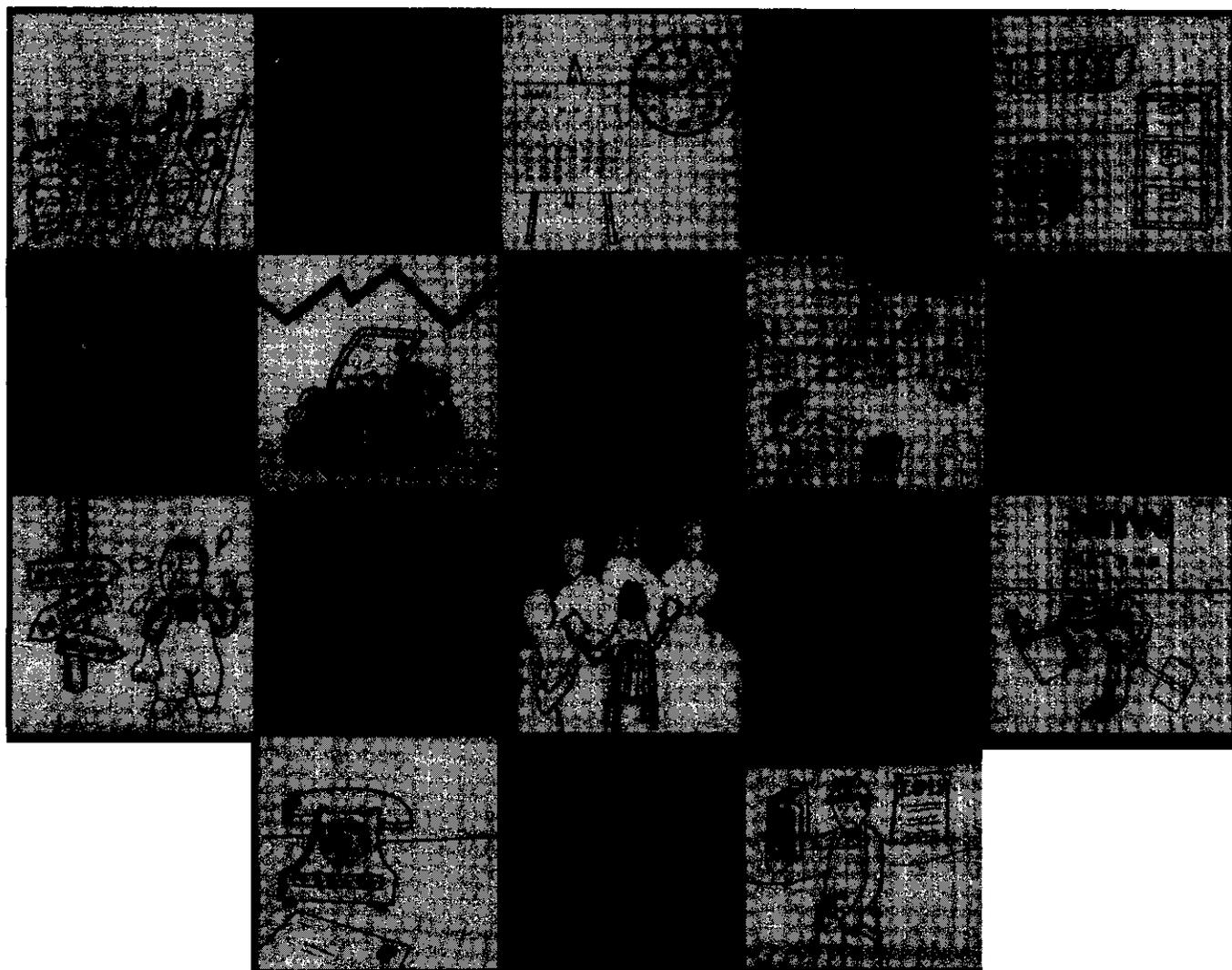




Centre de Formation Populaire

le fonctionnement de nos organisations



Nous tenons à souligner la contribution de Michel Gendron, stagiaire au CFP, qui a effectué plusieurs recherches qui ont permis la réalisation de ce document et celle de Georges A. Lebel, du collectif des Sciences juridiques de l'UQAM, qui nous a conseillés quant aux aspects juridiques.

Nous remercions la Centrale de l'enseignement du Québec qui a assumé la typographie, la réalisation graphique et l'impression de ce document.

Le C.F.P.

On peut se procurer les publications du CFP au:

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE
3575, rue St-Laurent, local 406, Montréal
téléphone: (514) 842-2548

Dépôt légal: 1er trimestre 1979
Bibliothèque Nationale du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés.

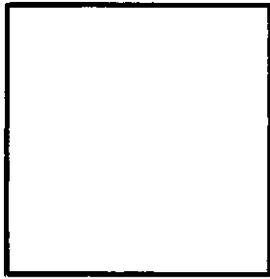
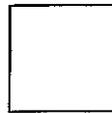


Table des matières



Présentation

1

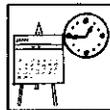


Chapitre premier

Le fonctionnement démocratique

Les décisions. La direction. Le partage des responsabilités. Les comités. Des spécialistes?

2

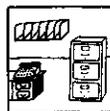


Chapitre II

La planification

Les objectifs. Planification générale. Planification détaillée. Exemple: préparation d'un colloque. La coordination. Le bilan.

4



Chapitre III

Le secrétariat

Principes de base. Les fonctions rattachées au secrétariat. Les convocations. Les procès-verbaux. La correspondance. La classification des documents.

10



Chapitre IV

Les finances

Le rôle du trésorier. Le budget-type. La comptabilité. Les registres-comptables. Les états financiers. Référence.

15



Chapitre V

Les réunions

Les difficultés. L'ordre du jour. Les procédures. Quelques problèmes et solutions. Tableau-synthèse des procédures selon le Code Morin. L'animation.

21



Chapitre VI

Les employés d'une organisation

La sélection. Le contrat. La convention collective. Les relations employeur-employés. L'évaluation du travail.

34



Chapitre VII

L'enquête militante

Ses objectifs. Une méthode.

36



Chapitre VIII

Le bilan de lutte

Ses objectifs. Une méthode.

38



Conclusion

40



Appendice I

Services disponibles

Documentation. Formation. Conseils juridiques. Questions budgétaires. Composition et impression. Communiqués de presse. Audio-visuel.

41



Appendice II

Si on veut s'organiser

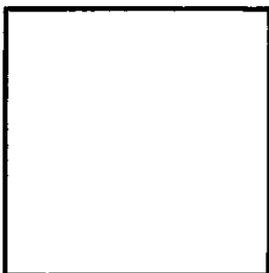
Les formes d'association. Association de bonne foi. Association enregistrée. Société au sens du Code civil. L'incorporation. Sortes de corporations. Association sans but lucratif. La coopérative. Mesures de sécurité.

44



Publications disponibles

56



Présentation

Les militants du mouvement syndical et populaire dépensent beaucoup de temps et d'énergies à tenir des réunions, à mettre sur pied et à entretenir "l'infrastructure" de leur organisation, à préparer des documents, à remplir de nombreuses formalités légales qui leur sont imposées par l'Etat... Plusieurs constatent que les résultats obtenus ne sont pas proportionnels aux efforts consentis.

Le Centre de Formation populaire, qui se veut un appui au mouvement ouvrier, a préparé, à l'intention des militants, ce cahier de formation sur le fonctionnement de nos organisations. L'objectif de ce texte est de faciliter et de rendre plus efficace le travail des militants qui, dans leur lutte pour la défense des intérêts de la classe ouvrière et de toutes les couches exploitées, doivent quotidiennement affronter une machine administrative et répressive bien rodée, celle des patrons et des gouvernements. D'où l'importance de ne pas laisser au hasard tous ces aspects du fonctionnement des organisations que sont les finances, les procédures, le secrétariat, les formalités légales...

Comme la principale force des organisations syndicales et populaires est leur cohésion, il importe qu'elles se donnent un fonctionnement démocratique où tous les membres peuvent participer à la détermination des orientations et des moyens de lutte et à la réalisation des actions décidées collectivement. D'où la nécessité de tenir des réunions, d'effectuer des enquêtes militantes, de faire des bilans de lutte, etc.

Ce document contient un certain nombre de suggestions sur divers aspects du fonctionnement des organisations: secrétariat, comptabilité, préparation de réunions, procédures, organisation du travail, enquêtes, bilans, etc. Tout ce travail est souvent invisible — d'autant plus invisible qu'il est bien accompli — mais il n'en est pas moins important pour la vie même des organisations syndicales et populaires.

Les conseils qui suivent ne sont pas des recettes magiques. Ils doivent être adaptés selon les objectifs de l'organisation, ses moyens de lutte, ses traditions, les gens qui en font partie et ceux à qui on s'adresse, les ressources matérielles et financières dont on dispose, etc. Et, bien sûr, **ces techniques ne sont pas des fins en soi. Ce ne sont que des moyens qu'on peut utiliser dans la mesure où ils facilitent la tâche des militants tout en aidant les organisations syndicales et populaires à être fidèles à leurs orientations et à atteindre leurs objectifs.**



Chapitre premier

Le fonctionnement démocratique

Toutes les organisations syndicales et populaires se veulent démocratiques. Cependant, le mot "démocratique" n'a pas la même signification pour tout le monde.

Les décisions

Notre conception de la démocratie dans les organisations de masse implique que les décisions concernant l'orientation générale de l'organisme, le programme d'activités, les principaux moyens de lutte et autres questions importantes soient prises par l'instance la plus large (assemblée générale ou congrès), après des débats auxquels participent le plus grand nombre possible de membres. Ceci est une condition pour que le plus grand nombre de personnes participent ensuite aux activités et aux luttes initiées par l'organisation.

La direction

Cette conception d'un processus démocratique pour la prise de **décisions** ne s'oppose aucunement au rôle de direction que doivent assumer les responsables de l'organisme (exécutif, C.A., comité de coordination...) élus et mandatés pour représenter les membres. Assurer le fonctionnement démocratique d'une organisation ne signifie pas que les "dirigeants" se contentent d'attendre que "la base" s'exprime... La démocratie n'est pas non plus le résultat d'une simple addition de volontés individuelles. Les propositions de luttes qui ont quelques chances de succès jaillissent rarement d'une assemblée anarchique, pas plus que d'un référendum fait par la poste! Il faut une direction, des débats, des confrontations, au cours de réunions larges où seront prises des décisions par lesquelles tous seront liés par la suite.

La direction d'un mouvement a la responsabilité de recueillir les informations nécessaires sur les questions qui concernent les membres, de préparer des recommandations, un programme d'activités, des propositions de lutte et de les soumettre pour discussion et décision aux instances larges.

Le partage des responsabilités

Un autre aspect du fonctionnement démocratique est le partage des responsabilités. Il est utile de prévoir formellement dans le règlement de régie interne⁽¹⁾ le rôle et les responsabilités de chaque officier et fixer un quorum⁽²⁾ pour la tenue des réunions. Ceci évite qu'un nombre restreint de militants (et même parfois un seul) accapare toutes les responsabilités tandis que les autres, moins vigoureux ou moins disponibles, s'en désintéressent peu à peu.

Les comités

Enfin, la création de comités ayant des responsabilités précises et des comptes à rendre aux instances qui les ont élus est un autre moyen d'assurer la participation d'un plus grand nombre de personnes à la vie et à l'évolution du mouvement.

(1) Qu'on appelle parfois "statuts" ou "constitution". Voir également à ce sujet l'appendice traitant des formalités légales.

(2) Nombre de membres présents nécessaire pour qu'une assemblée puisse émettre un vote valide.

Des spécialistes?

Certains militants s'interrogent sur la pertinence d'avoir des "spécialistes" dans des organisations syndicales et populaires. Ils y voient des dangers pour la démocratie.

Nous ne prétendons pas trancher définitivement la question, cependant, nous sommes d'avis qu'il est souhaitable que les responsables tels le président, le trésorier, les responsables de l'informatin, le secrétaire... reçoivent une formation qui les rende aptes à remplir le mieux possible ces fonctions qui sont plus spécialisées.

La position qui voudrait que chacun, à tour de rôle d'une assemblée à l'autre, préside l'assemblée, fasse le procès-verbal, prépare les états financiers et rédige des articles pour le journal, et ce, sans préparation particulière, sous prétexte que tout le monde peut tout faire, n'est pas une garantie de démocratie mais risque plutôt d'ennuyer et de démobiliser tout le monde (perte de temps, accumulation d'erreurs, mouvements d'impatience...). C'est la pratique, c'est-à-dire une somme d'expériences, qui, s'ajoutant à une formation de base, rend une personne apte à assurer efficacement ces responsabilités.

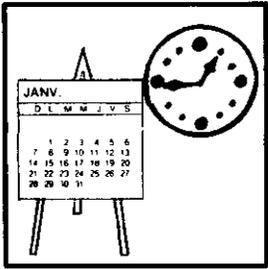
Prenons, à titre d'exemple, la présidence des assemblées générales. Mieux vaut, selon nous, entraîner un membre à présider les assemblées et les lui laisser présider pendant un certain temps (ce qui ne signifie pas pendant une durée illimitée) que d'en initier un nouveau à chaque assemblée avec toutes les difficultés que cela comporte...⁽³⁾ Là où il y a danger pour la démocratie, c'est lorsque le président est le seul à connaître les procédures, ce qui lui permet de prendre des décisions arbitraires et intimide les participants.

La meilleure solution nous semble être: former un président d'assemblée et expliquer très bien à **tous** les membres les procédures afin qu'ils puissent faire valoir le mieux possible leurs opinions, ce qui assurera la démocratie tout en améliorant le déroulement des assemblées.

La même position s'applique pour les autres fonctions: former un bon trésorier et que celui-ci explique très clairement tout ce qui concerne les finances afin que tous puissent réellement prendre part aux discussions et aux décisions. D'autres militants pourront s'initier aux questions financières, par exemple, en participant au comité de finances.

Nous pourrions faire les mêmes remarques pour les responsables de l'information, des griefs, de la coordination, etc. En somme, ce n'est pas la compétence d'un militant pour l'accomplissement de ses fonctions qui nuit à la démocratie d'une organisation, mais le fait qu'il détienne en exclusivité ces connaissances et s'en serve pour écraser les autres. La solution n'est donc pas de chercher à ce que tous puissent remplir toutes les fonctions en même temps mais d'exiger des responsables qui ont acquis une formation qu'ils fournissent à l'ensemble des membres toutes les informations nécessaires pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées et participer réellement à la vie et à l'évolution du mouvement.

(3) Cependant il est utile de préparer une relève en entraînant une ou deux autres personnes à présider des réunions moins larges comme celles de l'exécutif ou de certains comités.



Chapitre II

La planification

Les objectifs

Pour réaliser un programme d'activités, fournir des services ou organiser une lutte, la bonne volonté et le dévouement de militants ne suffisent pas. Au départ, il faut des **objectifs** clairs, connus et partagés par tous. Il faut rappeler ces **objectifs** et les repreciser souvent et tout particulièrement lorsque des divergences se manifestent au sujet des moyens à utiliser ou des modalités de réalisation d'une activité quelconque. Puis, il faut définir clairement les tâches, désigner un (des) responsable(s) pour chaque tâche et fixer des échéances à respecter, bref, il faut **planifier** nos activités.

Il est recommandé de faire d'abord une planification générale des activités pour une période assez longue (par exemple, un semestre ou une année), puis une planification plus détaillée pour des périodes plus courtes (par exemple, un ou deux mois) et d'effectuer, à la fin de chaque période, un bilan de ce qui a été fait et en tenir compte pour planifier les activités de la période suivante.

Planification générale

Après l'assemblée générale annuelle ou le congrès⁽⁴⁾ qui adopte le plan d'action ou le programme d'activités de l'année, il convient de situer dans le temps les activités régulières telles que les assemblées générales, les réunions de l'exécutif ou du conseil d'administration, les dates de parution du journal ainsi que les activités spécifiques à l'organisation prévues au programme telles que recherches, colloques, publications, rencontres de formation, soirées d'information... sans oublier les événements qui reviennent chaque année et auxquels tous les organismes syndicaux et populaires sont invités à participer: Fête des travailleurs (1er mai), Journée internationale des Femmes (8 mars), manifestations de solidarité avec la Résistance chilienne (mi-septembre), etc. et en tenant compte des périodes moins propices pour les réunions ou manifestations diverses: temps des Fêtes, congé de Pâques, vacances d'été...

Cette planification doit également tenir compte des ressources financières dont l'organisation dispose à telle ou telle période de l'année (réception des cotisations ou des subventions...).

Les objectifs et les échéances étant fixés, on doit désigner les responsables (individus ou comités) et prévoir des moments où on fera le point sur ce qui a été fait et ce qui reste à faire.

Planification détaillée

Il est utile ensuite de découper le programme global en portions d'un ou deux mois où on précisera davantage les étapes de réalisation de chaque activité.

(4) Il est recommandé, même pour les organismes qui comptent peu de membres, de tenir au moins une fois par année une assemblée à laquelle tous les membres sont invités pour faire le point sur les activités réalisées, les orientations du groupe et établir un programme de travail. L'assemblée générale annuelle est obligatoire pour les organismes qui sont incorporés à moins que leur règlement de régie interne n'en dispose autrement.

Enfin, chaque comité ou chaque responsable d'une activité devrait faire une planification minutieuse de la réalisation des tâches qui lui sont confiées en précisant QUI fera QUOI, QUAND et COMMENT.

Pour toute planification, il existe un instrument très banal, mais absolument indispensable: le **calendrier**. On sous-estime trop souvent le temps nécessaire à la préparation d'une activité, ce qui a pour conséquence soit un déroulement déficient où les participants risquent d'être déçus, soit l'épuisement de militants qui doivent travailler jour et nuit et à la dernière minute pour réussir presque miraculeusement à tenir une activité prévue à la date prévue.

Exemple: préparation d'un colloque

Pour illustrer ceci, nous décrivons l'organisation d'un colloque (exemple: les débats du CFP) comprenant du travail en ateliers et des discussions en plénière sur un sujet d'actualité.

