



Politique de saine gestion

Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO)

Document préparé par :
Karine Joly et Lise Noël, Centre St-Pierre
sous la supervision de Josée Roy, COMACO

16 décembre 2014

Table des matières

Préambule.....	3
La mission de la Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO).....	3
Les membres : des organismes d'action communautaire autonome.....	4
Les valeurs : Liberté, respect, intégrité et engagement.....	5
La déclaration de principes du maintien dans la communauté (MDC).....	5
La structure de l'organisation.....	6
Les principes de saine gestion.....	7
Le partage des rôles et des responsabilités.....	7
Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration (CA).....	7
Le rôle et les responsabilités de la coordination.....	8
Le rôle et la place des membres réguliers.....	9
Les comités.....	9
La culture d'évaluation.....	10
Conclusion.....	10
Déclaration des intérêts d'un administrateur ou d'une administratrice.....	Annexe 1
Les caractéristiques d'un bon administrateur, d'une bonne coordination et d'un bon membre.....	Annexe 2
Processus de prise de décision – schéma.....	Annexe 3

Préambule

Notre politique de saine gestion traite de la gouvernance de l'organisation. Elle s'inspire des documents de COMACO sans toutefois les reprendre de façon systématique. Parmi ces documents, nous retrouvons la déclaration de principes, les principes de gouvernance, le manuel de l'administrateur, les règlements généraux.

Par gouvernance¹, nous désignons l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différents acteurs de COMACO. Il s'agit aussi de l'ensemble des procédures et des structures mises en place pour gérer l'organisation. Pour nous, une politique de saine gestion s'appuie sur les principes suivants :

- La transparence
- La responsabilité et l'obligation de rendre des comptes
- L'ouverture aux besoins du milieu et la participation
- L'éthique
- L'efficacité et l'efficacités
- La primauté du droit

Ces principes expriment une volonté d'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs de l'organisation.

1. La mission de la Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO)

COMACO fondé en 1984, incorporé en 1991, a pour mission de promouvoir le maintien dans la communauté des personnes âgées, principalement celles qui ont des limitations fonctionnelles. Nous sommes chargés de représenter nos membres auprès des instances gouvernementales, de les défendre et de promouvoir les intérêts des populations desservies par nos membres, d'en assurer la reconnaissance auprès de la population en général et de les soutenir par des activités d'information, de formation, de recherche et d'animation. Nous favorisons la concertation et apportons notre soutien à nos organismes membres.

Notre mission s'articule autour des grands objectifs suivants :

- Regrouper les organismes impliqués dans le maintien dans la communauté
- Faciliter la concertation, la diffusion de l'information et les échanges entre les membres et les divers acteurs du milieu
- Représenter et défendre les intérêts des organismes membres et des personnes âgées.
- Proposer, initier, développer avec les membres, diverses mesures pour un meilleur maintien dans la communauté
- Répondre à divers besoins exprimés par les membres.

¹ Centre St-Pierre, Aide-mémoire, 2012

2. Les membres : des organismes d'action communautaire autonome

COMACO regroupe plus de 80 membres. Nos membres réguliers, qui représentent 75% de notre *membership*, sont des organismes d'action communautaire issus et au service de la communauté. Ils sont majoritairement financés par le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du ministère de la Santé et de Services sociaux. La définition d'un organisme communautaire autonome de la CTROC² reflète bien la nature de nos membres réguliers:

« Les organismes communautaires autonomes mettent de l'avant que le contexte économique, politique, social et culturel dans lequel les gens vivent constitue un des déterminants majeurs de leur état de santé et de bien-être. Ils cherchent donc à intervenir directement sur ces aspects ainsi que sur les facteurs qui les déterminent afin de répondre globalement aux besoins des personnes. Cette approche se traduit dans une multitude d'actions et de stratégies : le renforcement du potentiel, la participation sociale, la prise en charge individuelle et collective, la transformation sociale, etc. Les organismes communautaires autonomes agissent en prévention par ce qu'ils font (aide, soutien, activités, etc.), par comment ils le font (en impliquant les personnes, en renforçant leur potentiel, en leur redonnant une place, un pouvoir, etc.), et par ce qu'ils sont (collectif, démocratique). »

En plus, nos membres réguliers répondent aux critères de la politique de reconnaissance de l'action communautaire dont les quatre premiers critères sont:

- Être un organisme à but non lucratif
- Être enraciné dans la communauté
- Entretenir une vie associative et démocratique
- Être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

Auxquels critères, s'en ajoutent quatre pour les organismes d'action communautaire autonome (ACA) :

- Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté
- Poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale
- Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée
- Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Nos membres amis sont intéressés aux objectifs et aux activités de notre coalition et adhèrent à nos principes. Cependant, ils ne répondent pas aux critères de la catégorie membres réguliers. Ils sont principalement des associations, des regroupements d'organismes, des tables de

²CTROC, Action communautaire autonome, [consulté le 20 mars 2014]

concertation ou des organismes d'action communautaire offrant des services aux aînés, sans que ce ne soit leur activité principale.

