



ADMINISTRATIONS  
PORTUAIRES

*notre port,  
notre collectivité*

# PORTS POUR PETITS BATEAUX

Manuel des Administrations  
Portuaires /  
Gouvernance  
2011





# GOVERNANCE

<b>CONSTITUTION EN SOCIÉTÉ SANS BUT LUCRATIF</b> .....	3	<b>BAUX, SOUS-BAUX ET PERMIS</b> .....	47
		Baux .....	47
		Sous-baux .....	48
		Permis .....	48
<b>RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	5	<b>ASSURANCE</b>	
Le conseil d'administration .....	5	<b>RESPONSABILITÉ CIVILE</b> .....	49
Réunions du conseil .....	7	Annexe .....	50
Administrateurs .....	8	<b>GESTION DES DOSSIERS</b> .....	53
Agents de la société .....	8	Consignation de l'information .....	53
Président .....	9	Exigences légales .....	54
Vice-président .....	9	Placement .....	54
Secrétaire .....	9	Tenue des dossiers .....	55
Trésorier .....	10	Tenue des dossiers financiers .....	56
Responsable de port .....	10	Catégories financières .....	56
Comités .....	11	Le sommaire annuel .....	57
Comité de gouvernance .....	11	Le rapport annuel .....	57
Comité exécutif .....	12	Le rapport du vérificateur .....	58
Comités permanents .....	12	Rapport au MPO .....	58
Comités spéciaux .....	12	Procès-verbaux .....	59
Membres de l'administration portuaire .....	13	Annexe .....	60
Planification – Rôle du conseil .....	13		
Annexes .....	14		
<b>RESSOURCES HUMAINES</b> .....	29		
Recrutement .....	29		
Modalités et conditions d'emploi .....	30		
Rémunération, avantages sociaux et santé et sécurité .....	31		
Bénévoles .....	32		
Planification de la relève .....	36		
Résolution de conflits .....	40		
Conflit d'intérêts .....	42		
Annexe .....	46		



## Constitution en société sans but lucratif

Se constituer en société sans but lucratif est l'une des premières étapes à franchir pour gérer et exploiter un port de pêche public à titre d'administration portuaire.

Se constituer en société sans but lucratif est l'une des premières étapes à franchir pour gérer et exploiter un port de pêche public à titre d'administration portuaire. Une société constituée, qui est considérée comme une « personne » morale distincte, fournit la structure permanente et juridique qui permet à des individus de poursuivre ensemble un but commun. Elle limite également la responsabilité des personnes qui en font partie. Une société constituée protège les membres de son conseil d'administration de la responsabilité de leurs actions dans la majorité des cas. Les organisations non constituées en société n'offrent généralement pas cette protection. La société constituée est indépendante de ses membres à titre personnel, et la venue et le départ des membres n'a pas d'incidence sur l'organisation.

La plupart des administrations portuaires sont constituées en sociétés sous le régime fédéral, en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*. Cette loi offre aux organisations à but non lucratif, telles que les administrations portuaires, un ensemble de règles modernes, flexibles et mieux adaptées aux besoins du secteur à but non lucratif.

**Pour obtenir des renseignements complets sur l'exploitation d'une organisation à but non lucratif de régime fédéral, veuillez consulter le site Web d'Industrie Canada :**

**[http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/h\\_cs04953.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/h_cs04953.html)**





## Rôles et responsabilités

Cette section présente les rôles et les responsabilités des diverses personnes et des groupes participant aux activités de l'administration portuaire.

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est responsable de la gestion des biens et des affaires de l'administration portuaire, ainsi que de la direction et de la supervision globales de l'organisation. Dans la plupart des cas, le conseil n'est pas responsable de l'exécution des activités d'exploitation quotidiennes; cette responsabilité relève des agents et employés de l'administration portuaire. Souvent, dans le cas de petits organismes bénévoles, la démarcation entre ces responsabilités s'estompe. Les administrations portuaires plus petites sont dirigées par un conseil dont les membres prennent parfois directement part aux activités quotidiennes.



**Tous les membres du conseil d'administration** peuvent jouer, à tout moment, l'un des trois rôles suivants :

- À titre de **décideurs**, les administrateurs peuvent jouer un rôle actif en proposant des suggestions et en votant sur ces dernières.
- À titre de **conseillers**, ils peuvent fournir à autrui de l'information et des conseils d'expert.
- À titre d'**exécutants**, ils s'acquittent des tâches que leur confie le conseil.

#### En règle générale, le conseil d'administration :

- détermine et revoit les objectifs stratégiques;
- détermine les politiques de l'administration portuaire;
- élabore et met en œuvre le plan d'entreprise et le plan financier de l'administration portuaire;
- établit et maintient le mode d'organisation du conseil d'administration, y compris en décrivant clairement ses pouvoirs et responsabilités;
- voit à ce que l'administration portuaire réalise les objectifs prévus dans ses articles de constitution en société;
- contrôle la santé financière de l'organisation et prend au besoin des mesures correctrices;
- choisit un responsable de port, rédige sa description d'emploi, évalue son rendement, détermine sa rémunération et approuve ses plans de perfectionnement;
- s'assure que les membres sont bien informés et participent activement; et
- maintient de bonnes relations avec les autres administrations portuaires, avec la collectivité et avec les autorités gouvernementales.

La responsabilité première du conseil d'administration est de protéger les intérêts commerciaux de l'administration portuaire, ce qui comprend l'exploitation, l'entretien et la gestion d'un port ou de ports de pêche publics commerciaux ainsi que la prestation de services connexes.



Le conseil peut établir des politiques qui décriront sa façon de gouverner. Ces politiques devraient indiquer clairement les rôles impartis et les personnes à qui ils incombent, de même que la structure organisationnelle et les rapports hiérarchiques. Parmi les domaines qui devraient faire l'objet de politiques, mentionnons le recrutement, le ravitaillement en carburant, l'entretien et les réparations, les déchets, les huiles usées, les dommages à la propriété, les blessures corporelles, le mouillage ou l'amarrage des bateaux ainsi que le code de conduite s'appliquant aux administrateurs.

**Le conseil d'administration dispose de pouvoirs importants, dont les suivants :**

- l'établissement des frais d'utilisation;
- l'établissement des règlements qui régiront l'utilisation des biens loués par l'AP ainsi que les règles de conduite sur ces espaces;
- l'embauche des personnes nécessaires à la gestion du secteur loué et à la passation de marchés pour les projets, au besoin;
- la fixation d'un budget et le contrôle des coûts;
- l'expulsion de membres avec motif;
- l'emprunt de fonds; et,
- l'établissement des droits d'adhésion des membres, comme prescrit dans le règlement interne.



**Chaque conseil devrait avoir un manuel contenant tous les documents officiels de l'administration portuaire, y compris :**

- ✓ une copie des règlements
- ✓ une copie du bail
- ✓ le plus récent rapport annuel
- ✓ le budget et le rapport financier courants
- ✓ une liste des responsabilités du conseil
- ✓ une liste des comités, avec leur mandat
- ✓ une liste des membres du conseil, avec leurs adresses et numéros de téléphone
- ✓ des renseignements sur les réunions, entre autres l'endroit et le moment où elles ont lieu ainsi que leur durée
- ✓ les procès-verbaux des dernières réunions
- ✓ le calendrier du conseil
- ✓ les objectifs à long et à court termes
- ✓ la description des relations contractuelles (ex. bail, contrat de travail, etc.)
- ✓ la description d'emploi des employés, le cas échéant

## RÉUNIONS DU CONSEIL

Le conseil se réunit aussi souvent que nécessaire, ou conformément à ce qui est stipulé dans le règlement interne, pour discuter des enjeux et résoudre les problèmes. Il peut déléguer certaines de ses responsabilités, telles que la signature des chèques, à certains membres du personnel ou à des administrateurs désignés, de manière que les affaires courantes puissent être expédiées entre les réunions.

Pour que les réunions se déroulent de manière efficace et productive, elles devraient être bien préparées et les règles de conduite communiquées adéquatement et respectées.

Une réunion peut servir à :

- **régler les affaires officielles de l'organisation;**
- **planifier un événement ou une ligne d'action; ou,**
- **résoudre ou gérer des conflits.**

Il existe un processus officiel régissant la manière dont les questions doivent être discutées et faire l'objet de décisions aux réunions du conseil. Un document décrivant ce processus se trouve à la fin de la présente section (annexes 2 et 3). Vous y trouverez également un glossaire des termes susceptibles d'être utilisés pendant les réunions du conseil (annexe 1).

Pour s'acquitter de leurs obligations, les administrateurs doivent assister aux réunions. Le conseil voudra peut-être adopter une politique rendant cette présence obligatoire, par exemple exiger des membres du conseil qu'ils assistent au moins aux deux tiers de toutes les réunions. On devrait tenir des réunions lorsque le nombre de questions à traiter est suffisant.

L'ordre du jour énumère les points qui feront l'objet de discussions lors de la réunion et peut être d'une aide précieuse pour les membres du conseil, puisqu'il précise à l'avance les problèmes et les questions à traiter. Il aide à structurer la réunion et encadre la prise de décisions.

### L'ordre du jour pourrait comprendre les questions suivantes :

- affaires courantes, comme l'examen et l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente; correspondance, rapports des employés et des comités, mises à jour sur les questions financières;
- questions découlant de la réunion précédente ou laissées en suspens à la réunion précédente;
- nouvelles questions; et,
- date de la prochaine réunion.

Un modèle d'ordre du jour ainsi que des conseils et outils pour la tenue de réunions productives se trouve à la fin de la présente section (annexe 3).



### ADMINISTRATEURS

Chaque administrateur est élu lors d'une assemblée générale annuelle de l'administration portuaire (conformément au règlement interne). Les administrateurs sont chargés de la gestion de l'administration portuaire, et ont en conséquence certains devoirs et obligations envers l'organisation et envers les divers ordres de gouvernement.

Chaque administrateur doit répondre à deux exigences fondamentales :

1. La personne doit faire preuve d'un engagement envers l'administration portuaire, appuyer les objectifs visés par celle-ci et avoir la volonté d'apporter son aide.
2. La personne doit disposer du temps et de l'énergie nécessaires pour s'acquitter des tâches exigées d'un administrateur, et mettre à profit à cette fin son expérience et ses compétences.

**Les administrateurs doivent agir avec honnêteté, de bonne foi, et au mieux des intérêts de l'organisation.** Ils ne doivent pas laisser leurs intérêts personnels influencer leurs actions à titre de membres du conseil. Les administrateurs devraient être informés des conflits d'intérêts potentiels qui pourraient résulter de l'exercice de leurs fonctions, et faire preuve de prudence lorsqu'ils font affaire avec leur propre administration portuaire. Les administrateurs doivent apporter un minimum normal de soin à l'exercice de leurs fonctions.



#### Voici quelques-unes des fonctions exercées par les administrateurs :

- offrir des compétences particulières au conseil d'administration et au responsable de port;
- faire des suggestions et participer activement à la prise de décisions;
- attirer l'attention du conseil d'administration sur les questions pertinentes; et,
- contribuer à la gestion stratégique du port, par leur travail au conseil d'administration.

Lorsqu'un nouvel administrateur est élu, il devrait recevoir une trousse d'information à l'intention du nouveau directeur d'administration portuaire. Une liste de vérification des éléments qui devraient être inclus dans cette trousse se trouve à la fin de la présente section (annexe 4).



**Pour de plus amples informations sur les rôles et responsabilités des administrateurs des administrations portuaires, veuillez consulter le site Web d'Industrie Canada :**

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05004.html>

### AGENTS DE LA SOCIÉTÉ

Un agent est un individu nommé par un ou des administrateurs d'une société pour en gérer les activités au quotidien à titre de président, vice-président, secrétaire ou trésorier. Le poste d'agent est distinct de celui d'administrateur, bien qu'il soit fréquent qu'une même personne occupe les deux postes dans le cas des petites sociétés.

## PRÉSIDENT

Le président est élu lors d'une réunion annuelle du conseil d'administration.

### Voici certaines des fonctions exercées par le président :

- agir comme porte-parole de l'administration portuaire;
- guider le conseil d'administration;
- s'assurer que le conseil respecte son règlement interne et les lettres patentes;
- préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration avec la participation des membres du conseil et des employés;
- présider les réunions du conseil d'administration, les réunions du comité exécutif et les réunions extraordinaires et annuelles;
- faire en sorte que le conseil se limite aux questions pertinentes à l'administration portuaire;
- être l'un des signataires autorisés des chèques et autres documents, comme les contrats et les demandes de financement; et,
- préparer le rapport annuel pour l'assemblée générale annuelle.

## VICE-PRÉSIDENT

Le vice-président est nommé par le conseil d'administration et aide le président. En l'absence du président, le vice-président s'acquitte des tâches et exerce les pouvoirs du président, notamment la présidence des réunions du conseil d'administration.

### Voici certaines des fonctions exercées par le vice-président :

- remplacer le président en son absence;
- siéger au comité exécutif;
- apprendre les tâches du président et se tenir au courant des principaux dossiers; et,
- être un signataire autorisé des chèques ou autres documents.

## SECRÉTAIRE

Le secrétaire est nommé par le conseil d'administration et rédige le procès-verbal, fait le suivi des décisions prises par le conseil et le comité exécutif et tient un registre de tous les membres de l'administration portuaire. Le secrétaire peut être également responsable de la correspondance de l'administration portuaire.

### Voici certaines des fonctions exercées par le secrétaire :

- siéger au comité exécutif ou à divers autres comités;
- tenir une copie du règlement interne de l'administration portuaire et des énoncés de politique du conseil;
- tenir une liste des agents, des membres du conseil, des comités et des membres en général;
- déposer le rapport annuel, les modifications au règlement interne et autres documents constitutifs auprès du bureau du registraire approprié;
- responsable du sceau social;
- s'acquitter d'un certain nombre de tâches associées aux réunions, par exemple :
  - avertir les membres du conseil de la tenue des réunions;
  - tenir un dossier des présences au conseil;
  - s'assurer qu'il existe un quorum aux réunions du conseil;
  - apporter le cahier des procès-verbaux aux réunions du conseil;
  - tenir des procès-verbaux exacts des réunions;
  - enregistrer toutes les motions et les décisions;
  - signer le procès-verbal pour attester son exactitude;
  - tenir des copies du procès-verbal et les distribuer aux membres du conseil; et,
  - s'assurer que les membres sont avertis de la tenue des réunions générales.

### TRÉSORIER

Le trésorier est également nommé par le conseil d'administration et assume la responsabilité finale de la tenue des livres et de l'enregistrement des opérations financières quotidiennes de l'administration portuaire. Le trésorier est responsable de rendre compte des questions financières de l'administration portuaire au conseil d'administration. Il doit rendre compte chaque mois au conseil et une fois par an à tous les membres. Le trésorier tient personnellement les dossiers ou nomme un comptable pour ce faire. Il surveille le travail du comptable et prépare les états financiers nécessaires à l'administration portuaire. Certains conseils combinent les rôles de secrétaire et de trésorier en un seul poste.

#### **Voici certaines des fonctions exercées par le trésorier :**

- siéger au comité exécutif;
- rendre compte régulièrement au conseil de la situation financière de l'administration portuaire;
- tenir les fichiers des rapports financiers;
- présider le comité des finances;
- agir à titre de signataire autorisé, avec un autre agent ou un membre supérieur du personnel, des chèques et autres documents;
- s'assurer que tous les rapports financiers, rapports fiscaux et vérifications nécessaires sont déposés; et,
- préparer et surveiller le budget général avec le comité des finances (le cas échéant).

### RESPONSABLE DE PORT

Le superviseur ou responsable de port est responsable de l'exploitation quotidienne du port. Il relève directement du conseil d'administration et collabore avec lui à l'atteinte des objectifs de l'administration portuaire. Il est une source précieuse d'information pour le conseil : il peut rendre compte de la façon dont les politiques sont appliquées, déterminer les possibilités d'amélioration et suggérer de nouvelles idées. Il peut également porter à l'attention du conseil des questions importantes qui pourraient autrement être négligées.