Le calendrier de travail devra faire en sorte que les délais ne soient pas trop longs, sans quoi le sujet sera périmé au moment du colloque, mais aussi prévoir suffisamment de **temps**⁽⁵⁾ pour:

- *la rédaction des documents de travail,*
- *la dactylographie,*
- *l'impression,*
- *l'expédition,*
- *la publicité,*
- *le retour des inscriptions,*
- *la préparation des animateurs et personnes-ressources,*
- *les aménagements matériels à faire (locaux, décorations...),*
- *etc.*

Pour éviter les surprises désagréables, on dresse la **liste des tâches**, on inscrit sur le calendrier les **échéances** pour réaliser chacune des opérations et on désigne des **responsables**.

Voici une liste des tâches que peut comprendre l'organisation d'un colloque:

1. La réservation des locaux, ce qui inclut:

- . *les aménagements matériels (tables, chaises, tableaux, micros, cendriers, équipement audio-visuel)*
- . *les ententes concernant l'heure d'ouverture et de fermeture, la possibilité de poser des décorations ou des affiches, les clefs*
- . *les ententes concernant le ménage à faire à la fin.*

2. Le programme qui devra prévoir:

- . *l'inscription*
- . *l'exposé d'introduction*
- . *les interventions des invités (s'il y a lieu)*
- . *le travail en atelier*
- . *la préparation des synthèses (s'il y a lieu)*
- . *le(s) exposé(s) en plénière*
- . *les discussions en plénière*
- . *l'évaluation*
- . *les repas*
- . *les pauses-café.*

(5) Sans oublier les jours de congé, les fins de semaine, les tempêtes possibles l'hiver.

- 3. L'invitation** qui devra indiquer clairement:
- . *le sujet du colloque (et sous-thèmes, s'il y a lieu)*
 - . *les objectifs*
 - . *à qui il s'adresse*
 - . *la date*
 - . *l'endroit (comment s'y rendre, si nécessaire)*
 - . *l'heure*
 - . *le programme*
 - . *les invités (panelistes, spécialistes...)*
 - . *le coût*
 - . *les démarches à faire pour s'inscrire à l'avance*
 - . *l'échéance pour les inscriptions*
 - . *les services disponibles (repas, garderie, stationnement, logement) avec les renseignements pertinents*
 - . *les documents qui seront utilisés.*
- 4. la préparation des documents de travail** adaptés aux objectifs fixés, aux sujets traités, aux personnes qu'on veut rejoindre et au type d'échanges qu'on désire susciter. En plus de la rédaction, il faudra prendre les mesures nécessaires pour:
- . *la dactylographie*
 - . *l'impression*
 - . *l'expédition*
- 5. Le recrutement d'animateurs, de secrétaires et de personnes-ressources** pour les ateliers et les plénières. Ils devront manifester certaines aptitudes pour accomplir ces tâches: cela ne s'improvise pas.
- 6. La préparation de ces personnes.** Pour effectuer correctement ces tâches, il faut connaître suffisamment le sujet, les documents et le déroulement du colloque de même que ses objectifs généraux et les objectifs spécifiques de chacune des parties: ateliers, plénière, panel, etc.
- 7. La publicité** qui peut comprendre, outre la lettre d'invitation adressée aux membres, aux sympathisants ou à un type de personnes donné
- . *des affiches*
 - . *des tracts*
 - . *un communiqué ou une conférence de presse*
 - . *des annonces dans les journaux, à la radio ou à la télévision⁽⁶⁾.*
- 8. Les procédures** ou règles du jeu qui s'appliqueront dans les ateliers et en plénière et qui devront être clairement établies au début:
- . *obligation d'utiliser le micro?*
 - . *identification requise?*
 - . *permission de photographier ou d'enregistrer*
 - . *droit de parole*
 - . *droit de vote*
 - . *possibilité de poser des questions et d'obtenir des réponses*
 - . *nombre d'interventions*
 - . *durée maximale de chaque intervention*
 - . *façon de dégager des consensus ou de voter*
 - . *etc.*

(6) A ce sujet, voir le cahier de formation LES MILITANTS ET LES MÉDIA D'INFORMATION préparé par le CFP.

9. L'organisation de la garderie, s'il y a lieu⁽⁷⁾, ce qui inclut:

- . réserver un local
- . engager des moniteurs (ratio, nombre d'heures, salaire) ou trouver des bénévoles
- . fixer l'âge d'admission des enfants
- . déterminer le coût
- . installer les tables, les chaises, les lits
- . prévoir du matériel pédagogique
- . préparer les repas ou les collations
- . établir un système d'inscription
- . etc.

La garderie doit être disponible un peu avant l'heure prévue pour le début du colloque et fermer un peu après l'heure prévue pour la clôture afin de permettre aux parents de ne rien manquer du colloque en allant conduire ou chercher leurs enfants.

10. L'accueil, ce qui inclut:

- . formules d'inscription à faire remplir par les participants indiquant nom, adresse et téléphone⁽⁸⁾
- . remettre une identification (ex.: macaron)
- . recueillir l'argent des frais d'inscription (avoir en main des reçus et s'assurer que les sommes recueillies seront mises en sécurité)
- . un système clair pour la répartition des gens dans les ateliers
- . remettre les documents nécessaires
- . indiquer aux gens où ils doivent se rendre

11. Les enseignes pour indiquer, si nécessaire,

- . le local pour la plénière
- . les locaux pour les ateliers
- . l'endroit où sera servi le repas
- . la garderie
- . le vestiaire
- . les toilettes
- . le stationnement

(prévoir qui confectionnera les affiches et qui les posera au moment opportun).

12. Le(s) repas. Il faut

- . disposer d'un local adéquat
- . prévoir le montant que les participants peuvent verser pour le repas
- . prendre contact avec un traiteur (à moins que des militants préparent eux-mêmes le repas) et s'entendre sur un menu, le prix, l'heure, le service...
- . prévoir un mode de perception de l'argent

Si le repas n'est pas servi sur place, les participants apprécieront qu'on leur fournisse une liste des restaurants des environs qui ont un service convenable à un prix raisonnable.

(7) Dans certains cas, on peut utiliser les services d'une garderie populaire.

(8) Ces renseignements sont utiles pour expédier à ces personnes un rapport du colloque ou encore pour les inviter à d'autres activités par la suite.

PERMIS DE LA SOCIÉTÉ DES ALCOOLS

Si des boissons alcooliques sont servies dans un endroit public, il faut un permis. Pour obtenir un permis à l'effet de servir des boissons alcooliques (ce qui est différent de vendre, c'est-à-dire en faire le commerce) on doit s'adresser à la Commission de contrôle des permis d'alcool qui a deux bureaux au Québec:

- . 1 rue Notre-Dame Est,
9e étage, chambre 200,
Montréal
Tél.: 873-3577
- . 125 Dalhousie,
Québec
Tél.: 643-4328

Il faut présenter le contrat de location de la salle, une lettre de l'association signée par la direction qui autorise une autre personne à demander un permis pour la date où a lieu l'activité et la somme de \$10.00 par jour où le permis est demandé.

La personne qui demande le permis devra remplir une formule indiquant notamment le nombre approximatif de personnes qui seront présentes et le fournisseur de l'alcool qui sera servi.

La demande peut être faite par la poste. Dans ce cas, il faut compter un délai d'un mois.

On peut également se présenter à l'un des deux bureaux et remplir la formule sur place. Le permis sera expédié par la poste dans un délai de trois ou quatre jours. On peut aussi retourner prendre le permis au bureau dans le même délai.

13. Le café, selon le nombre de personnes prévu

- . apporter une (des) cafetière(s) avec café, lait, sucre, verres et bâtons
- . s'il y a un coût pour les participants, prévoir un système de perception de l'argent.

14. Les décorations, en relation avec le thème du colloque. Il faut prévoir:

- . qui les fabriquera
- . qui les installera
- . qui les enlèvera

15. l'évaluation

Un bon moyen de connaître l'appréciation que les participants font du colloque est de distribuer à la fin un questionnaire simple auquel ils répondent anonymement et sur place. Il faudra prévoir.

- . la fabrication du questionnaire
- . la distribution aux participants
- . la cueillette des questionnaires remplis

16. Une activité sociale

Pour permettre aux participants d'échanger également dans un contexte autre que le programme officiel de la journée, il est souvent utile d'organiser à la fin du colloque une collation, un cocktail ou autre. Il faudra donc prévoir: lieu, nourriture et/ou breuvages (et coût, s'il y a lieu), service, ménage.

La coordination

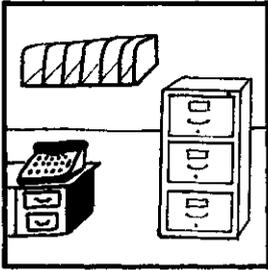
Il faut également établir un mécanisme de coordination des divers éléments de l'organisation, des moments pour faire le point périodiquement, prévoir ce qu'on fera en cas d'imprévu...

Ceci s'applique autant à l'ensemble des activités de l'organisme qu'à une activité en particulier comme l'organisation d'un colloque.

Le bilan

Lorsque l'activité est terminée, il est important que les responsables en fassent un bilan systématique. Ceci implique qu'on se rappelle les objectifs, à qui on s'adressait, les moyens qui ont été choisis et qu'on tente de cerner le degré d'atteinte des objectifs, les difficultés rencontrées, les acquis, les faiblesses et les leçons qu'on en tire pour l'avenir. Il est utile de consigner cette évaluation par écrit et d'y référer lors de l'organisation d'une activité similaire.

Il est également important de faire un bilan à la fin d'une année ou d'une période de quelques mois en évaluant les objectifs, les difficultés, les acquis, etc. et en les consignant pour références futures. Il est préférable de faire un tel bilan à un moment déterminé à l'avance, de s'entendre sur les aspects qui seront examinés et le temps qui sera consacré au bilan et de s'en tenir à cela. Ceci évite que les discussions s'éternisent et paralysent le mouvement.



Chapitre III

Le secrétariat

Tous les organismes, même les plus modestes, sont appelés à échanger de la correspondance, rédiger des procès-verbaux, tenir à jour des listes de membres, d'abonnés ou de sympathisants, adresser des convocations, conserver des documents, etc. L'un des premiers problèmes qui se pose lorsqu'un groupe est constitué est donc la mise sur pied d'un secrétariat.

Les tâches de secrétariat sont parfois assumées entièrement par une même personne si l'organisme a des ressources très limitées, parfois assumées par plusieurs personnes: secrétaire-archiviste, secrétaire-correspondant, secrétaire-exécutif, employés de bureau, si l'organisation est plus importante. Quoi qu'il en soit, il existe certains principes qui sont à la base d'un secrétariat efficace.

Principes de base

A. LA CENTRALISATION DES DOCUMENTS

Les procès-verbaux, la correspondance, les listes de membres, et tous les documents officiels doivent être conservés en un même endroit, en sécurité. Inutile d'insister sur les risques qui découlent de l'éparpillement de ces documents. Il est fortement recommandé également de conserver une copie des listes de membres et autres documents importants à un autre endroit, en lieu sûr.

B. UNE ORGANISATION ORDONNÉE

Nous sommes d'avis que le secrétariat doit viser l'efficacité plus que l'originalité! C'est pourquoi nous favorisons la systématisation de tout ce qui peut être systématisé en ce domaine: formule de convocation, forme des procès-verbaux, listes de membres, classement des documents, etc. En d'autres mots, il est préférable d'établir le système qui semble le plus efficace dans chaque domaine, puis de s'en tenir à celui-là (en améliorant au besoin avec l'expérience) plutôt que de réinventer une nouvelle formule à chaque convocation ou à chaque procès-verbal, où on risque davantage de faire des oublis et où il est plus difficile de s'y retrouver. Certains craindront la "bureaucratie": sans nier que ce danger existe, nous croyons que les militants ont des domaines plus importants que les procès-verbaux et les convocations où ils peuvent mettre à profit leur imagination!...

C. LA RÉGULARITÉ

Les procès-verbaux doivent être rédigés avec célérité, le courrier dépouillé régulièrement, les documents classés sans retard. Le tout évite que des documents soient perdus et que des échéances soient oubliées et permet à toutes les personnes concernées de consulter au besoin, sans difficulté, la documentation du mouvement.

Les fonctions rattachées au secrétariat

Les fonctions rattachées au secrétariat sont généralement les suivantes:

- . adresser les convocations et ordres du jour
- . rédiger les procès-verbaux et les faire adopter
- . acheminer et recevoir la correspondance et en faire part aux instances appropriées
- . classer et classer les documents
- . tenir à jour les listes de membres, d'abonnés, de sympathisants, etc.

Les convocations

On peut simplifier le processus des convocations pour certaines réunions (ex.: conseil d'administration, exécutif, comités, équipe de permanents) en tenant toujours ces réunions le même jour et à la même heure, après entente entre toutes les personnes concernées.

Lorsqu'on adresse une convocation, il faut tenir compte des délais et autres modalités indiqués dans le règlement de régie interne.

La convocation doit indiquer clairement:

- . à qui elle s'adresse
- . l'objet de la réunion
- . la date
- . l'heure
- . l'endroit
- . si possible, l'ordre du jour (obligatoire s'il s'agit d'une réunion spéciale).

Les procès-verbaux

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion. Dans l'immediat, il sert de mémoire aux membres d'un comité ou d'un organisme. Plus tard, il servira à l'initiation des nouveaux et constituera la principale source de référence de l'organisme avant une décision importante.

Le procès-verbal d'une réunion comprend habituellement⁽⁹⁾:

1. Le nom de l'instance qui se réunit (ex.: Conseil d'administration de Radio-Maisonneuve, conseil syndical du Syndicat national des employés de l'Hôtel-Dieu de Montréal, assemblée générale du local 219 des Travailleurs Unis de l'Automobile).
2. La date et le lieu de la réunion.
3. L'heure où débute la réunion.
4. Le nom du président des débats.
5. La liste des personnes présentes, s'il s'agit d'une réunion restreinte. Autrement, la constatation qu'il y a quorum suffit.
6. Le texte des propositions et amendements, sans oublier le nom du proposeur, le nom de l'appuyeur et le résultat du vote. Si possible, le secrétaire résume l'essentiel de la discussion sur chaque article de l'ordre du jour, sans nommer les auteurs de telle ou telle intervention. Normalement, il n'est pas utile d'inscrire les discussions et les votes sur les points de procédures, sauf si un vote de procédure a pour effet de disposer de la question débattue (ex.: dépôt, reconsidération, renvoi à un comité, etc.).
7. L'heure où la réunion se termine.
8. La signature du secrétaire.

(9) Les organisations qui sont incorporées sont tenues de dresser des procès-verbaux faisant état des décisions importantes sur les questions importantes.

Il est recommandé de rédiger le procès-verbal le plus tôt possible après la réunion. Le déroulement de la réunion étant frais à la mémoire, il est plus facile d'en faire un compte rendu fidèle.

La correspondance

Pour la correspondance officielle d'un syndicat ou d'un groupe populaire, il faut respecter les règles établies dans le règlement de régie interne ou dans la convention collective qui précisent parfois:

1. *Qui est autorisé à envoyer tel avis, telle convocation, telle demande...*
2. *A qui telle correspondance doit être adressée (ex.: tel ministère, le directeur du personnel...)*
3. *A qui il faut expédier des copies*
4. *Les délais requis*
5. *L'obligation d'utiliser le courrier recommandé pour certaines communications. Dans ces cas il faut conserver le reçu du bureau de poste.*

Le non-respect de l'une ou l'autre de ces formalités peut avoir des conséquences très graves dans certains cas tels griefs, avis de conciliation, avis de grève, contestation légale d'une assemblée ou d'une décision, procédures judiciaires.

Toute lettre doit indiquer:

1. *La date*
2. *Le nom et l'adresse exacte du destinataire*
3. *Le message écrit clairement et sobrement*
4. *L'expéditeur (nom, titre, nom exact de l'organisme, adresse complète)*
5. *La signature de la personne autorisée.*

Il ne faut pas oublier de conserver une copie de toute correspondance expédiée ou reçue.

La classification des documents

Tout organisme se retrouve rapidement en possession d'une quantité importante de rapports, de procès-verbaux, de correspondance échangée avec divers organismes, etc. Tous ces documents peuvent être consultés par les membres et doivent pouvoir être transmis à ceux qui assumeront éventuellement les diverses responsabilités. C'est pourquoi ils doivent être conservés dans un ordre systématique.

Un bon système de classification doit avant tout être pratique, c'est-à-dire pouvoir être utilisé rapidement et efficacement par les membres et toute personne intéressée. Il doit aussi être le plus **objectif** possible, c'est-à-dire être basé sur des catégories dans lesquelles toute personne pourra facilement se retrouver, empêchant ainsi que des activités soient paralysées par l'absence du responsable du classement. Enfin, il doit être adapté à la situation particulière de l'organisme et à la quantité de documents à classifier.

Voici, à titre d'exemple, des catégories qu'on pourrait trouver dans le système de classification d'un groupe populaire:

1. Documents légaux

- 1 a) *incorporation*
- 1 b) *permis*
- 1 c) *règlement de régie interne*
- 1 d) *bail*
- 1 e) *assurances*

2. Assemblée générale

- 2 a) *convocations et ordres du jour*
- 2 b) *procès-verbaux*
- 2 c) *documents de travail*

3. Comité exécutif

- 3 a) convocations et ordres du jour*
- 3 b) procès-verbaux*
- 3 c) documents de travail*

4. Correspondance

- 4 a) interne au mouvement*
- 4 b) externe au mouvement*

5. Finances

- 5 a) subventions*
- 5 b) budget*
- 5 c) rapports financiers*
- 5 d) comptes à payer*
- 5 e) comptes à recevoir*
- 5 f) cotisations*

6. Comités

- 6 a) comité d'information*
- 6 b) comité de finances*
- 6 c) comité d'action*

7. Listes

- 7 a) membres*
- 7 b) cotisants*
- 7 c) abonnés*
- 7 d) membres de l'exécutif*

8. Divers

- 8 a)*
- 8 b)*
- 8 c)*

Dans notre exemple, la classification comprend huit sections, elles-mêmes divisées en plusieurs dossiers (chemises). On peut y ajouter des sections et des dossiers au besoin sans modifier le système de base. On économise du temps en indiquant sur chaque document classifié le numéro du dossier: lorsque quelqu'un se sert d'un document, il peut le replacer lui-même dans la chemise portant le numéro inscrit sur le dossier.