3. Les valeurs : Liberté, respect, intégrité et engagement³

La valorisation de la personne aînée est au cœur de la vie de nos membres. En plus, nous nous démarquons par des valeurs et par une philosophie intégrée à notre fonctionnement. Ces quatre grandes valeurs constituent un point d'ancrage, un repère individuel et collectif :

La liberté

La liberté repose sur le pouvoir que toute personne a de choisir d'accomplir ses rôles sociaux en interrelation avec son milieu.

Le respect

Le respect se réalise par la considération accordée à toute personne au sein des organismes. Les relations entre les personnes doivent être empreintes d'égards et susciter la dignité.

L'intégrité

L'intégrité s'exprime par un sens élevé des valeurs concernant les normes et les façons de faire de l'organisme dans l'exercice de ses activités. Elle réfère aux attitudes franches, honnêtes, loyales et dévouées.

L'engagement

L'engagement se traduit par des compétences, des attitudes et des comportements orientés vers la réalisation de la mission de l'organisme au bénéfice des personnes qui ont recours aux services et aux activités.

4. La déclaration de principes du maintien dans la communauté (MDC)

L'inclusion sociale et le maintien des personnes dans leur milieu sont les principes à la base du maintien dans la communauté (MDC). Son fondement est la solidarité entre les personnes parce que celle-ci renforce la capacité d'agir et prévient les différents problèmes d'origine sociale, psychologique, cognitive, affective et médicale. Une telle pratique sociale permet aux personnes aînées de pouvoir choisir librement de demeurer dans leur milieu de vie, en sécurité, dans la dignité et le respect de leurs droits. Cela suppose que la personne conserve l'autonomie nécessaire à une qualité de vie satisfaisante, en fonction des critères retenus par cette personne et son réseau aidant.

La mise en œuvre de cette vision du MDC exige certaines conditions essentielles, notamment l'accès à une saine et adéquate alimentation, à des revenus convenables, à un logement et à des moyens de transport abordables, accessibles et adaptés. Cette vision du MDC englobe aussi le

³ COMACO (2010), Manuel de l'administrateur, p.18

soutien aux personnes et aux proches qui viennent en aide aux personnes âgées en perte d'autonomie vivant à domicile.

Pour sa mise en œuvre, nous privilégions trois rôles :

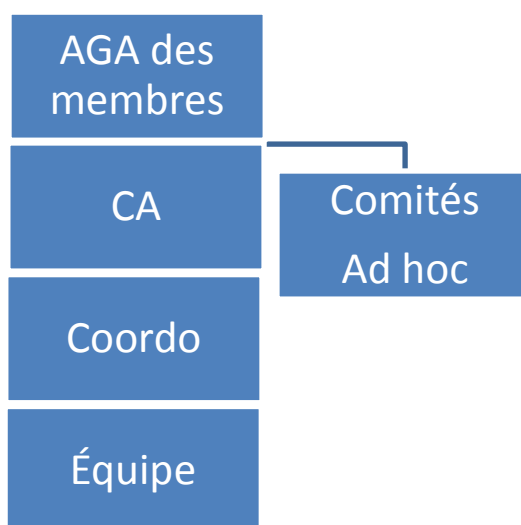
- Faire advenir le changement
- Offrir des services
- Agir en collaboration, concertation et partenariat avec les autres acteurs du maintien des personnes âgées dans la communauté.

5. La structure de l'organisation

COMACO est un regroupement démocratique pour qui la participation des membres, du CA et de l'équipe est importante. Pour ce faire, chacun des acteurs assume ses rôles et responsabilités. Par notre gestion participative, nous développons des stratégies qui visent l'implication des groupes membres et de l'équipe de travail.

