

## Boîte à outils pour la gestion des ressources humaines

---

- [La gouvernance et la structure du conseil d'administration](#)
- [La gouvernance et la gestion des ressources humaines](#)
- [Les devoirs des administrateurs](#)
- [Le rôle et les responsabilités en gestion des ressources humaines](#)
- [Lois sur l'emploi et responsabilité du CA d'en assurer l'observation](#)
- [L'exécution de vos devoirs en tant que membre de CA](#)

### La gouvernance et la structure du conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe directeur de l'organisme à but non lucratif. Il lui appartient de superviser les opérations de l'organisme afin de faire en sorte qu'il accomplisse sa mission et qu'il soit administré de façon efficace et au mieux des intérêts des intervenants : les membres, les clients, les organismes de financement, les employés, et l'ensemble de la collectivité.

C'est au conseil d'administration d'un organisme qu'appartient la responsabilité générale de la planification stratégique, des finances, des opérations organisationnelles, des relations avec la collectivité et des ressources humaines. Dans cette section, il est surtout question des responsabilités du conseil d'administration en matière de ressources humaines.

Le conseil d'administration est l'employeur légal de tous les employés de l'organisme. En sa qualité d'employeur, il assume la responsabilité générale de la plupart des activités de gestion des ressources humaines. Cependant, son niveau d'intervention dans les pratiques de gestion des ressources humaines tiendra, dans une certaine mesure, au fait qu'il s'agit ou non d'un organisme bien établi et à sa structure (modèle) de gouvernance.

L'Institut sur la gouvernance a défini trois rôles distincts que sont appelés à jouer les organismes :

- **Gouvernance** – L'interface avec les intervenants, la source des décisions stratégiques qui façonnent l'organisme et son travail, et la responsabilité ultime du travail et des décisions de l'organisme.
- **Gestion** – Le lien entre la gouvernance et le travail. L'organisation des tâches, des gens, des relations et de la technologie pour accomplir ce qu'il y a à faire.
- **Travail** – L'exécution des tâches requises pour accomplir la mission. »

Source : [http://www.ioq.ca/boardgovernance/html/gov\\_whe.html](http://www.ioq.ca/boardgovernance/html/gov_whe.html)

Le conseil d'administration (CA) des organismes bénévoles, communautaires ou sans but lucratif nouvellement établis emprunte souvent le **modèle opérationnel ou administratif** où les membres du CA participent directement aux opérations courantes de l'organisme. Souvent, ce dernier ne compte pas ou comptent peu d'employés pour accomplir le travail. Ce sont les membres bénévoles du CA qui se chargent des fonctions de gestion en plus d'abattre une partie du travail.

À mesure que l'organisme prend de l'essor, le CA en viendra à embaucher une personne (directeur général, administrateur ou coordonnateur) qui sera chargée des opérations courantes. Mais, même une fois un gestionnaire embauché, le CA intervient habituellement dans certains aspects de la gestion. On parle alors d'**un conseil d'administration à structure mixte**.

Les organismes bien établis se donnent habituellement une structure de gouvernance où le CA se charge de superviser les questions de gestion des ressources humaines et n'intervient directement que dans les activités de gestion de ressources humaines concernant l'embauche, la supervision et l'évaluation du directeur général. Règle générale, les organismes bien établis adoptent l'un des deux modèles de gouvernance suivants : le modèle classique d'**élaboration de politiques** ou le modèle **Élaboration de politiques / gouvernance** (modèle Carver).