Pour éviter que des documents disparaissent et qu'on en oublie même l'existence, on peut accompagner ce système de classification d'un cahier où on notera le titre et le numéro de chaque document classé. Il faut alors un cahier à anneaux comprenant une page pour chaque dossier.

Ainsi, dans notre exemple, la section 2. (assemblée générale) comprendra trois pages dans le cahier de classification, correspondant aux trois dossiers (chemises) qu'on trouve dans cette section du classeur.

Le premier procès-verbal de l'assemblée générale portera le numéro 2 b 1, il sera inscrit à la page 2 b du cahier et sera classé dans la chemise 2 b. Le deuxième procès-verbal portera le numéro 2 b 2, sera inscrit à la suite du premier sur la même page du cahier et classé à la suite du premier dans la même chemise.

Si un nouveau comité est formé, on ajoutera un dossier 6 d) et dans la section 6 (comités) et on ajoutera une page 6 d) dans le cahier à la suite de la page 6 c).

Toutes ces techniques de procès-verbaux, de correspondance, de classification peuvent paraître compliquées ou onéreuses à première vue. C'est en ef-

fet un travail assez long de mettre en place ces systèmes, surtout si le secrétariat fonctionne en désordre depuis un certain temps. Cependant, lorsque le système est établi, expliqué et compris de tous, chacun y gagne en efficacité. Nous ne connaissons aucun groupe qui, après avoir fonctionné pendant un certain temps de manière ordonnée, souhaite revenir au désordre!...



Chapitre IV

Les finances

Le rôle du trésorier

Les tâches du trésorier sont multiples. C'est lui qui contrôle et comptabilise toutes les entrées et sorties monétaires. Pour que son travail soit cohérent et structuré, le trésorier doit acquérir le plus rapidement possible des connaissances minimales en comptabilité.

Les principales tâches du trésorier d'un syndicat ou d'un groupe populaire sont généralement:

- . *Préparer et faire adopter le budget (ou prévisions budgétaires)*
- . *Etudier les sources de financement (et ce avec une grande attention s'il travaille dans un groupe populaire étant donné la dépendance que peut entraîner le financement par des organismes extérieurs)*
- . *Voir à ce que l'on utilise les fonds conformément aux objectifs du groupe*
- . *Voir à ce que le groupe considère toujours l'aspect financier lorsque les décisions sont prises⁽¹⁰⁾*
- . *Répondre à toute demande de renseignements de la part de l'organisme et des membres au sujet de la gestion des fonds*
- . *Voir à effectuer des états financiers avec le plus de précision possible et selon les exigences de l'organisme*
- . *Envoyer aux membres des reçus de leur cotisation pour leur rapport d'impôt (dans le cas d'un syndicat).*

Dans le cas où le trésorier ne posséderait aucune expérience en comptabilité, ce dernier doit faire appel à un comptable ou à une autre personne compétente pour obtenir des conseils. En général, l'apprentissage nécessaire pour que le trésorier puisse s'acquitter convenablement de sa tâche n'est pas très long. En tout temps, il est préférable de former un membre du groupe pour assumer des tâches de comptabilité plutôt que d'être dépendants de personnes ou d'organismes extérieurs.

Le budget

Le budget sert à illustrer les prévisions des revenus et des dépenses pour l'année qui vient. C'est un guide utile à la planification d'une bonne administration. De plus, il permet d'étudier les sources de financement du groupe afin d'en améliorer le rendement et d'en rechercher d'autres s'il y a lieu. Le budget permet de choisir les dépenses qui correspondent aux priorités et aux moyens de l'organisation.

C'est généralement le trésorier qui a la tâche d'élaborer un budget à la fin de chaque année financière. Il le fait toujours en fonction de l'année qui vient. Pour que la tâche lui soit plus facile, il lui est conseillé de se baser sur les revenus et les dépenses de l'année précédente. Précisons que si un organisme populaire ou syndical n'en est qu'à ses début et n'a que peu de ressources financières, il doit être en mesure de prévoir quand même ce que pourraient être ses revenus et dépenses pour l'année en cours.

⁽¹⁰⁾ Il ne faut pas pour autant empêcher toute innovation ou tout projet qui comporte certains risques. Il faut cependant que le groupe soit conscient des implications financières des décisions qu'il prend.

L'adoption d'un budget se fait en assemblée⁽¹¹⁾ après discussion. Les deux critères à observer lors de l'adoption sont: que le budget soit réaliste et qu'il corresponde aux objectifs du groupe.

L'administration du budget

La première étape consiste à ouvrir un compte dans une caisse populaire ou une banque. Cette démarche est faite par le trésorier. Il doit procéder comme suit:

1. *Aller à une caisse ou à une banque et demander d'ouvrir un compte courant au nom du groupe. Des formulaires à remplir lui seront remis (résolution, désignation des personnes autorisées⁽¹²⁾ à signer les chèques, etc.);*
2. *voir à ce que les formulaires soient remplis par les personnes compétentes et retournés à la caisse ou à la banque dans les plus brefs délais;*
3. *se procurer un livre de chèques avec talons et un cahier de dépôt;*
4. *il est recommandé de demander à la caisse ou à la banque d'envoyer un relevé mensuel des opérations (retraits, dépôts, etc.). Il faut aussi demander de recevoir tous les mois les chèques encaissés.*

Il est préférable de payer les dépenses par chèques. Pour les déboursés minimes et immédiats, il serait bon de conserver une petite caisse ayant un certain montant d'argent liquide. Il est important aussi d'exiger des pièces justificatives pour chaque dépense, y compris pour la petite caisse. Ce procédé facilite la tenue des livres de comptabilité.

Quant à la comptabilité, elle doit être maintenue à jour. Il est important de faire des rapports périodiques d'opérations permettant de faire des comparaisons avec les prévisions budgétaires. En maintenant une rigueur dans ce travail, il est plus facile de réajuster le budget s'il s'avère inadéquat sous certains aspects.

Budget-type

Un budget-type peut se diviser en trois parties:

1. *Identification de l'organisme et identification de la période couverte par le budget;*
2. *les revenus: faire état de ce qui reste en banque et des sources sûres de financement à venir;*
3. *les dépenses: évaluation de ce que pourraient être les besoins du groupe.*

Voici un exemple de budget où les revenus égalent les dépenses. Toutefois, il peut arriver qu'il y ait un excédent des dépenses ou des revenus. Dans de tels cas, pour balancer, il faut ajouter l'excédent des dépenses aux revenus, ou vice-versa.

(11) Le règlement de régie interne indique quelle instance est responsable de l'adoption du budget.

(12) Pour un meilleur contrôle des finances il est recommandé d'exiger au moins deux signatures pour les transactions bancaires.

GROUPE DE RECHERCHE ET D'INFORMATION OUVRIÈRE

Budget
pour la période commençant le 1er janvier 1978
et se terminant le 31 décembre 1978

REVENUS:

– Subvention de Centraide	\$ 35,200
– Cotisations	2,600
– Contrats de service	4,000
– Vente de documents	2,200
	<hr/>
Total	<u>\$44,000</u>

DÉPENSES:

– Salaires et bénéfices marginaux	\$28,700
– Frais de déplacement	1,600
– Papeterie et impression	4,500
– Documentation	900
– Loyer	4,000
– Equipement	1,300
– Electricité, chauffage, taxes	200
– Téléphone	800
– Services professionnels	1,800
– Divers	200
	<hr/>
Total	<u>\$ 44,000</u>

La comptabilité (tenue de livres)

On entend par tenue de livres l'enregistrement des activités financières (les revenus et dépenses). Par ce procédé, nous pouvons connaître la provenance de l'argent, ce à quoi il a servi, ce qui reste en banque, les comptes qui restent à payer et quelle est la valeur nette de l'organisation (financièrement parlant...).

Il y a plusieurs raisons pour tenir une comptabilité. D'abord, toute organisation militante a un fréquent besoin de consulter rapidement l'état exact des finances, et ce afin de pouvoir prendre efficacement des décisions. En second lieu, les organismes qui versent des subventions (Centraide, DGEA, etc.) sont de plus en plus portés à vérifier si l'aide accordée est utilisée selon les objectifs pour lesquels elle a été donnée. Finalement, comme toutes les opérations financières réalisées par le conseil exécutif (ou autres responsables aux finances) engagent tous les membres, ces derniers ont le droit d'exiger en tout temps qu'on leur rende des comptes.

Pour être en mesure de rendre compte des transactions réalisées, le responsable des finances doit effectuer des rapports financiers. Il est donc impor-

tant de tenir les livres de façon claire et d'adopter la méthode qui convient le mieux pour que ces rapports montrent clairement dans quelle situation se trouvent les finances de l'organisme.

Il est préférable d'employer une méthode de comptabilité relativement simple, surtout si l'organisme n'effectue généralement que des opérations financières limitées. De toute façon, quelle que soit la méthode adoptée par un syndicat ou un groupe populaire à ses débuts, il est toujours possible de la modifier, et ce en fonction des besoins.

Les registres comptables

Au point de vue matériel, le trésorier doit avoir au moins les registres suivants:

1. **Le journal des recettes:** on y inscrit tous les revenus.
2. **Le journal des déboursés:** il sert à enregistrer les dépenses. Les déboursés doivent être répartis selon les divers postes du budget.
3. **Le journal de paie:** on l'utilise si le groupe emploie un ou plusieurs salariés⁽¹³⁾. Dans ce journal, doivent être inscrits les salaires bruts des employés, les déductions effectuées sur les salaires et les diverses remises à transmettre aux gouvernements, assurances, syndicat, régime de retraite... On doit aussi y inscrire la date de naissance, l'adresse, le numéro d'assurance sociale, les exemptions personnelles de chacun des employés.
4. **Le grand livre général:** ce registre sert de base à la préparation des rapports financiers périodiques et de fin d'année. De plus, il permet de connaître le niveau des revenus selon les différentes sources, les dépenses, ce qui reste en banque et l'effet net des transactions monétaires. Dans le grand livre général, les transactions sont classées selon leur nature (chaque page réfère à un poste du budget). A cela s'ajoutent: les comptes à recevoir, les comptes à payer, les emprunts, etc.

Les états financiers

Par les états financiers, nous sommes en mesure de connaître la situation financière d'un organisme. Il est important de procéder à cette démarche **au moins** une fois l'an afin de vérifier la marche administrative de l'organisme. Ce sont les états financiers qui seront présentés au conseil d'administration ou à toute autre instance de surveillance qualifiée pour approuver les transactions financières effectuées. Il existe plusieurs types de rapports financiers dont l'état des revenus et dépenses et le bilan. Pour un groupe populaire ou un syndicat n'ayant que des transactions limitées, nous pouvons utiliser un type de rapports relativement simple. Voici, à titre d'exemple, le formulaire proposé par la CSN à ses syndicats affiliés pour le rapport du trésorier.

(13) Généralement, le JOURNAL DE PAIE est suffisant pour les inspecteurs de l'impôt ou de l'assurance-chômage; ceci évite de leur fournir d'autres livres comptables qui leur procureraient plus de renseignements que ce pourquoi ils font leur enquête.

RAPPORT DU TRÉSORIER

Syndicat _____

pour la période du 1er _____ 19 _____ au _____ 19 _____

SOLDE EN BANQUE AU DÉBUT DE LA PÉRIODE		\$
Plus: autres recettes du syndicat		
.....	\$	
.....	\$	
Moins: autres déboursés du syndicat		
.....	\$	
.....	\$	
SOLDE EN BANQUE APRÈS AJUSTEMENT		\$

ETAT DES REVENUS ET DÉPENSES

REVENUS

Cotisations syndicales	
(Indiquer le dernier mois reçu)	\$
Droits d'entrée	
Intérêts et bonis	
Divers	

TOTAL DES REVENUS

\$

DÉPENSES

Taxes per capita (indiquer le dernier mois payé)	
CSN	\$
Fédération	
Conseil central	
Remboursement entente pour per capita	
Exécutif	
Assemblées générales	
Négociation convention	
Griefs	
Education et action politique	
Délégations	
Equipement de bureau	
Loyer, téléphone, télégrammes	
Papeterie, impression, timbres	
Dons	
Frais de banque	
Dépenses diverses (indiquer en détail)	
.....	
.....	
.....	
.....	

TOTAL DES DÉPENSES

\$

SURPLUS OU DÉFICIT DE LA PÉRIODE

\$

SOLDE EN BANQUE À LA FIN DE LA PÉRIODE

\$

Plus: comptes à recevoir (détails au verso) \$

Moins: per capita à payer (détails au verso) \$

autres comptes à payer (détails au verso) \$

AVOIR NET OU DETTE NETTE DU SYNDICAT

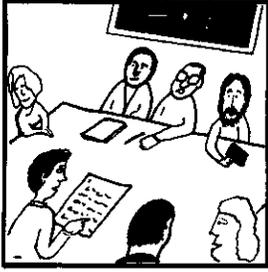
\$

Mentionnons enfin que certaines organisations sont obligées de faire vérifier leurs livres par un comptable agréé⁽¹⁴⁾. De plus en plus, les organismes qui subventionnent ont cette exigence. Il est alors important de conserver toutes les pièces justificatives et ce, pour une période d'au moins cinq ans.

Référence

Pour avoir de plus amples renseignements sur la comptabilité et la gestion des finances, vous pouvez utiliser un autre document du CFP: *Les finances de nos organisations*. C'est un guide de comptabilité et de gestion financière adapté aux organisations populaires. On y explique en détail, mais simplement, l'utilisation du journal des déboursés, du journal des recettes, du grand livre, du journal général, du journal de paie, etc. Dans la section "gestion", on explique comment faire un budget, comment monter et interpréter des états financiers, comment faire une demande de subvention ou une activité d'auto-financement, le rôle d'un comité des finances, etc.

(14) Les organismes qui ne sont pas soumis à une telle exigence ont avantage à faire vérifier quand même périodiquement leurs livres et pièces de comptabilité. Cette responsabilité peut être confiée à un comité de finances composé de membres élus par l'assemblée générale ou une autre instance large. Notons que les coopératives sont tenues d'avoir un comité de finances.



Chapitre V

Les réunions

Les difficultés

Les membres des organisations syndicales et populaires sont appelés à participer à de nombreuses réunions: comités, exécutif, congrès, fronts communs ou autres. Ces réunions sont considérées par plusieurs comme un mal nécessaire: il faut des réunions pour prendre des décisions collectives, pour organiser des luttes, pour assurer la démocratie, mais ces réunions sont souvent longues, fatigantes, on ne comprend pas, on peut difficilement s'exprimer, on ne parvient pas à prendre des décisions claires qui permettent de passer à l'action, etc.

Dans ce domaine, comme dans les autres, il n'existe pas de recette infaillible. Même dans les organisations qui ont une longue expérience, les assemblées et les congrès ne fonctionnent pas toujours comme sur des roulettes...

On peut toutefois améliorer l'efficacité des réunions en accordant une attention particulière à la préparation de l'ordre du jour, à l'animation, aux procédures et aux procès-verbaux. Nous dirons quelques mots sur chacun de ces aspects en soulignant lorsque nécessaire les distinctions à faire entre une assemblée large (ex.: assemblée générale) et une réunion plus restreinte (ex.: comité).

L'ordre du jour

La convocation d'une assemblée est normalement accompagnée d'un projet d'ordre du jour, c'est-à-dire de la liste des sujets que le(s) responsable(s) projette(nt) de mettre en discussion. Ce projet d'ordre du jour sera soumis à l'assemblée qui pourra l'adopter avec ou sans modifications.

Quelques conseils pour la préparation de l'ordre du jour:

1. Noter les points qu'on inscrit automatiquement au début de chaque réunion tels que désignation d'un président des débats, adoption de l'ordre du jour, adoption du procès-verbal, acceptation de nouveaux membres, etc.
2. Lire le procès-verbal de la dernière réunion afin de se rappeler les sujets qui sont restés en suspens, les rapports qui ont été demandés pour la prochaine réunion, etc. et les noter.
3. Noter les problèmes qui se sont posés depuis la dernière réunion et qui doivent être soumis à l'assemblée.
4. Vérifier dans le règlement de régie interne et dans la convention collective les obligations qui sont faites de discuter certaines questions, dans certains délais, à certaines instances. Il y a souvent de telles exigences pour l'adoption du budget, les modifications aux règlements, la formation de certains comités, etc.
5. Voir à placer les sujets dans un ordre logique: certains points peuvent être des prérequis à la discussion d'autres points.

6. Regrouper à l'article "communications" les sujets qui ne demandent que de l'information pour les distinguer de ceux qui devront faire l'objet de décisions.
7. Prévoir le temps qu'il faudra raisonnablement pour discuter chacun des articles et l'indiquer sur le projet d'ordre du jour.
8. Ne pas placer à la fin de l'ordre du jour des questions importantes et difficiles qui doivent obligatoirement être réglées au cours de cette assemblée.

EXEMPLE D'UN PROJET D'ORDRE DU JOUR

- 19h30 1. *Ouverture de l'assemblée.*
 2. *Désignation d'un président des débats.*
 3. *Adoption de l'ordre du jour.*
 4. *Adoption du procès-verbal de la dernière réunion.*
 5. *Admission de nouveaux membres.*
- 20h20 6. *Communications:*
 a) *correspondance;*
 b) *soirée d'information sur la loi de l'assurance-chômage;*
 c) *invitation à la manifestation du 1er mai;*
 d) *session de formation sur l'histoire du mouvement ouvrier.*
- 20h15 7. *Rapport du trésorier.*
- 20h30 8. *Demande d'appui financier du syndicat des employés de Mussens.*
- 20h45 9. *Rapport du comité de la condition féminine.*
- 21h00 10. *Lutte contre le projet de loi 94.*
- 22h00 11. *Election d'un responsable de l'information.*
- 22h15 12. *Divers.*
- 22h30 13. *Levée de l'assemblée.*

Pour économiser du temps lors des réunions et pour éviter que des sujets soient oubliés, il est utile que le responsable d'un comité (ou le comité de direction: exécutif ou conseil d'administration s'il s'agit de préparer une assemblée générale ou un congrès) prépare avant la réunion un projet d'ordre du jour à soumettre aux participants qui en disposeront. Cela fait partie des fonctions de direction d'une organisation.