De façon à assurer une représentativité et une diversité des membres, le conseil d'administration est composé de sept administrateurs issus des membres réguliers.⁴

Nous schématisons de la façon suivante la répartition des pouvoirs au sein de notre corporation :



⁴ COMACO, Règlements généraux, 2014

6. Les principes de saine gestion pour COMACO⁵

Nos valeurs, notre mission et le code d'éthique sont les bases communes à nos prises de décisions. C'est en fonction de ces éléments que le conseil d'administration veille à la conduite des affaires du regroupement.

Le premier principe est la primauté des intérêts de COMACO comme regroupement par rapport aux intérêts des groupes d'où sont issus les administrateurs. Les administrateurs agissent avec transparence et loyauté envers l'organisation et ses membres.

Le deuxième principe reflète la façon dont le conseil d'administration forme une équipe. Pour ce faire, il :

- met à contribution et optimise les forces des personnes;
- est solidaire;
- entretient des relations fondées sur la confiance;
- fait preuve d'ouverture et de respect;
- est capable de se rallier aux décisions;
- partage une vision et un projet commun pour l'organisation;
- a comme assises des règles, des objectifs, des balises et des politiques clairs;
- favorise l'expression, la communication et la diffusion de l'information;
- prend les mesures nécessaires pour prévenir et résoudre ses conflits.

Le troisième principe, la relation entre le conseil d'administration et la coordination se base sur la coopération. La collaboration entre les personnes à la présidence et à la coordination est essentielle à l'accomplissement de la mission de l'organisme.

Le quatrième principe, l'accueil et l'intégration des nouvelles personnes garantissent la transmission et la pérennité des fondements de l'organisation.

7. Le partage des rôles et des responsabilités

Les principes évoqués précédemment s'appuient sur un partage des rôles, des pouvoirs et des tâches confiées au conseil d'administration, à la coordination et aux groupes membres.

7.1. Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration (CA)

Le Code civil prévoit déjà que le CA doit respecter les obligations de la loi, l'acte constitutif et les règlements et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés. De plus, il doit adopter et mettre en vigueur les règlements de gestion. Pour ce faire, « C'est au conseil d'administration pris dans son ensemble [...] que la loi attribue le pouvoir d'administrer les affaires de la

⁵ Basé sur COMACO (2013)- Principes de gouvernance- document de travail

corporation. Les administrateurs individuels ne bénéficient d'aucun pouvoir. Les décisions des administrateurs doivent donc être collectives⁶ et prises lorsque les administrateurs sont réunis.

Le conseil d'administration est le mandataire de notre organisation et il en est imputable. À ce titre, il agit au nom de tous nos membres pour défendre leurs intérêts. Il est redevable de ses décisions et doit en rendre compte à ceux-ci à l'assemblée générale annuelle.

Il détermine une vision et s'assure que les orientations, les objectifs et les priorités de COMACO sont respectés. Il joue un rôle d'évaluation et de contrôle concernant le fonctionnement de l'organisation. Il peut, au besoin, déléguer et donner des mandats à divers comités.

D'une manière plus spécifique, pour nous, le CA :

- prend connaissance et analyse les outils de contrôle dont il dispose : le budget, les plans d'action et les rapports;
- évalue la disponibilité de ses ressources financières, humaines et matérielles pour mettre en œuvre les objectifs;
- évalue le fonctionnement de l'organisation;
- se dote d'un plan de travail et fait le suivi de ses décisions;
- engage la coordination. Il l'évalue en regard de la tâche et du plan de travail. Une grille d'évaluation connue des deux parties sert de guide pour cette démarche. C'est lui qui, le cas échéant, procède au congédiement;
- annuellement, il fait le bilan de son travail. Il en profite pour autoévaluer son fonctionnement.

Pour mener à bien ses discussions, le CA s'accorde une période d'information, de discussion, et de prises de décision pour les principaux points à l'ordre du jour. Il prévoit ainsi du temps pour les questionnements et les opinions.

7.2. Le rôle et les responsabilités de la coordination

De par ses fonctions, la coordination est sous l'autorité du conseil d'administration. Elle est tout comme lui, au service de la mission et responsable de la mise en œuvre des orientations. Elle s'assure que COMACO évolue, progresse de façon dynamique dans le respect des orientations et des politiques définis par l'organisation.

