

**RÉMUNÉRATION DES MEMBRES
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE
LA SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK**

Daniel Bourgeois, PhD

Le 25 février 2025

Introduction

Lors de l'assemblée générale annuelle 2024 de la SANB, tenue le 15 juin à Miramichi, les membres ont adopté deux résolutions portant sur la rémunération des membres du CA :

- « Que la rémunération de la présidence soit fixée à 75 000\$ et que la rémunération de la vice-présidence soit fixée à 5 000\$ pour la prochaine année. »
- « Que le CA mandate une étude sur la compensation des membres du CA faisant état entre autres de la rémunération, du remboursement des dépenses, de la situation financière de la SANB et présentant une comparaison à la compensation pour les postes prévoyant des tâches similaires et nécessitant des efforts similaires dans les associations à but non-lucratif. Le rapport de cette étude sera présenté à l'AGA 2025. »

Ce rapport présente les résultats de cette étude. Il analyse la rémunération en vigueur pour les membres du CA de la SANB et la compare à celles en vigueur pour les membres du CA de quatre organismes sans but lucratif comparables, c'est-à-dire deux organismes porte-parole provinciaux et deux organismes de la communauté acadienne et francophone locale :

- La Régie de santé Vitalité du Nouveau-Brunswick
- Le conseil d'éducation de district du sud (CÉD-sud) du Nouveau-Brunswick
- Le CA de la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse (FANE)
- Le CA de la Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador (FFTNL)

Les deux derniers organismes ont un mandat quasi-identique à celui de la SANB, alors que les deux premiers ont un mandat semblable – contribuer à la vitalité de la communauté de langue française au Nouveau-Brunswick – malgré leur particularité sectorielle respective. Les quatre organismes sont sans but lucratif, tout comme la SANB. Les CA des cinq organismes exercent les trois fonctions générales attribuées aux organismes gouvernés par politiques¹ :

- L'adoption et la mise en œuvre de politiques et de décisions visant l'atteinte des objectifs de l'organisme en vertu de sa mission et de sa vision;
- L'approbation du budget annuel de l'organisme et la surveillance des dépenses;
- L'embauche, la supervision et l'évaluation de la direction générale.

Le CA de chacun des cinq organismes se rencontre régulièrement pour assumer ces tâches.

La rémunération en vigueur à la SANB

Le CA de la SANB compte neuf membres. Ils assument cinq responsabilités essentielles :

- 1) Assister aux réunions du CA (ainsi qu'à l'AGA) et prendre les décisions afférentes
- 2) Lire la documentation nécessaire au bon déroulement des réunions du CA
- 3) Répondre aux courriels relatifs à l'adoption de résolution
- 4) S'impliquer au sein de divers comités du CA
- 5) Participer aux diverses activités qu'organise la SANB.

¹ John Carver (1997) *Boards that Make a Difference*. San Francisco, Josey Bass.

Deux postes en particulier se démarquent des autres postes au sein du CA de la SANB.

La présidence assume les fonctions additionnelles suivantes :

- a) présider les réunions du CA;
- b) parler au nom de la SANB;
- c) assurer le leadership nécessaire à l'exécution du mandat de la SANB;
- d) assurer la représentation externe de la SANB;
- e) être membre d'office, sans voix délibérative, des commissions et comités de la SANB.

La présidence reçoit un cachet de 75 000 dollars par année.

La vice-présidence remplace la présidence en cas d'absence pour assumer ses fonctions. La vice-présidence exerce également toute autre fonction additionnelle que lui confie le CA.

La vice-présidence reçoit un cachet annuel de 5 000 \$ dollars.

Tous les membres du CA de la SANB ont droit aux bénéfices additionnels suivants :

- Frais de déplacement : 50 cents par km
- Frais de repas : 21,90\$ (déjeuner); 22,15 \$ (dîner); 54,40 \$ (souper)

Les membres du CA se rencontrent normalement pendant une pleine journée six ou sept fois par année, soit deux réunions en présentiel et entre quatre et six réunions virtuelles.

La rémunération en vigueur à la Régie de santé Vitalité

Le CA comprend sept membres ayant droit de vote et trois membres sans droit de vote : la P.-D.G. et les présidences du *Comité professionnel consultatif* et du *Comité médical consultatif*. Les membres votant occupent leur poste pour un mandat renouvelable de trois ans.