*Le niveau de maturité de l'organisme détermine le plus souvent son modèle de gouvernance.*

## La gouvernance et la gestion des ressources humaines

Modèle de gouvernance	Avantages	Inconvénients
<b>CA - Modèle opérationnel/ administratif :</b>		
Les membres du CA interviennent dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines.	Les administrateurs ayant des compétences en gestion des ressources humaines interviennent directement dans la gestion des ressources humaines.	La prise de décisions par consensus peut être fastidieuse et engendrer des conflits.  Modèle où on s'en remet essentiellement aux membres du CA qui accepteront, bénévolement, des responsabilités additionnelles.
<b>CA - Structure mixte :</b>		
Le CA intervient moins dans la gestion mais il intervient toujours dans l'exécution du travail de l'organisme.	Des comités du CA peuvent être constitués et chargés de divers mandats, dont la gestion des ressources humaines.	Chevauchement des responsabilités en gestion des ressources humaines du CA et du personnel.  Il peut se révéler difficile pour les membres du CA de renoncer à leurs responsabilités de gestion.
<b>CA - Modèle classique d'élaboration de politiques :</b>		
<p>Le CA élabore la mission et les objectifs de l'organisme.</p> <p>Le CA supervise les pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'accomplir la mission et les objectifs.</p> <p>Le DG est responsable auprès du CA de la gestion des ressources humaines.</p> <p>Le CA, par l'entremise de son Comité exécutif ou de son président, est responsable de l'embauche, de la supervision et de l'évaluation du DG.</p>	<p>Des comités regroupant les membres du CA et des dirigeants peuvent être constitués pour élaborer des politiques et des pratiques de ressources humaines.</p> <p>Les rôles et les responsabilités du CA et du DG en matière de gestion des ressources humaines sont définis clairement.</p>	Il est difficile d'apporter rapidement des changements aux pratiques de gestion des ressources humaines s'il faut au préalable obtenir l'approbation d'un comité.
<b>CA - Modèle Élaboration de politiques / gouvernance (Carver) :</b>		
<p>Le CA élabore les politiques et, partant, il définit la mission de l'organisme, les moyens à emprunter pour l'accomplir et les pouvoirs consentis au DG en matière de gestion des ressources humaines.</p> <p>Le CA, en comité plénier, donne des directives au DG.</p> <p>Le CA doit établir une structure hiérarchique détaillée afin qu'il puisse s'acquitter de sa fonction de supervision de la gestion des ressources humaines.</p>	<p>La responsabilité des ressources humaines est déléguée au DG à la lumière des limites établies par le CA.</p> <p>Le DG élabore et met en œuvre toutes les politiques et pratiques de ressources humaines.</p>	<p>Il peut s'avérer difficile de régler les problèmes avec le DG en temps opportun si l'ensemble du CA doit intervenir dans le processus.</p> <p>Le CA ne participe pas à l'élaboration des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines alors que, en sa qualité d'employeur légal, c'est le CA et ses membres individuels qui seront tenus responsables des infractions à la loi.</p>

## Les devoirs des administrateurs

Chacune des membres du conseil d'administration (CA) est investi d'une obligation fiduciaire envers l'organisme, c'est à dire que le CA se charge de diriger les affaires de l'organisme au nom de ses membres ou des intervenants. L'obligation fiduciaire du CA demeure inchangée peu importe la structure de gouvernance. Cette obligation fiduciaire concerne tous les domaines de responsabilité, dont les ressources humaines.

En droit, une telle obligation oblige les personnes concernées à agir d'une certaine façon et à respecter une certaine norme de conduite.