Les procédures

La raison d'être des procédures d'assemblée est de favoriser les débats et la prise de décisions conformes aux désirs de la majorité en respectant les droits de tous.

Evidemment, les procédures imposent certaines contraintes: chacun ne peut dire n'importe quoi n'importe quand... Il arrive aussi parfois que certains individus utilisent les procédures, en biaisant le fondement même de celles-ci, pour faire passer leurs idées coûte que coûte et ce, en brimant les droits des autres. Le meilleur moyen de s'assurer que tous puissent s'exprimer et en arriver à des décisions démocratiques est d'établir des procédures précises, de les expliquer clairement à tous et de les appliquer de manière ferme et souple à la fois.

Les procédures d'une assemblée sont celles que se donne cette assemblée à moins qu'elles ne soient établies antérieurement dans le règlement de régie interne du syndicat ou du groupe populaire.

Il existe plusieurs codes de procédures (Bourinot, Morin, Robert, etc.) qui diffèrent légèrement les uns des autres. A partir de l'un ou l'autre de ces codes, les organismes qui tiennent régulièrement des réunions larges se donnent leur propre code de procédures qu'ils adaptent à leurs besoins au fur et à mesure que leur organisation évolue. C'est ainsi que la FTQ, la CSN et la CEQ ont des codes de procédures différents et que leurs syndicats affiliés ont des codes de procédures qui peuvent être parfois différents de celui de leur propre centrale. Nous référons donc les militants syndicaux aux codes de procédures en vigueur dans leur syndicat et dans leur centrale.

A l'intention des militants d'organisations qui n'ont pas de code de procédures, nous expliquerons brièvement les principaux éléments de procédures des assemblées délibérantes selon le Code Morin, qui est en usage au CFP et dans un certain nombre d'organisations. Pour ce faire, nous imaginerons le déroulement d'une assemblée régulière à laquelle serait soumis le projet d'ordre du jour indiqué à la page 22.

1. Ouverture de l'assemblée

Après avoir constaté le quorum, le président de l'organisme ou la personne qui a convoqué l'assemblée déclare l'assemblée ouverte.

2. Désignation d'un président des débats

Toute personne est éligible au poste de président des débats. Son seul rôle est de permettre à l'assemblée de discuter et de prendre des décisions avec le plus d'efficacité possible dans le respect de l'ordre, des droits des individus et de la souveraineté de l'assemblée. C'est l'assemblée qui désigne son président des débats. Dès que celui-ci est nommé il prend charge de l'assemblée.

3. Adoption de l'ordre du jour

Un membre propose le projet d'ordre du jour qui a été préparé, c'est le **proposateur**. Un autre membre appuie la proposition, c'est le **secondateur**. La discussion est ouverte sur cette proposition que nous appellerons "principale".

Quelqu'un désire apporter une modification; il propose un **amendement**. Celui-ci requiert également un secondateur. La discussion est alors ouverte sur l'amendement.

On procède d'abord au vote sur l'amendement qui, pour être adopté, requiert la **majorité simple** (50% plus 1) des voix **exprimées** (les abstentions ne sont pas considérées dans ce calcul). Ensuite on procède au vote sur la proposition principale amendée ou non. Si quelqu'un désire apporter d'autres amendements, il doit le faire avant l'adoption de la principale.

Pour les fins de notre exposé, disons que le projet d'ordre du jour a été adopté sans modification.

4. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion

Normalement, le procès-verbal d'une réunion est adopté au début de la réunion suivante. On peut se dispenser de le lire à la réunion en adressant aux membres une copie du projet de procès-verbal aussitôt qu'il est rédigé. A la réunion suivante, l'adoption du procès-verbal se fait sous la forme d'une proposition ordinaire, avec proposeur et secondateur; ceux qui désirent voir ap-

porter des modifications présentent des amendements selon la formule habituelle. Lorsque le procès-verbal est adopté, le président appose sa signature à côté de celle du secrétaire.

Notons qu'un vote en faveur de l'adoption d'un procès-verbal ne signifie pas qu'on est en accord avec tout ce qui y est écrit et tout ce qui a été décidé, mais **uniquement qu'on reconnaît dans ce texte un compte rendu fidèle des discussions et des décisions prises à cette réunion.**

5. Admission de nouveaux membres

Si le règlement de régie interne prévoit des conditions d'acceptation (ex.: remplir une formule, payer un droit d'entrée), le responsable — qui est généralement soit le trésorier, soit le secrétaire — se sera assuré à l'avance que ces conditions ont été remplies. Le responsable communique la liste des personnes qui désirent être membres et qui ont rempli les conditions nécessaires. Un membre propose que ces personnes (en indiquant les noms) soient acceptées comme membres de l'organisme. Quelqu'un appuie. Discussion, s'il y a lieu. Vote.

6. Communications

Normalement, il n'y a pas de décisions à prendre à ce point de l'ordre du jour. Les personnes qui ont des communications à transmettre doivent le faire de façon claire et concise, puis répondre aux questions des participants, s'il y a lieu.

a) Correspondance

Le secrétaire résume l'essentiel de la correspondance expédiée et reçue depuis la dernière assemblée. Il est inutile de lire les lettres au complet, sauf s'il s'agit d'une question importante.

b) Soirée d'information sur la loi de l'assurance chômage

Une personne bien informée indique les objectifs de cette soirée d'information, qui est invité, la date, l'endroit et l'heure où elle se tiendra.

c) Manifestation du 1er mai

Une personne bien informée indique le programme, l'itinéraire, l'heure. Si, au cours de l'échange d'informations, il s'avère que l'assemblée doit prendre certaines décisions (ex.: contribuer au paiement des dépenses, diffuser un tract...), on peut reporter cette question à l'article "divers"⁽¹⁵⁾ où on prendra les décisions appropriées.

d) Session de formation sur l'histoire du mouvement ouvrier

Une personne bien informée communique à l'assemblée le programme, qui est invité, la date, l'endroit, l'heure et le coût, s'il y a lieu.

7. Rapport du trésorier

Nous avons vu précédemment la forme que peut prendre le rapport du trésorier. Il est préférable que ce rapport soit écrit, au moins au tableau. Le trésorier présente son rapport avec les explications pertinentes. Quelqu'un propose l'adoption du rapport du trésorier, un autre appuie. Il y a discussion et vote selon la formule habituelle.

(15) Dans certains groupes, cet article est intitulé "varia".

8. Demande d'appui financier du syndicat des employés de Mussens

Les participants viennent de discuter du rapport du trésorier, ils sont donc au courant de la situation financière de leur organisme. La personne qui a reçu la demande en fait part à l'assemblée.

Une personne propose que la somme de \$100.00 soit remise au syndicat des employés de Mussens en grève. Une autre appuie. Cette proposition principale est donc mise en discussion.

Quelqu'un désire modifier la principale en remplaçant \$100.00 par \$50.00. Il propose un amendement. Cependant personne n'appuie cet amendement. Il ne peut donc être discuté.

Quelqu'un désire remplacer \$100.00 par \$150.00. Il propose un nouvel amendement qui a, cette fois, un secondaire. L'amendement est alors mis en discussion.

Quelqu'un croit qu'il faudrait cependant attendre que l'organisme ait reçu les cotisations du mois courant, compte tenu de la situation financière actuelle de l'organisme. Il propose un **sous-amendement** (qui est une nuance, une condition, un complément) qui trouve aussi un secondaire et qui est donc mis en discussion.

L'ordre des votes sera: 1. le sous-amendement, 2. l'amendement, 3. la principale amendée ou non.

Si quelqu'un désire apporter un autre sous-amendement, par exemple, "que cet appui financier soit annoncé au moyen d'un communiqué de presse", il ne peut le faire tant que l'assemblée n'a pas disposé du sous-amendement qui est sur la table. Cependant, pour faciliter la discussion, si cette personne ne fait pas du communiqué de presse une condition pour que le montant soit versé, il est préférable d'attendre que l'assemblée ait disposé de la principale et de faire de cette suggestion une nouvelle proposition principale.

Un amendement qui viserait à ne pas accorder d'appui au syndicat de Mussens est présenté au cours de la discussion. Celui-ci est déclaré irrecevable par le président qui suggère plutôt à cette personne d'argumenter et de voter contre la proposition principale, ce qui aura le même effet, si elle convainc la majorité. En effet, selon le Code Morin, un amendement dont le sens est contraire à la principale ne peut être reçu.

9. Rapport du comité de la condition féminine

Ce rapport est présenté par une personne responsable du comité.

Un rapport d'activité peut généralement prendre la forme suivante: 1. ce que nous avons à faire, 2. ce que nous avons fait, 3. ce qui reste à faire, 4. recommandations.

1. Ce que nous avons à faire.

Cette partie du rapport rappelle succinctement le mandat confié, les objectifs du travail demandé, les échéances, etc.

2. Ce que nous avons fait.

On décrit le travail fait, les résultats, les difficultés rencontrées, les raisons qui ont empêché la réalisation intégrale du mandat, s'il y a lieu, etc.

3. Ce qui reste à faire.

On indique ici les suites que le comité croit devoir être données au travail fait en les justifiant et en précisant les moyens à mettre en oeuvre, de nouvelles échéances, etc.

4. Recommandations.

Si des décisions doivent être prises quant à la poursuite du travail, il est utile, pour faciliter les discussions, d'ajouter à la fin du rapport des recommandations claires et concises. Celles-ci pourront être reprises sous forme de propositions par les participants, qui pourront également les amender, les rejeter, en ajouter de nouvelles, etc.

10. Lutte contre le projet de loi 94

Etant donné que ce projet de loi a des implications très graves pour l'organisme, les responsables ont prévu consacrer une heure de discussion à cette question. Une personne s'est préparée pour donner l'information nécessaire sur ce projet de loi et le comité de direction, qui en a fait une étude approfondie, a préparé des recommandations à l'effet de dénoncer ce projet de loi et de le combattre par divers moyens conjointement avec diverses organisations syndicales et populaires.

Les participants, qui entendent parler pour la première fois de ce projet de loi, ont besoin de beaucoup d'informations et d'échanges de points de vue avant de se faire une opinion sur la pertinence de s'engager dans cette lutte et sur les moyens à utiliser. C'est pourquoi le président ouvre d'abord un **comité plénier** de 30 minutes, c'est-à-dire une période où la personne-ressource donnera l'information pertinente et où les participants pourront poser des questions et recevoir des réponses, échanger des opinions, annoncer des propositions sur l'ensemble de la question plus librement qu'en **assemblée délibérante** où on doit obligatoirement discuter d'une proposition précise et où toutes les technicalités de procédures s'appliquent.

A la fin de la période de comité plénier, le président indique que l'assemblée se transforme en délibérante et il reçoit formellement les propositions annoncées en comité plénier et celles qui ont été préparées par le comité de direction.

Il soumet à la discussion, dans l'ordre le plus rationnel possible, les propositions recevables qui ont un proposeur et un secondéur.

Le reste de la discussion se déroule comme indiqué précédemment.

11. Election d'un responsable de l'information

Le président ou une personne bien informée communique à l'assemblée le mandat du responsable de l'information, les exigences de cette fonction et les autres renseignements pertinents, puis il déclare ouverte la période de mises en nomination.

X propose Y, Z propose X, etc...

Lorsque toutes les personnes qui désiraient proposer des candidats l'ont fait, le président déclare les nominations closes. Traditionnellement, le président demande au dernier candidat proposé s'il accepte, puis à l'avant-dernier et ainsi de suite jusqu'à ce que la liste soit épuisée. Si un seul candidat accepte, le président le déclare élu.

Si plusieurs personnes acceptent — disons ici que trois personnes acceptent d'assumer la fonction de responsable de l'information — on procède au scrutin. Le président désigne d'office ou fait nommer par l'assemblée des scrutateurs qui ont pour fonction de distribuer, de recueillir et de dépouiller les bulletins de vote.

Si un candidat recueille la majorité (50% plus 1) des votes (incluant les bulletins blancs ou annulés) au premier tour de scrutin, le président le déclare élu.

Si aucun candidat ne rallie cette majorité, et si le règlement ne prévoit pas que celui qui a obtenu le plus de votes est élu, on recommence le scrutin en éliminant le candidat qui a recueilli le moins de votes. Le candidat qui obtient la majorité des votes est déclaré élu.

L'élection de membres à des comités se fait généralement sans autre formalité. Cependant, lorsqu'une assemblée générale ou un congrès est appelé à élire son comité de direction, il y a souvent d'autres exigences, par exemple, des délais pour les mises en nomination, la désignation d'un président et d'un secrétaire d'élection, etc. Le règlement de régie interne précise le procédé à suivre.

12. Divers (ou varia)

Certains organismes laissent cet article ouvert durant toute la réunion pour y reporter des sujets qui impliquent des décisions et qui n'étaient pas prévus lors de l'adoption de l'ordre du jour.

13. Levée de l'assemblée

Lorsque l'ordre du jour est épuisé, on propose la **levée de l'assemblée (ou clôture)**.

Si l'ordre du jour n'est pas épuisé mais qu'on désire suspendre la réunion pour la reprendre plus tard au point où elle se trouve, on propose l'**ajournement**.

Si l'ordre du jour n'est pas épuisé et qu'on ne désire pas continuer immédiatement les débats ni reprendre plus tard la réunion au même point, on propose la **levée de l'assemblée ou clôture**. Cela implique que les sujets qui restent pourront être à l'ordre du jour d'une prochaine réunion ou encore être soumis à une autre instance ou encore être ignorés.

Quelques problèmes et solutions

Evidemment, le déroulement de l'assemblée que nous venons de décrire est la situation idéale! Lors des assemblées réelles, nous devons souvent faire face à des problèmes plus complexes. Nous donnerons ici quelques exemples de problèmes et de solutions, parmi les situations qui se présentent le plus souvent. Pour plus d'informations, on peut référer directement au Code Morin⁽¹⁶⁾: c'est moins sorcier qu'on pense... ou encore aux divers documents de formation sur les procédures d'assemblées préparés par les centrales syndicales.

1. Vous êtes en délibérante et vous jugez qu'il vous manque des informations pour vous prononcer sur la proposition qui est en discussion? Vous pouvez proposer un **comité plénier**.

(16) Victor Morin, PROCÉDURE DES ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES, Beauchemin, 1978, 190 pages, \$7.45 en septembre 1978.

2. Une proposition est en discussion et vous voyez des inconvénients à l'adopter tout autant qu'à la rejeter à ce moment-ci? Vous pouvez proposer le **dépôt**, ou une **remise à date fixe**, ou le **renvoi à un comité**.
3. Vous trouvez que l'assemblée est suffisamment éclairée pour se prononcer sur une proposition mais la discussion s'éternise? Vous pouvez proposer la **question préalable**.
4. Un membre ne respecte pas la procédure et le président ne le rappelle pas à l'ordre? Vous pouvez soulever un **point d'ordre**.
5. Vous n'êtes pas satisfait de la décision rendue par le président au sujet de votre point d'ordre? Vous pouvez **en appeler de la décision du président**.
6. Pendant que vous faites une intervention, quelqu'un fait du tapage pour vous empêcher d'exprimer votre opinion, brimant ainsi vos droits? Vous pouvez évoquer une **question de privilège**.
7. Le système de son fonctionne mal et on entend mal les interventions? Vous pouvez également soulever une **question de privilège**.
8. Lors d'un vote, il y a égalité des voix? Le président a droit à un **vote prépondérant** mais il peut également suggérer à l'assemblée de poursuivre la discussion ce qui permettra peut-être qu'une position rallie la majorité.
9. Après réflexion, vous jugez que l'assemblée a pris une mauvaise décision? Si vous étiez du côté gagnant lors du vote, vous pouvez proposer une **reconsidération** de la question. Si vous étiez du côté perdant, vous pouvez profiter de la prochaine pause-café pour tenter de convaincre quelqu'un du côté gagnant de modifier sa position...

Vous trouverez ci-après un tableau-synthèse des procédures d'assemblées délibérantes selon le Code Morin.

Rappelons enfin que L'ASSEMBLÉE EST SOUVERAINE. Le président dirige les débats; il peut faire des suggestions de fonctionnement et prendre des décisions quant à la procédure mais le membre qui n'est pas satisfait peut en appeler de la décision du président et c'est l'assemblée qui décide.

Les participants, pour leur part, peuvent faciliter grandement les débats en étant attentifs au déroulement des discussions et en formulant des propositions claires, précises et concises. Il est fortement recommandé d'écrire sa proposition avant de la présenter.

