



Les rôles

Les responsabilités

Les attentes mutuelles

Pour une gouvernance
démocratique chez Info-
Femmes

Document cadre proposé par PAIR à l'occasion de
son accompagnement organisationnel

Février 2022

Table des matières

Présentation générale.....	3
Portée et objectifs du document.....	3
Remerciements	3
Note sur l'adoption.....	3
Notre culture organisationnelle.....	4
Notre mission	4
Nos valeurs ⁱ (section à compléter)	4
Notre modèle démocratique.....	5
Rôle général des instances	6
Membres	6
Conseil d'administration	6
Coordination.....	7
Équipe.....	8
Contribution dans le cycle de gestion	9
Planification.....	9
Organisation	9
Direction (suivi et soutien à la tâche).....	10
Contrôle (évaluation)	10
Mécanismes de mise en œuvre et de suivi	10

Présentation générale

Ce document est proposé par PAIR suivant les rencontres de travail avec le conseil d'administration et l'équipe de travail qui se sont tenues en novembre 2021 et en janvier 2022. Il est le fruit d'un effort collectif visant à réaffirmer le fonctionnement démocratique chez Info-Femmes, lequel repose sur les valeurs fondamentales et la visée de transformation sociale qui sont au cœur de l'organisme. Il balise les rôles et responsabilités de toutes les instances d'Info-Femmes, chacune ayant son importance particulière qu'il s'agisse des membres, du conseil d'administration, de la coordination ou de l'équipe. Il précise les relations que ces instances établissent entre elles et leur implication respective dans la gestion de l'organisme.

Portée et objectifs du document

Ce document « cadre » se veut une référence et il s'applique à toutes les personnes impliquées chez Info-Femmes. Il sert à :

- Présenter les principes généraux du fonctionnement démocratique et de la manière dont il s'applique dans la gestion de l'organisme;
- Baliser les relations pour favoriser la collaboration et la prise de décision;
- Faciliter l'intégration de toute nouvelle personne au sein d'Info-Femmes, qu'elle soit membre, administratrice ou employée.

Remerciements

Les travaux ayant mené à ce document ont été réalisés par :

Danielle Tremblay, membre de l'équipe

Geneviève Rivard, administratrice

Julie Desroches, membre de l'équipe

Linda Basque, membre de l'équipe

Lola Girard, membre de l'équipe

Manon Rousseau, administratrice

Martine Juteau, administratrice

Suzie Miron, administratrice

Sylvie Ferland, administratrice

Avec l'accompagnement de :

Marianne Simard-Veillet, conseillère principale en renforcement organisationnel chez PAIR.

Note sur l'adoption

Il revient au conseil d'administration de modifier et d'adopter ce document. Vu la nature du travail, le document devrait s'appuyer sur le plus large consensus possible. Il pourrait être présenté et entériné en assemblée générale.

Notre culture organisationnelle

Par Pour et Avec les femmes, 100 % ACA!

Info-Femmes fait partie du mouvement de l'action communautaire autonome (ACA) : nous sommes un organisme créé à l'initiative des citoyennes en 1980, visant une transformation sociale, c'est-à-dire que notre pratique est engagée dans des actions pour un changement en profondeur, et pour l'amélioration du tissu social, des droits et de la qualité de vie de toutes.

Les quatre premiers critères s'adressent à l'ensemble des organismes d'action communautaire :

- Avoir le statut d'un organisme à but non lucratif (OBNL)
- Être enraciné dans sa communauté
- Entretenir une vie associative
- Être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques

S'ajoutent quatre critères supplémentaires pour les organismes d'ACA :

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

Notre mission

Info-Femmes est un organisme communautaire autonome créé par et pour les femmes à Montréal qui œuvre à l'amélioration des conditions de vie des femmes, à la lutte contre les violences dont elles sont victimes, et à une société plus inclusive en luttant contre toute forme de discrimination et de préjugé.

Nos valeurs (section à compléter)

Info-Femmes épouse la philosophie qui sous-tend le mouvement d'ACA. Plus spécifiquement, nous mettons de l'avant une approche d'éducation populaire et féministe. Nous nous rassemblons autour des valeurs et des principes suivants :

Inclusion

Accueillir et prendre en compte de la différence en faisant preuve d'écoute et d'ouverture pour la diversité des personnes et des expériences vécues. Nous souhaitons que toutes les femmes se sentent bienvenues et se reconnaissent chez Info-Femmes.