La décision d'engager ou non un responsable de port est importante en ce qui a trait aux ressources financières qui devront être affectées à cette fin, à la perception des redevances et à la prestation des services aux utilisateurs du port. Dans les ports dirigés par de petites administrations portuaires, les membres peuvent s'acquitter des tâches qui, dans un port plus important, sont normalement effectuées par le responsable.

Le travail du responsable de port doit être clairement défini avant que le poste ne soit pourvu. Le fait d'avoir des responsabilités clairement définies évitera les malentendus et les négligences et assurera une bonne collaboration entre le responsable et le conseil. Pour définir le travail à accomplir par le responsable de port, il peut être utile de déterminer s'il est possible de sous-traiter certaines tâches, de façon à libérer le responsable pour qu'il s'acquitter de tâches jugées plus importantes par le conseil afin d'assurer aux pêcheurs commerciaux des services sûrs et de qualité.

#### **Voici des exemples d'activités pouvant être confiées à un responsable de port :**

- exploiter, gérer et superviser toutes les installations du port administré par l'administration portuaire;
- contrôler et superviser tous les terrains (y compris les terrains recouverts d'eau) administrés par l'administration portuaire;
- expliquer les politiques, les règlements et les structures tarifaires aux utilisateurs des installations et des biens administrés par l'administration portuaire;

- percevoir les droits d'amarrage, de quai et de services publics et autres frais et en assurer la comptabilité, sur instruction de l'administration portuaire;
- affecter de l'espace de mouillage et des aires d'entreposage pour les biens (s'ils sont fournis) et surveiller l'utilisation des aires d'entreposage conformément aux instructions ou aux politiques du conseil;
- surveiller les places de stationnement (si elles sont fournies);
- rester en contact avec les autorités locales (police, pompiers, ambulance);
- s'assurer que les détenteurs de licence, les locataires et les détenteurs de contrat en observent les conditions;
- s'assurer que les utilisateurs jettent les déchets et les huiles usées dans les contenants fournis et que les installations sont libres de tous biens personnels, dromes, etc.;
- superviser l'entreprise de collecte des déchets et les autres entrepreneurs locaux susceptibles d'être employés;
- s'assurer que les limites de charge ne sont pas dépassées sur les routes et les structures gouvernementales;
- rendre compte de toutes les déficiences structurelles des installations louées au conseil et effectuer les réparations mineures ou prendre les dispositions à cette fin;
- rendre compte de tous les accidents, dommages et incendies aux autorités désignées;
- afficher tous les panneaux et les avis; et,
- s'acquitter d'autres tâches susceptibles d'être affectées oralement ou par écrit par le conseil d'administration de l'administration portuaire.



*Une liste de contrôle mensuelle de l'administration portuaire se trouve en annexe à la fin de la présente section. Elle aidera votre responsable de port ou conseil d'administration à déterminer la priorité des tâches qui devraient être exécutées par l'administration portuaire (annexe 6).*

*Il est important d'assurer que tous les responsables du port reçoivent une copie du guide intitulé « Guide pratique du responsable de port » (vous le trouverez à votre bureau régional des PPB ou sur le site Web des PPB).*

## COMITÉS

Les comités exécutent des tâches précises et sont formés d'individus choisis par le conseil d'administration. Les comités doivent rendre compte régulièrement au conseil et sont généralement présidés par un membre du conseil. Les comités peuvent être utiles à l'exploitation de l'administration portuaire.

Ils peuvent :

- représenter un petit groupe de résolution de problème qui étudie une question en profondeur et fait des recommandations au conseil; et,
- aider les employés à s'acquitter de tâches qu'ils ne pourraient exécuter seuls, ou s'acquitter de tâches à la place d'un employé (p. ex. diriger un important projet de rénovation ou de construction, négocier avec la municipalité, créer un nouveau service).

## COMITÉ DE GOUVERNANCE

Le comité de gouvernance veille au déroulement des activités du conseil « en arrière-plan »; il agit en tant que conscience du conseil. Ce comité examine le fonctionnement du conseil et la façon dont les membres communiquent, et voit si le conseil s'acquitte de ses responsabilités et atteint les objectifs et ambitions qu'il fixe pour lui-même et pour l'organisation.

Ses responsabilités peuvent être regroupées en deux catégories générales :

### **Trouver, retenir et/ou remplacer les administrateurs :**

- concevoir la description de tâches des membres du conseil;
- déterminer quelles aptitudes et compétences sont requises des membres du conseil;
- repérer des membres potentiels à l'extérieur du réseau de l'organisation; et,
- Favoriser le développement des leaders potentiels au sein du conseil.

### **Former les administrateurs :**

- orienter les nouveaux membres du conseil; et,
- suggérer des options de formation et de perfectionnement pour le conseil;
- effectuer une évaluation annuelle du rendement du conseil et rédiger des recommandations d'améliorations.

## **COMITÉ EXÉCUTIF**

Le règlement interne de la société précise s'il faut créer un comité exécutif. Le comité exécutif est composé d'un nombre précis d'administrateurs qui exercent les pouvoirs conférés par le conseil d'administration. En général, les agents de la société siègent au comité exécutif. Le règlement interne précise les modalités de nomination et de destitution des membres du comité exécutif. Les administrations portuaires qui comptent un grand nombre d'administrateurs sont plus susceptibles d'avoir un comité exécutif que celles dirigées par un petit conseil.

## **COMITÉS PERMANENTS**

Les comités permanents sont des sous-comités du conseil d'administration qui s'occupent de questions stratégiques particulières, comme la protection de l'environnement, ou qui fournissent un soutien opérationnel dans des domaines comme les finances ou le personnel. Les comités permanents sont chargés, par exemple, des finances, de l'exploitation, des biens, de l'environnement et du personnel.

Le rôle général d'un comité permanent est de :

- rédiger des politiques;
- se pencher sur les enjeux; et,
- fournir des recommandations au conseil quant aux lignes de conduite possibles.

Les comités permanents sont un moyen efficace de déléguer et d'effectuer le travail d'une administration portuaire. Le comité détermine la fréquence des réunions et doit préparer un ordre du jour et tenir un procès-verbal de chaque réunion.

On ne doit constituer un comité permanent que si c'est absolument nécessaire. Ce sont les membres du conseil d'administration qui siègent aux comités permanents.

## **COMITÉS SPÉCIAUX**

Les comités spéciaux sont des comités mis sur pied à brève échéance, de façon souple et pratique, par le conseil d'administration pour s'occuper d'une question particulière, comme un projet d'entretien important ou un événement spécial. Le travail des comités spéciaux est clairement défini et doit être terminé à une date prédéterminée.

Un comité spécial peut être formé de personnes hautement qualifiées qui ne siègent pas au conseil d'administration. Seul le président du comité doit être un membre du conseil. Les comités spéciaux favorisent la participation et le soutien des membres de l'administration portuaire qui souhaitent limiter leur participation à un projet ou à un domaine de compétence en particulier.

## MEMBRES DE L'ADMINISTRATION PORTUAIRE

Les membres de l'administration portuaire sont les personnes qui ont demandé à être membres et ont été acceptées par le conseil d'administration. Les membres appuient l'administration portuaire dans l'exploitation, l'entretien et la gestion d'un port de pêche commerciale public. Les conditions d'adhésion sont énoncées dans le règlement interne. Le titre de membre de la société ne doit pas être assorti d'un gain pécuniaire. Le règlement interne confirme également si des frais d'adhésion ou cotisations sont exigés.

Les membres doivent se réunir au moins une fois l'an pour s'acquitter d'un certain nombre de tâches, notamment :

- entendre le rapport du conseil d'administration sur la façon dont la société a été gérée durant l'année écoulée;
- apprendre comment le conseil sera géré l'année suivante;
- examiner les états financiers vérifiés;
- nommer un vérificateur pour l'année suivante (au besoin); et,
- élire les nouveaux membres (au besoin).

## PLANIFICATION – RÔLE DU CONSEIL

Habituellement, les conseils d'administration sont si occupés à prendre connaissance des problèmes et à les régler qu'ils n'ont pas le temps de planifier. Cependant, un des plus importants rôles du conseil d'administration est de voir en permanence à la bonne marche de l'organisation.

Pour un conseil d'administration, une des façons de se sortir d'une situation de crise continue est d'assurer la durabilité future de l'organisation et de se doter d'un plan. Le comité doit se demander : « Que devons-nous faire aujourd'hui pour solidifier la position de l'organisation en vue de l'avenir? » À cette fin, il faut déterminer la mission, la vision, les valeurs et l'orientation à long terme de l'organisation. La création d'un « plan directeur » aidera à établir clairement quel est le cap donné à l'organisation, et comment elle suivra ce cap.

Le plan d'entreprise, discuté à la section de la section « Finances » du présent manuel, est un excellent outil de planification stratégique à long terme.

### Avantages de la planification :

- **Orientation** – La planification permet à l'organisation de savoir où elle va. Elle assure une focalisation qui peut rehausser l'efficacité et l'efficacé de l'organisation. Quand tous les intéressés comprennent de la même façon les buts de l'organisation, ils peuvent œuvrer collectivement à la concrétisation de ces buts.
- **Durabilité** – Pour bien planifier, il faut comprendre quelles ressources sont nécessaires et quand elles sont nécessaires, pour pouvoir y accéder au moment opportun.
- **Prise de décisions** – En fixant des buts à long terme et à court terme, le conseil d'administration peut prendre des décisions proactives qui reposent sur des buts prédéterminés. Faute de buts, les décisions sont prises au jour le jour, sans égard aux conséquences à long terme.
- **Continuité** – La planification assure une continuité à l'organisation, malgré le roulement des membres du conseil d'administration et du personnel. Elle permet également au conseil d'administration de recruter du personnel et des administrateurs qui ont les compétences nécessaires pour exécuter le plan. (Voir la section « Ressources humaines » pour obtenir davantage d'information sur la continuité.)
- **Évaluation** – Un plan permet au conseil d'administration d'évaluer le rendement de l'organisation (personnel, programmes, conseil d'administration) en regard de buts prédéterminés.
- **Relations avec la collectivité** – La planification aide à établir la position et le profil de l'organisation vis-à-vis de la collectivité.

Afin de vous aider dans votre planification, nous avons annexé un « Guide de planification à l'intention des conseils d'administration » à la fin de la présente section (annexe 5).

## ANNEXES

### ANNEXE 1 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

#### Glossaire des termes utilisés aux réunions du conseil

<b>Accepter</b>	Accepter un rapport revient à adopter et à approuver le rapport tel qu'il est présenté, y compris les recommandations connexes. Les motions visant à accepter un rapport doivent être appuyées et peuvent faire l'objet d'un débat, être amendées, adoptées ou rejetées.
<b>Adopté</b>	Une majorité de personnes votent en faveur de la motion et la motion est acceptée.
<b>Ajourner</b>	Le fait de reporter le débat sur une motion. Le débat peut être reporté pour une période déterminée ou indéterminée.
<b>Appel</b>	<p>Un membre qui est en désaccord avec une décision du président peut en appeler en déclarant : « Monsieur/Madame le président, j'en appelle de la décision du président. » Cette déclaration exige que le président demande l'opinion des membres sur la décision.</p> <p>La motion d'appel doit être appuyée. La motion ne peut pas faire l'objet d'un débat, mais il est habituel que le président et l'appelant expliquent leurs raisons avant que le vote ne commence.</p>
<b>Avis de motion</b>	Avis qu'une motion sera présentée à une date particulière.
<b>Classer</b>	Reporter la discussion d'une motion. Une motion peut être classée pour une période fixe ou indéterminée.
<b>Clôture de la séance</b>	Mettre fin à la réunion. Une motion d'ajournement a préséance sur toutes les autres motions. Il n'y a pas de débat sur une motion d'ajournement, qui ne peut être amendée et doit faire l'objet d'un vote immédiatement.
<b>Code de conduite</b>	Normes d'éthique élevées dont on s'attend qu'elles soient appliquées par chaque membre du conseil d'administration.
<b>Comité spécial</b>	Comité ou groupe de travail temporaire constitué pour traiter d'une question en particulier.
<b>Conflit d'intérêts</b>	Situation où les intérêts personnels ou professionnels d'un membre du conseil d'administration ou d'un membre du personnel pourraient nuire à sa capacité de placer le bien-être de l'organisation devant son profit personnel.
<b>Conseil consultatif</b>	Groupe créé pour conseiller et appuyer une organisation, également appelé groupe consultatif, comité consultatif ou organe consultatif; s'intéresse habituellement à une question en particulier.

<b>Débat</b>	Discussion qui se déroule au sujet d'une motion avant le vote.
<b>Diligence raisonnable</b>	Degré de prudence auquel on peut raisonnablement s'attendre de la part d'un membre du conseil d'administration dans la prise de décisions et l'application de la règle de l'appréciation commerciale.
<b>Majorité</b>	Le nombre de personnes qui doivent être en faveur d'une motion avant qu'elle ne soit adoptée.  Une « majorité simple » représente plus de la moitié des membres votants, c'est-à-dire 50 % plus une personne.
<b>Membre du conseil d'administration</b>	Une personne qui partage la responsabilité, juridique et autre, de l'organisation avec les autres membres du <b>conseil d'administration</b> .
<b>Modifications</b>	Révision proposée à la motion principale. On peut amender une motion en ajoutant, en supprimant ou en modifiant des mots à la motion principale.  <b>Exemple :</b> <b>Membre :</b> « Monsieur/Madame le président, je propose d'amender la motion en supprimant les mots « avant février ». »  Un amendement ne peut pas changer l'intention première de la motion principale.  Les motions d'amendement font l'objet d'une discussion et d'un vote avant que l'on revienne à la motion principale, dans sa version initiale (si la motion d'amendement a été rejetée) ou dans sa version modifiée (si la motion d'amendement a été adoptée).
<b>Motion</b>	Une proposition avancée pour qu'elle soit débattue. Une motion est énoncée à l'aide de l'expression « Je propose que... » ou « Je propose de... »
<b>Ordre du jour</b>	La liste des articles que l'on se propose de traiter à la réunion.
<b>Priorité</b>	L'ordre dans lequel les motions sont traitées.
<b>Privilège</b>	Une motion de privilège a préséance sur toutes les autres motions sauf les motions d'ajournement et de suspension. Elle n'a pas besoin d'être appuyée et ne fait pas l'objet d'un vote. Les questions de privilège ont trait aux sujets suivants : la santé et la sécurité des membres de l'organisation; l'intégrité d'un membre, de la réunion ou de l'organisation, et le respect qui leur est dû; et la sécurité et la protection des biens.  Le président doit décider immédiatement des questions de privilège.

**Exemple :**

**Membre :** « Monsieur/Madame le président, j'aimerais énoncer une question de privilège. »

**Le président :** « Veuillez énoncer votre question de privilège. »

**Membre :** « Monsieur/Madame le président, je demande que les invités soient priés de quitter la salle jusqu'à ce que la discussion de cette question confidentielle soit terminée. »

**Le président :** « Votre question de privilège est accordée. Tous les invités doivent quitter la salle jusqu'à ce que le sujet confidentiel ait été traité. »

---

<b>Question</b>	Lorsqu'une motion a été proposée et appuyée et que le président a répété la motion pour les personnes présentes, elle devient la « question ». À la suite du débat, le président énonce à nouveau la question et la met aux voix. À ce moment-là, si la question est adoptée, elle devient une résolution.
<b>Quorum</b>	Un quorum est le nombre minimum de personnes, indiqué dans le règlement interne, nécessaire à la tenue légale de chaque réunion du conseil. Faute de quorum, le débat peut se poursuivre, mais on ne peut pas voter sauf pour ajourner la séance. Pour assurer le quorum à chaque réunion, il peut être utile d'établir une politique sur les présences obligatoires.
<b>Ratifier</b>	Donner son approbation; confirmer une action; rendre valide et légal. En général, l'action définitive prise par une réunion pour légaliser les activités dont s'acquittent ses agents ou ses représentants.
<b>Règlement</b>	Règles de fonctionnement officielles d'un conseil.
<b>Rejeté</b>	Une majorité de personnes votent contre la motion.
<b>Retirer</b>	Une motion présentée peut être retirée par l'auteur avec la permission de la personne qui l'a appuyée. Une motion retirée ne peut plus être traitée.
<b>S'abstenir</b>	Ne pas voter. Certains organismes ont des règles régissant les conditions dans lesquelles un membre peut s'abstenir de voter (p. ex. en cas de conflit d'intérêts).