Tableau synthèse des procédures selon le Code Morin

QUOI?	POURQUOI?	COMMENT?
Ajournement*	Lève une réunion qui se continuera plus tard	Secondeur requis — peut être amendé et discuté seulement quant à la date — vote majoritaire
Amendement	Modifie la proposition, y ajoute ou retranche une partie, ou la remplace par une autre proposition sur le même sujet	Secondeur requis — débat — peut être sous-amendé — vote majoritaire
Appel de la décision du président	Vise à renverser la décision du président	Secondeur requis — pas d'amendement — deux exposés seulement (d'abord celui du président) — vote majoritaire
Dépôt	Fait cesser la discussion et reporte la décision	Secondeur requis — pas d'amendement — pas de débat — vote majoritaire
Fixation du moment où on ajournera*	Fixe le moment où la réunion se poursuivra	Secondeur requis — peut être discutée et amendée sauf si une autre question est en discussion — vote majoritaire
Point d'ordre	Fait remarquer au président un manquement à l'ordre ou une grossière erreur dans la procédure	Peut interrompre celui qui a la parole — pas de secondeur — pas d'amendement — décision du président — on peut en appeler
Proposition principale	Vise à régler la question qui est discutée par l'assemblée	Secondeur requis — peut être amendée — cède devant les amendements, points d'ordre, questions de privilège, dépôt, ajournement, etc. — débat — vote majoritaire
Question de privilège*	Vise à faire corriger une brimade aux droits d'un individu ou une question d'ordre matériel	Peut interrompre celui qui a la parole — pas de secondeur — pas de débat — pas de dépôt — décision du président
Question préalable	Pour faire cesser la discussion et prendre le vote immédiatement sur la proposition en discussion	A son tour de parole — secondeur requis — pas d'amendement — pas de débat — vote des deux tiers
Reconsidération	Remettre en question une décision déjà prise par l'assemblée	Secondeur requis — doit être présentée le même jour — proposeur et appuyeur du côté gagnant — pas d'amendement — peut être déposée — vote majoritaire
Remise à date fixe	Vise à faire cesser la discussion et reporte la décision à un moment déterminé	Secondeur requis — peut être amendée et discutée quant à la date — débat — vote majoritaire
Renvoi à un comité	Vise à faire cesser la discussion, à référer la question pour étude, à reporter la décision	Secondeur requis — amendement recevable — débat — vote majoritaire — a priorité sur les amendements, mais non sur la question préalable et le dépôt
Retrait d'une proposition	Retirer une proposition qui est devant l'assemblée sans la voter	Secondeur requis — pas d'amendement — pas de débat — vote majoritaire
Sous-amendement	Modifier un amendement, en ajoutant ou retranchant une partie de cet amendement	Secondeur requis — ne peut être amendé — débat — vote majoritaire
Suspension des règles de fonctionnement	Suspendre temporairement les règles de fonctionnement adoptées par l'assemblée	Secondeur requis — pas d'amendement — pas de dépôt — pas de débat — vote des deux tiers

* Proposition privilégiée, c'est-à-dire qui a priorité sur toutes les autres propositions. Ordre des priorités 1. fixation du moment où on ajournera, 2. ajournement, 3. question de privilège.

L'animation

Les militants se voient souvent confier la responsabilité d'animer un atelier ou de diriger un comité de travail. La tâche d'animateur consiste à **guider le groupe afin qu'il tire le meilleur profit possible de ses moyens, de ses connaissances et de ses expériences pour réaliser l'objectif pour lequel il a été constitué**. Cet objectif peut être le développement de connaissances: sensibilisation à un problème, formation technique ou politique, etc.; il peut être la prise de décisions: direction d'une organisation, élaboration d'une stratégie, etc.; ou encore la réalisation d'une activité: organisation d'une manifestation, confection d'un journal, etc. Dans plusieurs cas, les trois objectifs: information, décision et action sont réunis.

Nous ne nous engagerons pas dans une discussion sur la valeur des diverses théories sur l'animation, la dynamique de groupe ou les diverses thèses qui existent au sujet de la psychologie des groupes. Mentionnons simplement que nous ne croyons pas à l'existence d'animateurs neutres et que nous jugeons peu utile la fonction d'animateur-simple-passeur-de-parole. Nous estimons plutôt qu'un bon animateur est celui qui est bien informé des objectifs du groupe, qui connaît le sujet traité et qui exprime franchement son opinion, s'il y a lieu, tout comme les autres membres du groupe, mais sans tenter de l'imposer, c'est-à-dire en conservant son attitude d'impartialité.

Il existe une abondante littérature au sujet de l'animation⁽¹⁷⁾, notre objectif n'est pas de la résumer (!), ni d'en faire une critique systématique. Nous nous limiterons à quelques moyens pratiques qui peuvent faciliter l'animation et qui semblent assez largement reconnus selon les documents que nous avons pu consulter. Il s'agit ici de conseils pour le travail en groupe restreint où il n'est évidemment pas question d'appliquer les procédures des assemblées délibérantes.

Nous dirons donc quelques mots sur la préparation et le déroulement d'une réunion, puis nous présenterons sous forme de tableau une série de points de repères qui peuvent aider un animateur à résoudre certains problèmes lorsqu'ils se posent à l'intérieur d'un groupe.

Quelques conseils pour la préparation d'une réunion

1. Préparer un ordre du jour (ou un plan de réunion) adéquat, incluant des pauses-café.
2. Convoquer les membres dans les délais raisonnables (voir "les convocations", au chapitre III).
3. Choisir un local où les chaises et les tables pourront être disposées en cercle ou en rectangle, avec tableau noir autant que possible et où les participants jouiront du confort nécessaire: chauffage, éclairage, aération.
4. Prévoir le matériel nécessaire (documents, audio-visuel...) et les personnes-ressources, s'il y a lieu.

Le déroulement d'une réunion

Au cours d'une réunion d'un groupe de travail, on trouve généralement les quatre étapes suivantes: information, discussion (recherche de solutions), décisions, action. Le temps consacré à l'une ou l'autre de ces étapes peut varier considérablement selon l'objet de la réunion. Il est de plus utile de garder à la fin un temps pour faire une évaluation du déroulement de la réunion.

(17) La bibliographie de l'ouvrage de C. Côté et Y. Harnois, L'ANIMATION AU QUÉBEC: SOURCES, APPORTS ET LIMITES, compte à elle seule environ 300 titres d'ouvrages et d'articles de revues sur le sujet.

A. Information

Dans tout travail de groupe, il faut s'assurer au départ que les objectifs du groupe ont été bien définis et que les participants les saisissent bien. L'animateur doit les rappeler chaque fois que cela est nécessaire.

L'animateur doit aussi faire en sorte que les participants aient les données de base nécessaires pour entreprendre la discussion: clarifier ou faire clarifier le langage utilisé, poser le problème, fournir les renseignements pertinents ou trouver quelqu'un qui le fera.

B. Discussion (recherche de solutions)

L'animateur doit favoriser l'évolution de la discussion en faisant des liens entre les interventions et en procédant de temps à autre à des résumés de ce qui a été dit et en notant au tableau, s'il y a lieu, les éléments de solutions qui se dégagent de la discussion et en vérifiant s'il y a consensus. Il doit aussi faire en sorte que tous puissent s'exprimer, par exemple, au moyen de tours de table.

C. Décisions

Lorsque tous les aspects du problème semblent avoir été examinés, l'animateur a la tâche d'amener le groupe à prendre des décisions. Il peut être utile de rappeler à nouveau les objectifs et le problème posé, avant de résumer les diverses positions qui ont été exprimées et les hypothèses de solutions qui ont été avancées.

La tâche sera facilitée pour le groupe si l'animateur regroupe les hypothèses de solutions en catégories selon les divers aspects du problème posé avant d'inviter le groupe à se prononcer sur chacune.

D. Action

Si c'est le groupe lui-même qui doit exécuter ce qui a été décidé, il est important que les tâches soient réparties et que des échéances soient fixées. S'il s'agit de faire des recommandations à une autre instance ou à un autre organisme, il faut préciser quand, comment et par qui ce sera fait.

Le rôle d'un animateur*

Quand un animateur entend ou observe	Il cherche à:	En procédant de la façon suivante:
1. Des idées	Bien les accueillir, en prendre note et les inscrire à l'agenda, s'il y a lieu	Sans porter de jugement, mais indiquer brièvement leur relation à une autre idée.
2. Des idées confuses ou maladroitement exprimées	Les clarifier, soit en invitant le membre à le faire, soit en faisant lui-même, soit en demandant la définition des termes obscurs	"Pouvez-vous expliquer davantage? Pouvez-vous donner un exemple? Pourrions-nous définir tel ou tel terme? Voici ce que vous avez dit:... Est-ce bien juste?"
3. Deux ou plusieurs idées dans une même intervention	Les distinguer et proposer qu'on les considère séparément	"On peut saisir deux idées dans ce que vous avez dit..."

* Version légèrement modifiée d'un texte de la CEQ qui a lui-même été publié en au moins trois versions légèrement différentes les unes des autres (1964, 1973, 1978).

Quand un animateur entend ou observe	Il cherche à:	En procédant de la façon suivante
4. Des idées en dehors de la question	Ne pas les discuter immédiatement, mais sans décourager leur auteur	"Voici un point sans doute important, sur lequel il faudra revenir. Pour le moment, il s'agit bien de telle chose."
5. Qu'une idée d'importance n'a pas encore été exprimée	Ce qu'elle soit exprimée	"Ce que nous discutons présentement n'a-t-il pas rapport avec...? Supposons le cas suivant... Que ferions-nous?"
6. Des idées fragmentaires ou incomplètes	Retenir l'attention du groupe pendant que l'idée est élaborée davantage	"Avant d'aller plus loin, ne serait-il pas possible d'ajouter... ou d'élaborer davantage?"
7. Qu'on s'éloigne du sujet	Rappeler le groupe à l'ordre	"Voilà sans doute une idée intéressante, mais nous sommes présentement à examiner tel aspect de la question. Croyez-vous que cette question se rapporte réellement à ce que nous discutons? Devons-nous consacrer du temps à ce point de vue?"
8. Des signes d'ennui, d'inattention ou un manque d'intérêt	Susciter l'intérêt	En rappelant la pertinence de cette discussion, en soulevant un autre aspect du problème ou en apportant des exemples concrets.
9. Un manque d'information	Obtenir les informations nécessaires	En faisant appel à une personne-ressource, en confiant à un membre du groupe la responsabilité de chercher les renseignements nécessaires.
10. Des répétitions inutiles	Encourager le groupe à exprimer des idées nouvelles ou à passer à un autre point de la discussion	Résumer le débat. "Y a-t-il autre chose à ajouter? Sinon, nous pourrions peut-être nous demander..." (là, passer à un nouvel aspect).
11. Que c'est le temps de passer à un autre point	Indiquer le progrès du groupe et l'inviter à aborder une autre question	Faire le point sur ce qui a été dit et introduire la phase suivante de la discussion.
12. Un accord important	Attirer l'attention sur cet accord comme un signe de progrès	"Il semble bien que nous nous accordons sur... Ceci amène la discussion à ce point:... Qu'en pensez-vous?"
13. Un désaccord important	S'assurer que ce désaccord peut être atténué par une discussion plus approfondie ou doit être accepté à ce moment	"Il semble bien que nous sommes en face d'opinions divergentes. Peut-être pourrions-nous trouver d'où viennent ces divergences? Ou bien: le point de divergence semble être ceci, et je ne vois pas comment nous pourrions obtenir à ce moment-ci les informations susceptibles de l'éclaircir. Pour autant, ne serait-il pas à propos de suspendre le débat et de passer à autre chose?"

Quand un animateur entend ou observe	Il cherche à	En procédant de la façon suivante
14. Des signes de conflits émotifs	Prévenir l'explosion du conflit	"Si nous tentions d'examiner la question sous un autre angle. Supposons la situation suivante..."
15. Des signes de fatigue	Permettre une détente	Proposer une pause-café, en indiquant le moment où la discussion reprendra. Ouvrir les fenêtres.
16. La domination d'un membre sur le groupe	Faire appel à l'habileté du groupe pour y résister	"Assurément, chacun d'entre nous a son point de vue. Quelle est l'opinion des autres membres à ce sujet?"
17. Que deux ou plusieurs personnes parlent en même temps	Ce qu'une seule parle à la fois	Il est impossible de nous entendre si tout le monde parle en même temps..."
18. Que des opinions sont soumises comme des faits	S'assurer que l'on distingue les faits de l'opinion	"Pouvez-vous donner les faits qui appuient cette opinion? Tout le monde accepte-t-il cette opinion?"
19. Qu'un membre du groupe veut l'entraîner dans une altercation	Maintenir une attitude impartiale	"Je préférerais connaître l'opinion des membres du groupe plutôt que d'engager un dialogue."
20. Qu'un membre du groupe le considère comme une autorité, un maître, un expert	Maintenir son attitude de coéquipier et aider le groupe à mettre à profit ses ressources	"Voilà une question intéressante. Sans doute y a-t-il quelqu'un dans le groupe pour y répondre. Il serait intéressant d'avoir l'opinion du groupe sur cette question."
21. Que quelqu'un n'a pas encore parlé	L'encourager à dire quelque chose	Si l'animateur sait qu'il connaît quelque chose de particulier, demander son avis sur ce sujet. En d'autres cas, lui trouver l'occasion de faire quelque chose: lire un document, chercher une information.
22. Des périodes de silence	Ces silences peuvent marquer une période de réflexion profitable ou un arrêt de la discussion. L'animateur doit juger lui-même.	C'est peut-être le temps de résumer la discussion, d'introduire un élément de comparaison ou de citer l'opinion d'une personne (opinion assez forte pour déclencher des commentaires).



Chapitre VI

Les employés d'une organisation

Souvent, les tâches qui doivent être accomplies par une organisation syndicale ou populaire sont tellement nombreuses qu'elles ne peuvent plus être assumées entièrement par des bénévoles pendant leurs heures de loisir. C'est alors que l'organisation songe à engager un ou plusieurs employés.

On trouvera à l'appendice II certains renseignements au sujet des obligations légales qui découlent de l'engagement d'un employé. Nous nous limiterons ici à décrire quelques pratiques en usage dans certaines organisations syndicales ou populaires et qui sont de nature à éviter un certain nombre de problèmes entre les employés et la direction de l'organisation.

La sélection⁽¹⁸⁾

Lorsque l'organisme décide d'engager un employé, l'instance appropriée (exécutif, conseil d'administration ou autre) établit une description du poste, les exigences (expérience, habiletés ou connaissances nécessaires), ainsi que les conditions de travail et le salaire qui seront offerts. Il fixe une période de mises en candidature et désigne un comité de sélection qui aura pour mandat d'établir les moyens de vérifier si les candidats répondent aux exigences du poste, d'interviewer les candidats et de faire des recommandations quant à l'engagement du candidat qui semble le plus habilité à remplir cette fonction.

Une offre d'emploi spécifiant la description du poste, les exigences, les conditions de travail et de salaires et la date limite pour les mises en candidature est communiquée aux membres par les moyens appropriés ainsi qu'à d'autres individus ou organismes que cela peut intéresser.

Le comité de sélection se réunit et établit des critères de sélection, une pondération pour chacun des critères et les moyens qui seront utilisés pour évaluer la compétence des candidats (ex.: grille d'entrevue, questionnaire écrit, test). Pour une plus grande impartialité, il est très important que ce travail se fasse avant que les candidatures ne soient connues.

Le contrat

Pour éviter les malentendus, il est préférable d'établir un contrat écrit entre l'employeur et l'employé fixant la durée de l'engagement, le temps et les conditions de travail (salaire, vacances, congés de maladie, etc.), les tâches qu'il aura à accomplir, les délais et les conditions dans lesquelles il pourra être mis fin à son emploi. (Voir aussi l'appendice II).

Personne n'apprécie recevoir des ordres (parfois contradictoires) de tout un chacun. Il est préférable que les employés, dans le fonctionnement quotidien, relèvent d'une ou de quelques personnes seulement (ex.: secrétaire général, coordonnateur, président ou exécutif), leur travail s'inscrivant, bien sûr, dans le cadre des mandats votés par les instances démocratiques.

(18) Si l'organisme compte déjà des employés qui sont syndiqués, il existe sans doute une convention collective qui prévoit les mécanismes de sélection.

La convention collective

Plusieurs groupes d'employés du mouvement syndical et populaire sont maintenant organisés en syndicats. Ils négocient des conventions collectives qui établissent leurs conditions de travail. Pour régler certains problèmes de relations de travail qui peuvent se poser entre les périodes de négociation, plusieurs conventions prévoient un comité de relations de travail comprenant des représentants du syndicat et des représentants de l'employeur qui, lorsque des problèmes se posent, tentent d'en arriver à des solutions satisfaisantes.

Les relations employeur-employés

Personne n'ignore que les divergences importantes se produisent quelquefois entre le syndicat des employés d'une organisation et leur employeur. Cette situation est souvent pénible pour tout le monde et peut dans certains cas menacer la survie de l'organisation elle-même. Il faut donc clarifier au point de départ un type de rapports syndicat-employeur qui convient à une organisation du mouvement ouvrier.

A titre d'exemple, voici la définition des rapports syndicat-employeur que le Centre de Formation populaire et le Syndicat des employés du CFP ont établi, en préambule à la convention collective:

"Le Centre de Formation populaire, comme employeur, et le Syndicat des employés du CFP s'entendent pour affirmer qu'il n'y a pas d'intérêts systématiquement opposés entre les deux parties.

Il y a des intérêts complémentaires: d'une part, le CFP se définit comme un instrument de formation au service du mouvement ouvrier de par ses orientations et sa pratique de formation; d'autre part, les employés qui y travaillent sont ceux qui, au jour le jour, font en sorte que le CFP soit cet instrument. Tous deux ont en commun le fait d'endosser la déclaration de principes et la constitution du CFP dûment approuvées par leurs assemblées générales respectives.

Les employés ont cependant des intérêts particuliers qu'ils peuvent faire valoir par leur syndicat. Les propositions avancées par le syndicat, qu'il s'agisse de salaires, de conditions de travail ou de modalités relatives à la gestion du Centre, doivent se situer dans le cadre général défini par le CFP dans sa déclaration de principes et sa constitution.

Les deux parties reconnaissent également la nécessité pour les employés de conditions de vie (salaires, conditions de travail, organisation du travail...) aptes à favoriser le militantisme et non la promotion personnelle."

L'évaluation du travail

Pour une plus grande efficacité du travail, il est utile de faire périodiquement une évaluation collective du travail. C'est l'occasion de se rappeler les objectifs de l'organisme, les mandats qui sont confiés aux employés, ce qui a été réalisé, les difficultés rencontrées et de trouver des solutions appropriées.

Cette évaluation collective du travail des employés peut se faire à l'occasion des bilans périodiques dont nous avons parlé au chapitre II.