Les membres du CA reçoivent une indemnité journalière de 500 dollars par journée de réunion. Ce montant est établi à 250 dollars si la réunion dure moins de quatre (4) heures, incluant le temps requis pour le déplacement mais excluant le temps consacré aux réunions ou activités accessoires qui se déroulent avant ou après les réunions ou les audiences. Aucune distinction n'est faite entre la participation en personne et la participation virtuelle.

Une rémunération peut être payée pour le temps consacré à la rédaction de décisions ou de rapports lorsque ce travail est raisonnablement susceptible d'exiger au moins deux heures et au plus une journée. Aucune rémunération n'est payée pour la révision de rapports, ni pour assister à des conférences, prononcer des allocutions ou participer à des activités sociales.

Une rémunération supplémentaire équivalente au maximum à une indemnité journalière peut être payée pour le temps consacré à la préparation, si ce travail constitue un élément important des tâches confiées à la personne et s'il s'ajoute aux préparatifs aux réunions.

La présidence, ainsi que les membres du CA auxquels la présidente demande de s'acquitter d'obligations à caractère officiel au nom du CA ont droit au paiement d'une rémunération à un tarif quotidien équivalent à celui de l'indemnité journalière selon la formule indiquée.

La rémunération (indemnité journalière) des membres est assujettie aux retenues à la source pour l'impôt sur le revenu, le Régime de pensions du Canada et l'assurance emploi.

Les déplacements pour se rendre à une réunion du CA et pour en revenir sont remboursés seulement si le membre réside à plus de 16 kilomètres du lieu de la réunion.

Une indemnité de 5 dollars par nuit est accordée pour les dépenses personnelles engagées pendant un déplacement (par exemple : les appels téléphoniques personnels).

Voici une liste des plus importants éléments de rémunération pour notre considération :

- Traitement : cachet de 500\$ par jour (250\$ si la réunion dure moins de 4 heures)
- Frais de déplacement : selon les normes provinciales : 58¢/km
- Frais de télécommunications : 50\$ par mois
- Frais de repas : 11,62/16,27/30,14 = 58,03 \$ (extérieur : 15,45/18,52/37,11 = 71,08\$)
- Dépenses connexes : 5\$/nuit
- Frais de séjour chez un ami : 25\$/nuit

Les membres du CA se rencontrent normalement quatre fois par année.

La rémunération en vigueur au Conseil d'éducation de district du sud (CÉD-sud)

Le Conseil d'éducation de district du sud-est compte une politique intitulée « Le coût de la gouverne » qui explique l'importance d'investir dans la rémunération des membres du CÉD : « Parce qu'une mauvaise gouverne coûte davantage que d'apprendre à bien gouverner, le Conseil investira dans sa capacité de gouverner. » Le contenu de la politique est reproduit dans l'annexe A; en voici les plus importants éléments pour notre considération :

- Traitement : cachet de 6000\$ pour la présidence; 3000\$ pour les autres membres
- Frais de services de garde : montant horaire
- Frais de déplacement : selon les normes provinciales : 58¢ pour les premiers 8000 km
- Frais de télécommunications : 50\$ par mois
- Per diem : 75\$ par demi-journée (moins de 4 heures) et 150\$ par journée complète
- Frais de repas : 11,62/16,27/30,14 = 58,03 \$ (extérieur : 15,45/18,52/37,11 = 71,08\$)
- Dépenses connexes : 5\$/nuit
- Frais de séjour chez un ami : 25\$/nuit

Les onze membres du CÉD se rencontrent normalement une dizaine de fois par année. Ils et elles peuvent également siéger à des comités permanents ou ad hoc du CÉD.

La rémunération en vigueur à la Fédération des francophones de Terre-Neuve-et-Labrador

Les neuf membres du CA se rencontrent normalement quatre fois par année. Trois des neuf membres font également partie du Bureau de direction qui se rencontre aussi quatre fois l'an.

La présidence reçoit un cachet annuel de 15 000 dollars; la vice-présidence reçoit un cachet de 5000 dollars par année. Les autres membres du CA reçoivent un cachet de 250 \$ par réunion plus 75\$ pour chaque journée de déplacement.