---

## ANNEXE 2 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### Conseils et outils pour tenir des réunions du conseil productives

On utilise la méthode suivante pour discuter des articles à l'ordre du jour des réunions du conseil et prendre des décisions :

1. Le président présente un article (les articles sont présentés dans l'ordre où ils apparaissent sur l'ordre du jour).
2. Les membres du conseil discutent de l'article.
3. Une fois que le président estime que l'article a été suffisamment traité, il demande une motion.
4. Un membre du conseil présente sa motion en résumant la proposition ou la volonté générale des membres en déclarant : « Je propose que... »
5. Le président demande que quelqu'un soutienne ou « appuie » la motion. Pour appuyer une motion, un membre du conseil doit dire : « J'appuie la motion ». L'appui d'une motion ne signifie pas qu'elle est acceptée, mais simplement que l'on est prêt à l'entendre. Si personne ne vient appuyer la motion, le président en demande une autre. En cas de désaccord sur un plan d'action, la discussion peut être reportée jusqu'à ce que d'autres renseignements soient disponibles.
6. Les membres du conseil discutent d'une motion appuyée. Lors de la discussion, le groupe ou un membre peut proposer d'amender la motion. L'amendement change un aspect de la motion sans en modifier l'intention principale. Si l'amendement n'est pas appuyé, la discussion de la motion originale continue.
7. Un amendement peut également être modifié par un sous-amendement (qui doit être présenté à titre de motion et appuyé avant de pouvoir être traité). Un sous-amendement change un aspect de l'amendement, mais non son intention fondamentale.
8. S'il est appuyé, le sous-amendement est discuté par les membres du conseil. Lorsque le président est satisfait que le sous-amendement a été traité en profondeur, il le met aux voix en posant la question : « Le sous-amendement est-il adopté? » Si le vote favorise le sous-amendement, les membres du conseil peuvent poursuivre la discussion jusqu'à ce que le président le mette aux voix en demandant : « L'amendement, tel qu'il a été modifié, est-il adopté? » Si le vote favorise l'amendement, le président met aux voix la motion en demandant : « La motion, telle qu'amendée, est-elle adoptée? » Les motions sont mises aux voix dans l'ordre inverse de leur présentation.
9. Le président met aux voix lorsqu'il estime que tous les points pertinents (avantages et inconvénients) ont été traités. Le vote peut être pris à main levée ou par un oui ou un non.
10. Le président annonce le prochain article à l'ordre du jour.

Lorsque le vote favorise la motion, la motion est adoptée; lorsque le vote s'oppose à la motion, la motion est rejetée. Le président ne vote pas, il ne vote que s'il y a égalité.

Le secrétaire consigne les motions et les résultats du vote dans le procès-verbal de la réunion le plus exactement possible. Le procès-verbal est le compte rendu officiel des discussions et des décisions de la réunion.

**ANNEXE 3 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS****Tenue des réunions du conseil – Exemple d’ordre du jour****ADMINISTRATION PORTUAIRE DE BAIE BLEUE****Réunion du conseil d’administration**

(\*\*Insérer la date, l’heure (de début et de fin), le lieu et le nom de la municipalité\*\*)

ORDRE DU JOUR	Heure	Intervenant	Discussion/Décision
<p><b>Début de la réunion</b></p> <p><b>Demande d’inscription de points supplémentaires à l’ordre du jour</b></p> <p>Affaires courantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Approbation de l’ordre du jour.</li> <li>2. Approbation du procès-verbal de la réunion précédente.</li> <li>3. Correspondance reçue.</li> <li>4. Rapport d’information des administrateurs et des comités.</li> <li>5. Mise à jour/rapport financier.</li> </ol> <p><b>Questions découlant de la réunion précédente ou laissées en suspens à la réunion précédente :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articles en cours de discussion et non résolus à la fin de la dernière réunion.</li> <li>2. Sujets devant être réglés à la suite de ce qui a été traité à la dernière réunion.</li> </ol> <p><b>Affaires nouvelles :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Article le plus important ou urgent.</li> <li>2. Deuxième article le plus important.</li> <li>3. Troisième article le plus important.</li> <li>4. Divers.</li> </ol> <p><b>Date de la prochaine réunion</b></p> <p><b>Ajournement (fin de la réunion)</b></p>			

## ANNEXE 4 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### Liste de vérification de la trousse d'information pour le nouveau directeur d'administration portuaire

Chaque administration portuaire devrait adapter cette trousse pour y inclure une copie de toute information pertinente concernant le fonctionnement de l'administration portuaire. Cette information comprend :

- ✓ Une liste des **comités du conseil d'administration et de tout autre comité** de l'administration portuaire, avec leurs membres et leur mandat.
- ✓ Les coordonnées de tous les **membres actuels du conseil d'administration** de l'administration portuaire, avec la durée de leur mandat et leurs responsabilités.
- ✓ Une liste des membres du comité exécutif du **conseil d'administration de l'administration portuaire**, avec leurs postes et responsabilités.
- ✓ Les **procès-verbaux** des récentes réunions du conseil d'administration.
- ✓ Le **calendrier annuel des réunions du conseil d'administration**, des réunions des comités et des autres fonctions auxquelles doivent participer les membres du conseil d'administration, avec la date, le lieu et l'heure de toute réunion prévue.
- ✓ Un **organigramme** et des renseignements sur le personnel de l'administration portuaire.
- ✓ Une copie de la **description d'emploi du responsable de l'administration portuaire** et une copie du contrat d'embauche (le cas échéant).
- ✓ Un **bref aperçu écrit de l'administration portuaire** et de son historique, y compris ses énoncés de mission et de vision (s'il y a lieu).
- ✓ Une copie des **documents de constitution en société**, du règlement interne et du bail de l'administration portuaire.
- ✓ Une copie des **politiques existantes du conseil d'administration** (p. ex. code de conduite, couverture d'assurance, remboursement des frais, politique d'investissement).
- ✓ Une copie du **budget de l'année courante** et du plus récent état financier.
- ✓ Une copie du **rapport annuel** et du **rapport de vérification** de l'année précédente.
- ✓ Le **plan d'entreprise**, le **plan stratégique** et/ou le **plan d'exploitation annuel** courant ou le plus récent de l'administration portuaire (s'il y a lieu).
- ✓ Une liste de **renseignements sur les partenaires et les associations membres**.
- ✓ Une copie de tout **document de promotion de l'administration portuaire** et de l'information sur le site Web.
- ✓ Tout autre renseignement disponible sur la **gouvernance des conseils d'administration des organisations sans but lucratif**.

### ANNEXE 5 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

#### GUIDE DE PLANIFICATION À L'INTENTION DES CONSEILS

##### **Mission**

La planification doit reposer sur le but fondamental d'une organisation – sa mission. Une mission décrit la raison d'être de l'organisation et fournit un cadre de décision. Une planification efficace assure que le conseil et le personnel se conforment à la fonction principale de l'organisation, attirent des donateurs et des bénévoles et suscitent la participation de la collectivité.

Un énoncé de mission n'est pas un trophée qu'on affiche au mur. Il doit insuffler de la vie dans les décisions courantes et guider l'activité et la planification à long terme du conseil d'administration. Une des principales tâches d'un conseil d'administration consiste à passer régulièrement en revue l'énoncé de mission.

##### **Énoncé de mission – Est-il temps de le passer en revue?**

*Répondre aux questions suivantes.*

1. Nous sommes des gens qui \_\_\_\_\_
2. Personne ne peut faire \_\_\_\_\_ aussi bien que nous.
3. Nous voulons être perçus en tant que \_\_\_\_\_

*Maintenant, prenez votre énoncé de mission. Est-ce qu'il reflète les réponses formulées ci-dessus? Dans la négative, il est probablement temps de réexaminer ce que vous faites.*

##### **Un énoncé de mission devrait :**

- indiquer la raison d'être de votre organisation et qui elle sert;
- tracer un portrait clair de ce que vous accomplirez;
- être bref et précis;
- être inspirant;
- décrire en quoi votre organisation est importante et spéciale; et,
- exposer quelles sont les valeurs inhérentes de votre organisation, aux yeux du conseil d'administration et des bénévoles.

## VISION

Un énoncé de vision donne une image claire et convaincante d'un avenir souhaité. Une bonne vision inspire et offre une voie à suivre.

### **L'énoncé de vision doit répondre aux questions suivantes :**

1. Qu'est-ce que l'organisation souhaite; quelles sont ses aspirations?
2. Comment l'administration portuaire veut-elle être connue de ses employés, des administrateurs, de la collectivité et des clients?
3. Comment l'organisation améliorera-t-elle la qualité de vie de ceux qu'elle sert?

### **Exercice de vision**

1. Faites une séance de remue-méninges pour énumérer tout ce qui va bien pour votre organisation (programmes, services, clients, bénévoles, personnel, finances, etc.).
2. Poursuivez votre séance de remue-méninges en énumérant tout ce que le conseil d'administration et le personnel ont fait depuis cinq ans pour que l'organisation fonctionne si bien.
3. En quelques phrases, décrivez votre vision collective de l'avenir de l'organisation, et ce que vous devrez faire, comme organisation, pour atteindre cet idéal.

### DRESSER UN BILAN – EXAMEN INTERNE ET EXTERNE

La prochaine étape, pour le conseil d'administration et le personnel, consiste à dresser un bilan de ce qu'est actuellement la réalité interne et externe de l'organisation. Ce processus met en lumière les enjeux critiques auxquels l'organisation fait face, et les points que le plan doit aborder.

#### **Examen interne**

1. **Forces** – p. ex. bonne réputation au sein de la collectivité; personnel et bénévoles engagés :
2. **Faiblesses** – p. ex. manque de ressources financières :
3. **Possibilités** – p. ex. changement de la réglementation; changement des besoins de la population cliente :
4. **Menaces** – p. ex. changement des utilisateurs du port et de l'orientation :

#### **Examen externe**

1. **Politique** – p. ex. changements dans la réglementation gouvernementale qui définit le mode de fonctionnement de l'organisation :
2. **Économique** – p. ex. sources/options de financement disponibles, évolution des budgets gouvernementaux :
3. **Occasions favorables** – p. ex. changements dans la réglementation, changements dans les besoins de la population cliente :
4. **Menaces** – p. ex. changements dans les usagers et l'orientation du port :

## PLANIFICATION

La différence entre la position que vous occupez présentement (situation actuelle) et celle que vous souhaitez occuper (vision et buts), c'est ce que vous faites (objectifs et plans d'action).

### 1. Buts stratégiques

Ce que l'organisation doit faire pour faire face à ses principaux problèmes et saisir les principales occasions favorables. Les buts stratégiques sont des énoncés généraux dont la concrétisation rapprochera l'organisation de sa vision. Typiquement, une organisation ne devrait établir que de trois à cinq buts stratégiques.

**Gardez en tête que mieux vaut être réaliste. Avec des ressources limitées, une organisation a avantage à se fixer moins de buts stratégiques et d'objectifs que trop. Il est préférable d'opérer une amélioration importante dans deux ou trois domaines que d'exercer une influence minime ou nulle à dix égards...**

### 2. Objectifs

Des cibles précises et mesurables qui accompliront les buts stratégiques. Un bon objectif consiste en un énoncé court et concis qui est à la fois :

- Précis : résultats particuliers qui sont visés
- Mesurable : il doit être mesurable pour que vous sachiez si vous l'avez atteint
- Stimulant mais atteignable
- Axé sur les résultats : précisez le résultat visé
- Limité dans le temps : pas plus d'un an

#### Exemple de bon objectif

Réduire le nombre de comptes en souffrance d'ici mars 2014

#### Exemple d'objectif flou

Réduire le roulement du personnel (n'est pas précis, mesurable ni limité dans le temps)

### 3. Mesures à prendre

**Actions précises que les gens effectueront pour atteindre les objectifs. Les mesures à prendre décrivent ce qui sera fait, qui le fera et quand cela sera fait. Assurez-vous d'étoffer les 90 premières journées d'un plan d'action, pour vous aider à démarrer.**

**Demandez à votre conseil d'administration si cela est réaliste? Peut-on l'accomplir?**

**Avant d'aller de l'avant, assurez-vous que le plan est réaliste.**

## ANNEXE 6 – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

**Liste de vérification annuelle de l'administration portuaire**

*Ajoutez tout élément que vous jugez pertinent dans les champs vides fournis.*

## JANVIER – FÉVRIER

## Tâche

## Date d'achèvement

Organisez une assemblée générale annuelle et des élections, au besoin.

Veillez à ce que les extincteurs soient inspectés et certifiés tous les ans.

Révissez votre système de gestion de l'environnement.

Effectuez l'inspection environnementale du port en suivant la liste de contrôle.

La fin de l'exercice financier pour les administrations portuaires est fixée au 31 mars. Commencez à préparer l'arrêt des comptes pour l'exercice courant.

## MARS

## Tâche

## Date d'achèvement

Veillez à ce que les contrats d'utilisation (permis) soient délivrés et signés préalablement à toute activité opérationnelle (notamment l'utilisation des palans et d'autres matériels de levage, des systèmes d'approvisionnement en carburant fixes ou mobiles (camions-citernes), des abris à engins de pêche ou à appâts, et des mouillages) pour dégager l'administration portuaire de toute responsabilité. Des permis ordinaires peuvent être délivrés par votre bureau régional des PPB.

Soumettez le rapport financier annuel et le rapport environnemental à votre bureau régional des PPB dans le cadre de votre déclaration annuelle.

Complétez la liste de vérification et l'inspection de prévention des incendies.

## AVRIL

## Tâche

## Date d'achèvement

Les systèmes souterrains d'alimentation en carburant nécessitent une inspection technique annuelle. Les systèmes d'alimentation en carburant à la surface nécessitent une inspection technique tous les trois (3) ans.

Assurez-vous que des contrats d'utilisation (permis) sont en place pour les systèmes d'alimentation en carburant et/ou les activités de livraison de carburant des camions-citernes aux navires.

Réviser votre structure de droits d'administration portuaire.

Fournissez une copie des renseignements de gouvernance et des coordonnées de votre administration portuaire à votre bureau régional des PPB.

## MAI

## Tâche

## Date d'achèvement

Veillez à ce que les systèmes de déchargement soient inspectés et certifiés tous les ans.

Réviser les besoins d'ententes de location et de sous-location de l'administration portuaire.

Discutez de tout renouvellement prochain ou de toute nouvelle exigence possible avec votre bureau régional des PPB afin que les documents juridiques nécessaires soient en place pour dégager l'administration portuaire de toute responsabilité.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### JUIN

#### Tâche

#### Date d'achèvement

Remplissez la Formule 3 – Sommaire annuel et envoyez-la à Industrie Canada, accompagné d'un paiement de 30 \$ pour couvrir les frais de dépôt du renouvellement de votre constitution en société, avant le 30 juin.

### JUILLET

#### Tâche

#### Date d'achèvement

Vérifiez périodiquement le contenu des trousseaux de premiers soins et regarnissez-les au besoin.

### AOÛT

#### Tâche

#### Date d'achèvement

Veillez à ce que vos états financiers soient envoyés au MPO.

