besoin d'y apporter une modification ou de faire des ajouts ou des exclusions. Ces changements doivent être approuvés par les membres au moyen d'un vote tenu à l'occasion de l'AGA.

Pour qu'une modification soit adoptée, elle doit être approuvée par vote par une majorité claire (les deux tiers, ou 75 % des membres).

Les règlements administratifs doivent établir très clairement les modalités relatives au vote, au quorum lors de l'AGA et au nombre d'administrateurs. Ils peuvent être réexaminés à intervalle régulier pour veiller à ce qu'ils soient à jour et servent les intérêts de la société et de ses membres. C'est seulement lors de l'AGA que les règlements administratifs peuvent être modifiés ou que certaines dispositions peuvent être éliminées.

Résolutions

Ce ne sont pas toutes les sociétés qui adoptent des résolutions, mais lorsque c'est le cas, ces dernières doivent se situer dans les limites du mandat et de la mission de la société et représenter une charge de travail raisonnable dont la société pourra s'acquitter.

Exemple : « Il est résolu que la Société du sida XYZ mette au point un remède pour le VIH au cours de la prochaine année » n'est PAS une demande raisonnable de la part des membres.

Voici un meilleur exemple de résolution : « Il est résolu que la Société du sida XYZ applique le principe GIPA à tous ses programmes et services au cours de la prochaine année ». Voilà qui se situe dans les limites du mandat et de la mission d'une société, qui représente une charge de travail mesurable et qui est très susceptible d'être réalisé dans les délais prévus.

Pour qu'une résolution soit adoptée, elle doit être approuvée par vote par 50 % des membres plus un.

Assemblées générales extraordinaires

Le conseil d'administration ou les membres peuvent demander la tenue d'une assemblée générale extraordinaire. Ces rencontres servent à prendre des mesures très précises. Comme dans le cas de toute assemblée générale, les membres doivent en être informés au moins deux semaines à l'avance, et le sujet abordé doit également être annoncé.

ACTE CONSTITUTIF ET RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS

L'acte constitutif d'une société en énonce la mission, le mandat et les objectifs généraux. La plupart des gouvernements provinciaux ainsi que le gouvernement fédéral proposent des versions types d'actes constitutifs et de règlements administratifs. Les organismes peuvent adapter ces modèles à leurs enjeux propres et aux segments de la population ciblés.

Certains éléments de l'acte constitutif et des règlements administratifs ne peuvent être modifiés. Le gouvernement a déterminé que certaines règles doivent s'appliquer invariablement au mode de fonctionnement de toute société, et ces dernières doivent demeurer inchangées.

Les règlements administratifs constituent des règles générales qui définissent la façon dont une société mène ses activités. Comme il s'agit des principes sur lesquels reposent les travaux de la société, les règlements administratifs influent sur les activités quotidiennes de l'organisation.

Les règlements administratifs concernent :

La structure du conseil d'administration : Ils établissent les modalités relatives au quorum (nombre minimum et maximum d'administrateurs requis pour qu'une réunion ait lieu), aux dirigeants, aux fonctions des dirigeants, à la durée des mandats et au vote.

Assemblées générales annuelles : Ils soulignent les règles relatives à l'envoi des convocations et au déroulement des réunions.

Vérificateur : Ils fixent les règles relatives à la nomination d'un vérificateur.

Finances : Ils définissent les règles relatives à l'emprunt d'argent, à la tenue de livre, etc.

Sceau de la société : Le sceau est un tampon apposé sur les documents officiels et conservés par le secrétaire. Souvent, il est conservé en sécurité dans les locaux de la société.

D'autres règlements administratifs concernent les procédures de grief et de plainte, la révocation du statut de membre, le remboursement des dépenses des administrateurs et la nomination de membres du conseil d'administration pour pourvoir les postes vacants.

UN PAS EN AVANT

Chaque société élabore ses règlements administratifs en fonction de ses activités. Chaque membre doit recevoir copie de l'acte constitutif et des règlements administratifs au moment d'adhérer à la société.