<b>Devoir</b>	<b>Norme de conduite</b>
<b>Devoir de diligence</b>	<p>Les administrateurs sont tenus de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• agir de façon raisonnable, prudente et de bonne foi</li><li>• se renseigner à propos de l'organisme</li><li>• poser des questions raisonnables concernant la gestion courante de l'organisation, tenir compte des explications données et prendre des décisions éclairées</li></ul> <p>Les administrateurs qui agissent avec diligence obtiennent aussi, au besoin, les conseils de professionnels compétents.</p>
<b>Devoir d'agir avec un certain niveau de compétence</b>	<p>Les administrateurs possédant des compétences ou des aptitudes particulières ont l'obligation d'utiliser ces compétences dans leur rôle de membre de CA et d'observer la norme de conduite attendue eu égard à leurs compétences professionnelles. Par exemple, les professionnels des ressources humaines et les avocats devront observer la norme qui a cours dans leur profession relativement aux questions concernant respectivement la gestion des ressources humaines et la loi.</p> <p>Les membres de CA ne possédant pas de compétences ou de connaissances spécialisées sont tenus de se comporter comme le ferait une personne prudente. Les administrateurs prudents agissent avec circonspection et attention. Ils essaient de prévoir les conséquences d'une décision avant de la prendre.</p>
<b>Devoir de loyauté</b>	<p>Les administrateurs ont le devoir d'agir honnêtement et de bonne foi, toujours au mieux des intérêts de l'organisme. Ils ne peuvent tirer un bénéfice de leur charge et doivent divulguer promptement toutes les possibilités de conflits d'intérêts et prendre des mesures pour éviter les conflits—perçus ou réels—d'intérêts.</p>
<b>Devoir d'obéissance</b>	<p>Les administrateurs ont le devoir d'agir en respectant les documents constitutifs de l'organisme et de veiller à ce que les comités et les employés les observent aussi. Les documents constitutifs englobent la constitution, les règlements administratifs, les politiques, les règles de l'organisme. Au titre de ce devoir, ils doivent aussi s'assurer que les documents constitutifs sont tenus à jour.</p> <p>Les administrateurs ont également le devoir d'observer toutes les lois qui s'appliquent à l'organisme</p>

## Le rôle et les responsabilités en gestion des ressources humaines

Dans une organisme bien établi, il y a trois intervenants dans la gestion des ressources humaines : le conseil d'administration, le directeur général et les cadres hiérarchiques. Ces derniers sont les gestionnaires qui supervisent directement les tâches effectuées par les autres employés.

Une organisme qui dispose de bonnes pratiques de gouvernance répartit clairement les pouvoirs et les responsabilités entre les membres du CA, le directeur général et les cadres hiérarchiques. Le rôle du CA, c'est de se charger de la gouvernance; celui du directeur général, de la gestion. Parfois, il y a chevauchement de ces rôles. Afin de préciser à qui il appartient de faire quoi, le CA et le directeur général doivent toujours tenir compte des devoirs des membres du CA d'administration et de leurs responsabilités en tant qu'employeur.



*Le degré d'autonomie des cadres hiérarchiques concernant les activités de ressources humaines varie selon la taille de l'organisation.*

### À qui la responsabilité?

Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration (CA)	Directeur général (DG)	Cadres hiérarchiques
Devoirs	Le CA est l'employeur légal de l'organisme.	Le DG doit rendre des comptes au CA concernant les questions d'emploi.	Les cadres hiérarchiques doivent rendre des comptes au DG concernant les questions d'emploi.
Lois	En tant qu'employeur légal, il appartient, au bout du compte, au CA de veiller au respect de toutes les lois sur l'emploi.  Le CA doit s'assurer que les lois sont observées. S'il y a infraction, c'est l'ensemble des membres du CA ou, parfois, des membres individuels du CA qui seront tenus responsables devant les tribunaux.	Le DG supervise le respect de toutes les lois sur l'emploi au nom du CA.  Le DG se tient au courant des modifications aux lois sur l'emploi et veille à ce que le CA en soit informé. Le DG peut déléguer à un autre employé la responsabilité de se tenir au courant des changements aux lois.	Les cadres hiérarchiques doivent faire respecter toutes les lois sur l'emploi.
Contrats d'emploi	Le CA est responsable des questions découlant des contrats d'emploi; par exemple, les renvois injustifiés.  Le CA négocie et établit le contrat d'emploi avec le directeur général.	Le DG doit veiller à ce que les contrats d'emploi soient conformes aux lois; par exemple, que la clause de renvoi du contrat soit conforme aux normes d'emploi et du travail.  Le DG doit s'assurer que tous les employés ont conclu des contrats d'emploi.	Les cadres hiérarchiques utilisent le contrat d'emploi standard de l'organisme et s'assure que les dispositions en sont respectées.  Les cadres hiérarchiques peuvent préparer les contrats d'emploi de leurs subalternes.

Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration (CA)	Directeur général (DG)	Cadres hiérarchiques
Responsabilité du fait d'autrui	En tant qu'employeur, le CA peut être tenu responsable des actes illicites commis par ses employés.	Il appartient au DG de mettre en œuvre des processus de gestion des risques afin de réduire les risques au titre de la responsabilité du fait d'autrui.	Les cadres hiérarchiques sont responsables de gérer les risques afin de réduire les risques au titre de la responsabilité du fait d'autrui.
<p><b>Politiques</b> : Élaborer par écrit des politiques et des procédures de ressources humaines.</p>	<p>L'intervention du CA dans l'élaboration de politiques tient à la structure de gouvernance. Les CA à structures opérationnelle, mixte et classique d'élaboration de politiques passent en revue les politiques de gestion des ressources humaines.</p> <p>Les CA à structure d'élaboration de politiques/de gouvernance établissent des paramètres très généraux afin d'encadrer l'élaboration de politiques de ressources humaines.</p> <p>Le CA devrait approuver les politiques de ressources humaines qui engagent sa responsabilité; par exemple, les politiques en matière de sélection et de harcèlement.</p> <p>Il appartient au CA de veiller à ce que toutes les politiques de ressources humaines soient conformes aux lois sur les droits de la personne, aux normes d'emploi et à toute autre loi pertinente.</p>	<p>Le DG élabore les politiques des ressources humaines. Si la structure de gouvernance revêt la forme d'un CA mixte ou d'un CA classique d'élaboration de politiques, un comité pourrait participer à l'élaboration des politiques de ressources humaines.</p> <p>S'il s'agit d'un CA de modèle d'élaboration de politiques/ gouvernance, le DG élabore les politiques de ressources humaines à la lumière des paramètres établis par le CA.</p>	<p>Les cadres hiérarchiques sont tenus de veiller au respect de toutes les politiques de ressources humaines.</p> <p>Les cadres hiérarchiques peuvent cerner des domaines où s'impose l'élaboration de politiques.</p>
<p><b>Les descriptions d'emploi</b> : Préparer par écrit des descriptions d'emploi pour chaque poste occupé par un employé.</p>	Le CA rédige la description d'emploi du directeur général.	Le DG veille à ce que soient rédigées des descriptions d'emploi pour tous les autres employés.	Les cadres hiérarchiques peuvent se charger de rédiger les descriptions d'emploi de leurs subalternes.