Préparez un plan d'affaires pour votre port afin de vous aider dans la planification des projets et des activités du port.

## SEPTEMBRE

## Tâche

## Date d'achèvement

Vérifiez périodiquement le contenu des trousseaux d'intervention en cas de déversement et regarnissez-les au besoin.

## OCTOBRE

## Tâche

## Date d'achèvement

Présentez les propositions de grands projets à PPB au plus tard en novembre afin qu'elles soient prises en compte dans le prochain exercice financier. Pour obtenir de l'aide, communiquez avec votre bureau régional des PPB.

## NOVEMBRE

## Tâche

## Date d'achèvement

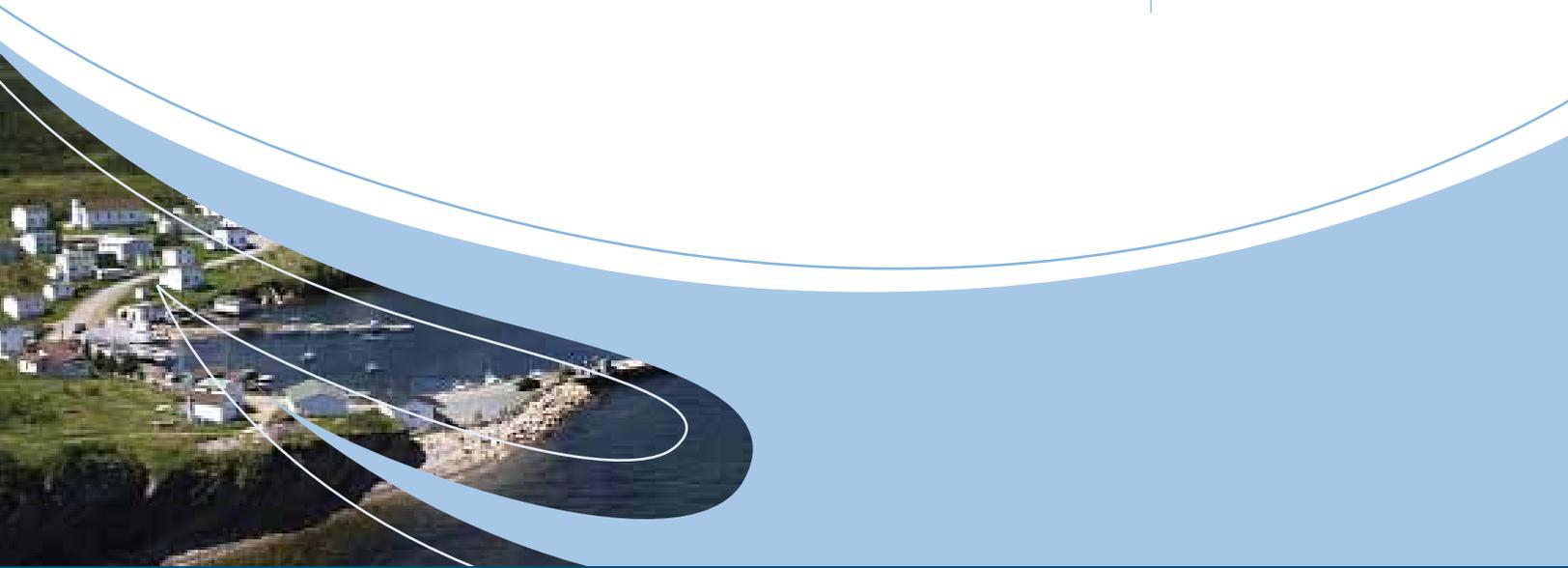
Contractez ou renouvelez l'assurance de responsabilité civile et de dommages corporels pour les administrateurs et les agents auprès de votre Corporation des administrations portuaires, avant le 16 novembre.

### DÉCEMBRE

#### Tâche

#### Date d'achèvement

Produisez votre déclaration de revenus des sociétés (T2) à l'Agence du revenu du Canada dans les six mois qui suivent la fin de votre année d'imposition.



## Ressources humaines

Le conseil d'administration détermine comment le travail est effectué au port. Par exemple, le travail peut-il être effectué par des bénévoles ou des entrepreneurs autonomes, ou devrait-on embaucher du personnel rémunéré pour gérer le travail et les activités au quotidien?

La décision peut dépendre de différents facteurs tels que :

- la taille du port;
- le nombre de navires qui utilisent le port;
- la durée de la saison;
- les services offerts au port;
- la disponibilité du personnel potentiel. Cela pourrait être un problème dans les ports éloignés.

La présente section traite d'activités associées au **personnel rémunéré** et comprend de l'information relative aux questions suivantes :

- recrutement;
- modalités et conditions; et,
- rémunération et avantages sociaux.

### RECRUTEMENT

Si le conseil décide que l'administration portuaire peut embaucher un ou plusieurs employés rémunérés, sa première tâche sera d'élaborer des directives relatives au personnel. Ces directives peuvent être rédigées par le conseil d'administration, un comité de ressources humaines ou tout autre comité formé à cette fin.

La **liste de vérification** ci-dessous pourrait être utile à la préparation de ces directives :

- ✓ Établissez une description de poste qui précise les tâches ou responsabilités de l'employé ainsi que les exigences requises, par exemple :
  - l'expérience;
  - les connaissances;
  - les capacités;
  - les habiletés;
  - les qualités personnelles;
  - l'éducation;
  - de qui relève l'employé (c.-à-d. du conseil d'administration).
- ✓ Rédigez un modèle de contrat.
- ✓ Élaborez des énoncés qui abordent :
  - le processus de recrutement (attirer des candidats compétents par bouche à oreille ou en annonçant le poste);
  - le processus de sélection (repérer les postulants les mieux qualifiés en étudiant les candidatures, en faisant passer des entrevues et en vérifiant les références);
  - la paie et les avantages sociaux (voir plus bas pour de plus amples renseignements à ce sujet);
  - les horaires de travail (temps partiel, temps plein, saisonnier);
  - l'examen de rendement (évaluation du rendement de l'employé au travail);
  - les heures supplémentaires;
  - les congés;
  - les vacances;
  - les absences (maladie et autre);
  - la cessation; et,
  - tout autre aspect de l'emploi.

Les lois provinciales qui régissent les normes du travail doivent être prises en compte lors de la rédaction d'une politique sur le personnel. Pour plus de renseignements concernant les lois provinciales régissant les normes du travail, communiquez avec votre ministère provincial du travail. Les lois provinciales régissent les aspects suivants du travail :

- salaire minimum;
- paiement du salaire;
- heures de travail;
- jours fériés; et,
- cessation d'emploi.

**Vous trouverez les coordonnées de ces ministères à la fin de la présente section. (Annexe 1)**

## MODALITÉS ET CONDITIONS D'EMPLOI

Le conseil d'administration approuve les modalités et conditions d'emploi. Les modalités d'emploi sont des détails précisés dans le contrat de travail. Les conditions d'emploi traitent de la nature du travail et de ses conséquences sur l'employé.

### Modalités d'emploi

Les modalités d'emploi précisent le poste, la période d'emploi, l'évaluation du rendement et le type et le montant de la rémunération. Au moment d'établir les modalités d'emploi, il y a lieu de tenir compte des facteurs suivants :

- ✓ les circonstances et les conditions dans lesquelles l'employé travaille;
- ✓ la nature du travail;
- ✓ la fréquence et le mode de paie de l'employé;
- ✓ sur quelle base et dans quelle mesure l'employé est responsable des pertes, dépenses ou dommages qu'il pourrait causer; et,
- ✓ le degré de contrôle qu'exerce l'administration portuaire sur l'employé.

### Conditions d'emploi

L'administration portuaire est responsable d'assurer un environnement de travail sûr et sain pour ses employés. Les questions de santé et de sécurité sont étroitement liées à la nature du travail et aux tâches et aux responsabilités affectées à l'employé. Toutes les provinces se sont dotées d'une législation qui régit la santé et la sécurité au travail.



### Voici quelques questions qui peuvent aider à déterminer s'il y a des risques potentiels pour la santé et la sécurité :

- ✓ Des matières dangereuses sont-elles présentes?
- ✓ Le lieu de travail est-il isolé?
- ✓ Le travail est-il exigeant physiquement?

Il est important que l'administration portuaire traite des questions de santé et de sécurité en prenant des mesures visant à éliminer des situations dangereuses et en soulignant les mesures d'urgence.

Les conditions d'emploi doivent préciser tout ce qui peut influencer sur la santé et la sécurité des employés.

## RÉMUNÉRATION, AVANTAGES SOCIAUX ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

### Rémunération

La paie ou rémunération est toute forme de paiement remis à l'employé en échange du travail effectué pour le compte de l'employeur. Un employé payé en fonction d'un taux horaire ou payé à la semaine, aux deux semaines ou au mois reçoit un salaire. Les avances sont des honoraires fixes préalablement négociés, payés régulièrement à un individu, à l'avance, comme rémunération pour des tâches précisées dans le contrat. Il n'existe pas de règles bien établies déterminant quels employés devraient recevoir un salaire ou une avance.

### Avantages sociaux

Les avantages sociaux sont les avantages offerts à l'employé sous une forme autre qu'une rémunération directe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une rémunération, les avantages sociaux constituent un coût pour l'employeur et l'employé. Le coût des avantages sociaux peut représenter jusqu'à un tiers de la rémunération totale.

Voici les quatre catégories d'avantages sociaux :

- **Les avantages universels** sont les avantages comme la Sécurité de la vieillesse (SV), le Supplément de revenu garanti (SRG) et les suppléments provinciaux à ces programmes, que les gouvernements offrent sans exiger de contribution directe de la part de l'employeur ou de l'employé. L'assurance-maladie est également un avantage universel dans plusieurs provinces. Dans d'autres provinces, les employeurs ou les employés, ou les deux, doivent verser des primes.
- **Les avantages obligatoires** sont les avantages qu'un employeur doit fournir de par la loi. L'assurance-maladie (dans certaines provinces) et l'indemnisation des accidents du travail sont des exemples d'avantages obligatoires régis par les provinces. Les régimes de pension du Canada et du Québec et le régime d'assurance-emploi sont des avantages régis au niveau fédéral et financés par l'employé et l'employeur. En tant qu'employeur, l'administration portuaire est tenue d'effectuer les retenues sur le salaire de ses employés. (Veuillez consulter les exigences de déclaration du gouvernement dans la section « Finance » du présent manuel.)
- **Les avantages facultatifs** sont les avantages comme les régimes de retraite privés, les assurances-vie collectives et les assurances-invalidité ainsi que les assurances-maladie complémentaires. Les grandes organisations offrent normalement ces types d'avantages à leurs employés sur une base de partage des coûts.
- **La rémunération pour le temps non travaillé** comprend des avantages comme les congés payés, les jours fériés payés et les congés de maladie payés. En vertu de la Loi sur les normes d'emploi, les administrations portuaires sont tenues de payer à leurs employés un certain nombre de jours fériés et de jours de congé. D'autres congés payés, comme les congés de maladie ou des vacances au-delà du minimum légal, sont accordés à la discrétion de l'employeur.

### Indemnisation des accidents du travail/Santé et sécurité

Les administrations portuaires qui emploient du personnel doivent connaître la législation sur la santé et la sécurité professionnelle de leur province. La législation énonce les droits et les obligations de toutes les parties au milieu de travail, ainsi que les procédures permettant de faire face aux dangers au travail.

La Commission des accidents du travail (CAT) (Commission de la santé et sécurité au travail (CSST) au Québec) regroupe les contributions des employeurs et fournit les prestations aux travailleurs qui sont blessés au travail ou qui contractent une maladie professionnelle. Chaque province est dotée de sa propre loi sur l'indemnisation des accidents du travail et de sa propre commission des accidents du travail.

Lorsqu'une administration portuaire donne du travail à un entrepreneur ou sous-traitant, la CAT peut tenir l'administration portuaire financièrement responsable pour toute cotisation impayée par l'entrepreneur. Exiger une attestation de paiement de l'entrepreneur avant de lui décerner un contrat constitue une bonne pratique. L'attestation de paiement confirme que l'entrepreneur est couvert par la CAT et a payé les cotisations nécessaires. Un délai prescrit s'applique à la validité de l'attestation de paiement.

Le conseil d'administration de l'administration portuaire et le responsable de port doivent connaître les dispositions pertinentes de la **Loi sur la santé et la sécurité au travail** et de son règlement d'application.

**Voici le lien vers le site Web du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail : <http://www.ccohs.ca/>**

## BÉNÉVOLES



### **Bénévole:**

- 1) une personne qui prend volontairement part à une activité ou offre d'accomplir une tâche
- 2) une personne qui travaille pour une organisation sans recevoir de salaire de façon volontaire

Les bénévoles sont tout aussi importants que le personnel rémunéré. Ce sont des gens spéciaux qui donnent leur temps et leurs efforts sans recevoir d'argent en retour. Les bénévoles demeurent actifs auprès d'organisations lorsqu'ils sentent qu'ils apportent une contribution positive à la collectivité et qu'ils obtiennent de la reconnaissance pour les efforts qu'ils investissent dans l'organisation.

### **Pourquoi les gens font-ils du bénévolat?**

Lorsque nous comprenons ce qui motive les gens à donner de leur temps, nous pouvons leur offrir des occasions qui sont à la fois productives pour l'organisation et valorisantes pour eux.

Les gens font du bénévolat pour :

- évoluer et se perfectionner;
- appliquer leurs aptitudes et expériences;
- explorer leurs propres forces;
- améliorer leurs perspectives d'emploi;
- apprendre quelque chose de nouveau;
- rencontrer des gens;
- aider les gens et leur collectivité;
- mettre en pratique leurs valeurs personnelles pour changer les choses;
- sensibiliser le public;
- influencer sur la société;
- changer les attitudes et les croyances;
- appuyer la cause que défend l'organisme.

### Descriptions de poste pour bénévoles

Que l'administration portuaire emploie du personnel rémunéré ou ait uniquement recours à des bénévoles, des descriptions de poste soigneusement rédigées montrent que l'organisation prend ses responsabilités envers son personnel et ses clients au sérieux et examine rigoureusement toutes les candidatures, n'acceptant que les postulants qui correspondent aux critères déterminés pour le poste.

### Recrutement des bénévoles

Pour être efficaces, les avis de recrutement doivent être réalistes et clairs. Le recrutement des bénévoles est le processus de mise en correspondance des besoins de l'administration portuaire avec les intérêts et compétences d'un bénévole. À une époque où il n'est pas toujours facile de trouver des bénévoles, il est essentiel de trouver des stratégies de recrutement concrètes et fructueuses afin d'attirer les bons candidats pour les postes à pourvoir.

Le recrutement des bénévoles se fait généralement moins formellement que le recrutement des employés. Par exemple, le conseil d'administration pourrait demander à un utilisateur local de l'administration portuaire de veiller à ce que le quai reste propre pendant la saison de pêche. Plus le recrutement des bénévoles est informel, moins les recruteurs se sentent à l'aise d'appliquer un processus formel. Un moyen de rendre le processus de recrutement plus formel est d'afficher des avis ou d'envoyer des demandes de bénévoles accompagnées de descriptions de poste et de formulaires de candidature.

Voici quelques conseils importants pour le recrutement des bénévoles :

- Veillez à ce que vos documents de recrutement, comme les descriptions de poste, indiquent clairement que l'administration portuaire prend ses responsabilités relativement aux bénévoles au sérieux et examine rigoureusement toutes les candidatures.
- Ne donnez pas l'impression que tous ceux qui posent leur candidature seront acceptés.
- Exprimez clairement que votre administration portuaire sélectionne ses bénévoles avec beaucoup de soin.
- Assurez-vous que tout document promotionnel ou description de poste que vous utilisez est juste et à jour.
- Veillez à ce que les documents comprennent toute l'information disponible à propos du poste en question.