Solidarité

Prendre soin des unes et des autres et se soutenir mutuellement en toute bienveillance. Chez Info-femmes, nous collaborons dans un esprit d'équipe et de sororité. Nous créons des liens positifs, car nous croyons qu'ensemble, nous allons plus loin.

Plaisir

Nous voulons rire et avoir du plaisir dans nos activités pour favoriser une expérience agréable qui donne envie de s'engager.

Épanouissement

Nous créons un environnement de travail et un milieu de vie stimulant et enrichissant pour que nous puissions faire des apprentissages et en sortir grandies. Nous sommes soucieuses du bien-être et de l'équilibre travail-famille pour que chacune puisse s'épanouir non seulement chez Info-Femmes, mais également dans les autres sphères de la vie.

Empouvoirement (empowerment)

Intégrer l'empouvoirement non seulement comme finalité, mais comme façon de fonctionner entre nous. Pour nous, l'empouvoirement, c'est cultiver le Par et Pour en partageant le pouvoir pour que toutes les voix soient entendues et pour que toutes les femmes participent activement dans la vie de l'organisme. Nous misons sur les forces de chacune, nous cultivons la confiance en nous et en notre capacité de changer les choses.

¹Note – section à compléter

Les valeurs présentées ci-haut sont le résultat de l'atelier réalisé le 16 janvier 2022 dans le cadre de l'élaboration de ce document. Par le passé, Info-femmes avait identifié d'autres valeurs. L'organisme pourrait compléter cette section en s'assurant que la liste est complète et englobante.

Notre modèle démocratique

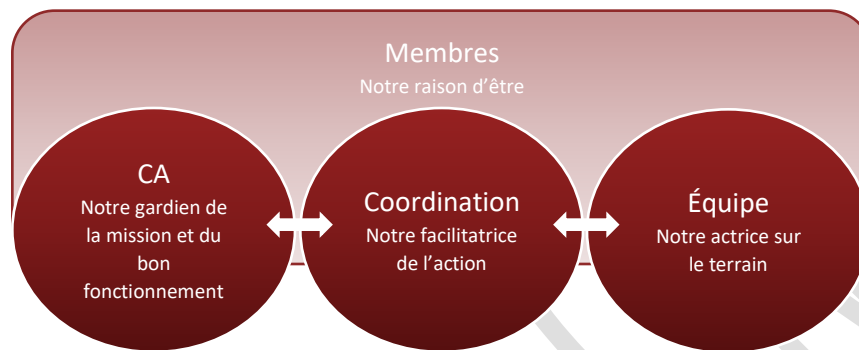
En concordance avec nos valeurs et notre approche féministe, Info-Femmes adopte un modèle de gouvernance démocratique adapté à sa réalité, qui se base sur les principes suivants :

- Nous voulons une réelle participation de toutes dans la gestion de l'organisme;
- Nous voulons un réel partage du pouvoir entre l'AGA, le CA, la coordination et l'équipe reposant sur des rôles et responsabilités et des relations d'imputabilité clairement définis et bien compris;
- Nous voulons une efficacité organisationnelle et une capacité de trancher. Tout en favorisant la libre expression des idées, nos modes de prise de décision ne forcent pas l'atteinte du consensus. Nous avançons dans le sens donné par la majorité.

Rôle général des instances

Ce document-cadre présente la vision générale du rôle des différentes instances d'Info-Femmes et de la manière dont elles sont en relation les unes avec les autres.

Figure 1 — Vision du rôle et des relations entre les instances d'Info-Femmes



Membres

En tant qu'organisme créé Par, Pour et Avec les femmes, Info-Femmes accorde une grande importance à l'implication de ses membres. C'est pourquoi, au-delà des assemblées générales (annuelles ou spéciales) auxquelles ils sont conviés, **les membres d'Info-Femmes sont impliqués dans différentes activités** de gestion de l'organisme, notamment :

- Participer à la définition de la mission, des buts et des actions de l'organisme lors des activités de planification et d'évaluation auxquelles elles sont conviées.

Conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration sont des bénévoles membres d'Info-Femmes, élues lors de l'Assemblée générale annuelle.