L'acte constitutif et les règlements administratifs sont des documents publics. Vous pouvez en demander un exemplaire à votre organisme.

RESPONSABILITÉ

Le conseil d'administration est tenu de rendre des comptes aux membres de la société et à l'ensemble de la collectivité. Ses membres ont les responsabilités suivantes :

- veiller au déroulement éthique des activités de la société;
- élaborer une vision relative aux orientations de la société;
- veiller au respect des règlements administratifs et de l'acte constitutif de la société;
- veiller aux saines finances de la société; et
- pourvoir le poste de directeur général (et peut-être d'autres postes, selon le type de conseil d'administration).

Les membres du conseil d'administration doivent se montrer disponibles pour leurs membres en tout temps. Ce sont les membres qui constituent le conseil d'administration, et ce dernier est responsable directement devant les membres.

Le conseil d'administration doit également rendre des comptes aux clients et aux membres vivant avec le VIH de l'organisme. Au bout du compte, les services et programmes de l'organisme visent à aider les PVVIH/sida et à prévenir la propagation de la maladie.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

De nombreux conseils d'administration disposent d'énoncés de mission, de vision ou de valeurs et de principes directeurs. Vous pouvez demander si votre organisation dispose de déclarations de ce type. Vous aurez ainsi un aperçu de la position de votre conseil d'administration sur certaines questions.

Ces textes sont, pour le conseil d'administration, un moyen d'établir clairement la façon dont il entend faire fonctionner la société.

L'énoncé de vision concerne les grands enjeux ciblés par la société et ses orientations au chapitre des activités.

Exemple : La Société du sida XYZ entend jouer un rôle moteur pour favoriser le soutien par les pairs dans notre région.

« Une grande démocratie doit être progressiste, sans quoi elle cessera bientôt d'être une grande démocratie. »

– Theodore Roosevelt

L'énoncé de valeurs concerne les valeurs fondamentales de la société (les qualités humaines recherchées et les principes qui orientent les activités).

Exemple : La Société du sida XYZ estime important que toutes ses activités se déroulent dans un esprit de respect, d'honnêteté, de transparence et d'ouverture.

L'énoncé de mission concerne les activités fondamentales de la société.

Exemple : la Société du sida XYZ a pour mission de favoriser le soutien par les pairs, de sensibiliser le public à l'importance de la prévention et d'apporter un soutien concret aux PVVIH/sida.

Les principes directeurs diffèrent légèrement des valeurs. Ils englobent les valeurs, tout en étant plus précis.

Exemple : « ... nous faisons preuve d'ouverture dans notre façon de collaborer et de communiquer... »

Énoncés de position

Un énoncé de position est un document qui formule un point de vue clair sur une question donnée. Ce ne sont pas toutes les sociétés qui élaborent des énoncés de position. Vous pouvez vous informer pour savoir si votre organisme s'est doté de tels documents.

Tous les types d'énoncés décrits ci-dessus peuvent vous aider à déterminer si votre conseil d'administration est cohérent ou non avec ces énoncés. Si votre conseil affirme accorder de l'importance au principe de l'ouverture, mais n'admet aucun membre lors de ses réunions, il y a quelque chose qui cloche.

La meilleure façon d'apprendre à connaître le conseil d'administration est d'assister à ses réunions. C'est là que les membres du conseil mènent les

affaires de la société, évaluent les progrès réalisés, veillent à ce que les travaux aillent bon train et à ce que les finances demeurent saines.

Assister à une réunion du conseil d'administration à titre d'observateur vous permettra de déterminer si le travail de gouvernance vous convient et si vous croyez que vous pourriez collaborer avec les autres membres du conseil.

ÉTHIQUE

L'éthique est un système de croyances et de comportements qui vise essentiellement à instaurer un contexte permettant de réaliser le plus grand bien pour le plus grand nombre de personnes.