Chapitre VII

L'enquête militante

Ses objectifs

L'enquête militante est une méthode de travail qui permet d'obtenir des informations concernant un groupe ou un milieu particulier: ses besoins, ses difficultés, son degré d'information ou de sensibilisation à un problème, etc. et en même temps de favoriser dans ce groupe ou ce milieu la prise de conscience d'un problème, l'engagement dans une lutte, etc. C'est un moyen à utiliser pour bâtir correctement une stratégie de lutte.

Une méthode

Nous indiquerons ici les grandes lignes d'une méthode d'enquête militante qui peut être adaptée selon les milieux et les besoins. Cette méthode est simple: point n'est besoin d'avoir fréquenté l'université pour l'utiliser!

Elle comprend quatre étapes:

1. La définition des objectifs

(supposons que le sujet est l'implantation d'une garderie dans un quartier)

- Quelles sont les informations qu'on désire recueillir? (Ex.: nombre d'enfants d'âge préscolaire; nombre de mères qui travaillent à l'extérieur; coûts de garde des enfants, etc.);
- Quels sont les aspects auxquels on désire sensibiliser les gens? (Ex.: l'isolement des femmes au foyer, le besoin de garderies, le rôle de l'État, etc.).

2. La fabrication d'un questionnaire

En tenant compte des objectifs visés, on prépare un questionnaire simple qui demande des renseignements objectifs (ex.: Combien avez-vous d'enfants de 5 ans et moins?) et des opinions (ex.: Croyez-vous que le gouvernement devrait payer pour des garderies comme il paie pour les écoles et les hôpitaux?).

On peut ensuite réunir les gens du quartier par petits groupes. On accorde un temps pour permettre à chacun de répondre au questionnaire, puis vient une période d'échange où les réponses sont mises en commun. A la fin de la rencontre, on recueille les questionnaires remplis.

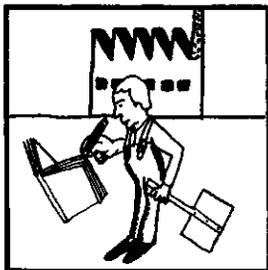
3. Synthèse et analyse des résultats

Lorsqu'on a rejoint le plus grand nombre possible de personnes visées par l'enquête, on fait une synthèse des résultats. On souligne des liens entre les diverses questions. On ajoute des informations (statistiques ou autres). On peut aussi ajouter des propositions d'action (ex.: la mise sur pied d'une

garderie). Le tout peut donner lieu à la fabrication d'un tract, d'un petit journal ou d'un document très simple qui sera imprimé et distribué aux personnes qui ont répondu au questionnaire et à toutes les personnes intéressées.

4. Discussion des résultats de l'enquête et action

On peut ensuite réunir ces gens par petits groupes pour discuter des résultats de l'enquête, et, par la suite, convoquer une assemblée large où les opinions de tous seront mises en commun et où, si les résultats sont positifs, on pourrait entreprendre une action commune: ici, la mise sur pied d'une garderie populaire.



Chapitre VIII

Le bilan de lutte

Ses objectifs

Les organisations syndicales et populaires sont avant tout des organisations de lutte. De chacune des luttes menées, on peut dégager des acquis, des faiblesses, des leçons à tirer pour les membres eux-mêmes, mais également pour d'autres groupes. Malheureusement, on ne fait pas souvent de bilans systématiques et ce n'est qu'exceptionnellement que des bilans sont écrits et diffusés.

Une méthode

Pour le bilan de lutte, on peut utiliser une méthode semblable à celle que nous avons suggérée pour l'enquête militante.

1. Définition des objectifs

Il s'agit de préciser les objectifs qu'on veut atteindre par ce bilan, en plus de dégager les acquis, les faiblesses, les leçons (ex.: consolider l'organisation, préparer la prochaine lutte).

2. Fabrication d'un questionnaire (grille de bilan)

Il comprendra des questions visant à:

- rappeler les objectifs de la lutte
- vérifier s'ils étaient bien compris et partagés
- évaluer s'ils étaient valables
- rappeler le contexte (conjoncture générale, situation du mouvement, forces en présence)
- rappeler les moyens utilisés (information, débrayage, piquetage, etc.) et évaluer les résultats obtenus
- dégager les acquis (gains obtenus, expérience pour le groupe...)
- dégager les faiblesses (manque de coordination, conjoncture mal évaluée, stratégie déficiente...)
- comment, dans l'avenir, on pourrait tirer profit de cette expérience.

3. Discussion par petits groupes

On peut ensuite réunir par petits groupes ceux qui ont participé à la lutte. On explique d'abord les objectifs du questionnaire, puis on le distribue. On prend connaissance de l'ensemble des questions, puis on engage la discussion sur les questions, une à une, en notant les points de consensus et les points de désaccord.

4. Synthèse des résultats

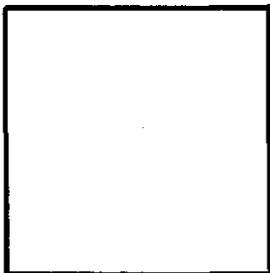
Les rapports des discussions par petits groupes sont ensuite synthétisés, en notant les points d'accord et les points de désaccord. On peut y ajouter des éléments d'information, surtout sur les points où des positions divergentes ont été exprimées, puis certaines conclusions que les responsables dégagent des opinions exprimées et de leur propre perception de cette lutte. On peut enfin ajouter des propositions d'action qui seront soumises à une assemblée.

5. Adoption à une assemblée large

Le tout peut donner lieu à un projet de bilan qui sera distribué à tous les membres du groupe qui a mené la lutte. Il sera ensuite discuté et adopté (avec ou sans modifications) par une assemblée large.

6. Diffusion

Le texte finalement adopté pourra être reproduit dans un numéro spécial du journal et distribué à tous les membres et aux organisations syndicales et populaires qui peuvent être intéressées.



Conclusion

Voilà donc une série d'instruments qui peuvent servir de base aux militants qui désirent mettre sur pied une organisation syndicale ou populaire ou encore améliorer le fonctionnement de celle à laquelle ils appartiennent. Le tout peut être adapté, amélioré selon les besoins.

Les services d'organisation syndicale des centrales peuvent, en outre, fournir des documents et des conseils techniques pour la création d'un syndicat. On trouvera à l'appendice II quelques renseignements sur les aspects juridiques du travail de groupe. L'appendice I donne une liste des divers organismes qui peuvent fournir divers services aux organisations syndicales et populaires.

Plusieurs autres aspects du fonctionnement des organisations pourraient encore être traités en systématisant les expériences de divers groupes: organisation d'une manifestation, d'une grève, d'un boycottage, d'une soirée d'information, d'une session de formation, d'une activité sociale et plusieurs autres encore. Le texte serait encore beaucoup plus volumineux.

Peut-être traiterons-nous ces aspects de l'organisation dans une prochaine publication. En attendant, nous invitons ceux qui ont de la documentation sur l'un ou l'autre de ces aspects à nous la faire parvenir.

Vos remarques et vos critiques sur le présent document nous seront également précieuses pour les sessions de formation qui seront données par le CFP sur ce thème.



Appendice I

Services disponibles

Il existe divers organismes offrant des services aux militants de syndicats et de groupes populaires. Voici un inventaire non exhaustif de ces organismes pour la région de Montréal. Des contraintes de temps et d'espace nous empêchent de dresser cet inventaire pour tout le Québec.

Documentation

Documentation sur le mouvement syndical et populaire

Centre de documentation de la CSN
1601, Delorimier, Montréal, H2K 4M5
Tél.: 598-2151

Centre de documentation de la FTQ
2100, rue Papineau, Montréal, H2K 4J4
Tél.: 527-8533

Centre de documentation de la CEQ
2336 Chemin Ste-Foy, Ste-Foy, G1V 4E5
Tél.: 418 858-5711
ou 8225 St-Laurent, Montréal, H2P 2M1
Tél.: 382-7670

Institut canadien d'éducation des adultes
506 est Ste-Catherine, suite 800, Montréal
Tél.: 842-2766

Centre de formation populaire
3575, rue St-Laurent, local 406, Montréal, H2X 2T7
Tél.: 842-2548

Institut de recherches appliquées sur le travail
1290 St-Denis, 5e étage, Montréal, H2X 3J7
Tél.: 739-2791

Solidarité Québec Amérique latine
(Documentation sur le mouvement syndical au Canada et dans le monde)
3575, rue St-Laurent, local 406, Montréal
Tél.: 842-8459

Formation

Centre de formation populaire (CFP)
3575, rue St-Laurent, local 406, Montréal, H2X 2T7
Tél.: 842-2548

Le CFP offre des activités de formation telles que sessions de formation et débats ainsi que des dossiers et des cahiers de formation sur divers sujets correspondant aux préoccupations et besoins de militants d'organisations syndicales et populaires.

Conseil central des syndicats nationaux de Montréal
1601 de Lorimier, Montréal, H2K 4M5
Tél.: 598-2021

Il est possible pour les militants non-membres de participer aux sessions de formation du Conseil central **seulement** s'il y a des places disponibles.

Conseils juridiques

Bureau des services juridiques
Université de Montréal
Tél.: 738-4741

Le Bureau des services juridiques est composé d'une vingtaine d'étudiants qui donnent de l'information aux groupes populaires sur les lois à caractère social et sur l'ensemble de leurs droits. Ces services sont gratuits, mais ils sont surtout disponibles pendant l'année scolaire.

Le Service de consultations juridiques
Université du Québec à Montréal
Tél.: 282-3260

Ce service est autogéré par une quarantaine d'étudiants. De l'information sur les aspects juridiques est offerte aux groupes populaires.

Questions budgétaires

Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA)
506 est Ste-Catherine, suite 800, Montréal
Tél.: 842-2766

L'ICEA est en mesure d'offrir de l'information et des références sur les questions budgétaires. De plus, s'il y a suffisamment de demandes, l'ICEA peut donner des sessions de formation pour les groupes populaires et les syndicats. Cet organisme peut aussi conseiller les groupes populaires sur les démarches à entreprendre pour trouver du financement.

Conseil national du bien-être social
Edifice Brook Claxton, Ottawa, K1A 0K9

En faisant la demande, il est possible d'obtenir gratuitement le document intitulé **Manuel de tenue de livres à l'intention des groupes de citoyens à faible revenu**, ainsi que plusieurs documents traitant notamment de la pauvreté. On peut demander la liste des publications du Conseil national du bien-être social à la même adresse.

**Composition-
impression**

Composition solidaire enr.
4073, rue St-Hubert, Montréal, H2L 4A7
Tél.: 524-8711

Cet organisme fournit à moindre coût des services de composition typographique, de conception et de réalisation graphiques.

**Communiqués de
presse**

CSN, CEQ et FTQ

Les communiqués de presse peuvent être acheminés aux média d'information par l'agence Telbec⁽¹⁾.

Pour expédier soi-même un message par Telbec, il faut être membre de l'agence, ce qui exige une cotisation de \$50.00 par année.

⁽¹⁾ Pour plus de renseignements, voir le cahier de formation **LES MILITANTS ET LES MÉDIA D'INFORMATION** du CFP.

Les centrales CSN, CEQ et FTQ sont abonnées à Telbec et elles acheminent normalement les messages de leurs syndicats affiliés. Parfois, elles rendent service à d'autres organismes syndicaux ou populaires en acheminant leurs communiqués. Dans chaque cas, il faut payer les frais d'expédition qui varient selon la longueur du message.

Centraide

Cet organisme offre le service Telbec aux groupes affiliés à Centraide. Demander Charles Pitts pour de plus amples informations. Tél.: 288-1261

Audio-visuel

Le groupe d'Intervention vidéo (GIV) 1308 Gilford, Montréal, H2J 1R5 Tél.: 524-3259

Le GIV a pour objectif de rendre accessibles et de diffuser le plus largement possible les productions vidéographiques progressistes réalisées au Québec. Ces vidéogrammes qui, pour la plupart, ont été réalisés pour soutenir et populariser les luttes ouvrières et populaires, peuvent servir comme outils de travail, d'analyse ou de formation. Un catalogue des productions est disponible au GIV.

Renseignements

Centre de référence du Grand Montréal 1800 Boul. Dorchester ouest, Montréal, H3H 2H2 Tél.: 931-2292

On réfère aux organismes affiliés appropriés ceux qui ont besoin de renseignements concernant les services disponibles dans le domaine du bien-être, de la santé et des loisirs. Un répertoire des différents organismes oeuvrant dans ces divers secteurs est disponible. Dernière édition: 1978, \$10.00.



Appendice II

Si on veut s'organiser

Madame Tremblay et M. Gagnon, qui habitent le même immeuble, viennent de recevoir un avis de leur propriétaire les informant d'une augmentation importante de leur loyer. Ils en parlent tous les deux et décident que ça ne se passera pas comme cela et que Madame Tremblay téléphonera à la Commission des loyers.

Un fonctionnaire répond qu'il faudra passer prendre des formules au bureau de la commission et ils décident que M. Gagnon ira les chercher en taxi.

Par ce simple geste et à leur insu, Madame Tremblay et M. Gagnon viennent de se placer dans une situation prévue et organisée par la loi. En décidant de poser conjointement ce geste ils ont constitué une forme d'association qui est régie par la loi. Ainsi, par exemple, du fait de leur décision commune ils seront tous les deux tenus de payer le taxi et si M. Gagnon l'a payé, il pourra, en termes juridiques stricts, réclamer la moitié du prix à Madame Tremblay.

C'est ainsi que lorsque deux ou plusieurs personnes se mettent ensemble pour réaliser ou faire quelque chose, le droit intervient pour organiser les rapports entre ces personnes. On dit alors que ces personnes se sont associées, et qu'elles forment entre elles une association.

LES FORMES D'ORGANISATION

Il existe diverses formes d'association qui comportent chacune des avantages (formes de protection) et des inconvénients (obligations légales, limitation des activités). Nous allons tenter de décrire les principales formes d'association que peuvent prendre les organisations syndicales et populaires. Nous commencerons par les plus simples en allant vers les plus complexes.

Ce qu'il est important de retenir dès le début, c'est que les différentes formes d'organisation visent à réglementer la façon dont une personne ou quelques-unes agiront au nom et à la place d'un groupe qui les a mandatées.

Ainsi, lorsque M. Gagnon est allé à la Commission des loyers, il agissait pour lui-même, mais aussi pour Madame Tremblay, dans le cadre d'une association de bonne foi.

Association de bonne foi

Comme son nom l'indique, une association de bonne foi (bona fide en jargon juridique) est basée sur la bonne foi des gens. Elle n'est régie par aucun contrat préalable ni aucun règlement. C'est une association de fait: des gens travaillent effectivement ensemble.

Dans notre exemple, c'est ce que font M. Gagnon et Madame Tremblay. Comme ils ne sont que deux et habitent le même immeuble, ils n'ont pas besoin de se faire entre eux un contrat écrit, ni de se donner un règlement. Ils ont encore moins besoin de se fixer des règles pour la tenue des réunions ou la convocation de celles-ci.

C'est la forme d'association que prennent de nombreux comités ou organismes populaires à leur début. Ainsi, à l'occasion d'un événement quelconque, un groupe de personnes décide de former un comité pour agir rapidement. Elles forment alors une association de bonne foi. C'est le cas du comité Québec-Chili, du comité pour l'avortement et la contraception libres et gratuits, d'un comité d'appui à une lutte quelconque.

Ce n'est pas l'absence de règlements, de cartes de membres, de compte en banque, etc. qui fait d'un groupe une association de bonne foi. Le groupe peut avoir tout cela et continuer d'être une association de bonne foi. Ce qui fait d'un groupe une association de bonne foi, c'est le fait qu'il n'a pas rempli de formalités juridiques pour être autre chose que cela.

Le principal avantage de cette forme d'organisation, c'est que ce n'est pas compliqué, cela évite un tas de paperasse et c'est très souple. Tant que tout le monde s'entend et que cette association ne fait pas de dettes, cela peut fonctionner à la satisfaction de tous.

Le principal inconvénient cependant, est que si la chicane prend ou que l'association fait des dettes, il sera alors plus difficile de régler les problèmes parce qu'il n'y aura pas de règles écrites et convenues par tous. Son nom l'indique bien, l'association de bonne foi fonctionne bien tant que tous les membres se font confiance et que règnent l'harmonie et la bonne foi.

Association enregistrée

Lorsque cette association de bonne foi décide de se donner un nom et qu'elle commence à "faire des affaires", alors le droit lui impose une obligation, celle de s'enregistrer.

La notion "faire des affaires" ou du "commerce" est très floue en ce domaine. Il est certain que passer un contrat avec un imprimeur pour faire imprimer quelques tracts et quelques macarons qu'on va distribuer gratuitement par la suite ne constitue pas "faire des affaires". Cependant, lorsque les gens d'un quartier se regroupent pour vendre des tuques et des mitaines au profit d'une garderie, cette activité se rapproche davantage d'un "commerce". Il faut donc évaluer dans chaque cas s'il s'agit ou non d'une sorte de commerce.

S'il s'agit effectivement d'un commerce, alors le Code civil impose à toute personne qui agit sous un nom autre que le sien propre l'obligation de s'enregistrer. Le fait d'enregistrer une association, en plus d'en garantir le nom, fixe, pour les gens avec lesquels elle fera affaire, son adresse et le nom du ou des responsables.

Ainsi, dans notre exemple, si M. Gagnon et Madame Tremblay décident de réunir les 20 locataires de leur bout de rue pour agir ensemble contre leur propriétaire, sous le nom de, par exemple, "L'Association des locataires de la rue Lafontaine", ils auront intérêt à s'enregistrer, ce qui évitera que d'autres locataires de la même rue constituent une autre association qui porterait le même nom mais ne défendrait pas nécessairement les mêmes points de vue ni les mêmes intérêts.

L'enregistrement se fait tout simplement en remplissant une formule au bureau des raisons sociales du Palais de justice de votre région ou de votre ville et en payant \$5.00 de frais. Il faudra pour faire cela vous être assuré, à l'aide du fichier qui est disponible à cet endroit, qu'il n'y a pas une autre association enregistrée sous le même nom.