En vertu de la loi, le conseil d'administration a le pouvoir d'administrer les affaires de l'organisme. Il est le **premier responsable** et le **gardien de la mission et du bon fonctionnement d'Info-Femmes**. Il accomplit tous les actes nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisme conformément à la Loi, aux lettres patentes et aux règlements généraux.

Chez Info-femmes, le conseil d'administration exerce ce rôle en collaboration avec les autres instances de l'organisme. En tant que gardien élu de la mission et du bon fonctionnement, le conseil d'administration est imputable devant les membres de l'assemblée générale et doit rendre compte de ses travaux.

En résumé, pour exercer son rôle de gardien, le conseil d'administration doit :

- S'assurer que l'organisme a bien établi les orientations, les objectifs et les priorités qui guideront son action pour la réalisation de sa mission

- S'assurer que l'organisme a mis en place toutes les politiques de régie interne requises par la Loi et nécessaires à son bon fonctionnement, que ces politiques sont adéquates, à jour et appliquées
- S'assurer de la viabilité et de la santé financière de l'organisme
- S'assurer du respect des obligations légales
- Agir en tant qu'employeur et assurer la bonne gestion des ressources humaines
 - o S'assurer que l'organisme a une structure organisationnelle et des postes bien définis. Note, il s'agit d'un mandat qui relève du CA et qui est souvent porté par un comité RH
 - o Embaucher, évaluer, superviser, soutenir et, le cas échéant, procéder au congédiement de la coordination. Note, il s'agit d'un mandat qui relève du CA et qui est souvent porté par un comité RH
 - o **(NOUVEAUTÉ)** Déléguer les pouvoirs à la coordination pour le recrutement, les probations, les évaluations de la contribution annuelle de l'équipe et, le cas échéant, les congédiements dans le respect des politiques et procédures en place
 - o Déléguer à la coordination la gestion quotidienne des ressources humaines et l'application des politiques et procédures de gestion RH en vigueur
 - o Veiller à l'application des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines
 - o Veiller à la qualité des relations et du climat de travail

Note sur le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration, la coordination et l'équipe de travail

Le conseil d'administration a le pouvoir d'administrer les affaires de l'organisme. Chez Info-Femmes, il exerce ce rôle en collaboration avec les autres instances de l'organisme en se concentrant sur les responsabilités de gouvernance à plus haut niveau. Le conseil établit les orientations et les balises à l'intérieur desquelles Info-Femmes fonctionne. Il laisse le soin à la coordination et à l'équipe de travail de gérer, d'opérer et de prendre les décisions sur les activités quotidiennes à l'intérieur de ce cadre.

Coordination

Chez Info-Femmes, la coordination est vue comme une facilitatrice de l'action. Elle est chargée de favoriser l'organisation, le suivi et la réalisation des activités en vue d'atteindre les objectifs de l'organisme. La coordination gère et pilote la réalisation des activités quotidiennes de l'organisme dans le respect des orientations du conseil d'administration. À ce titre, elle est imputable de

l'ensemble de ses responsabilités devant le conseil d'administration. La coordination occupe une position privilégiée comme pivot entre le conseil d'administration et l'équipe de travail.

En résumé, pour exercer son rôle de facilitatrice de l'action, la coordination doit notamment :

- Endosser, appliquer et favoriser le fonctionnement démocratique d'Info-Femmes
- Avoir une compréhension globale de la situation au sein d'Info-Femmes
- Soutenir le conseil d'administration en lui fournissant toute l'information nécessaire, en préparant ses séances et en l'aidant dans l'organisation et le suivi de ses travaux
- Planifier et effectuer le suivi des activités quotidiennes de l'organisme
- **(NOUVEAUTÉ)** Assurer le recrutement, les probations, les évaluations de la contribution annuelle de l'équipe et, le cas échéant, les congédiements dans le respect des politiques et procédures en place
- Assurer un leadership positif et mobilisateur, demeurer à l'écoute et favoriser l'établissement d'un bon climat de travail au quotidien
- Prendre toutes les décisions concernant l'application des politiques et procédure en vigueur permettant d'assurer la gestion quotidienne de l'organisme et de ses ressources humaines, financières et matérielles

Équipe

Les membres de l'équipe d'Info-Femmes sont les **actrices de la mission sur le terrain**. Elles sont imputables devant la coordination (qui reçoit cette responsabilité du conseil d'administration). Les membres de l'équipe sont parties prenantes de la vie d'Info-femmes.