L'honnêteté, l'ouverture, le fait de toujours dire la vérité, le fait d'être bien informé et dévoué sont des comportements éthiques. Lorsqu'une personne agit de façon éthique, elle sert bien l'intérêt de la collectivité. Cette personne ne participe alors à aucune activité causant du tort à une autre personne ou à un groupe de personnes.

Les conseils d'administration qui agissent de façon éthique mettent en place des politiques qui empêchent l'un des membres du conseil ou du personnel de se servir abusivement de la société. Ils veillent à ce que les interventions de la société servent le mieux possible les clients et les membres, à ce que les finances de la société soient saines et à ce que cette dernière respecte les besoins et les intérêts des membres et de l'ensemble de la collectivité.

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

Le conseil d'administration doit toujours défendre les principes de l'ouverture et de la transparence. La transparence permet de veiller à ce que le conseil d'administration et les membres disposent en tout temps de l'information dont ils ont besoin pour bien comprendre les mécanismes de fonctionnement de la société.

Pour que les communications soient transparentes, le conseil d'administration doit diffuser régulièrement de l'information, donner accès aux comptes rendus de réunions, inviter les membres à assister aux réunions et les faire participer aux activités du conseil, dans la mesure du possible.

PRATIQUES EXEMPLAIRES ET CAPACITÉS

L'application de pratiques exemplaires signifie que le conseil d'administration applique les normes les plus reconnues. Pourquoi ne pas s'inspirer de l'expérience vécue au sein d'autres organismes?

En appliquant des pratiques exemplaires, le conseil d'administration tire profit des apprentissages effectués par d'autres; du moment que ces structures et ces façons de faire conviennent au groupe, cela lui permettra de gagner en efficacité et en efficience.

Il existe de nombreux moyens de découvrir des pratiques exemplaires : examiner le mode de fonctionnement d'autres conseils d'administration ou effectuer des recherches sur les structures et les pratiques des conseils d'administration, que ce soit en ligne ou à la bibliothèque.

Le tout est de veiller à ce que les structures soient au service du groupe, et non l'inverse.

Qui dit capacité dit pouvoir d'action. Un petit groupe n'a pas la même capacité qu'un grand groupe; un conseil d'administration composé de dix membres peut abattre plus de travail que s'il n'en comptait que cinq.

Pour déterminer la capacité de votre conseil d'administration, il faut passer en revue les compétences de ses membres et les moyens de les appliquer. Le nombre de personnes au conseil qui sont nouvelles au travail de gouvernance peut avoir un effet sur la capacité également. Ces nouveaux membres peuvent en avoir beaucoup à apprendre sur le rôle du conseil d'administration et les responsabilités de chacun.

Dans certains cas, le recours à un comité consultatif peut être une façon d'élargir les compétences des membres d'un conseil d'administration. Dans d'autres cas, les membres peuvent suivre des cours de perfectionnement afin de se sentir plus à l'aise et en mesure de s'acquitter de leurs tâches.

Le renforcement des capacités permet de veiller à ce que le conseil d'administration soit pleinement apte à exercer ses fonctions en toute confiance.

CONFLIT D'INTÉRÊTS

Agir de façon éthique signifie également éviter les conflits d'intérêts. Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un membre d'un conseil d'administration se trouve en situation de tirer profit, que ce soit de façon financière, sur le plan de sa carrière ou autre, de sa participation aux activités ou à un projet de la société.

Exemple : Si un membre d'un conseil d'administration est le propriétaire d'un édifice à logements et loue des appartements à des clients de la société, il se trouve en situation de conflit d'intérêts, c'est-à-dire de tirer financièrement profit des retombées directes de sa participation aux activités de la société. Peu importe que cette personne soit bien intentionnée; le conflit d'intérêts demeure, et le membre du conseil d'administration pourrait être révoqué ou on pourrait lui demander de démissionner.