Maintenant que vous savez ce que vous recherchez chez les bénévoles potentiels, vous devez déterminer où trouver des candidats correspondant à la description de poste.



#### Il y a différents moyens de faire connaître vos besoins :

- recommandations d'anciens bénévoles ou de bénévoles actuels;
- universités/collèges/écoles secondaires de votre région (beaucoup d'étudiants recherchent des occasions de bénévolat pour acquérir de l'expérience);
- annonce dans des journaux communautaires;
- sites Web;
- associations industrielles, commerciales ou professionnelles; ou,
- présidents et membres de groupes sociaux, communautaires, professionnels, d'aide sociale, etc.

Après avoir pesé les avantages et les inconvénients de diverses options de recrutement, vous serez sûrement en mesure de choisir une stratégie répondant aux besoins de votre organisation.

### Sélection des bénévoles

La sélection des bénévoles nécessite de faire connaissance avec les postulants afin de déterminer s'ils sont qualifiés pour une tâche donnée. Cela commence souvent par une entrevue, qui peut être formelle ou informelle, où l'on discutera avec le candidat de ses :

- expériences;
- talents;
- habiletés;
- intérêts;
- disponibilités.

Les entrevues, formelles ou informelles, servent à exprimer les attentes de votre administration portuaire et de déterminer si le candidat est compatible avec ces dernières.

### Orientation et formation des bénévoles

Une bonne orientation aide les bénévoles à s'adapter en offrant de l'information sur les politiques et procédures qui influencent le travail et la participation de l'administration portuaire. Tout comme le personnel rémunéré, les bénévoles devraient recevoir une formation adéquate pour accomplir leurs tâches sans courir de risques ni en faire courir à autrui. La formation prépare les bénévoles à accomplir le travail requis et à combler les attentes de leurs affectations.

Les séances d'orientation et de formation donnent aux bénévoles des renseignements généraux à propos de l'administration portuaire et fournissent de l'information précise sur le poste de bénévole. L'orientation et la formation aident vos bénévoles à se sentir confiants et préparés. Prendre le temps d'aider les bénévoles à comprendre ce que l'on attend d'eux réduit le risque que des problèmes surviennent plus tard.

### Supervision des bénévoles

Les bénévoles devraient savoir qui sont leurs superviseurs. La supervision stimule la motivation des bénévoles, contribue à assurer que le mandat de l'organisation est atteint et donne aux bénévoles le sentiment de faire partie de l'organisation.

Des « vérifications » régulières permettent tant au bénévole qu'au conseil de prendre le temps d'évaluer comment se passe l'affectation et de donner de la rétroaction. Cela aide le bénévole à sentir qu'il fait partie de l'organisation et lui démontre que son travail est évalué et qu'il apporte une contribution significative.

### Appréciation et évaluation des bénévoles

La participation des bénévoles devrait être évaluée régulièrement, peut-être une fois par année, pour assurer que leur travail est utile au mandat de l'organisation.



#### Une évaluation de la participation bénévole pourrait comprendre :

- l'examen des buts et objectifs;
- la détermination des résultats obtenus; et,
- l'obtention de rétroaction de la part des bénévoles et clients actuels.

Les évaluations peuvent être utiles en tant que guide pour analyser si le travail accompli et la personne qui l'accomplit correspondent aux besoins et s'il est possible travailler plus efficacement. C'est une occasion d'amorcer une discussion.

Les entrevues de départ peuvent vous aider à obtenir de l'information précieuse quant à l'expérience qu'un bénévole qui quitte votre organisation a vécu au sein de cette dernière. Dès que vous apprenez qu'un bénévole va partir, tentez de prévoir un entretien informel pour discuter de sujets tels que :

- le poste qu'il occupait à titre de bénévole;
- la supervision qu'il a reçue;
- la reconnaissance;
- les questions de santé et de sécurité; et,
- les aspects satisfaisants et insatisfaisants.

En passant un peu de temps avec les bénévoles pour discuter de leur expérience, l'administration portuaire et le conseil peuvent dégager des perspectives précieuses quant à l'expérience, aux aptitudes et aux compétences requises pour le poste que laisse le bénévole.

### **Reconnaissance et motivation des bénévoles**

La reconnaissance continue est essentielle au cycle de gestion des bénévoles. Elle est offerte de façon informelle chaque fois qu'un bénévole reçoit un « merci ». Il est important que le « merci » soit adapté au bénévole. Apprenez à connaître vos bénévoles afin de pouvoir les remercier d'une façon qui les fait se sentir sincèrement appréciés.

### **Gestion des dossiers**

Un dossier sur chaque bénévole actif auprès de l'administration portuaire devrait être conservé à l'aide d'un système confidentiel et sécurisé. Ce dossier devrait inclure le formulaire de candidature, le registre d'entrevue, la description des affectations, les lettres de recommandation, les évaluations du rendement et les coordonnées à jour. Les dossiers sont également utiles pour mesurer l'impact du programme de bénévolat en fonction de la contribution apportée et du temps donné par les bénévoles.

**Grâce à la reconnaissance constante, à la motivation et à la bonne gestion des dossiers, vous saurez garder vos bénévoles actuels et serez prêt à en accueillir de nouveaux pour continuer le cycle du bénévolat.**

*Tiré de – <http://volunteer.calen/resource/management/theory#3>*

Il n'y a pas de grand secret derrière la motivation...  
Il s'agit simplement de découvrir ce que les gens aiment faire (et savent bien faire) et de leur trouver un poste où ils auront l'occasion de faire précisément cela. Chaque bénévole a sa propre motivation, et c'est le travail de la personne qui gère des bénévoles de repérer, de comprendre et d'encourager cette motivation personnelle, lorsque c'est possible, pour adapter la reconnaissance.



## PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La planification de la relève, c'est le processus par lequel on identifie, évalue et forme des personnes pour s'assurer que les postes essentiels d'un organisme pourront être pourvus en période de changement. C'est faire en sorte que tous les postes d'employés et de bénévoles sont occupés par des personnes compétentes, non seulement aujourd'hui, mais aussi l'an prochain et dans cinq ans.

### Pourquoi est-il important de planifier la relève?

Le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que l'organisme s'acquitte de sa mission, et la planification de la relève en constitue un volet important. Il faut planifier aussi bien la relève des administrateurs que des employés.



#### La pénurie de main-d'œuvre s'aggrave pour différentes raisons :

- Les baby-boomers partent à la retraite.
- Les taux de fécondité au Canada ont reculé depuis les années 1990.
- On assiste à une migration accrue entre les régions rurales et les régions urbaines.
- Le bassin de main-d'œuvre n'est plus ce qu'il a déjà été quand les femmes sont arrivées sur le marché du travail et qu'il y avait beaucoup d'immigrants et de baby-boomers.

Cela touche également le bénévolat. Les bénévoles ont moins de temps et ils veulent faire une différence importante. Les conseils d'administration devront redoubler de travail pour conserver leurs meilleurs employés et bénévoles.

### Voici quelques bonnes raisons pour lesquelles vous devriez commencer dès maintenant à planifier la relève.

La concurrence :	Les organismes vont se disputer les employés et bénévoles. Si vous disposez d'un plan, vous serez bien placé pour recruter les meilleurs candidats pour pourvoir les postes essentiels au sein de votre organisme.
La stabilité organisationnelle :	Votre organisme pourra continuer à remplir sa mission et à offrir ses programmes et services essentiels en période de transition.
La reddition de comptes :	Vous envoyez à vos clients, employés et bénévoles le message que votre organisme est responsable et redevable.
Conserver les talents :	Le plan de relève vous donne l'occasion de veiller au perfectionnement des employés et bénévoles déjà en poste, ce qui accroît leur motivation et leur engagement envers l'organisme.
Conserver le savoir :	Planifier la relève, c'est aussi documenter et gérer l'information importante de votre organisme, afin que la mémoire institutionnelle ne parte pas en même temps que les gens!

### **Planification de la relève au sein du conseil d'administration**

Le conseil d'administration doit impérativement disposer d'un plan advenant le départ d'administrateurs, pour assurer la continuité de la direction de l'organisme. Voici quelques directives à respecter :

#### **1. Passez en revue vos règlements sur la durée du mandat**

Cette première étape vous permettra de déterminer combien de temps un administrateur peut demeurer en poste. La durée du mandat varie habituellement entre un et trois ans, mais souvent, le mandat est renouvelable. Fixez la durée maximale du mandat et échelonnez les élections au conseil pour favoriser l'apport de sang neuf.

#### **2. Étudiez la composition actuelle de votre conseil**

Quels administrateurs doivent quitter bientôt? Quand le président du conseil et les autres membres du comité exécutif partiront-ils? Pour éviter la confusion, indiquez dans un document les dates de départ des administrateurs, ce qui facilitera la planification.

#### **3. Faites participer votre comité de gouvernance**

Faites appel à votre comité de gouvernance. Il peut jouer un rôle important dans la planification de la relève. Idéalement, le comité de gouvernance identifiera, parmi les administrateurs actuels, ceux qui pourraient jouer un rôle prépondérant (président, vice-président, trésorier ou secrétaire). Pour les préparer à leur futur rôle, le comité pourrait leur proposer des cours de perfectionnement ou de formation ou les jumeler à un mentor afin d'en faire de meilleurs dirigeants.

#### **4. Recrutez en fonction de l'avenir**

Lors du choix d'un nouvel administrateur, demandez-vous si le candidat serait en mesure d'occuper un poste important. Pourrait-il présider le conseil d'administration dans trois ans? De quel soutien aurait-il besoin pour se préparer à occuper un poste de cadre?

#### **5. Constituez un manuel à l'intention du conseil**

Les nouveaux administrateurs deviendront plus rapidement efficaces s'ils peuvent consulter les procès-verbaux des réunions antérieures du conseil, ainsi que les politiques et autres renseignements organisationnels pertinents. Pensez à instaurer une politique de gestion des documents.



### **Recrutement des administrateurs : Comment faire un mariage heureux**

Les excellents conseils d'administration ne sont pas le fruit du hasard. Il faut du temps et de l'énergie pour recruter des bénévoles ayant les compétences, la passion et la motivation voulues pour siéger au conseil d'administration. Il appartient aux administrateurs de diriger et de guider ce processus.

#### **1. Ne succombez pas au syndrome du « premier venu »**

Il est facile d'accepter le premier venu qui s'intéresse à votre conseil. Faites plutôt vos devoirs et prenez le temps d'apprendre à connaître le candidat potentiel et de réfléchir sérieusement à la manière dont il pourrait contribuer aux buts à long terme de votre conseil.

#### **2. Voyez le recrutement comme une campagne de marketing non officielle**

Assurez-vous que votre conseil rayonne dans la collectivité. Le président aurait-il l'occasion de prendre la parole lors d'activités locales? Pouvez-vous annoncer une vacance au sein du conseil dans le bulletin d'information des membres? Il y a beaucoup d'avantages à siéger au sein du conseil. À vous de les faire valoir!

#### **3. Précisez l'engagement demandé des administrateurs**

Rédigez une description de poste qui précise les responsabilités et le temps requis pour les affaires du conseil. Réfléchissez également à la façon dont vous allez aider les nouveaux administrateurs à se familiariser avec leur rôle.

#### **4. Déterminez ce que vous cherchez chez un nouvel administrateur**

Si vous aviez la possibilité de choisir n'importe quel administrateur dans le monde, qui choisiriez-vous? Qui est le candidat idéal pour aider l'organisme à grandir? Vous devriez chercher une personne compétente ayant les antécédents voulus et le désir de contribuer à la mission de l'organisme. Et n'oubliez pas qu'il est essentiel que votre conseil soit diversifié.

#### **5. Ne cachez pas les problèmes**

Les candidats potentiels doivent savoir exactement à quoi s'en tenir. Faites-leur part des réussites de l'organisme mais ne leur cachez pas les problèmes. Rappelez-vous qu'ils pourraient aborder la question sous un tout nouvel angle.

#### **6. Faites participer vos membres**

Renforcez la participation et l'engagement des membres de votre organisation en leur demandant de siéger au conseil! Vos membres s'intéressent à votre organisation et respectent le travail que vous faites. Avez-vous pensé à la possibilité de leur demander de devenir administrateurs? Communiquez avec les membres importants qui pourraient vous faire profiter de leurs compétences et rehausser la diversité du conseil. Ils seront flattés que vous ayez pensé à eux.

#### **7. Ne vous limitez pas dans vos recherches**

Pensez aux différents secteurs et collectivités qui travaillent avec les Ports pour petits bateaux. Les associations de pêcheurs, le secteur du tourisme, les Premières nations, et les organismes municipaux, par exemple. Sont-ils représentés au sein de votre conseil d'administration? Même si vous n'avez pas de postes à combler dans l'immédiat, invitez-les à une séance de remue-méninges avec votre conseil pour articuler d'autres stratégies de recrutement.

## Liste de vérification pour la planification de la relève

### Au conseil

- ✓ **Adoptez une stratégie de recrutement continue.**  
Le recrutement est un processus continu. Il est dirigé par le comité de gouvernance, mais tous les administrateurs en sont responsables. Les bons conseils d'administration placent le recrutement en tête de leurs priorités et planifient longtemps à l'avance.
- ✓ **Planifiez la relève au sein du conseil d'administration.**  
Qui sera le prochain président? Devez-vous voir au perfectionnement en leadership de certains administrateurs (par exemple, leur offrir du mentorat ou les jumeler à des personnes qui occupent des postes clés)? Pensez aux personnes qui occuperont les principaux postes au sein du conseil dans quelques années.
- ✓ **Faites de vos administrateurs de meilleurs leaders.**  
Offrez de la formation aux administrateurs et aidez-les à bien s'acquitter de leurs fonctions. Faites-leur donner de la formation par des gens d'affaires ou des établissements d'enseignement locaux.
- ✓ **Partagez les documents et l'information importante émanant du conseil.**  
Constituez à l'intention du conseil un manuel dans lequel vous verserez tous les renseignements généraux touchant votre organisme (règlements administratifs et autres documents juridiques importants, mission, plan stratégique, données financières) et le conseil d'administration (biographies des administrateurs, descriptions de travail, procès-verbaux et calendrier des réunions). Faites en sorte que les nouveaux administrateurs puissent rapidement devenir efficaces.

Vous trouverez des renseignements utiles sur le mentorat et la participation du conseil d'administration en consultant le site Web suivant : [www.mentoringcanada.ca](http://www.mentoringcanada.ca)

### Dans votre organisme

- ✓ **Créez un système de gestion des documents accessible et systématique.**  
Faites en sorte que personne ne devienne l'unique détenteur du savoir institutionnel. Demandez à un comité formé de bénévoles de vous aider à mettre sur pied un système de gestion des documents.
- ✓ **Dressez une liste des compétences pour les employés et les bénévoles occupant des postes essentiels.**  
Quelles sont les compétences essentielles et souhaitables pour faire fonctionner votre organisme? Identifiez les employés ou les bénévoles qui pourraient combler un poste vacant de façon temporaire ou prolongée.

### Dans votre collectivité

- ✓ **Faites connaître l'administration portuaire dans votre collectivité.**  
Faites connaître le travail qu'accomplit votre organisme dans la collectivité. En rehaussant le profil de votre organisme, les gens comprendront qu'il joue un rôle important et réfléchiront à la façon dont ils peuvent s'impliquer.
- ✓ **Faites participer la collectivité.**  
Avez-vous négligé certains segments de la population où vous pourriez recruter des administrateurs et des bénévoles? Mettez-vous à profit les talents qui existent dans votre collectivité pour faire avancer la mission de votre organisme? Faites participer des gens de tous les horizons comme formateurs bénévoles, administrateurs ou conseillers. Ces personnes pourraient se révéler d'ardents défenseurs de la cause de votre organisme et, un jour, siéger à votre conseil d'administration.