<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>Conseil d'administration (CA)</b>	<b>Directeur général (DG)</b>	<b>Cadres hiérarchiques</b>
<b>Recrutement et sélection</b> : Établir un processus normalisé de recrutement et de sélection.	<p>Le CA établit les processus de recrutement et de sélection du directeur général.</p> <p>Le CA s'assure de disposer d'un processus de sélection approprié pour le recrutement d'employés et de bénévoles appelés à travailler avec des enfants et des adultes vulnérables.</p>	<p>Le DG supervise le recrutement et la sélection de tous les autres employés.</p> <p>Le DG recrute et sélectionne tous ses subalternes.</p> <p>Le DG supervise l'établissement du protocole de sélection des employés et des bénévoles.</p>	On peut confier aux cadres hiérarchiques la responsabilité du recrutement et de la sélection de leurs subalternes. Il appartient aux cadres hiérarchiques de procéder à la sélection en se conformant au protocole établi.
<b>Orientation</b> : Tous les nouveaux employés de l'organisation ont droit à une séance d'orientation.	Le CA s'assure qu'il existe un processus d'orientation lors de l'embauche d'un nouveau directeur général.	Le DG s'assure qu'il existe un processus d'orientation pour tous les employés.	Les cadres hiérarchiques se chargent de à l'orientation de leurs subalternes.
<b>Formation et développement professionnel</b> : Les employés reçoivent de la formation et on leur propose des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.	Le CA s'assure que des fonds sont prévus au budget pour la formation et le développement professionnel.	Le DG s'assure que les employés sont bien formés pour s'acquitter de leurs tâches et qu'on leur propose des occasions de développement professionnel.	Les cadres hiérarchiques se chargent de la formation en milieu de travail et ils aident les employés à cerner d'autres occasions de formation et de développement professionnel.
<b>Gestion du rendement</b> : Assurer le suivi et l'évaluation du rendement moyennant un processus de gestion du rendement.	Le CA assure le suivi et l'évaluation du rendement du directeur général.	<p>Le DG établit un système de gestion du rendement pour tous les employés.</p> <p>Le DG assure le suivi et l'évaluation du rendement de tous ses subalternes.</p>	Les cadres hiérarchiques font le suivi et l'évaluation du rendement de tous leurs subalternes.
<b>Supervision</b> : Assurer une supervision appropriée et un encadrement favorable, et formuler régulièrement des commentaires sur le rendement des employés.	Le CA supervise le travail du directeur général.	<p>Le DG veille à ce que tous les cadres hiérarchiques obtiennent de la formation en supervision.</p> <p>Le DG supervise le travail de tous ses subalternes.</p>	Les cadres hiérarchiques supervisent le travail de tous leurs subalternes.
<b>Rémunération et avantages sociaux</b> : Proposer une rémunération juste et des avantages sociaux raisonnables	<p>Le CA s'assure qu'il y existe des lignes directrices pour encadrer l'établissement de la rémunération.</p> <p>Le CA négocie la rémunération du directeur général.</p>	Le DG se charge d'établir les échelles salariales de tous les postes occupés par des employés.	Les cadres hiérarchiques peuvent établir la rémunération de leurs subalternes à la lumière d'échelles salariales établies de concert avec le directeur général.
<b>Santé et sécurité au travail</b> : Proposer un milieu de travail sain et sûr	Le CA s'assure que les conditions de travail et les politiques pertinentes de l'organisation sont conformes aux lois en matière de santé et sécurité au travail.	Le DG veille à l'établissement d'un milieu de travail sain et sûr.	Les cadres hiérarchiques abordent les questions de santé et de sécurité au travail avec leurs subalternes.

Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration (CA)	Directeur général (DG)	Cadres hiérarchiques
<b>Mesures disciplinaires et renvoi :</b> Établir des processus de mesures disciplinaires et de renvoi.	Le CA s'assure de l'établissement de politiques et processus justes et conformes aux lois.	Le DG établit les processus de mesures disciplinaires et de renvoi et s'assure de donner à tous les superviseurs la formation appropriée concernant l'application des processus.  Le DG se charge des questions de discipline concernant ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques se chargent des cas de mesures disciplinaires en observant le processus établi.  Les cadres hiérarchiques consultent le directeur général, au besoin, dans les cas de renvoi.
<b>Résolution de conflits :</b> L'organisation dispose d'un processus de résolution des conflits.	Le CA s'assure que l'organisation dispose d'une politique et d'un processus appropriés pour résoudre les conflits en milieu de travail.	Le DG s'assure que les conflits en milieu de travail sont réglés.  Le DG applique le processus de résolution des conflits dans les cas concernant ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques observent le processus de résolution des conflits établi afin de trouver des solutions satisfaisantes aux conflits touchant leurs subalternes.

#### Lois sur l'emploi et responsabilité du CA d'en assurer l'observation

Chacun des membres du CA doit veiller à ce que les lois pertinentes soient observées. Le directeur général est embauché par le CA pour gérer les opérations courantes de l'organisme. Cependant, le CA ne peut déléguer sa responsabilité de voir au respect des lois.

La plupart des organismes sans but lucratif sont de régime provincial et, par conséquent, ils doivent observer les lois provinciales. Certains organismes sans but lucratif sont de régime fédéral et, par conséquent, ils doivent observer les lois fédérales. Par ailleurs, tous les organismes sans but lucratif doivent observer les lois fédérales dans des domaines comme l'impôt, les retenues d'assurance-emploi et les retenues du Régime de pensions du Canada.