Selon la politique (annexe A), la présidence est en déplacement au moins 40 jours par année :

- 8 à 10 rencontres par année du CA et du BD de la FFTNL
- 7 à 9 rencontres par année en présentiel et en virtuel de la FCFA
- 2 à 8 rencontres par année pour la Société nationale de l'Acadie
- Rencontres et appels de préparation et suivis avec la direction générale de la FFTNL
- Une vingtaine de rencontres politiques (fédérales, provinciales et municipales) par an

La rémunération en vigueur à la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse

Seule la présidence du CA reçoit un traitement annuel. Son cachet se chiffre à 15 000 dollars.

Les membres du CA reçoivent les bénéfices suivants :

- Frais de déplacement : 50 cents/kilomètre
- Frais de séjour : 17,15\$/18,05\$/45,95\$

Les onze membres se rencontrent normalement six fois par année pendant deux journées.

Analyse comparative de la rémunération en vigueur à la SANB

Le tableau suivant présente les données pour chacun des cinq organismes étudiés.

Élément de rémunération	SANB	FANE	FFTNL	CÉD-sud	Vitalité
Cachet – présidence	75 000\$	15 000\$	15 000\$	6000\$	500\$/jour
Cachet – vice-présidence	5 000\$	Non	5 000\$	Non	Non
Cachet – autres membres CA	Non	Non	250\$/jr	3000\$/an	500 \$/jour
Per diem	Non	Non	Non	75/150\$	Non
Frais de service de garde	Non	Non	Non	Oui	Oui
Frais de téléphone (\$/mois)	Non	Non	Non	25\$	25\$
Frais d'internet (\$/mois)	Non	Non	Non	25\$	25\$
Frais de déplacement (¢/km)	50¢	50¢	59,5	58¢	58¢
Frais déplacement (proximal)	Non	Non	Non	9\$	Non
Frais de repas – déjeuner	21,90	17,15	24,90	11,62	11,62
Frais de repas – dîner	22,15	18,05	25,20	16,27	16,27
Frais de repas – souper	54,40	45,95	61,85	30,14	30,14
Dépenses connexes/Faux frais	Non	Non	75\$/jr	5 \$	5 \$
Frais de séjour chez un ami	Non	Non	50\$	25\$	25\$

Recommandations

1) Déterminer si des changements s'imposent à la rémunération des membres du CA

Les données présentées dans ce rapport servent à alimenter la réflexion des membres lors de l'AGA 2025. La question principale doit être la suivante : la rémunération des membres du CA est-elle adéquate? Une autre façon de poser cette question, en vertu de la comparaison demandée lors de l'AGA 2024, est la suivante : le CA doit-il être rémunéré comme ailleurs? Il y a peut-être certains éléments qui seront corrigés et d'autres qui seront maintenus tels quels.

Un organisme américain² semblable à Bénévoles Canada suggère de payer un cachet aux membres du CA selon la taille de l'organisme, sans toutefois préciser comment distinguer :

- moins de 5000\$ pour les organismes de « petite taille »
- 5000\$ à 15 000\$ pour les organismes de « taille moyenne »
- 15 000 à 50 000\$ pour les organismes de « grande taille »

Une autre méthode serait de fixer le cachet selon le nombre d'heures consacrées au travail – par exemple, vingt-cinq (25) dollars par heure en réunion et en préparation aux réunions – avec un montant maximal par heure. Il est toutefois difficile de vérifier les heures investies.

Avant de prendre une décision définitive, la SANB devrait déterminer les coûts de chacun des changements potentiels – par exemple : quel serait l'impact financier si on augmente le taux par kilomètre de 50¢ à 58¢ et diminue les frais de repas aux taux du gouvernement?

Il faut noter que tout traitement est imposable et doit être déclaré sur les rapports d'impôt, alors que les frais de déplacement et les frais de garde ne le sont pas. Par conséquent, les membres du CA pourraient préférer des bénéfices non-imposables tels que la location de téléphone mobile et le service d'internet à la maison plutôt qu'un cachet imposable.

2) Employer les taux du gouvernement provincial en autant que possible

Cette façon de faire évite de dépenser du temps d'un employé à refaire les calculs de temps en temps pour mettre à jour le montant par km et le montant pour chaque repas. Il évite de se fier à des postulats subjectifs et de mettre les employés de la SANB en conflit d'intérêt.