## RÉSOLUTION DE CONFLITS

### Qu'est-ce qu'un conflit?

Le conflit est une situation de désaccord, d'incompatibilité, ou d'opposition entre deux ou plusieurs personnes ou groupes de personnes. Il surgit des conflits au travail, à la maison et dans la collectivité. Notre façon de gérer les conflits dépend souvent de notre tempérament, de notre expérience personnelle ou de notre bagage culturel.



### Les conflits peuvent surgir pour les raisons suivantes :

1. **Conflit relationnel ou conflit de valeurs :** À la base, ces conflits tiennent à la façon dont les gens se perçoivent et se traitent les uns les autres. Ce type de conflit est influencé par les valeurs, les croyances et l'éthique.
2. **Conflit lié à l'information ou conflit organisationnel :** Une interprétation différente de la même information, de l'information contradictoire, ou encore un flou au niveau de l'organisme ou de la définition des rôles peuvent entraîner des conflits, particulièrement dans les organismes sans but lucratif.
3. **Conflit lié aux ressources :** La plupart des organismes disposent de maigres ressources financières, humaines et technologiques. Souvent, les administrateurs manquent de temps. L'organisme doit décider comment répartir au mieux ses ressources pour en tirer le maximum, ce qui peut donner lieu à des conflits.

### Quand le conflit au sein du conseil d'administration est-il sain?

À titre de dirigeants, les conseils d'administration doivent prendre des décisions épineuses concernant les politiques, les objectifs et l'avenir de leur organisme. Ils doivent concilier les multiples intérêts de la collectivité qu'ils servent pour s'assurer que leur organisme adhère aux normes de rendement les plus rigoureuses. Dans ce contexte, le conflit peut constituer un élément productif du processus décisionnel.

Cependant, de nombreux conseils d'administration font tout pour éviter les conflits. Souvent, celui qui pose une question difficile ou émet une opinion divergente est perçu comme un empêchement de tourner en rond. Il est important que tous les administrateurs poursuivent le même objectif, mais les conseils où il n'y a pas de conflits sont souvent ceux qui ne s'acquittent pas de leurs fonctions ou qui refusent d'envisager de nouvelles façons de faire.

### *Les conseils d'administration peuvent instaurer une culture où le débat et le dialogue font progresser l'organisme. Ils peuvent :*

1. Établir des pratiques décisionnelles qui favorisent des communications transparentes et la participation active.
2. Se doter d'un mécanisme efficace de gestion des conflits qui contribue à la croissance de l'organisme plutôt que de l'entraver.

### Types de conflit au sein des conseils d'administration

Certains types de conflit sont particuliers aux organismes sans but lucratif, tels les conseils d'administrations portuaires. Les multiples intérêts dont ces conseils doivent tenir compte contribuent en partie aux conflits, tout comme le modèle de direction partagée entre les conseils d'administration bénévoles et le gestionnaire du port.

#### Divergences de vues entre les administrateurs :

- Vision de l'organisation.
- Attentes personnelles envers l'organisme.
- Degré de participation aux travaux du conseil.
- Compréhension du rôle des administrateurs.
- Opinions professionnelles et domaines de spécialisation.

#### Solutions:

- Instaurer une culture favorisant la diversité et les débats productifs.
- Clarifier les descriptions de poste, les rôles et les responsabilités avant de choisir les administrateurs.
- Évaluer régulièrement les réunions et le rendement du conseil pour bien saisir les attentes et cerner les points à améliorer.

#### Répartition des responsabilités entre le personnel du port et le conseil d'administration

- Mode de reddition de comptes du gestionnaire du port envers le conseil d'administration.
- Degré d'autonomie du personnel du port dans la prise de décisions et de mesures concrètes.
- Degré de supervision financière exercée par le conseil.

#### Solutions:

- Préciser les attentes envers le gestionnaire du port dans sa description de travail et établir conjointement un mécanisme d'évaluation.
- Vous entendre sur la distinction entre les fonctions opérationnelles (exercées par le personnel) et les fonctions de gouvernance (exercées par le conseil).

#### Domaines d'autorité et de responsabilité du conseil et des autres bénévoles

- Rôles et pouvoirs des sous-comités.
- Contradictions entre la mission et les besoins de comités ou de groupes interdépendants.

#### Solutions:

- Bien décrire le mandat des comités et leurs relations avec le conseil d'administration (par exemple, nommer un président qui fait aussi partie du conseil d'administration).
- Vérifier régulièrement si le mandat du comité cadre toujours avec votre orientation et vos buts stratégiques.
- Créer des canaux de communication entre les organismes dont les intérêts se recoupent (comme les conseils d'administrations portuaires avoisinants, la municipalité, etc.).

## CONFLIT D'INTÉRÊTS

### **Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?**

Un conflit d'intérêts est une situation où l'intérêt personnel d'un administrateur est en contradiction avec l'intérêt de l'organisme. Cet intérêt personnel peut influencer l'administrateur quand vient le temps de prendre une décision au nom de l'organisme car lui-même, un de ses proches ou un organisme qui lui est affilié pourrait tirer un quelconque bénéfice ou avantage de la décision.

Parfois, l'apparence de conflit d'intérêts est aussi dommageable qu'un conflit d'intérêts réel. Les administrateurs doivent toujours garder à l'esprit qu'ils doivent agir dans l'intérêt public et que même l'apparence de conflit peut éroder la confiance du public envers le conseil d'administration portuaire.

Tous les conseils d'administration ont à gérer des conflits d'intérêts et les administrations portuaires n'y échappent pas. Ainsi, les propriétaires ou exploitants de navires siégeant au sein du conseil d'administration sont nécessairement en conflit avec certaines des décisions du conseil, puisqu'ils utilisent les installations portuaires. Les administrateurs doivent toujours faire passer le bien de l'administration portuaire avant leurs intérêts personnels.

On voit souvent des conflits d'intérêts financiers du fait qu'un administrateur est affilié à plusieurs organismes ou occupe des rôles contradictoires au sein de plusieurs organismes.

### **Comment protéger votre conseil des conflits d'intérêts?**

#### ***Exigez une déclaration d'intérêts des administrateurs***

La déclaration des conflits possibles devrait constituer une pratique courante de votre conseil. Par exemple, il serait tout à fait normal qu'un administrateur déclare : « Le prochain point à l'ordre du jour touche la modernisation de nos systèmes de gestion de l'information. Comme mon frère tient l'un des plus gros magasins de matériel informatique de la région et qu'il est un fournisseur potentiel, je pourrais être en conflit d'intérêts et je vais sortir de la pièce pendant que ce point est débattu. »

N'oubliez pas d'inscrire dans le procès-verbal toutes les déclarations de conflit d'intérêts et tous les désistements lors de la mise aux voix.

#### ***Obtenez des soumissions écrites***

Si vous effectuez un achat important, obtenez une ou plusieurs soumissions écrites. Ainsi, les prix et les produits seront comparables.

#### ***Établissez une politique sur les conflits d'intérêts***

Énoncez clairement ce qui constitue un conflit d'intérêts dans votre organisme. Demandez aux administrateurs de signer la politique chaque année.

Voici un modèle de politique sur les conflits d'intérêts que vous pourriez utiliser :

*Modèle de politique*

*L'administration portuaire de \_\_\_\_\_ s'attend à ce que tous ses employés, bénévoles, et administrateurs se comportent de manière à éviter scrupuleusement tout conflit entre les intérêts de l'administration portuaire de \_\_\_\_\_ d'une part, et leurs intérêts personnels, professionnels et commerciaux, d'autre part. Cela vaut aussi bien pour les conflits d'intérêts réels qu'apparents.*

*Je comprends que cette politique est destinée à protéger l'intégrité du processus décisionnel de l'administration portuaire de \_\_\_\_\_, à convaincre notre clientèle de notre intégrité et à protéger l'intégrité et la réputation de nos bénévoles, employés et administrateurs.*

*Avant ou dès mon élection, mon embauche ou ma nomination, je divulguerai par écrit tous mes intérêts, relations et investissements qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts. Cette déclaration écrite sera conservée à mon dossier et je la mettrai à jour au besoin.*

*Durant les réunions ou les activités, je déclarerai tout intérêt dans une transaction ou une décision dont moi-même (y compris mes associés professionnels ou associés dans un autre organisme sans but lucratif), ma famille, mon conjoint, mon employeur, ou mes associés pourraient tirer un avantage ou un gain. Après cette déclaration, je comprends que je devrai quitter la pièce pendant que le point est débattu et que je n'aurai pas le droit de vote.*

*Je comprends que je dois faire preuve de jugement et respecter aussi bien l'esprit que la lettre de cette politique.*

*Date de signature :*

*Date:*



### **Que faire en cas de conflit?**

Si un conflit surgit au sein de votre conseil d'administration, résistez à l'envie de prendre vos jambes à votre cou et d'aller vous cacher! Il est important de dénouer les conflits rapidement et équitablement afin qu'ils n'entravent pas les travaux du conseil.

Signalons que les étapes ci-dessous ne conviennent pas à toutes les situations, par exemple les plaintes de harcèlement, de discrimination, ou d'activités illégales.

Dans la plupart des cas, il faut instaurer un mécanisme de règlement des conflits et le suivre étape par étape. Le président du conseil d'administration a un rôle déterminant à jouer pour rétablir l'harmonie au sein du conseil. Si le président n'est pas en mesure de résoudre le conflit ou est lui-même en cause, faites appel à une autre personne compétente et objective.

Vous pourriez vous adresser :

- à un médiateur;
- à un consultant en organisation ayant des compétences en gestion des conflits; où
- à l'ancien président du conseil d'administration, ou à un autre dirigeant qui jouit du respect et de la confiance du conseil.

Ces « gestionnaires de conflit » sont impartiaux et dignes de confiance, et ils permettent d'envisager toute une gamme de solutions et de restaurer l'équilibre du pouvoir entre toutes les parties en cause.

### **Étapes de la conception et de la conduite d'un processus de règlement des conflits**

#### ***Étape 1 : Prendre conscience du conflit***

Apprenez à détecter les indices de conflit sérieux. Soyez attentif aux changements dans les communications et aux tensions récurrentes, notamment.

#### ***Étape 2 : Décider s'il faut intervenir***

Décidez si vous devriez aider à dénouer le conflit et songez aux conséquences possibles si vous intervenez ou si vous restez à l'écart.

#### ***Étape 3 : Identifier les parties en cause, les problèmes et les émotions***

Recueillez toute l'information possible sur le conflit, et obtenez le point de vue de toutes les parties en cause.

#### ***Étape 4 : Analyser le conflit***

Prenez le temps d'analyser le conflit à la lumière de l'information dont vous disposez.

#### ***Étape 5 : Établir le processus***

Planifiez la façon dont vous allez mettre les parties en présence pour régler le conflit.

#### ***Étape 6 : Renseigner les parties et obtenir leur accord à participer au règlement***

Expliquez tout ce qui se produira dans le processus de règlement du conflit et demandez à chacun d'accepter d'y participer.

#### ***Étape 7 : Appliquer le processus***

Tenez une ou plusieurs réunions pour aider les parties à résoudre leurs différends.

#### ***Étape 8 : Célébrer et vérifier***

Célébrez la fin du conflit. Mettez ensuite en place un mécanisme pour vérifier que chaque partie respecte l'accord et demeure satisfaite.

**Questions à se poser à propos des situations conflictuelles :**

Si vous êtes partie à un conflit ou si l'on vous demande d'agir comme médiateur, voici quelques questions à vous poser pour comprendre la situation :

1. Le conflit peut-il se régler de façon informelle ou faut-il établir un mécanisme de règlement?
2. Qui sont les personnes en cause, directement ou indirectement (administrateurs, employés, bailleurs de fonds, etc.).
3. Existe-t-il des relations de pouvoir qui empêcheront de régler le conflit équitablement?
4. Y a-t-il des différences culturelles ou des différences entre les sexes dont il faut tenir compte?
5. Quel est le point de vue de chaque partie en cause?
6. Quelles hypothèses les gens formulent-ils?
7. Qu'ont-ils en commun?
8. Le conflit est-il lié aux ressources, aux personnalités ou au système?
9. Y a-t-il des obstacles aux solutions possibles?

*Tiré de : Angelica, Marion Peters, "Resolving Conflict in Nonprofit Organizations: The Leaders Guide to Finding Constructive Solutions". Saint Paul, MN: Amherst Wilder Foundation, 1999.*

## ANNEXE

### ANNEXE 1 – RESSOURCES HUMAINES

#### Ministères provinciaux du Travail

##### Colombie-Britannique

Victoria : 250-387-6121

Vancouver : 604-660-2421

Ailleurs en C.-B. : 1-800-663-7867

De l'extérieur de la C.-B. : 604-660-2421

Adresse de courriel : [EnquiryBC@gov.bc.ca](mailto:EnquiryBC@gov.bc.ca)

Site Web : [www.labour.gov.bc.ca/esb](http://www.labour.gov.bc.ca/esb)

##### Alberta

Ministère du Travail

Numéro de téléphone : 780-427-3731

Numéro sans frais : 1-877-427-3731

Site Web :

[www.employment.alberta.ca/SFW/1224.html](http://www.employment.alberta.ca/SFW/1224.html)

##### Saskatchewan

Ministère du Travail

Numéro de téléphone : 306-787-662

Site Web : [www.labour.gov.sk.ca/about](http://www.labour.gov.sk.ca/about)

##### Manitoba

Ministère du Travail

Numéro de téléphone : 204-945-3744

Numéro sans frais : 1-866-626-4862

Site Web : <http://www.gov.mb.ca/labour>

##### Ontario

Ministère du Travail

Numéro de téléphone : 416-326-7160

Numéro sans frais : 1-800-531-5551

Site Web : <http://www.labour.gov.on.ca/english/>

##### Québec

Commission des normes du travail

Numéro de téléphone : 418-644-0817

Site Web : [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)

##### Nouveau-Brunswick

Ministère de l'Éducation supérieure,  
de la Formation et du Travail

Numéro de téléphone : 506-453-2725

Numéro sans frais : 1-888-452-2687

Site Web : [www.gnb.ca/0308/index-e.asp](http://www.gnb.ca/0308/index-e.asp)

##### Île-du-Prince-Édouard

Ministère des Affaires communautaires et

Division du Travail et des Relations industrielles

Numéro de téléphone : 902-368-4000

Numéro sans frais : 1-800-463-4PEI

Site Web : [www.gov.pe.ca/commcul/index.php3](http://www.gov.pe.ca/commcul/index.php3)

##### Nouvelle-Écosse

Ministère du Travail

Numéro de téléphone : 902-424-5301

Site Web : [www.gov.ns.ca/enla/404.asp](http://www.gov.ns.ca/enla/404.asp)

##### Terre-Neuve-et-Labrador

Ministère de l'Environnement et du Travail

Numéro de téléphone : 709-729-2480

Site Web : [www.hrle.gov.nl.ca/hrle](http://www.hrle.gov.nl.ca/hrle)

## Baux, sous-baux et permis

Les baux, sous-baux et permis sont des ententes contractuelles, exécutoires en vertu de la loi, et conclues entre deux ou plusieurs parties. Ces ententes devraient être examinées par un avocat sauf s'il s'agit de documents standards que l'administration portuaire utilise sur une base régulière et qui ont été revus antérieurement par un avocat.

### BAUX

Un bail désigne un contrat conclu entre une administration portuaire (locataire) et le MPO (locateur) en vertu duquel le MPO concède à l'administration portuaire le droit d'utiliser ses terrains et ses installations (port de pêche commerciale) aux fins d'entretenir, d'exploiter et de gérer un port en tant que port de pêche commerciale public sous la *Loi sur les ports de pêche et de plaisance*. La seule relation officielle entre les administrations portuaires et Ports pour petits bateaux est contractuelle, en vertu de leurs conventions de bail.

Avec le consentement écrit préalable du MPO, l'administration portuaire peut sous-louer toute portion du terrain ou de l'équipement loué. Le bail autorise également l'administration portuaire à délivrer des permis qui accordent à des tiers le droit d'utiliser le terrain ou l'équipement pour y tenir des activités commerciales distinctes. Les revenus provenant des sous-locations et des permis sont perçus et conservés par l'administration portuaire.