L'association enregistrée est une forme d'association beaucoup utilisée dans le commerce: "Le Roi de la Patate enr.", "Le Jardin fleuri enr."...

Le fait de ne pas enregistrer une association ne rend pas celle-ci illégale, mais la rend passible d'une faible amende (environ \$20.00) et nous connaissons peu de cas où pareille amende a été imposée.

Vous voyez tout de suite que si vous vous êtes enregistrés, votre association est un peu plus structurée, car vous avez dû pour ce faire, désigner une personne responsable et choisir une adresse où les comptes et le courrier de l'association seront envoyés.

Le permis d'occupation

Il faut maintenant ouvrir une parenthèse pour parler du permis d'occupation.

Dans notre exemple, Madame Tremblay et M. Gagnon ont regroupé une vingtaine d'autres familles dans le cadre de "L'Association des locataires de la rue Lafontaine enr." et ont fait enregistrer leur association comme l'indique le mot "enr." à la suite de leur nom. Parce que leur association grossit, qu'ils ont fréquemment à se réunir et qu'ils ont besoin de conserver des papiers et tout, ils décident de louer un petit local pour l'association.

S'ils habitent une ville comme Québec, Montréal ou Laval, ils doivent pour occuper ce local détenir un "**permis d'occupation**". S'ils habitent une autre ville, ils doivent vérifier à la mairie si une telle obligation existe. A tout événement, si elle existe et qu'ils ne l'ont pas respectée, la police se chargera éventuellement de la leur rappeler.

Pour expliquer ce qu'est le permis d'occupation, nous prendrons le cas de Montréal.

Il est très important pour tout groupe qui désire s'installer dans un local quelconque de vérifier au préalable les règlements de zonage en rapport avec les activités du groupe. Ainsi, il sera parfois possible d'établir le local d'une association de locataires dans un endroit, mais non pas un comptoir alimentaire ou une garderie. Pour ces deux derniers cas, à Montréal, on ne peut s'installer que dans des locaux où les activités commerciales sont permises par les règlements de zonage.

Une fois cela vérifié, on fait une demande de permis d'occupation en remplissant la formule appropriée et en déposant le montant exigé. A Montréal, le permis d'occupation s'obtient en se présentant aux bureaux des permis, Edifice Carré Viger, en remplissant une formule et en payant \$15.00. La ville se charge du reste des formalités et vous avise si le permis est accordé ou non. S'il est refusé, changez de local ou voyez votre avocat. Le défaut d'obtenir un permis vous expose à une amende égale à la somme que vous auriez dû payer pour l'obtenir, mais surtout à la fermeture du local occupé sans permis.

Trois services de la ville de Montréal doivent donner leur accord pour l'émission du permis: le bien-être social, les incendies et la police. Le bien-être social fait rarement obstacle. Le service des incendies est plus tatillon et a parfois des exigences comme changer les poignées de portes, poser un ventilateur dans les toilettes ou acheter un extincteur. La police, elle, peut même demander que certains des membres de l'association déposent leurs empreintes digitales au poste de police. On aura compris que l'exigence du permis d'occupation est un excellent moyen de contrôle social et peut même parfois servir de prétexte à la répression politique.

Lorsqu'on a obtenu le permis d'occupation, il faut l'afficher dans un endroit bien en vue du public. Il faut savoir ici que la police est autorisée à entrer dans tous les locaux autres que les résidences privées pour vérifier si le permis est affiché dans un endroit bien en vue.

Le règlement général

A mesure que "L'Association des locataires de la rue Lafontaine enr." grossit, que le nombre de membres augmente, l'organisation devient plus complexe et une série de questions se pose. Qui convoquera les réunions? Combien de temps avant la tenue d'une réunion les gens devront-ils être prévenus? Combien de membres faudra-t-il pour qu'une décision engageant tout le monde puisse être prise (quorum)? Comment l'association se financera-t-elle? Qui fixera les cotisations, s'il y en a? Qui dirigera les réunions? Qui parlera au nom de l'association? Et, bien sûr, qui signera les papiers, les lettres et surtout les chèques?⁽¹⁾

Toutes ces questions doivent être réglées. Soit qu'un dictateur prenne toutes les décisions pour tout le monde, soit que des règles fixent par quels moyens les décisions seront prises de façon démocratique. Cela est important car, nous l'avons vu, le fait d'appartenir à une association peut éventuellement rendre chacun des membres responsable des dettes et actions que fera cette association.

Ordinairement, ces questions sont réglées par l'adoption d'un règlement de régie interne de l'association (qu'on appelle aussi parfois règlement général). Ce règlement détermine

1. *le nom de l'association*
2. *le lieu de sa place d'affaires (son local)*
3. *les buts de l'association*
4. *les membres*
 - a) *qui peut l'être*
 - b) *comment on le devient*
 - c) *cotisation*
 - d) *démission ou exclusion*
5. *les assemblées générales*
 - a) *moment et régularité*
 - b) *convocation — avis et délais et par quel moyen*
 - c) *quorum*
 - d) *procédure*
 - e) *assemblées spéciales ou extraordinaires*
6. *les responsables*
 - a) *qui ils sont — président, vice-président, secrétaire, trésorier*
 - b) *comment ils sont élus*
 - c) *leurs réunions — fréquence, convocation, quorum*
 - d) *ce qu'ils font — leurs responsabilités*
 - e) *ce qu'ils ont le droit de faire sans en référer préalablement à l'assemblée générale*
 - f) *leur démission et leur remplacement*
7. *les dispositions financières*
 - a) *année financière*
 - b) *qui signe les chèques*
8. *comment le règlement de régie interne peut être modifié.*

Cela semble à première vue bien complexe et comporter beaucoup de détails, mais il existe de nombreux exemples de règlements de régie interne et lorsqu'une association veut se doter de tel règlement, elle consulte or-

(1) Voir à ce sujet le chapitre IV.

Société au sens du Code civil

dinairement ceux de deux ou trois associations similaires et retient les éléments qui lui semblent les plus conformes à ses objectifs et à son mode de fonctionnement.

L'adoption de tels règlements est souvent fastidieuse mais il est important pour la vie démocratique d'une organisation que tous les membres participent à l'adoption des règles qui en régiront dans l'avenir le fonctionnement et permettront à d'autres parfois de parler en leur nom.

A partir du moment où une association a adopté un règlement de régie interne, on peut dire qu'elle n'est plus une simple association de bonne foi, mais qu'elle constitue une **société au sens du Code civil**, le règlement général faisant office de contrat de société que chaque membre signe en signant sa demande d'adhésion.

La **société** est une forme juridiquement distincte de l'**association de bonne foi**, mais dans la mesure où les règles qui régissent cette dernière sont celles de la société, nous n'irons pas plus loin sur ce sujet.

L'engagement d'un employé

Avant de passer à des formes plus complexes d'organisation, nous allons supposer que "L'Association des locataires de la rue Lafontaine enr." a encore grandi et, en plus d'avoir maintenant un local, décide de retenir les services d'un employé permanent pour répondre au téléphone et au courrier, répondre aux questions des membres sur leurs problèmes de logement et préparer des séances d'information sur divers sujets.

Jusqu'à maintenant, le travail étant assuré par des bénévoles, cela ne posait pas de problèmes. Mais à partir du moment où il y aura un employé, il faudra remplir un tas de papiers et de formules qui occuperont parfois une bonne partie du temps de ce permanent...

Nous avons vu précédemment comment s'établit la gestion financière d'une organisation. C'est pourquoi nous nous contenterons de mentionner ici les éléments auxquels il faut penser lorsqu'on engage un permanent.

Premièrement, cet employé aura un contrat de travail, c'est-à-dire un document ou une entente verbale fixant la durée de son engagement, son temps et ses conditions de travail (salaire, vacances, congés de maladie, etc.), les tâches qu'il aura à accomplir, les délais et les conditions dans lesquels il pourra être mis fin à son emploi. Même si l'entente n'est que verbale, le contrat de travail existe et l'employé aussi bien que l'association doivent le respecter.

Il faudra s'assurer que l'association a de quoi payer le salaire, parce que les membres de l'association pourraient être obligés de le payer de leur poche si l'argent venait à manquer à l'association avant qu'il n'ait été mis fin au contrat de travail de l'employé.

De plus, à même ce salaire, diverses lois exigent que des prélèvements à la source soient faits. Ainsi, l'employeur, en l'occurrence l'association, devra prélever à la source, sur le salaire de son employé et verser aux différents gouvernements:

1. les impôts de l'employé
2. les contributions pour l'assurance-maladie
3. les contributions pour le régime des rentes
4. les primes d'assurance-chômage.

Le calcul de toutes ces retenues se fait sur une même formule pour le provincial et une autre pour le fédéral. Quand on l'a fait une fois, c'est plus facile par la suite, mais ça fait quand même beaucoup de paperasse. Et puis, cet argent, prélevé à la source, à même le salaire de l'employé, il faudra l'envoyer au gouvernement avec la part correspondante qui est due par l'employeur, à laquelle s'ajoute sa contribution à la Commission des accidents du Travail.

On voit qu'à mesure que l'association grandit, les problèmes se compliquent et la responsabilité des membres s'accroît. Ainsi, ils sont responsables des dettes de l'association, ils sont responsables du salaire de l'employé, ils sont responsables du paiement des diverses retenues à la source. Ils sont aussi responsables du local, du paiement du loyer, des risques qui peuvent en résulter et pour lesquels ils voudront prendre des assurances, etc.

Devant l'ampleur de ces responsabilités, il est temps qu'ils songent à structurer un peu plus leur organisation sur le plan juridique. C'est alors qu'ils penseront à l'**incorporation**. D'autres groupes décident de procéder directement par incorporation dès le début de leur initiative: c'est le cas du Centre de Formation populaire.

L'incorporation

Etant donné les objectifs du présent document, nous ne traiterons que des corporations sans but lucratif et des coopératives. Nous laisserons volontairement de côté la forme organisationnelle par excellence du capitalisme qui est la compagnie par actions, laquelle n'est pas susceptible d'intéresser directement les organisations syndicales et populaires.

Jusqu'à maintenant, "l'Association des locataires de la rue Lafontaine enr." ne constitue en fait et juridiquement que le regroupement des personnes qui y ont adhéré. Chacune des personnes qui en est membre est autant responsable et a autant d'obligations que toutes les autres. Si l'association a fait des dettes, le droit prévoit que le créancier peut s'adresser à n'importe lequel de ses membres pour se faire rembourser complètement, et il ne restera plus à ce membre qu'à se débrouiller par la suite pour réclamer des autres membres leur part de remboursement.

Pour éviter cette situation, le droit prévoit la possibilité, en suivant des formalités précises, de créer une autre personne juridique, distincte de chacun des membres, qui portera la responsabilité des actions de l'association. Cette personne juridique ou morale, acquiert lors de sa création les mêmes droits et obligations qu'une personne physique (sauf celles, bien entendu, qui sont propres au fait d'avoir un corps humain comme par exemple se marier, avoir des enfants, etc.). De plus, cette personne morale s'interpose entre les membres de l'association et les gens avec lesquels celle-ci fait affaire de telle sorte que les créanciers ne peuvent plus atteindre directement les membres, mais doivent s'adresser d'abord (et sauf quelques exceptions) à cette personne juridique.

L'avantage principal de la création de cette personne morale, c'est que la loi prévoit que sa responsabilité est **limitée**: c'est-à-dire qu'il ne sera pas possible d'exiger d'elle plus d'argent qu'elle n'en a ou que les membres se sont engagés à lui verser.

C'est là une exception énorme et un privilège considérable; puisque tout notre droit, fondé sur la propriété privée, prévoit que chaque personne est responsable des dettes qu'elle contracte ou des dommages qu'elle cause à autrui. Or, dans le cas de la personne morale, celle-ci est responsable tant qu'elle a de l'argent, mais s'il n'y a pas eu de fraude dans sa gestion, elle n'est pas responsable au-delà. C'est ce qu'on appelle la responsabilité limitée.

C'est à partir de cette exception que s'est construit le capitalisme. Un en-

trepreneur s'associait avec d'autres qui faisaient chacun une mise de fonds initiale recevant en retour des actions ou des parts. Si l'affaire marchait bien, les capitalistes empochaient, si elle ne marchait pas, ils ne perdaient que l'argent qu'ils y avaient investi mais pas plus. Les gens qui avaient pu prêter de l'argent ou vendre quelque chose à cette personne juridique perdaient une partie de leur dû.

Le fait de bénéficier des avantages de la responsabilité limitée que confère la création d'une personne juridique distincte constitue en droit un privilège que seul le gouvernement est autorisé à accorder. Et la procédure pour le faire s'appelle l'incorporation (*in corpore* en latin qui signifie mettre dans un corps ou créer une personne).

On aura compris l'avantage énorme que confère le fait de constituer en corporation (en personne juridique distincte) un groupe de personnes physiques: celles-ci ne seront plus responsables personnellement (à moins qu'il n'y ait eu des fraudes ou des agissements irréguliers) des dettes et actions que posera cette personne juridique. Il s'agit ici, bien sûr, de responsabilité civile pour dettes ou dommages, mais non pas de la responsabilité pour la commission d'actes criminels comme le vol ou le meurtre.

Ainsi, si "l'Association des locataires de la rue Lafontaine enr." décide de s'incorporer et si elle réussit, les membres de cette association ne seront plus personnellement responsables des dettes de l'association.

Si, par exemple, l'association a signé un bail de trois ans, mais cesse ses activités après un an de fonctionnement, le propriétaire pourra poursuivre l'association pour se faire payer le reste du bail et prendre une partie de l'argent qui reste à l'association, mais il ne pourra pas demander aux membres de payer individuellement pour la fin du bail.

L'existence de cette incorporation et du privilège de la responsabilité limitée qui en découle seront signalés par la mention à la fin du nom officiel de l'association du mot "limitée" ("Ltée") ou "incorporée" ("Inc."). Ainsi, notre association incorporée s'appellera donc maintenant "l'Association des locataires de la rue Lafontaine Inc."

Sortes de corporations

La personne juridique incorporée s'appellera une corporation. On distingue parmi les corporations:

- A. Celles qui ont pour but de faire des profits: corporations par actions
 - 1. créées par le gouvernement fédéral (corporations),
 - 2. créées par le gouvernement provincial (compagnies);
- B. Celles qui n'ont pas pour but de faire des profits: sans but lucratif
 - 1. créées par le gouvernement fédéral,
 - 2. créées par le gouvernement provincial (associations);
- C. Celles qui adoptent la formule coopérative
 - 1. créées par le gouvernement fédéral (rares),
 - 2. créées par le gouvernement provincial (corporations).

Toutes ces sortes de corporations constituent des personnes juridiques distinctes des membres ou des actionnaires qui les composent et bénéficient du privilège de la responsabilité limitée.

Nous ne traiterons pas ici des corporations dont le but est de faire du profit, même si c'est la forme sur laquelle toutes les autres sont copiées.

Associations sans but lucratif

Nous ne parlerons pas non plus des corporations fédérales sauf pour dire qu'il est parfois avantageux d'y recourir lorsqu'on envisage d'avoir des activités internationales, auquel cas il est parfois plus facile d'obtenir par ce biais les services de consulats canadiens à l'étranger et la reconnaissance internationale.

Nous nous limiterons aux associations sans but lucratif québécoises et aux coopératives québécoises.

La troisième partie de la loi des Compagnies du Québec permet de créer des corporations dont les buts ne sont pas de faire du profit mais de regrouper en association les personnes intéressées à la poursuite de buts charitables, scientifiques, artistiques, sportifs ou sociaux.

Ainsi, "l'Association des locataires de la rue Lafontaine Inc." a un but social en ce qu'elle regroupe en association sans intention de faire des profits les locataires de la rue Lafontaine pour la défense de leurs droits en tant que locataires. Mais si un groupe de personnes veut démarrer une librairie, ce but est typique d'une organisation qui veut se faire des profits; et pour pouvoir obtenir une incorporation sans but lucratif, il devra définir des objectifs plus larges qui impliquent pour leur réalisation la tenue d'une librairie. Ainsi, par exemple, un groupe de femmes pourra demander une incorporation pour regrouper en association toutes les personnes désireuses d'étudier et de faire connaître les problèmes posés par l'oppression spécifique des femmes au Québec (c'est là un but scientifique et social) et à cette fin ouvrir et opérer une librairie et un journal sans intention de faire des profits. Le **but**, c'est l'étude et l'information, les **moyens**, seront la librairie et le journal.

Il est parfois délicat de formuler les buts d'une association de telle sorte qu'ils soient considérés comme "sans but lucratif" par le gouvernement, et il est souvent utile à cette étape de consulter quelqu'un qui a l'habitude des exigences du gouvernement⁽²⁾.

Revenons à notre association de locataires qui a décidé de s'incorporer. La première chose que feront les membres après avoir pris cette décision sera de choisir entre la forme **coopérative** ou la forme **association sans but lucratif**. Nous reviendrons plus loin sur les éléments de ce choix. S'ils choisissent l'association sans but lucratif, ils se procureront les formules pour présenter une requête en incorporation au gouvernement. On trouve ces formules un peu partout, mais sûrement au ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières (à Montréal, au 42e étage de la Place de la Bourse).

Ces formules comportent cinq pages⁽³⁾:

1. *La première page s'intitule "mémoire des conventions". Cette formule constitue une sorte de contrat (convention) que passent entre elles au moins trois personnes de plus de 21 ans dans le but de constituer une corporation sous le nom choisi.*

Sur cette page, les trois requérants (c'est le minimum, mais ils peuvent être plus de trois) signent la formule et la datent.

2. *La deuxième page précise d'abord la description des requérants: nom, prénom, profession et adresse de chacun. Même si ce n'est pas demandé sur la formule, il est préférable d'indiquer le statut matrimonial de chacun: célibataire, marié en séparation de biens à un tel ou à une telle, divorcé.*

(2) Voir références pour conseils juridiques à l'appendice I.

(3) Notons que seuls les avocats et les notaires sont autorisés à remplir ces formules pour une tierce personne; mais toute personne peut le faire pour elle-même ou pour le groupe auquel elle appartient.