En résumé, pour exercer leur rôle d'actrice de la mission, chaque membre de l'équipe doit :

- Remplir le mandat pour lequel elles ont été embauchées tel que défini dans le contrat de travail
- Porter et contribuer à transmettre la culture organisationnelle d'Info-Femmes, notamment ses valeurs et principes de fonctionnement
- Nommer leurs besoins de soutien organisationnel à la coordination
- Transmettre à la coordination les informations sur la réalité du terrain et des activités réalisées
- **(NOUVEAUTÉ)** Rendre compte de l'ensemble de leur travail auprès de la coordination
- Participer aux activités de planification, d'organisation et d'évaluation auxquelles elles sont conviées

Contribution dans le cycle de gestion

Planification	- Règlements généraux	CA et la coordination, ratifiés en AGS. Note, il s'agit d'un mandat qui relève du CA et qui est souvent porté par un comité de gouvernance
	- Politiques de régie interne	CA, en impliquant la coordination et l'équipe
	- Planification stratégique (triennale ou quinquennale)	CA, en impliquant les membres, la coordination et l'équipe. Les résultats sont ratifiés en AGA
	- Plan d'action (annuel)	Coordination en impliquant l'équipe, approuvé par le CA et présenté en AGA
	- Programmation d'activités	Coordination avec l'équipe et, au besoin, les membres
Organisation	- Allocation des ressources financières sur le plan opérationnel	Coordination (à l'exception des décisions financières majeures qui doivent être prises au CA)
	- Organigramme et descriptions de poste	CA et coordination, en consultant l'équipe. Note, il s'agit d'un mandat qui relève du CA et qui est souvent porté par un comité RH
	- Répartition des tâches au sein de l'équipe	Coordination, en consultant l'équipe
	- Embauche, évaluation, supervision, soutien et congédiement de la coordination	CA. Note, il s'agit d'un mandat qui relève du CA et qui est souvent porté par un comité RH
	- Embauche, probation, évaluation et, le cas échéant, les congédiements des membres de l'équipe	(NOUVEAUTÉ) Coordination, dans le respect des politiques et procédures en place.
	- Préparation des séances de CA	Coordination, avec le soutien de la présidente (ou autre administratrice mandatée)
	- Préparation de l'AGA	Coordination, avec l'implication du CA et de l'équipe

Direction (Suivi et soutien à la tâche)	-	Coordination et suivi des activités	Coordination, en consultant l'équipe
	-	Relations et climat de travail	Membres, CA, coordination, équipe : une responsabilité collective CA s'en assure / coordination assure la gestion des difficultés et des relations de travail au quotidien
	-	Circulation de l'information entre les instances	Coordination, avec la participation plus spécifique de la présidente du CA et de l'équipe vers les participantes
Contrôle (évaluation)	-	Évaluation des activités et de l'atteinte des objectifs	Coordination, en consultant l'équipe et les membres participantes
	-	Vérification de l'avancement du plan et ajustements en cours de route	Coordination, avec l'équipe, approbation du CA
	-	Évaluation du CA et de la gouvernance	CA et présentation des travaux réalisés à l'AGA
	-	Rédaction du rapport d'activité	Coordination en collaboration avec l'équipe et le CA et déposé à l'AGA
	-	Évaluation de la situation financière et des risques	CA et coordination
	-	Production des états financiers	CA et coordination, déposé à l'AGA qui ratifie la firme de vérificateur comptable)

Mécanismes de mise en œuvre et de suivi

Info-Femmes favorise la mise en place des mécanismes permettant d'évaluer et d'améliorer son mode de fonctionnement démocratique. Pour ce faire, il est suggéré de :

- Créer et distribuer un kit d'accueil aux nouvelles personnes impliquées au sein d'Info-Femmes, intégrant le présent document (ou un résumé)
- Élaborer et assurer la mise à jour d'un code d'éthique signé par les personnes impliquées indiquant qu'elles ont pris connaissance et qu'elles s'engagent à respecter le fonctionnement démocratique choisi collectivement
- Assurer l'évaluation annuelle du CA et l'amélioration continue de la qualité de la gouvernance
- Réviser et mettre à jour le présent document un an après son adoption. Par la suite, idéalement aux deux ans à quatre ans.