Le conseil d'administration devrait être au fait des conditions contenues dans les baux. Ce type de document précise clairement les obligations dont l'administration portuaire doit s'acquitter pour pouvoir continuer à gérer les biens loués.



#### Voici certaines des responsabilités de l'administration portuaire énoncées dans le bail :

- couvrir tous les frais d'exploitation – services publics, installations techniques, entretien (y compris la voie d'accès) et taxes;
- assurer l'accès par le public;
- ne permettre à personne d'endommager le secteur loué ni d'y causer des torts;
- assurer que personne ne traîne sur le terrain;
- entretenir et réparer le terrain et l'équipement loués;
- obtenir la couverture d'assurance nécessaire – travaux d'amélioration et réparations d'entretien;
- assumer la responsabilité pour tous les risques;
- tenir le terrain et l'équipement loués propres et en ordre;
- dans la mesure du possible, éviter les privilèges de construction ou autres privilèges en relation au travail, aux services ou aux matériaux;
- prendre toutes les précautions nécessaires pour prévenir les incendies;
- informer immédiatement le MPO de toute condition non sécuritaire; et,
- informer immédiatement le MPO si elle devient partie à une action en justice.

## SOUS-BAUX

Avec le consentement écrit du MPO, une administration portuaire peut sous-louer une portion des installations qu'elle loue (par exemple, sous-louer une parcelle de terrain) à des tierces parties pour profiter du potentiel qu'offre le port de générer des recettes. Le sous-bail constitue donc une entente entre l'administration portuaire et la partie qui loue le bien.

L'administration portuaire conserve certains droits et intérêts, ainsi que les obligations contractées sous le bail d'origine, relativement à la propriété sous-louée. Comme c'est le cas avec les baux, les sous-baux ne prévoient pas la cession des titres de propriété du terrain ou des aménagements.

Le sous-locataire devrait disposer d'une police d'assurance responsabilité envers l'administration portuaire. Il doit s'agir d'une police d'assurance responsabilité de première ligne et non contributoire, et dont la couverture n'excède pas toute assurance dont dispose déjà l'administration portuaire. Cela signifie que l'assurance du sous-locataire doit être épuisée avant que les assurances du MPO ou de l'administration portuaire n'aient à verser de dédommagement. Le nom de l'administration portuaire doit être indiqué dans la police.

Pour connaître les modalités et conditions d'un sous-bail type, référez-vous au modèle de sous-bail auprès de votre bureau régional.

**Veillez communiquer avec votre bureau régional des PPB pour obtenir une copie d'un modèle de sous-bail.**

## PERMIS

Un permis est un contrat personnel entre deux parties. Il ne confère pas d'intérêt foncier, mais constitue plutôt le droit, donné à une autre partie, par le propriétaire ou le preneur d'un bail, d'utiliser un terrain d'une certaine façon, à certaines fins et selon certaines conditions, tant que le terrain demeure, à autres égards, sous la propriété et le contrôle de son propriétaire ou du preneur de bail. Les administrations portuaires peuvent délivrer des permis pour diverses choses telles que la fourniture d'espace pour le déchargement du poisson, les excursions en bateau ou les pompes à carburant, par exemple. Pour ne pas encourir de responsabilité en regard des activités d'un détenteur de permis, l'administration portuaire devrait s'assurer que ce dernier détient une assurance responsabilité adéquate.

Les ententes de permis régulières comprennent les conditions suivantes :

- le montant exigé et le moment où il doit être versé;
- les frais d'intérêts imputés en cas de non-paiement;
- la nécessité de se conformer aux lois et règlements applicables;
- l'exigence d'obtenir une couverture de responsabilité civile générale;
- le droit d'exiger une preuve de couverture d'assurance;
- une clause d'annulation;
- une mention indiquant que les droits consentis en vertu du permis ne peuvent être transférés ou cédés;
- une clause traitant des dommages qui pourraient être causés aux installations;
- une clause qui garantit l'usage public du site ou l'accès du public au site de manière permanente;
- une clause mentionnant l'état dans lequel les installations devront être remises à la fin de l'entente;
- les signatures du concédant et du détenteur de permis;
- la date; et,
- toute autre clause pertinente.

**Veillez communiquer avec votre bureau régional des PPB pour obtenir une copie d'un modèle de permis.**

# Assurance responsabilité civile

Le MPO souscrit une assurance responsabilité civile pour toutes les administrations portuaires. L'assurance protège l'administration portuaire si une réclamation est faite contre elle en cas de décès accidentel, de lésion corporelle et/ou de dommage matériel subis par des tiers. La police d'assurance est renouvelée annuellement, en avril. Son renouvellement et son administration relèvent de la responsabilité du programme de PPB.

Lorsque l'administration portuaire, ses agents, employés et/ou bénévoles sont mis au courant d'un incident, ils doivent immédiatement le rapporter à la personne-ressource des PPB pour la région. Une copie du formulaire de rapport d'accident à un port se trouve à la fin de la présente section. (Annexe 1)

**Pour obtenir plus de renseignements quant à l'assurance responsabilité civile, veuillez consulter la brochure (qui comprend un dépliant de questions et réponses) incluse en tant que supplément détachable avec le présent manuel.**

**ADMINISTRATIONS PORTUAIRES**  
notre port,  
notre collectivité

**ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE POUR LES ADMINISTRATIONS PORTUAIRES**

**Voici ce que prévoit la police d'assurance responsabilité civile :**

- Couverture d'un maximum de 20 000 000 \$ par accident ou par année avec un maximum de 1 000 \$ par décès.
- Remboursement de la perte de débiteur éventuelle par l'AP est de 500 \$ et le programme PPB absorbe le reste de la franchise existant 500 \$.
- L'assureur déquille sur défaut des éléments pour lesquels l'apport de rapport.
- L'assureur paie les frais de représentation d'un avocat si l'AP ou ses employés sont impliqués.
- L'assureur paie pour les dérivés d'indemnité d'indemnité corporelle, dommages matériels et tranquille patrimoine que l'indemnité est payée.

**Qui est assuré?**

- AP (Association de pêcheurs) et/ou de pêcheurs et/ou de pêcheurs (MPO) souscrit une assurance responsabilité civile pour toutes les administrations portuaires (AP). Cette dernière assure une protection légale aux AP contre une réclamation de tiers pour un accident mortel, une blessure corporelle et des dommages matériels aux biens d'autrui.

**Qu'est-ce qui n'est pas assuré?**

- Si un gérant ou un responsable des biens appartenant à l'AP ou qu'il est tenu en compte, il ne bénéficie d'aucune couverture de l'AP. La police d'assurance ne couvre pas les dommages matériels, corporels et/ou financiers causés par les dommages matériels subis par un tiers à cause d'un feu.
- Les dommages subis par des membres du conseil d'administration, membres, employés et bénévoles de l'AP. La Corporation des administrations portuaires (un organisme fédéral) souscrit une assurance responsabilité civile pour les dommages matériels subis par un tiers à cause d'un feu.
- Les dommages causés à un tiers par un engagement qui entraîne des dommages au tiers du port. La responsabilité civile est assurée par l'AP et non par le port. Les dommages matériels subis par un tiers à cause d'un feu.
- Les dommages matériels subis par un tiers à cause d'un feu.

**Que faire en cas d'incident?**

Lorsque les dirigeants, les employés ou les bénévoles d'une AP constatent un accident, ils doivent prendre les mesures suivantes :

- Appeler la police ou les services d'urgence, si nécessaire.
- Obtenir de l'aide et les services nécessaires.
- Inscrire les renseignements importants, par exemple :
  - Date et heure
  - Noms et coordonnées des personnes concernées ou témoins
  - Liste de témoins
  - Coordonnées téléphoniques au moment de l'accident
  - Noms et coordonnées des témoins
  - Photos, si possible
- Être en aide que les ressources d'urgence soient faites pour contenir les dommages.
- Rapporter l'accident immédiatement à votre contact régional des PPB.

**Bureaux régionaux Ports pour petits bateaux**

**Québec**  
Bordeaux 200, 801 rue Murray  
Montréal 225 392 264  
Fax : 514 495 7099  
Tél : 514 495 4472

**Maritimes et Gaspésie**  
212 rue Université, 217 2000  
Moncton, NB, E1C 3B6  
Fax : 506 851 2439  
Tél : 1 800 863 4165

**Côte de Gaspésie**  
201 University Crescent  
Moncton, NB, E1C 2A6  
Fax : 506 853 7185  
Tél : 506 854 7181

**Terre-Neuve & Labrador**  
217 2000  
St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador  
A1C 3B1  
Fax : 709 735 4010  
Tél : 1 877 389 4008

**Ontario**  
104, 105 Dalhousie, 2ème ét.  
Ottawa, Ontario, K1N 7Y7  
Fax : 1 800 463-1170  
Tél : 416 463 7000

**Canada**

\* Les coordonnées d'urgence sont des services qui relèvent de la responsabilité de l'AP.

Note : Ce document est fourni à titre informatif et ne constitue pas un engagement ou un contrat. Il est possible que les coordonnées ou les services, conditions et politiques de l'assurance soient modifiées sans préavis.

**Vous pouvez également consulter l'onglet « Assurance » situé dans la boîte à outils des administrations portuaires sur le site Web Ports pour petits bateaux.**

<http://www.dfo-mpo.gc.ca/sch-ppb/toolbox-boiteaoutils/index-fra.htm>

## ANNEXE 1 – ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE

### FORMULAIRE DE RAPPORT D'ACCIDENT À UN PORT – ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE

#### RAPPORT D'ACCIDENT À UN PORT

CE RAPPORT DOIT ÊTRE REMPLI POUR TOUT ACCIDENT CAUSANT DES DOMMAGES CORPORELS OU MATÉRIELS DU FAIT DE, OU IMPLIQUANT LES OPÉRATIONS DU PORT, TANT AU NIVEAU DE L'ÉQUIPEMENT, DES VÉHICULES QUE DE L'ENTRETIEN DES INSTALLATIONS PORTUAIRES.

CE RAPPORT SERT À TRANSMETTRE LES INFORMATIONS PERTINENTES AUX ASSUREURS ET À LEURS REPRÉSENTANTS. IL EST CONFIDENTIEL ET PRIVILÉGIÉ. IL SERT DE MATÉRIEL DE BASE DANS L'ÉLABORATION D'UNE DÉFENSE À LA SUITE D'UNE RÉCLAMATION OU D'UN LITIGE.

1. Nom de l'administration portuaire : \_\_\_\_\_

Personne-ressource : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Télécopieur : \_\_\_\_\_

2. Date de l'accident : \_\_\_\_\_

3. Heure de l'accident : \_\_\_\_\_

4. Conditions climatiques : \_\_\_\_\_

5. Description de l'accident (joindre croquis) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Nom et adresse du propriétaire des biens endommagés : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Description des dommages matériels : \_\_\_\_\_

---

---

---

8. Montant de l'estimation des dommages matériels : \_\_\_\_\_

---

---

---

9. Noms et adresses des personnes blessées : \_\_\_\_\_

---

---

---

10. Description des lésions corporelles : \_\_\_\_\_

---

---

---

11. Noms des membres du personnel du port impliqués : \_\_\_\_\_

---

---

---

12. Noms et adresses des témoins : \_\_\_\_\_

---

---

---

13. Si possible, prendre des photographies et les annexer au présent document.

14. Si l'accident est sérieux, avis par téléphone à :

Nom : \_\_\_\_\_

Le (date) : \_\_\_\_\_

à (heure) : \_\_\_\_\_

Nom de la personne établissant ce rapport : \_\_\_\_\_

Date du rapport : \_\_\_\_\_

**À : Coordonnatrice nationale, Programme des administrations portuaires**

Ports pour petits bateaux

Poste 14-N173

200, rue Kent

Ottawa (ON)

K1A 0E6

Tél. : 613- 993-5303

Télec. : 613-952-6788

**À : Courtier actuel ou votre bureau régional des PPB**

## Gestion des dossiers

Conseil de gestion des dossiers – Créez un manuel de politiques organisationnelles incluant toutes vos politiques courantes telles que celles relatives aux ressources humaines, à la confidentialité, à la gestion des dossiers, à la gouvernance et aux investissements.

### CONSIGNATION DE L'INFORMATION

Que feriez-vous si un administrateur ou un employé essentiel quittait soudainement l'organisme? De l'information importante partirait-elle en même temps?

Planifier la relève, c'est aussi veiller à conserver la mémoire institutionnelle advenant un départ. La gestion des documents constitue un volet important de la gestion du risque.

Les bons systèmes de gestion des documents sont accessibles et systématiques. Voici une première liste des documents à conserver et des pratiques à privilégier pour la transmission harmonieuse du savoir institutionnel.

#### Élaborez une politique et un calendrier de conservation pour la gestion des dossiers :

- Quelle information doit être rapidement accessible dans votre organisme?
- Que pouvez-vous archiver?
- À quelles responsabilités et obligations juridiques votre organisme est-il assujéti et quelles sont les exigences en matière de conservation des documents?
- Quelle est la meilleure façon d'organiser cette information?

Élaborez des lignes directrices concernant l'information à conserver, l'endroit où vous la conservez et pendant combien de temps. Par exemple, les gestionnaires du port doivent tenir un registre quotidien des activités portuaires. Il s'agit d'une exigence importante qui permettra aux nouveaux employés de se mettre rapidement au fait. Il y a peut-être un règlement stipulant pendant combien de temps vous devez conserver ces registres.

Formez un comité, nommez un gestionnaire des documents et faites participer les employés à l'établissement d'une politique et d'un calendrier de conservation des documents, et créez un système accessible de gestion des documents.

Pour bien gérer les dossiers, il faut pouvoir extraire facilement d'importants documents d'information et les protéger de la perte ou de la destruction. Cela permet d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Votre organisation pourrait tenir compte des éléments suivants pour la gestion de ses dossiers :

- exigences légales;
- types de fichiers;
- types de dossiers;
- types de rapports; et,
- procès-verbaux.

Formez un comité, nommez un gestionnaire des documents et faites participer les employés à l'établissement d'une politique et d'un calendrier de conservation des documents, et créez un système accessible de gestion des documents.



## EXIGENCES LÉGALES

Le secrétaire de la société, ou un autre agent spécialement chargé de cette fonction, doit conserver les dossiers suivants (sections 109 et 112 de la *Loi sur les corporations canadiennes*) :

- une copie des lettres patentes, des lettres patentes supplémentaires (le cas échéant) et de tous les règlements de l'organisation;
- le nom de tous les individus qui sont ou ont déjà été membres;
- l'adresse et l'occupation de chacun de ces individus pendant la période où il a été membre, dans la mesure où cela peut être déterminé;
- le nom, l'adresse et l'occupation de tous les individus qui sont ou ont déjà été administrateurs, et la date à laquelle chacun est devenu ou a cessé d'être administrateur; et,
- les procès-verbaux de toutes les réunions des membres et des administrateurs.

La société est également tenue de conserver des dossiers comptables suffisants de ses activités à son siège social (section 117 de la *Loi sur les corporations canadiennes*) ainsi que des états financiers de l'année en cours et des années précédentes. Le secrétaire du conseil est également tenu de conserver des archives des procès-verbaux des réunions.

*Veillez consulter le site Web d'Industrie Canada pour obtenir plus de renseignements.  
(<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fr/c02167.html>)*



## CLASSEMENT

La tenue d'un système de classement efficace permet non seulement d'extraire rapidement de l'information, mais de réduire également les possibilités d'égarer de l'information sur les clients, des dossiers des opérations financières et d'autres documents importants.