On indique ensuite le nom de la ville où sera situé le siège social de l'association.

La question 3 permet de préciser qui seront les responsables en attendant que la corporation soit créée et en opération. S'il y a trois requérants on indiquera: "les administrateurs provisoires de la corporation sont tous les requérants". S'ils sont plus de trois requérants, on indiquera alors les noms de trois d'entre eux.

Pour la valeur des immeubles que la corporation est autorisée à posséder, on met entre \$200,000 et \$300,000. C'est un peu ridicule, mais il est inutile de limiter l'action future de l'association à naître.

- 3. La troisième page est plus délicate à remplir, puisqu'il s'agit des objets de l'association et que c'est par la définition de ces objets que le gouvernement déterminera si une association est sans but lucratif ou non. Il est parfois nécessaire de consulter ici quelqu'un qui a de l'expérience en ces matières pour ne pas risquer de se voir refuser la requête. Cependant, si elle est refusée une première fois, ce n'est pas très grave puisqu'on peut toujours corriger les points qui ont accroché.*

Nous recommandons ici d'utiliser la formule la plus large et la plus vague possible qui se rapporte aux activités prévues de l'association mais ne limitera pas ses possibilités d'expansion. Ainsi on indiquera à cet endroit, dans notre exemple: "Regrouper en association les personnes intéressées à la promotion et à la défense des intérêts socio-économiques des locataires de la rue Lafontaine".

Vous aurez remarqué que par cette formule large et ne spécifiant pas "regrouper en association les locataires de la rue Lafontaine", nous laissons la porte ouverte pour que d'autres personnes puissent se joindre à l'association. On aurait aussi pu créer une association plus large en l'ouvrant à tout le quartier Centre-Sud et Hochelaga-Maisonneuve.

Si on entend poursuivre des buts spéciaux ou des activités particulières, c'est sur cette page qu'il est possible de les inscrire. Par exemple: éditer un journal, tenir une librairie, recevoir des subventions gouvernementales, etc., ou encore créer des comités régionaux.

- 4. A la page quatre, il faut absolument inclure un paragraphe libellé à peu près dans ces termes:*

"Advenant la dissolution de la corporation, tous ses biens seront dévolus à un ou des organismes poursuivant des objectifs similaires ou exerçant des activités analogues".

On peut aussi ajouter toute autre disposition que les membres fondateurs de l'association ne voudraient pas voir changer sans qu'il soit nécessaire de recourir de nouveau au gouvernement: ainsi on pourrait inscrire ici qu'aucun membre n'aura droit à plus d'un vote.

- 5. La page cinq est une déclaration sous serment qui doit être remplie par l'un des requérants et signée devant une personne autorisée à recevoir le serment: avocat, notaire, commissaire à l'assermentation.*

Cette requête en cinq pages accompagnée d'un chèque visé de \$25.00 fait à l'ordre du ministre des Finances, sera expédiée par la poste au ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières. La réponse viendra dans un délai de trois semaines à deux mois. Il est souvent utile de joindre à la requête une lettre dans laquelle on précise l'adresse et le numéro de téléphone du responsable de l'incorporation de telle sorte que, s'il y a des problèmes, le ministère pourra le contacter par téléphone.

Si le gouvernement accède à la requête, l'association sera constituée à partir de la date où la requête a été signée. Cette approbation se manifestera par l'émission de "lettres patentes". Ces "lettres patentes" sont tout simplement les formules que vous avez remplies et que l'on vous retourne avec une page en plus sur laquelle on a apposé le gros sceau doré du ministère. Ces lettres patentes constituent pour la personne morale l'équivalent du certificat

de naissance pour une personne physique⁽⁴⁾.

Pendant qu'on attend l'émission des lettres patentes, l'association peut commencer à fonctionner en ajoutant à son nom la mention "(en formation)". Et les responsables ("administrateurs provisoires") peuvent commencer à préparer les choses pour le moment où ils recevront les lettres patentes.

Le démarrage de l'association sans but lucratif

Le démarrage d'une association sans but lucratif comporte plusieurs étapes qu'il est nécessaire de respecter.

A la première étape, il faut constituer un "livre de minutes" dans lequel seront consignés tous les documents importants se rapportant à l'association. Les magasins spécialisés⁽⁵⁾ vendent des livres de minutes tout préparés qui coûtent entre \$18.00 et \$25.00.

Dès que les requérants, administrateurs provisoires, reçoivent les lettres patentes, ils se réunissent et

1. constatent qu'ils ont reçu les lettres patentes,
2. adoptent un projet de règlement de régie interne,
3. adoptent un projet de règlement financier et,
4. convoquent une première assemblée générale d'organisation.

Ils consignent le procès-verbal de cette réunion dans le livre des minutes.

Sont convoqués à l'assemblée générale d'organisation tous ceux qui ont demandé l'incorporation. On peut décider à ce moment-là de convoquer aussi tous ceux qui peuvent devenir membres; c'est plus démocratique mais cependant un peu plus complexe à ce stade.

A l'assemblée générale, les requérants (qui sont les seuls membres à ce moment):

1. *reçoivent le rapport des administrateurs provisoires;*
2. *adoptent le règlement de régie interne⁽⁶⁾ qui comporte une définition de "qui peut être membre" et qui entrera en vigueur à la fin de l'assemblée seulement, à moins que l'assemblée n'en décide autrement, auquel cas:*
ils procèdent à l'admission des nouveaux membres qui n'étaient pas requérants mais deviennent admissibles en vertu du règlement qui vient d'être adopté;
3. *adoptent le projet de règlement financier;*
4. *reçoivent la démission des administrateurs provisoires;*
5. *procèdent à l'élection des administrateurs permanents qui peuvent être les mêmes que les administrateurs provisoires;*
6. *fixent la cotisation et adoptent le premier budget d'opération.*

Tous ces points doivent être consignés au procès-verbal et introduits dans le livre des minutes.

(4) On désigne parfois sous le nom de "charte" ces lettres patentes. Le terme est impropre car seules les incorporations émises directement par le Roi s'appellent chartes, et ce sont là des cas historiques: l'Université Mc Gill, l'Université de Montréal, la Compagnie Hudson Bay, etc.

(5) A Montréal, Librairie Wilson-Lafleur, rue Notre-Dame ouest, Librairie Caron, rue Ste-Catherine est. On peut aussi (c'est facultatif) se procurer un sceau pour officialiser les documents (coût \$8.00 à \$20.00) sur lequel sera inscrit le nom de la corporation.

(6) Voir à la page 47, les éléments que doit contenir ce règlement de régie interne.

Une fois cela fait, l'association est prête à fonctionner pour réaliser ses objectifs. On aura compris que le caractère démocratique de l'association dépendra de ce qui est prévu dans le règlement de régie interne.

Mais la multitude des possibilités et la spécialité de chaque organisation nous interdisent de traiter davantage ici, théoriquement, du contenu de ce règlement.

A partir de ce moment, l'association sans but lucratif a un nom, des membres, une assemblée générale, un conseil d'administration, des officiers et des règles de fonctionnement. Plus rien ne l'empêche de s'engager à fond dans la réalisation de ses objectifs. Mais beaucoup d'énergies auront été dépensées pour parvenir à ce résultat.

La coopérative

L'incorporation selon la formule coopérative suit dans ses grandes lignes la procédure que nous venons de décrire sauf qu'il faut pour le faire utiliser des formules spéciales aux coopératives et qu'il faut au moins 12 personnes comme requérants. De plus, pour créer une coopérative, il faut obtenir, en plus de l'autorisation du gouvernement la permission du Conseil québécois de la Coopération.

Cette formule est actuellement très à la mode et elle repose sur les principes de l'entraide mutuelle, c'est-à-dire que:

1. tous doivent participer aux tâches et aux bénéfices de la coopérative,
2. il faut acheter une part sociale (remboursable) pour devenir membre,
3. il faut pour garantir la continuité des services aux membres constituer une réserve financière,
4. dans tous les cas, il faut respecter le principe "un homme, un vote".

Pour avoir vu s'effondrer un trop grand nombre de coopératives, nous ne recommandons à personne de recourir actuellement à cette formule. Cette dernière est beaucoup plus complexe à administrer et à faire vivre que l'association sans but lucratif: les exigences de tenue de livres et de comptabilité sont très élevées et la loi exige que de très nombreuses décisions soient prises par l'assemblée générale seule avec des systèmes complexes de majorité.

Tout ce qui peut être réalisé par une coopérative peut être fait dans le cadre d'une association sans but lucratif. Et si on veut bénéficier des avantages démocratiques de la coopération, rien n'empêche une association sans but lucratif d'adopter des formules proches de la coopérative dans leur règlement de régie interne, sans adopter pour autant les complexités administratives des coopératives.

Mesures de sécurité

Les organisations syndicales et populaires, parce qu'elles sont des instruments d'action et de lutte sont souvent l'objet et la cible de mesures répressives de la part des autorités. C'est pourquoi il faut avoir en mémoire quelques conseils qui sont consignés dans le guide **Les militants et la police**:

*La meilleure attitude à prendre face à la répression demeure la **prévention**. Il est toujours beaucoup plus facile de préserver la sécurité d'un militant et d'une organisation que d'être obligé de lutter pour la sauver une fois qu'elle est mise en danger.*

Les quelques règles qui suivent ne sont pas exhaustives. Elles n'ont pour but que de rappeler certains principes élémentaires et indispensables:

1. *Noter et transmettre aux responsables de votre groupe toute **mesure répressive**, tout incident ou rencontre suspecte.*
2. *Toujours se comporter comme si tous les **téléphones** étaient "tapés": donc s'en servir le moins possible; éviter de donner des noms, adresses ou numéros de*

téléphone.

3. N'inscrire dans son **carnet d'adresse** ou son **agenda** que le minimum de détails et que les renseignements indispensables; éviter d'y concentrer les noms de militants.
4. Ne jamais laisser traîner de **papiers** ou **documents** importants sur soi, chez soi ou dans le local, et les conserver dans un lieu sûr.
5. Ne pas traîner de **drogue**, ni sur soi, ni dans les locaux du groupe, ni chez soi.
6. Prendre en note les **numéros de série** du matériel utilisé personnellement ou par le groupe (pour les cas de "vol" ou de perquisitions).
7. Se familiariser avec le contenu du guide **Les militants et la police** publié par l'Association des juristes québécois en avril 1976, qu'on peut se procurer au CFP. Une version "syndicale" de ce document est disponible à la CEQ (document D-6816). On y trouve des informations sur certains aspects qui intéressent plus particulièrement les militants syndicaux: grève, piquetage, etc.



PUBLICATIONS DISPONIBLES

SOCIÉTÉ

- Les travailleurs face au pouvoir**, 1972, 175 p.
par Louis Favreau
La condition des travailleurs, le capitalisme aujourd'hui (monopoles, État et partis politiques), le mouvement ouvrier. **2,00 \$**
- Le projet socialiste**, 64 p.
par Louis Favreau
Histoire du projet socialiste. Les mouvements et les organisations qui l'ont fait progresser. Les différents courants qui se réfèrent au socialisme. Comment et pourquoi le socialisme est un projet de société pour les travailleurs? **2,50 \$**
- Des perspectives communes**, 25 p.
par Pierre L'Heureux
Analyse de la conjoncture et pistes d'action pour le mouvement ouvrier et populaire. **1,00 \$**
- La social-démocratie dans l'histoire du mouvement ouvrier international**, 22 p.
par Yves Vaillancourt
Les grands traits de l'évolution du courant social-démocrate. Aide à saisir l'orientation actuelle et les politiques des partis qui se réclament de la social-démocratie. **1,50 \$**
- Social-démocratie : l'Allemagne**, 70 p.
par Pierre Beaulne
Histoire et analyse de l'expérience social-démocrate en Allemagne. Préface sur les références des gouvernements canadiens et québécois au modèle allemand. **2,00 \$**
- Social-démocratie : la Suède**, 41 p.
par Colette Chailion
Les sociaux-démocrates au pouvoir pendant 44 ans, défaite en 1976. Bilan et perspectives. **2,00 \$**

MOUVEMENT POPULAIRE

- Le fonctionnement de nos organisations**, 56 p.
Suggestions sur divers aspects du fonctionnement des organisations syndicales et populaires : secrétariat, comptabilité, réunions, procédures, organisation du travail, aspects juridiques etc. **1,75 \$**
- Les militants et les media d'information**, 43 p.
Le rôle des media d'information, leur fonctionnement. Renseignements de base pour les communications avec la presse. **1,50 \$**
- À quoi servent les politiques sociales?**, 36 p.
L'origine et l'évolution des principales lois sociales au Québec. L'importance et le rôle des politiques sociales dans la société capitaliste. Lois sociales : résultat d'un rapport de force entre les classes. **1,50 \$**
- Le P.Q. et le Social**, 1983, 92 p.
par Yves Vaillancourt
Bilan des politiques sociales du P.Q. de 1976 à 1982.
- Mouvement populaire : éléments pour un bilan des luttes**, 30 p.
 - Quelques caractéristiques qui ont marqué l'évolution du mouvement populaire depuis le début des années 60.
 - Quelques enjeux et éléments de perspectives soulevés par l'intervention de l'État sur le terrain des conditions de vie.
 - Les débats autour de la démocratie dans les organisations populaires.
 - Les jonctions avec le mouvement syndical. **1,25 \$**

MOUVEMENT SYNDICAL

- Le syndical local**, 16 p.
Notions élémentaires sur l'organisation et le fonctionnement d'un syndicat local. **1,50 \$**
- La convention collective : préparation et négociation**, 22 p.
Éléments d'information et de réflexion pour ceux qui veulent négocier une convention. **1,50 \$**
- Les lois du travail : reflet d'un rapport de forces**, 22 p.
Le Code du travail, son origine, sa fonction, son évolution. Analyse de la loi 45. **1,50 \$**
- Les syndicats et la question du parti des travailleurs**, 48 p.
par Louis Favreau
Quelques expériences dans l'histoire du mouvement ouvrier international : gompérisme, travaillisme, syndicalisme révolutionnaire et mouvement ouvrier de tradition marxiste. **2,50 \$**
- Le syndicalisme aujourd'hui — Réflexions et témoignages de militants**, juin 1981, 83 p.
Fruit d'un travail d'enquête auprès de militants syndicaux des centrales CSN-CEO-FTQ, le dossier dégage une synthèse des questionnements et des pratiques des militants et identifie les principaux enjeux du syndicalisme québécois au début des années 80. **2,50 \$**

QUESTION NATIONALE

Analyses

- La question nationale : un défi à relever pour le mouvement ouvrier**, 60 p.
Petite chronologie sur l'histoire du mouvement nationaliste québécois de 1960 à 1978. Comment se présente le débat sur la question nationale dans le mouvement syndical québécois. **1,75 \$**
- La position constitutionnelle du MSA-PQ de 1969 à 1979**, 68 p.
par Yves Vaillancourt
Pourquoi la direction du PQ est-elle farouchement opposée à l'indépendance? Analyse de la position constitutionnelle du MSA puis du PQ à partir des décisions de congrès et des positions officielles. **1,00 \$**
- Alliance de classe et nature de classe du PQ. Étude de quelques législations du PQ**, 29 p.
par Yves Bélanger
Examen critique des principales législations du PQ depuis son arrivée au pouvoir en novembre 1976. Ce que le PQ développe comme alliance de classes à partir de ces législations. **1,00 \$**
- L'offensive centralisatrice**
Ce texte nous propose une analyse des négociations constitutionnelles de 1981, de l'entente fédérale-provinciale, du rapatriement et de l'impact de la nouvelle constitution canadienne. **2,00 \$**

Pistes d'action

- Le mouvement ouvrier québécois et ses revendications à propos de la question nationale**, 22 p.
 - Le mouvement de revendications nationales au Québec depuis la « Révolution tranquille »;
 - L'indépendance politique : revendication pour les travailleurs?
 - Les tâches politiques des militants de la gauche syndicale et populaire aujourd'hui. **1,00 \$**
- Pour la poursuite de la lutte nationale**, 44 p.
La question nationale après le 20 mai 1980. Analyse de l'actuelle crise constitutionnelle. Pistes d'action à l'intérieur du mouvement ouvrier et populaire, pour poursuivre la lutte nationale. Des repères pour les prochaines élections. **1,00 \$**

- Le référendum : un enjeu politique pour le mouvement ouvrier**, 24 p.
La dynamique de l'affrontement des classes dans la lutte référendaire. Une proposition d'intervention pour le mouvement ouvrier. **1,00 \$**

MOUVEMENT DES FEMMES

- Le mouvement des femmes au Québec — Étude des groupes montréalais et nationaux**, 100 p.
Nouvelle édition revue, augmentée et mise à jour du dossier « Le Mouvement des femmes au Québec » de mars 1981. Document d'information sur les grandes étapes du mouvement des femmes depuis le début du siècle et particulièrement de 1969 à 1981. **4,50 \$**

Autres publications

- Cahiers de formation de Martha Harnecker et Gabriela Uribe** :
 - 6.1 Exploiteurs et exploités
 - 6.2 Exploitation capitaliste
 - 6.3 Les classes sociales
 - 6.4 La lutte des classes
 - 6.5 Le parti : avant-garde du prolétariat
 - 6.6 Le parti : son organisation
 - 6.7 Dirigeants et masses
 Chacun : 1,00 \$; la série : 7,00 \$
- Revue Vie Ouvrière**
Revue d'information et de réflexion faite par des militant(e)s du mouvement populaire et syndical et du mouvement des femmes. Disponibles au Centre. **2,50 \$ l'ex.**

Nouvelles parutions

- La grande marche des chômeurs**.
Rappel des principaux événements entourant la grande marche des chômeurs durant la crise des années 30. À paraître fin mars 83. **2,00 \$**

Chèque à l'ordre du:
Centre de formation populaire
3575 rue St-Laurent
Montréal, Québec
H2X 2T7

Ne pas oublier d'ajouter 15% pour couvrir les frais d'expédition.