Les membres du personnel peuvent également être en conflit d'intérêts. Cela se produit lorsqu'il se peut que leur travail au sein de l'agence leur profite dans une sphère autre que professionnelle.

Exemple : Si un intervenant confectionne des bijoux dans ses temps libres et propose de les vendre aux clients ou aux membres de l'organisme, cette personne est en situation de conflit d'intérêts : elle tire un avantage financier de ses liens directs avec les clients de l'organisme.

Il y a conflit d'intérêts apparent lorsqu'une autre personne peut considérer un geste comme source de conflit d'intérêts.

Exemple : Si un membre d'un conseil d'administration siégeant à un comité externe reçoit un cadeau en guise de remerciement pour ses services, cela pourrait être perçu comme un conflit d'intérêts, même s'il ne s'agit pas d'un gain financier.

Le fait de s'associer avec un organisme de financement peut également donner lieu à un conflit d'intérêts apparent.

Exemple : Si un membre du conseil d'administration est fonctionnaire ou travaille pour un organisme de financement, par exemple, Centraide, même si cette personne ne participe pas directement aux processus décisionnels, la situation peut donner

l'impression qu'elle détient un certain pouvoir, que ce soit auprès de son employeur ou encore pour convaincre la société de prendre une orientation souhaitée par son employeur.

Dès qu'un membre d'un conseil d'administration ou du personnel s'aperçoit être possiblement en situation de conflit d'intérêts ou de conflit d'intérêts apparent, il doit immédiatement en parler. Il se montre ainsi franc et honnête, et le conseil d'administration peut déterminer s'il y a effectivement conflit d'intérêts et comment intervenir le cas échéant.

Parler ouvertement des conflits d'intérêts potentiels permet au conseil d'administration de garantir transparence et intégrité.

PARTIALITÉ

La partialité diffère du conflit d'intérêts. Être partial, c'est avoir une opinion préconçue favorable ou négative à l'égard d'une chose par rapport à une autre. Nous sommes tous partiaux : nous préférons certaines méthodes de travail, et sur le plan politique, nous penchons à droite ou à gauche.

Pour se montrer honnête, il suffit d'admettre nos partis pris ouvertement. Ce faisant, nous pouvons avoir l'esprit tranquille, et les autres membres du conseil d'administration savent à quoi s'en tenir sur notre position.

La partialité pose problème lorsqu'elle mène à des différends et qu'elle empêche de trouver un terrain d'entente et de surmonter les divergences d'opinions.

FINANCES

Les finances d'une société concernent les recettes et les dépenses ou les rentrées d'argent et les décaissements.

Il est bon d'avoir le sens des mathématiques pour comprendre les finances, mais les notions fondamentales suivantes vous aideront à comprendre leur fonctionnement et vous enseigneront comment lire un tableau de ventilation.

En général, les sociétés préparent des états financiers mensuels et des rapports trimestriels. À la fin de chaque exercice (qui tombe

« Ne vous en faites pas si les mathématiques vous donnent du fil à retordre; je vous assure que mes difficultés sont encore plus grandes. »

– Albert Einstein

généralement le 31 mars), la société envoie tous les rapports et les relevés bancaires à un vérificateur ou à un commis-comptable qui les passe en revue.

Les recettes d'une société comprennent toutes les subventions, les dons et les revenus provenant d'activités de financement.

Au nombre des dépenses, on compte les salaires, le loyer, les services publics, les fournitures de bureau, les cotisations et frais divers.

Budget

Un budget est un document qui donne un aperçu des dépenses prévues. On y essaie d'estimer au mieux les fonds qui seront nécessaires pour couvrir certaines dépenses (p. ex., 600 \$ par année pour l'achat de papier). En général, les budgets sont structurés par mois (p. ex., $600 \$ / 12 = 50 \$$ par mois). Les salaires et les avantages sociaux du personnel représentent en général la majeure partie d'un budget, étant donné que les gens doivent être rémunérés pour leur travail. Il n'est pas rare de voir jusqu'à 70 % d'un budget consacré aux salaires et aux avantages sociaux.