### Organisation du système de classement

Comme les administrations portuaires traitent un grand volume de documents administratifs, une bonne pratique de gestion est de ne garder que les documents importants et de rejeter le reste. Une fois que vous avez décidé quels documents conserver, vous pourriez adopter la méthode suivante pour organiser le système de classement :

- **Les fichiers du personnel** contiennent les renseignements sur les employés comme la formation, les évaluations, la santé et la sécurité, l'indemnisation des accidents du travail, les descriptions de poste et la correspondance.
- **Les fichiers administratifs** contiennent les grilles tarifaires et les listes d'inventaire.
- **Les fichiers de projets** comprennent tous les détails pertinents sur un projet donné (plans, estimations, rapports d'étape, factures, etc.).
- **Les fichiers de gestion** comprennent les procès-verbaux des réunions, les résolutions du conseil d'administration et la correspondance connexe.
- **Les fichiers juridiques** contiennent les documents constitutifs, les baux, les sous-locations, les permis, les arpentages officiels, les documents sur les petites créances, les documents de litige.
- **Les fichiers financiers** contiennent les documents sur la facturation, la perception et les comptes créditeurs, l'information sur les clients et les fournisseurs, le plan de travail annuel et les états financiers provisoires, les états financiers annuels, les états bancaires, des copies des résolutions bancaires et les délégations de signature ainsi que les déclarations de revenus.

- **Les fichiers des clients** contiennent des fichiers ou des fiches de compte, remplis par le responsable du port, pour chaque propriétaire exploitant de navire ou autres entreprises ou personnes qui achètent les services de l'administration portuaire. Les fichiers des clients doivent être classés par ordre alphabétique par client ou par nom de navire. Les fichiers des clients doivent normalement contenir des copies des documents suivants :
  - les accords d'amarrage;
  - la description des navires (le cas échéant); et,
  - les noms des personnes-ressources et autres renseignements pertinents.
- **Les fichiers des fournisseurs** contiennent des fichiers ou des fiches de compte pour chaque entreprise ou personne qui vend des biens ou des services à l'administration portuaire. Ces fichiers doivent être classés par ordre alphabétique pour faciliter la consultation. Une fois qu'une facture est payée, le reçu, s'il est fourni, doit être classé avec d'autres renseignements pertinents au fournisseur. Cette information sert de rappel utile lors de futurs contacts avec le fournisseur.

Les talons de chèque doivent être remplis et contenir la date, le nom du bénéficiaire et le montant du paiement. Cette même information doit être inscrite directement dans le journal. Une fois que le rapprochement bancaire est terminé, les chèques annulés et les états bancaires qui les accompagnent pour chaque mois doivent être classés dans l'ordre et conservés.

## TENUE DES DOSSIERS

Les administrations portuaires doivent de par la loi de tenir systématiquement des livres et des dossiers, notamment les documents justificatifs comme les factures de vente et d'achat, les contrats, les états bancaires et chèques annulés, une salle des dossiers désignée. Cette information peut s'avérer utile à des organismes gouvernementaux comme la Commission des accidents du travail, Agence du revenu du Canada et le ministère des Pêches et des Océans à des fins de vérification.

Certains dossiers de la société, comme les états financiers, les journaux et les grands livres ainsi que les dossiers sur le personnel, doivent être gardés de façon permanente. Agence du revenu du Canada exige que les dossiers fiscaux soient conservés pendant au moins six ans à partir de la fin de la dernière année d'imposition à laquelle se rapporte le dossier.

### Dossiers financiers

Les dossiers financiers fournissent un compte rendu écrit des opérations et des questions financières de l'administration portuaire.

### Tenue des livres

Les livres comptables constituent la base des dossiers financiers. Ils répondent à deux besoins importants :

- Ils fournissent des renseignements suffisants pour satisfaire les exigences de déclaration du gouvernement.
- Ils fournissent, de façon simple et directe, l'information financière requise pour la bonne gestion de la société.

On peut tenir les livres de façon quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle suivant le nombre d'opérations que représente la gestion de l'administration portuaire.



Les livres comptables permettent également de justifier les dépenses, de conserver les biens et de satisfaire aux besoins d'information et de planification de la gestion de l'administration portuaire. Leur tenue comprend l'enregistrement et la comptabilité exacte des opérations quotidiennes, comme le paiement des factures, les reçus des recettes, les dépôts bancaires, la comptabilité de caisse et les entrées aux comptes de journal et comptes du grand livre général. On peut tenir les livres de façon quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle suivant le nombre d'opérations que représente la gestion de l'administration portuaire.

Le trésorier ou un comptable engagé à cette fin se charge des états financiers. Ceux-ci sont ensuite examinés et approuvés par le conseil d'administration.

### TENUE DES DOSSIERS FINANCIERS

Une des méthodes typiques de tenue des dossiers financiers est appelée la comptabilité en partie double, ce qui signifie que chaque transaction est consignée dans un compte en tant que débit et dans un autre en tant que crédit, de sorte que le nombre total de débits est équivalent au nombre total de crédits. Les quatre grandes catégories de comptes dans lesquels toutes les opérations financières sont consignées et inscrites au grand livre général sont les suivantes :



- Le **compte de recettes** montre les fonds que reçoit l'administration portuaire : par exemple, les droits d'adhésion, les droits d'amarrage, les droits de quai, le financement du MPO (le cas échéant) et autres recettes.
- Le **compte de dépenses** montre les coûts d'exploitation de l'administration portuaire : par exemple, les dépenses d'entretien, les dépenses d'exploitation, les réparations, les salaires et ainsi de suite.
- Le **compte d'actif** montre tous les articles associés à la propriété des fonds, des bâtiments et de l'équipement.
- Le **compte de passif** montre ce que l'administration portuaire doit à d'autres parties, comme les comptes créditeurs et les prêts bancaires.

Pour tenir ces quatre types de comptes, on utilise trois séries de dossiers ou de journaux :

- un journal des ventes et des recettes qui indique toutes les sommes reçues;
- un journal des décaissements qui montre tous les paiements;
- un journal des salaires qui montre les données financières sur les employés.

### CATÉGORIES FINANCIÈRES

Chaque opération financière est inscrite dans une catégorie d'opération.

Ces catégories pourraient comprendre :

- les salaires;
- les services publics;
- l'entretien;
- les droits d'amarrage;
- les droits de stationnement;
- les permis;
- les ordures;
- l'huile usée;
- les assurances, etc.

Il est important, dès le début des activités, de déterminer les catégories qui correspondent aux articles du plan de travail annuel et aux exigences de rapport des déclarations de revenus, de Ports pour petits bateaux (PPB) ou du MPO. Il est également important de fournir au conseil d'administration des renseignements utiles pour évaluer la performance financière de l'administration portuaire.

## LE SOMMAIRE ANNUEL

Une fois constituée, une société sans but lucratif doit présenter un sommaire annuel à Corporations Canada, accompagné d'un paiement de 30 \$ couvrant les honoraires de dépôt. Le sommaire doit être déposé entre le 31 mars et le 1er juin de chaque année et contenir des renseignements concernant la société en date du 31 mars de cette même année. Vous pouvez obtenir un formulaire de sommaire annuel à remplir sur le site Web de Corporations Canada. Omettre de déposer un rapport pour deux années consécutives peut entraîner la dissolution de la société.

Une société qui omet de payer les droits de 30 \$ verra son nom inscrit sur le site Web de Corporations Canada, avec une mention indiquant que le sommaire annuel de l'année en question a été déposé sans paiement. Corporations Canada lui fera également parvenir un avis de défaut déclarant que tant que les droits n'ont pas été acquittés, la société n'a pas rempli ses obligations. Omettre de déposer un rapport et/ou de payer les droits pendant deux années consécutives peut entraîner la dissolution de la société.

## LE RAPPORT ANNUEL

Le conseil d'administration doit tenir au moins une réunion de ses membres par an conformément aux dispositions des règlements de l'administration portuaire. Un rapport annuel doit être présenté aux membres à cette réunion pour obtenir leur approbation.



### Ce rapport doit comprendre :

- les noms des administrateurs, des membres du conseil d'administration et du personnel;
- le bilan et l'état des revenus et des dépenses; et,
- le rapport du vérificateur.

Le rapport annuel peut être élargi et rendu plus informatif en ajoutant un message du président ou du conseil d'administration décrivant les objectifs qui ont été atteints l'année précédente, les difficultés rencontrées, les nouvelles politiques mises en œuvre et les futures orientations. Le rapport peut comprendre un rapport du trésorier sur la situation financière de l'administration portuaire ainsi que des renseignements sur les grandes décisions financières prises par le conseil pendant l'année, par exemple :

- un résumé des contributions du MPO, par projet (le cas échéant);
- une ventilation des différents projets de construction et d'entretien effectués pendant l'année;
- une ventilation des recettes produites par type de client et par activité;
- l'excédent accumulé et l'argent en caisse; et,
- un rapport sur les réclamations et les primes d'assurance.

Veuillez consulter la section des finances pour un exemple de rapport annuel.



## LE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Le rapport du vérificateur est un résumé de la situation financière de l'administration portuaire. Il est préparé annuellement par un vérificateur et présenté aux membres lors de l'assemblée annuelle. Le vérificateur pour l'année à venir peut être nommé lors de l'assemblée annuelle en adoptant une motion qui précise le nom du vérificateur et en consignait la motion approuvée dans le procès-verbal de l'assemblée annuelle.

Le vérificateur est une ressource de l'extérieur engagé pour fournir un rapport impartial de la situation financière de l'organisation. Le vérificateur n'a pas à être un comptable professionnel, mais il doit avoir une bonne connaissance de la comptabilité.

Si l'administration portuaire décide qu'une vérification indépendante est nécessaire, elle doit le prévoir dans le budget. Si l'administration portuaire décide qu'une vérification indépendante n'est pas nécessaire, elle nomme un membre ayant les connaissances appropriées pour examiner les comptes et les états financiers de façon régulière. Le vérificateur ne doit pas être un administrateur, un agent ni un employé de l'administration portuaire, à moins que tous les membres aient consenti à la nomination. Une affiliation directe avec l'organisation pourrait compromettre l'objectivité du vérificateur.

Pour effectuer sa vérification, le vérificateur examine le bilan et les autres états financiers de l'administration portuaire et donne une opinion sur la question de savoir si les états financiers représentent fidèlement la position financière de l'administration portuaire.

Le rapport du vérificateur peut contenir, en plus des constatations, des observations permettant aux lecteurs des états financiers d'avoir une idée exacte de la position financière de l'administration portuaire. Le vérificateur peut également donner des conseils à l'administration portuaire sur la façon d'améliorer sa tenue de livres et sa comptabilité.

## RAPPORT AU MPO

Le bail de l'administration portuaire énonce que celle-ci doit fournir au directeur régional des Ports pour petits bateaux (ministère des Pêches et des Océans) un énoncé des coûts, des dépenses, des revenus et des actifs pour la période de 12 mois précédant la fin de l'exercice financier. L'énoncé doit être présenté selon un format qui satisfait le directeur régional et doit être certifié par un agent de l'administration portuaire.

Chaque bureau régional fournit aux administrations portuaires de sa région une formule de rapport annuel à remplir. Il est important que les dossiers et les livres comptables de l'administration portuaire correspondent aux catégories de revenus et de dépenses énoncées dans le rapport.



## PROCÈS-VERBAUX

Les procès-verbaux sont un bref résumé écrit des discussions qui ont eu lieu et des décisions qui ont été prises à une réunion. Le procès-verbal résume, de façon factuelle, les discussions, les motions et les modifications. Il indique également les personnes qui ont présenté et appuyé les motions et les modifications ainsi que les résultats du vote. Le procès-verbal est considéré comme un document officiel une fois qu'il a été approuvé à une réunion ultérieure par les membres qui ont assisté à la réunion précédente. Le procès-verbal est confidentiel et ne doit pas être distribué sans le consentement du conseil d'administration.



### **Le procès-verbal fournit aux membres de l'administration portuaire :**

- un résumé clair et objectif des activités de l'administration portuaire;
- un moyen de transmettre l'information à ceux qui n'ont pas pu assister à la réunion;
- un rappel des mesures prévues; et,
- un contexte historique des décisions prises aux réunions et leur justification.

Le procès-verbal sert à la fois de dossier et de rappel : le procès-verbal des réunions d'un comité aide le président à préparer le rapport au conseil; le procès-verbal des réunions du conseil aide le président à préparer le rapport annuel. Le procès-verbal doit être distribué aux membres du conseil avant la réunion suivante.

### **Consignation des procès-verbaux**

Le procès-verbal n'est pas un compte rendu détaillé de tout ce qui a été dit à une réunion; seules les motions doivent être enregistrées mot à mot. Chaque administration portuaire doit déterminer le niveau de détail approprié pour son organisation. Des exemples de renseignements qui pourraient être consignés dans les procès-verbaux se trouvent à la fin de cette section. (Annexe 1)

Le secrétaire peut être responsable de rédiger le procès-verbal lors des réunions des administrateurs et du conseil.

### **Registre des procès-verbaux**

Les procès-verbaux doivent être tenus dans un dossier, un registre des procès-verbaux ou un classeur à trois anneaux comportant des sections distinctes pour les réunions spéciales, générales et annuelles, les réunions du conseil d'administration et d'autres réunions importantes. Pour faciliter la consultation, le registre des procès-verbaux doit également contenir le certificat de constitution en société et une copie des lettres patentes et des règlements internes. Il peut être également utile d'inclure une copie de la résolution adoptée par le conseil d'administration pour choisir une institution financière et établir les pouvoirs de signature des chèques.

### **Entreposage des procès-verbaux**

Les registres des procès-verbaux des années précédentes doivent être clairement identifiés et entreposés au lieu d'affaires officiel de l'administration portuaire.

## ANNEXE 1 – GESTION DES DOSSIERS

### PROCÈS-VERBAUX

Les éléments suivants doivent être inclus dans le procès-verbal d'une réunion :

1. **Titre :** Nom du comité (exécutif, conseil au complet, spécial, général, etc.); doit comprendre le mot « procès-verbal » ainsi que la date, l'heure et le lieu de la réunion.
2. **Assistance :** Le nom des membres présents, le nom des personnes invitées mais absentes; le nom des non-membres qui ont assisté à la réunion, le nom du président et du secrétaire.
3. **Procès-verbal de la réunion précédente :** La formule standard est la suivante : « Le procès-verbal de la réunion du mois/jour/année est approuvé tel quel ». Si le procès-verbal est approuvé après modification, indiquez la modification et les personnes qui ont proposé et appuyé la motion de modification. Indiquez également si le procès-verbal a été approuvé.
4. **Rapports reçus ou présentés par un agent de l'administration portuaire ou par un comité :** Les rapports d'information doivent être consignés dans le procès-verbal par la mention « reçu » ou « présenté » (le cas échéant). Les rapports comportant des recommandations doivent être « adoptés », « acceptés » ou « étudiés ». Par exemple, le rapport du trésorier sur les finances est rapporté. Le rapport annuel du trésorier, qui a été vérifié conformément aux règlements, doit faire l'objet d'une motion et d'un vote pour qu'il puisse être accepté. Tous les rapports doivent être joints au procès-verbal.
5. **Correspondance :** Les lettres sont lues par le secrétaire puis classées ou jointes au procès-verbal en annexe; cette section peut également porter sur les conversations téléphoniques ou autres moyens de communication.
6. **Sujets en suspens :** Les motions et les questions soulevées à la réunion précédente sont reportées à la réunion suivante, le détail des suivis et des nouvelles mesures, le cas échéant.
7. **Nouveaux sujets :** Nouvelle information (motions, modifications, votes, avantages et inconvénients, mesures prévues, etc.); tâches affectées aux membres et échéances fixées.
8. **Ajournement :** Heure à laquelle la réunion est ajournée.
9. **Date et lieu de la prochaine réunion :** La date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.
10. **Signatures :** La signature de la personne chargée du procès-verbal apparaît à la fin de ce dernier; le président paraphrase toutes les pages et signe la dernière page.