⁶ Martel, Paul, La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques, 2008

La coordination assume les responsabilités suivantes :

- planifie, supervise, contrôle et évalue les programmes de COMACO ainsi que la gestion de ses ressources humaines, financières et matérielles;
- assure la recherche de financement;
- assume la promotion, les relations publiques et la présence de l'organisme dans le milieu;
- défend les droits et intérêts de la clientèle des organismes membres;
- favorise la participation de l'ensemble des acteurs, créer et maintien un climat qui favorise la collaboration et la coopération;
- assiste d'office aux rencontres du CA, y participe, mais n'a pas le droit de vote;
- intervient pour prévenir les conflits et elle peut jouer un rôle de médiatrice dans la résolution des conflits entre les membres.

7.3. Le rôle et la place des membres réguliers

Puisque les membres sont appelés à donner un sens et une direction à notre regroupement, nous devons prendre tous les moyens nécessaires pour être à l'écoute de ceux-ci. L'assemblée générale est un lieu privilégié pour les sonder par rapport à leurs besoins et les consulter sur les enjeux qui les préoccupent. De plus, l'assemblée générale permet aux membres de :

- se prononcer sur les orientations et les priorités d'action;
- recevoir le bilan et les états financiers annuels soumis par le conseil d'administration;
- recevoir le rapport annuel des activités de l'organisme;
- élire et destituer les administrateurs;
- nommer le vérificateur des comptes;
- ratifier les modifications aux lettres patentes et aux règlements généraux.

La vitalité et le dynamisme de COMACO reposent en bonne partie sur la relation entre le CA, la coordination et les membres. Les rôles et responsabilités sont complémentaires. De plus, l'adhésion aux fondements de l'organisation et la présence d'un projet commun permettent de développer un sentiment d'appartenance.

8. Les comités

Afin de bénéficier des forces de chacun, le conseil d'administration peut former des comités. Lorsque le CA confie une tâche à un comité, il prend soin de baliser son travail en définissant le mandat et les attentes et les responsabilités de celui-ci. Le CA et la coordination s'assurent d'avoir transmis toute l'information pertinente et offrent le support nécessaire afin que chaque comité puisse réaliser son mandat.

Sans négliger l'apport important de ces comités, ces derniers demeurent sous l'autorité du conseil d'administration et ne peuvent se substituer à celui-ci. D'ailleurs, ils ont la responsabilité de soumettre des propositions au CA qui porte la responsabilité de la décision.

9. La culture d'évaluation

Il est important pour COMACO de développer une culture d'évaluation c'est-à-dire d'intégrer l'évaluation aux actions et aux façons de faire de l'organisme au quotidien. Pour y arriver, COMACO :

- utilise sa boîte à outils L'auto-évaluation participative : *un outil d'apprentissage collectif au cœur de l'action et du changement*;
- présente l'auto-évaluation comme un processus d'apprentissage qui porte attention aux décisions et aux actions collectives et non aux individus;
- privilégie une approche participative, en impliquant les divers acteurs dans le processus;
- se réserve un temps pour procéder à l'évaluation;
- utilise les informations générées par l'auto-évaluation pour guider les décisions et apporter les changements requis et mettre en valeur le travail accompli par les différents acteurs;

Conclusion

Notre politique de saine gestion résume nos valeurs et les principes sur lesquels s'appuient nos pratiques de gestion. Elle se veut un outil de référence qui nous permet de fonctionner en cohérence avec qui nous sommes.

Notre politique jette les bases d'un esprit de collaboration entre les différents acteurs. De par sa gestion participative, elle veut solliciter la participation pleine et entière de chacun des acteurs. Un des préalables à ce type de relation est que tous connaissent leur rôle et leurs responsabilités. Le cas échéant, chacun peut utiliser son potentiel et ses forces au service de la mission.

En ces temps, où les organismes se questionnent de plus en plus sur les bonnes pratiques de gestion, cet outil pourra également servir d'inspiration pour nos membres.

Annexe 1- Déclaration des intérêts d'un administrateur ou d'une administratrice.

Je, soussignéE, _____ m'engage à agir de bonne foi, au mieux des intérêts de la **Coalition pour le maintien dans la communauté, COMACO**, et de ses membres sans tenir compte des intérêts d'aucune autre personne, groupe ou entité juridique.

Je lutterai contre toute forme d'abus de pouvoir, les conflits d'intérêts, la violation des règles, l'inefficacité de la gestion, le gaspillage, la divulgation de renseignements confidentiels, la distribution de faveurs, le camouflé de ses erreurs ou la tromperie des membres.