Vous entendrez des termes comme « exercice financier » et « trimestres ». L'« année fiscale », expression équivalente à l'« exercice financier », se rapporte à l'année d'imposition de la société. L'exercice financier de la plupart des sociétés est le même que celui du gouvernement, c'est-à-dire du 1^{er} avril au 31 mars.

Les « trimestres » désignent des périodes de trois mois. Un rapport trimestriel couvre l'ensemble de la situation financière de la société pendant cette période (p. ex., le premier trimestre est d'avril à juin et le deuxième trimestre est de juillet à septembre, etc.).

Postes budgétaires

Dans un tableau de ventilation, un poste budgétaire correspond à une rangée consacrée à un élément donné ou à une catégorie d'éléments (p. ex., les fournitures de bureau). Chaque dépense doit y être inscrite, mais il arrive que certains éléments soient regroupés.

Par exemple, il serait trop compliqué d'inscrire l'achat de papier, de stylos, de trombones et de cartouches d'encre sur des lignes distinctes; tous ces éléments sont regroupés dans le poste budgétaire « fournitures de bureau ».

Tableaux de ventilation

Un tableau de ventilation est un document qui énumère les recettes et les dépenses ainsi que :

Dépenses budgétisées : La somme qu'on avait prévu dépenser.

Dépenses réelles : La somme dépensée dans les faits.

Écart : La différence (positive ou négative) entre les dépenses budgétisées et les dépenses réelles.

Exemple (écart positif)

Poste budgétaire	Somme budgétisée	Somme réelle	Écart
Fournitures de bureau	50 \$	35 \$	15 \$

Une somme de 50 \$ avait été budgétisée pour les fournitures de bureau, mais seulement 35 \$ ont été dépensés. L'écart correspond à une économie de 15 \$.

Exemple (écart négatif)

Poste budgétaire	Somme budgétisée	Somme réelle	Écart
Fournitures de bureau	50 \$	70 \$	(20 \$)

Au budget, on avait prévu dépenser 50 \$, mais on a dépensé plus que prévu. L'écart correspond à une perte de 20 \$. Les pertes sont indiquées tantôt par le signe moins (-) ou par des parenthèses.

Si vous pouvez vous souvenir des écarts positifs et négatifs, vous avez les notions clés pour savoir interpréter un tableau de ventilation.

Évidemment, un état financier comprend de nombreux postes budgétaires. Vous trouverez par la suite un exemple de tableau de ventilation. N'oubliez pas que chaque société peut structurer ses états financiers d'une façon légèrement différente; les postes budgétaires peuvent varier selon les activités de l'organisation.

Si vous avez des doutes concernant des postes budgétaires ou des chiffres qui figurent dans un tableau de ventilation, n'hésitez pas à poser

des questions. Parfois, même les commis-comptables ont besoin de poser des questions!

Exemple de tableau de ventilation

Dans cet exemple, les données financières sont présentées sous forme de tableau. La plupart des organismes utilisent un logiciel appelé Excel pour créer des tableaux de ventilation.

Quel que soit le format utilisé, le tableau de ventilation présente les sommes budgétisées, les recettes et les dépenses réelles ainsi que l'écart (la différence) entre les sommes réelles et les recettes et les dépenses budgétisées.