	Lois fédérales	Lois provinciales
<b>Loi sur l'emploi</b>	<b>T</b> – tous les organismes sont assujettis à cette loi <b>P</b> – les organismes de régime provincial doivent l'observer <b>F</b> – les organismes de régime fédéral doivent l'observer	
<b>Code canadien du travail</b>	F	
<b>Régime de pensions du Canada</b>	T	
<b>Code canadien des droits de la personne</b>	F	
<b>Équité en matière d'emploi</b>	F**	
<b>Assurance-emploi</b>	T	
<b>Normes d'emploi/de main-d'œuvre</b>		P
<b>Impôt-santé</b>		P
<b>Droits de la personne</b>		P
<b>Impôt sur le revenu</b>	T	P
<b>Relations de travail</b>		P
<b>Santé et sécurité au travail</b>		P
<b>Parité salariale (Ontario, Québec)</b>		P

## Important

*Cette liste des lois concernant l'emploi ne regroupe que les principales lois. D'autres pourraient s'appliquer selon le type d'organisme sans but lucratif et selon la province.*

## Nota

*\*\* Les organismes de régime provincial qui obtiennent des fonds du gouvernement fédéral en vue de fournir des services pourraient être assujettis, selon le montant reçu et la taille de l'organisme, à la Loi sur l'équité en matière d'emploi du Programme de contrats fédéraux.*

*En plus des lois provinciales et fédérales, des règlements municipaux peuvent aussi avoir un impact sur le milieu de travail. Par exemple, il faut observer les règlements municipaux interdisant de fumer en milieu de travail. Les obligations et responsabilités en matière de ressources humaines ne se limitent pas au respect des lois et règlements. Une bonne gouvernance passe aussi par un processus éthique et moral de prise de décisions. La conséquence? Des politiques et pratiques de ressources humaines clairvoyantes en vue d'assurer des relations employeur-employés positives. L'organisme a la responsabilité, par l'entremise de son CA et des pouvoirs délégués à son directeur général, de voir à ce qu'il soit tenu compte, dans les opérations, de toutes les lois ainsi que des valeurs et code d'éthique de l'organisme.*

## L'exécution de vos devoirs en tant que membre de CA

Comment, en tant que membre d'un CA, pouvez-vous montrer que vous pratiquez' une bonne gouvernance?

- Acquittez-vous de vos devoirs de diligence, de compétence, de loyauté et d'obéissance
- Sachez quels sont vos devoirs et responsabilités
- Assistez régulièrement aux réunions du CA
- Lisez tous les documents avant la tenue des réunions du CA
- Posez des questions
- Votez avec soin
- Exprimez votre désaccord si vous estimez que le CA agit de façon inappropriée et demandez à ce que ce désaccord soit consigné dans le compte rendu de la réunion
- Passez en revue les comptes rendus de chaque réunion
- Si une décision avec laquelle vous n'êtes pas d'accord a été prise lors d'une réunion alors que vous étiez absent, demandez à ce que votre désaccord soit consigné dans le compte rendu de la prochaine réunion
- Adoptez de saines politiques et pratiques de gestion des ressources humaines
- Demandez régulièrement au directeur général de rendre compte du respect des lois par l'organisme
- Obtenez des conseils juridiques avant de prendre des décisions de gestion des ressources humaines importantes
- Souscrivez une police d'assurance responsabilité civile pour administrateurs et dirigeants

## Liens et ressources

- Gouvernement du Canada : *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif (droits, fonctions et pratiques)*. Dans Internet à : [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/en/h\\_cl00688e.html](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incilp-pdci.nsf/en/h_cl00688e.html)
- Bénévoles Canada – Programme pancanadien d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Dans Internet à : <http://www.volunteer.ca/volcan/eng/content/board/program.php>