J'éviterai tous conflits d'intérêts ou manquement à mes devoirs sous peine de déchéance de ma charge. Je dénoncerai par écrit mon intérêt au conseil d'administration lorsque j'aurai un intérêt direct ou indirect dans une entreprise, un organisme, un établissement qui met en conflit mon intérêt personnel et celui de la corporation dont je suis administrateur, administratrice.

De plus, je m'abstiendrai de siéger et de participer à toute délibération ou décision lorsqu'une question portant sur l'entreprise, l'organisme ou l'établissement dans lequel j'ai un intérêt est débattue.

J'affirme que je comprends très bien la notion de conflits d'intérêts telle que définie ici et que j'éviterai ce genre de situation. La notion de conflit d'intérêt désigne, sans limiter la portée légale de cette expression, toute situation ou l'intérêt direct ou indirect de la personne administratrice est telle qu'elle risque de compromettre l'exécution objective de sa tâche, car son jugement peut être influencé et son indépendance affectée par l'existence de cet intérêt.

Signature de l'administrateur, l'administratrice

En foi de quoi, j'ai signé à _____, le _____

(ville ou localité)

(date)

Annexe 2 – Les caractéristiques d'un bon administrateur⁷, d'une bonne coordination et d'un bon membre

Portrait d'un bon membre

- ❑ Démontre un intérêt et une adhésion à la mission de la corporation
- ❑ Est un ambassadeur du maintien dans la communauté
- ❑ Se tient informé via les communications transmises par COMACO
- ❑ De par sa connaissance terrain, alimente les réflexions de la corporation
- ❑ Démontre de la solidarité
- ❑ Joue de manière active les trois rôles privilégiés par COMACO :
 - Faire advenir le changement;
 - Offrir des services;
 - Agir en collaboration, concertation et partenariat avec les autres acteurs du maintien des personnes aînées dans la communauté.

Caractéristique d'un bon administrateur

- ❑ Comprend et démontre un intérêt pour la mission de l'organisme
- ❑ S'associe avec d'autres dans la réalisation des objectifs de l'organisme
- ❑ S'engage à respecter les règles et les principes de fonctionnement de l'organisme
- ❑ Saisit la différence entre la représentation des intérêts de la corporation et celle de ses intérêts personnels
- ❑ Travaille en étroite collaboration avec les employés et crée des liens avec l'ensemble des membres de l'organisme
- ❑ Respecte le caractère confidentiel de certains dossiers
- ❑ Assiste à toutes les réunions
- ❑ Se prépare en lisant tous les documents fournis avant les réunions
- ❑ Exprime ouvertement son opinion face aux décisions à prendre
- ❑ Exerce une vigilance quant à la gestion financière de l'organisme.

Caractéristique d'une bonne coordination

- ❑ Travaille au service de la mission de la corporation
- ❑ Est capable de représenter COMACO et de défendre ses intérêts
- ❑ Agit comme motivateur, fait preuve de vision et de leadership
- ❑ A une bonne connaissance du milieu et des membres
- ❑ Est attentive aux débats présents à l'intérieur du regroupement et dans la société et sait réinvestir ses informations au profit des aînées et des membres
- ❑ Possède des habiletés relationnelles et communicationnelles qui lui permettent d'établir des relations de coopération avec les membres
- ❑ Utilise les forces des membres afin de solliciter leur expertise et de favoriser leur contribution.