Nous ne recommandons pas d'employer l'ensemble des *Directives sur les frais de déplacement* du gouvernement du Nouveau-Brunswick³, car plusieurs de ces directives ne s'appliquent pas au CA de la SANB – par exemple : les dépenses supplémentaires liées au travail. Néanmoins, nous suggérons fortement de consulter ces directives pour déterminer s'il y a des éléments pertinents que la SANB devrait incorporer – par exemple : les frais de location de véhicules.

² <https://www.charitycharge.com/nonprofit-resources/nonprofit-board-member-compensation/>

³ https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/finances/ressources_humaines/content/politiques_lignes_directrices/directives_deplacements.html

3) Mettre à jour la politique au besoin et la réviser aux cinq ans.

En plus de mettre à jour les éléments de rémunération selon les directives du gouvernement du Nouveau-Brunswick, la SANB devrait mettre à jour les autres éléments de rémunération qui ne font pas partie des directives provinciales. C'est notamment le cas du cachet annuel versé à la présidence et la vice-présidence. Devraient-ils être indexés au taux de l'inflation?

La politique en vigueur à la FFTNL (Annexe A) nous semble également intéressante.

Par ailleurs, la SANB devrait réviser la politique de rémunération des membres du CA de façon régulière – au plus tard, à tous les cinq ans. Si on met à jour la plupart des éléments au fur et à mesure, tel que recommandé, la révision de la politique nécessitera peu de travail. Par contre, il y a des éléments qu'on ne doit pas modifier à chaque année. C'est notamment le cas du cachet de la présidence et de la vice-présidence. Une révision aux cinq ans suffira ici.

4) Se tenir à l'affût de l'évolution des éléments de rémunération dans le monde.

Il y a trente ans, peu d'organismes remboursaient les frais de garde. Aujourd'hui, c'est la norme, qu'ils soient prévus formellement ou non dans une politique de rémunération. On compte maintenant une panoplie de recherches sur la rémunération des bénévoles siégeant aux CA d'organismes sans but lucratif⁴. Le site de *Bénévoles Canada* est une bonne ressource⁵. Entre autres, son *Code canadien du bénévolat*⁶ invite les organismes sans but lucratif à « offrir un soutien aux bénévoles dans un milieu sécuritaire ». Il suggère l'adoption d'une « approche planifiée » pour identifier les fonctions de travail (rémunérées et non rémunérées) nécessaires à la réalisation de leur mission, de « mobiliser les talents et les compétences » des bénévoles et d'améliorer « leur capacité organisationnelle au moyen d'un processus de recrutement ciblé ». Ainsi, la rémunération des membres du CA n'est pas une fin en soi et doit se justifier selon les besoins de l'organisme et la décision à ce sujet ne peut être prise dans un vase clos : il faut considérer l'impact financier sur l'organisme et les autres aspects de l'organisme.

Le débat à savoir s'il faut rémunérer les membres du CA perdure, mais le consensus existe sur deux points. D'une part, il faut rembourser les dépenses des bénévoles, notamment pour le déplacement, les frais de garde, etc. Cela n'a pas toujours été le cas, mais on risque de ne pas pouvoir recruter certains membres de la communauté en conséquence. D'autre part, il faut accorder un cachet lorsque les membres doivent prendre un congé de leur travail pour consacrer leur temps aux réunions et aux activités du CA. Il n'est pas toujours possible de céder ces réunions et ces activités dans leur temps libre. Par ailleurs la rémunération peut contribuer à l'objectivité des membres du CA en réduisant le potentiel de conflits d'intérêts.

⁴ R. Bénabou & J. Tirole (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation, *The Review of Economic Studies*. 70(3), 489-520. Reiser D. Brakman (2018). The Rise of Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*: Summer 2018, 26-33. L. M. Lampkin (2018). *Nonprofit Board Members – To Pay or Not to Pay in 2018?* Economic Research Institute. D.F. Larcker et al (2015). *Survey on Board of Directors of Nonprofit Organizations*. Stanford University Press.

⁵ <https://benevoles.ca/>

⁶ *Code canadien du bénévolat*. Ottawa, Bénévoles Canada. https://benevoles.ca/wp-content/uploads/2024/06/Benevoles_Canada_Code_canadien_du_benevolat_2017.pdf