État financier de la Société du sida XYZ pour avril
(premier mois de l'exercice financier)

Recettes	Somme budgétisée	Somme réelle	Écart	Cumul annuel
Subventions et contributions	25 000 \$	25 000 \$	0 \$	25 000 \$
Dons	500 \$	100 \$	(400 \$)	100 \$
Activités de financement	1 000 \$	1 200 \$	200 \$	1 200 \$
Total des recettes	26 500 \$	26 300 \$	(200 \$)	26 300 \$
Recettes	Somme budgétisée	Somme réelle	Écart	Cumul annuel
Salaires	10 000 \$	10 000 \$	0 \$	10 000 \$
Loyer	1 000 \$	1 000 \$	0 \$	1 000 \$
Services publics	100 \$	150 \$	(50 \$)	150 \$
Fournitures de bureau	60 \$	60 \$	0 \$	60 \$
Divers	50 \$	25 \$	25 \$	25 \$
Total des dépenses	11 210 \$	11 235 \$	(25 \$)	11 235 \$
Écart entre les recettes et les dépenses	15 290 \$	15 065 \$	(225 \$)	15 065 \$

Dans l'exemple précédent, la Société du sida XYZ avait prévu recevoir 25 000 \$ (25 k\$; « k » signifiant 1 000 \$) de l'Autorité sanitaire, et le chèque est arrivé à temps. Le montant budgétisé était de 25 k\$, et c'est effectivement ce montant qui a été reçu; l'écart est de 0 \$.

Les dons reçus ont été de 400 \$ inférieurs à ce qui était prévu. L'écart est donc (400 \$), un chiffre négatif.

Les données qui se trouvent dans la colonne « cumul annuel » représentent le total des sommes réelles, qu'elles soient positives ou négatives. De nombreux tableaux de ventilation permettent également de montrer les sommes totales budgétisées et l'écart total.

Les dépenses de la société sont traitées de la même façon. Voici le type d'équation qui en résulte :

Somme budgétisée (10 k\$)

-

Somme réelle (10 k\$)

=

Écart (0 \$)

La rangée « écart entre les recettes et les dépenses » montre le total obtenu lorsque l'on soustrait les dépenses des rentrées d'argent. La Société du sida XYZ avait prévu 26 500 \$ de recettes et 11 210 \$ de dépenses. Il devrait donc rester 15 290 \$ en banque.

Les données correspondant aux chiffres réels et à l'écart sont calculées de la même façon.

LISTE DE VÉRIFICATION À L'INTENTION DES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Si vous souhaitez siéger à un conseil d'administration, voici une liste d'éléments à ne pas oublier dans le cadre de vos fonctions.

- Assurez-vous de connaître le mandat, la mission, la vision et les objectifs de votre organisation, d'être au fait de ses activités et de connaître ses règlements administratifs.
- Agissez toujours de façon objective et de façon à servir les intérêts de l'organisation, de ses membres et de ses clients.
- Pour vous préparer aux réunions du conseil d'administration et aux réunions de comité auxquelles vous participez, passez en revue tous les documents qui feront l'objet de discussions, y compris les rapports.

- Assurez-vous de participer à toutes les réunions du conseil d'administration et du comité auquel vous siégez.
- Prenez consciencieusement des notes pendant les réunions, et lisez le procès-verbal de chaque réunion.
- Insistez pour que des politiques de fonctionnement soient établies et examinées régulièrement, et veillez à ce qu'elles soient respectées.
- Au besoin, demandez l'avis de personnes qui ne siègent pas au conseil d'administration.
- Notez l'information divulguée par les administrateurs, les opinions divergentes et les abstentions de vote, et veillez à ce que ces renseignements figurent également dans le procès-verbal.
- Respectez la confidentialité des discussions du conseil d'administration.
- Assurez-vous que des systèmes internes efficaces sont en place pour tous les champs d'activité de l'organisation, en particulier en matière de comptabilité.
- Évitez les situations de conflit d'intérêts.
- Ayez un bon système de tenue des dossiers, et veillez à ce que le conseil d'administration fasse de même.

MEMBRE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION, MOI?

« Bon, tout le monde, placez-vous en ordre alphabétique selon votre taille. »

– Casey Stengel
(Charles Dillon Stengel)

Essentiellement, la raison d'être du conseil d'administration de toute société est de servir les membres, les clients et la collectivité, et non pas les intérêts personnels des membres du conseil.