⁷ L'R des centres de femmes, Trousse de formation sur la gestion féministe, 2001

Annexe 3. Processus de prise de décision - Schéma⁸

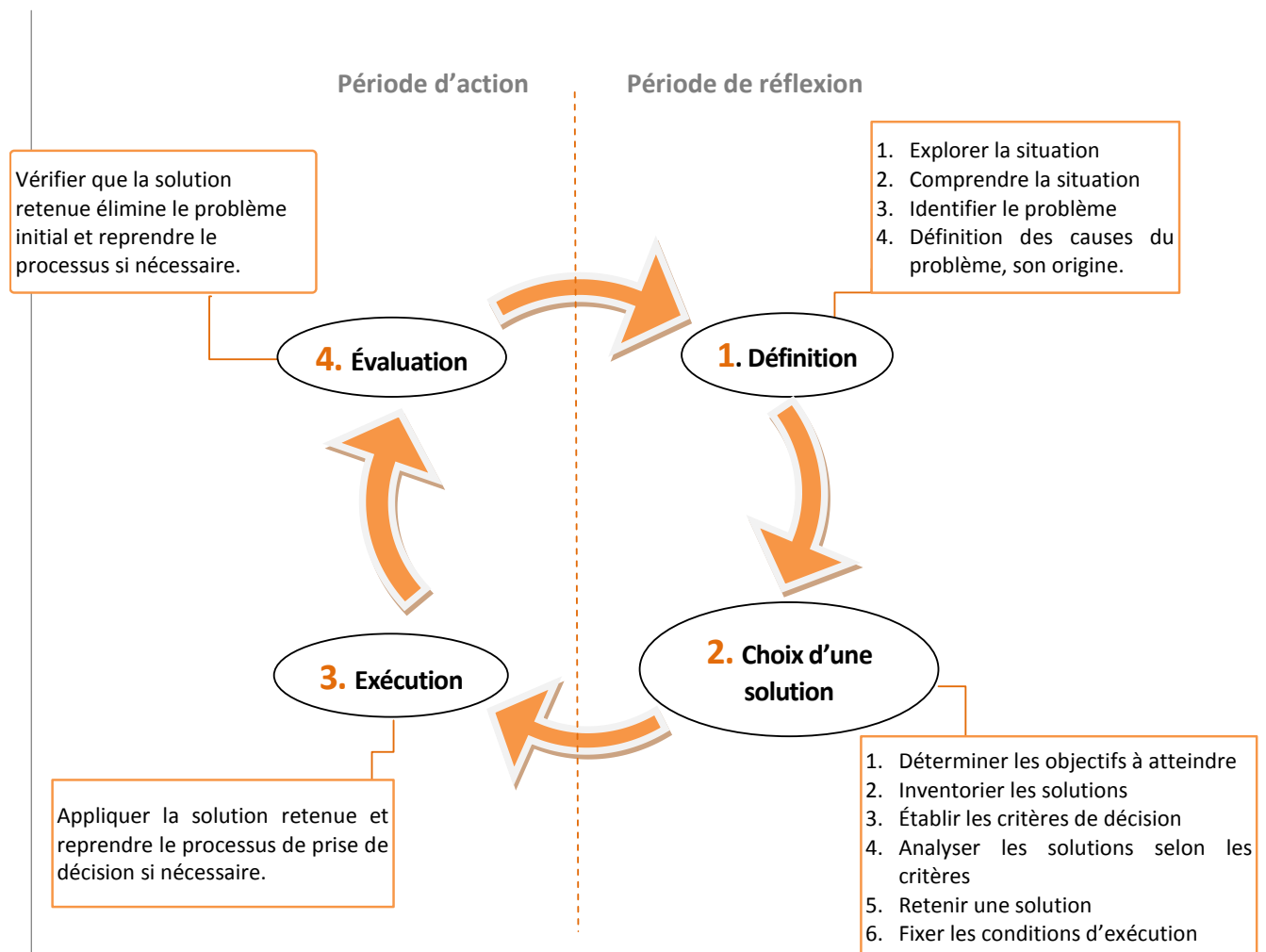
Prendre une décision est un moment critique du fonctionnement d'un groupe. On doit mettre de l'eau dans son vin tout en ne faisant pas l'économie d'une analyse intelligente de la situation. Chaque groupe finit par développer ses propres techniques, mais cet outil pourrait être une référence afin de faciliter les processus de prise de décision.

La démarche débute au point 1 pour se conclure au point 4, mais il est naturel à l'étape 3 ou 4 de revenir au point de départ, si la situation n'est pas satisfaisante. Plus la démarche est consciente, mieux vous l'aurez identifiée, plus elle sera efficace... et partageable.



CENTRE ST-PIERRE

Aide-mémoire – Animation de rencontres



⁸ Centre St-Pierre, aide-mémoire

Bibliographie

Centre St-Pierre, Nouvelles avenues de formation – Gouvernance, gestion et planification, Aide-mémoire, Montréal, 2012

CTROC, Action communautaire autonome, repéré à <http://www.ctroc.org/encore-une-page/nouvelle-page>[consulté le 20 mars 2014], non-daté

L’R des centres de femmes du Québec, Trousse de formation sur la gestion féministe : à l’intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires, Montréal, 2001

Martel, Paul, La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques, Éditions Wilson et Lafleur Martel Itée, Montréal, 2008