Si vous souhaitez adhérer au conseil d'administration de votre organisation, votre rôle sera également de servir les membres, les clients et la collectivité.

En tant que PVVIH/sida, vous pouvez partager votre propre expérience et le vécu de vos pairs lors des discussions du conseil, un apport très précieux. Il vous faut par ailleurs savoir faire la distinction entre vos intérêts personnels et l'intérêt collectif; le conseil d'administration n'est pas un endroit où régler ses problèmes personnels. Essayez plutôt de dégager des thèmes qui pourraient toucher d'autres personnes

qui se trouvent dans une situation analogue, et essayez d'en faire un enjeu politique à aborder, si cela est judicieux.

L'apprentissage de tout ce que suppose le fait de siéger à un conseil d'administration peut être aride, mais n'oubliez pas que tous les membres de conseils d'administration ont commencé là où vous en êtes en ce moment. Il peut s'agir d'un défi des plus gratifiants.

LEXIQUE

Client : un client est une personne qui utilise les services et les programmes d'un organisme. Certains groupes, en particulier les groupes de consommateurs, utilisent le terme « membres » pour désigner les personnes qui utilisent ces services.

Consommateur : un consommateur est une personne qui utilise un service ou un programme. Dans le cadre du présent module, le terme « consommateur » désigne une personne vivant avec le VIH ou toute autre personne qui a recours à un service. Les groupes de consommateurs sont dirigés par et pour des personnes touchées par une question (p. ex., des PVVIH/sida).

Loi : dans le présent module, le terme « loi » désigne un document gouvernemental officiel relatif à une société. Les gouvernements disposent de nombreux types de lois qui orientent et déterminent le déroulement de l'ensemble des activités.

Membre : le terme « membre » désigne soit un membre en titre d'une société ou un membre d'un conseil d'administration. Il s'agit de deux notions distinctes. Un membre d'un conseil d'administration peut assister aux réunions du conseil d'administration et y voter, tandis qu'un membre en titre peut y assister mais ne peut pas y voter. Il peut toutefois assister à l'assemblée annuelle de l'organisation et y voter. Il peut également participer aux activités de comités et dispose d'un droit de vote si le comité le permet.

Résolution : une résolution est une décision qui oriente les activités d'une société.

Société : dans le cadre d'autres modules, nous avons utilisé les termes « organisme » et « organisation », équivalents courants du terme « société ». Une société est une organisation enregistrée à but non lucratif. De nombreuses sociétés sont également enregistrées à titre

d'organismes de charité, mais pas toutes. Dans le présent module, nous utilisons « société » puisqu'il s'agit d'un terme officiel se rapportant aux fonctions d'un conseil d'administration.

Tableau de ventilation : document qui permet de disposer des données en rangées et en colonnes de cellules. Chaque cellule peut contenir des mots, un nombre ou une formule. Souvent on peut effectuer des calculs à partir de chiffres figurant dans d'autres cellules. Cela est souvent utilisé dans les états financiers d'une société.



AUTO-ÉVALUATION

Après avoir terminé le présent module, j'ai appris :

J'ai besoin de plus amples renseignements sur les sujets suivants :

Actuellement, mes points forts et mes points faibles sont :

Je procéderai comme suit pour me tenir à jour :

Voici comment j'appliquerai mes apprentissages dans ma vie personnelle et professionnelle :

Voici comment je peux transmettre ces connaissances :

Mes prochaines étapes consisteront à :

Je peux le faire dans un délai de : _____

Encerclez le chiffre qui correspond à votre situation.

	J'en suis convaincu			Pas tout à fait	
J'ai consacré assez de temps au module.	1	2	3	4	5
J'utilise mon énergie judicieusement.	1	2	3	4	5
Je sais où trouver des renseignements.	1	2	3	4	5
Je peux trouver de l'aide.	1	2	3	4	5
Je sais comment utiliser ce que j'ai appris.	1	2	3	4	5
Je me sens plus confiant qu'avant.	1	2	3	4	5

