



Association nationale
des retraités fédéraux

National Association
of Federal Retirees

Renouvellement de la gouvernance à l'Association nationale des retraités fédéraux

**Bref document de travail à l'intention des membres et
des bénévoles**

2026

Objectif du présent document de travail

Ce document résume les raisons pour lesquelles le renouvellement de la gouvernance est entrepris et décrit la nouvelle orientation du modèle proposé. Il vise à favoriser un dialogue éclairé chez les membres et les bénévoles alors que les consultations se poursuivront tout au long du printemps et de l'été 2026.

Il est important de noter qu'aucune recommandation officielle n'a encore été formulée quant à un modèle privilégié pour l'avenir. Le conseil d'administration national (le Conseil) a délibérément abordé la refonte du modèle de gouvernance en posant la question fondamentale suivante :

« Si l'ANRF était conçue aujourd'hui à partir de zéro, quelle structure de gouvernance servirait le mieux ses membres, sa mission et sa viabilité à long terme? »

Introduction

L'Association nationale des retraités fédéraux (ANRF) s'est engagée dans un processus structuré de renouvellement de sa gouvernance qui a débuté en décembre 2024. L'objectif de ce renouvellement est de veiller à ce que l'Association demeure viable, responsable et alignée sur les attentes des membres pour les décennies à venir.

Bien que la mission et le personnel de l'ANRF demeurent solides, les consultations effectuées auprès des membres, des bénévoles et du conseil d'administration national ont permis de faire des constatations importantes, notamment que l'Association se trouve à une étape cruciale. Le système actuel de gouvernance et de bénévolat n'a pas pu faire face aux attentes changeantes des membres ni aux réalités opérationnelles d'une organisation nationale moderne. Selon les commentaires qui ont été recueillis, le système actuel est trop complexe et de plus en plus difficile à maintenir. Les rôles sont souvent mal définis, la prise de décision peut être lente et les membres souhaitent avoir une façon plus significative et directe de se faire entendre au sein de l'Association à l'avenir.

Comme le démontrent les résultats de nos consultations, ces pressions structurelles bien réelles exigent une intervention claire et menée avec détermination. C'est pourquoi le conseil d'administration national, avec l'aide d'experts en matière de gouvernance, s'est efforcé de concevoir, d'améliorer et, finalement, de présenter un nouveau modèle de gouvernance aux membres à des fins d'examen.

Ce modèle sera peaufiné en collaboration avec le conseil d'administration national, les bénévoles et les membres afin de refléter l'engagement de l'Association en faveur de la

transparence et de l'inclusion, en veillant à ce que, dans l'avenir, toute structure de gouvernance soit non seulement solide sur le plan technique, mais également soutenue par ses membres, dont elle est au service.

Principes directeurs et approche conceptuelle

Le modèle de gouvernance proposé a été élaboré à partir des principes directeurs que le conseil d'administration national a examinés et approuvés plus tôt dans le processus d'examen de la gouvernance. Ces principes ont été pris en considération tout au long de l'examen et sont pris en compte dans toutes les décisions relatives à l'évaluation et à la conception.

Ils mettent l'accent sur :

- la responsabilité, y compris, la responsabilité fiscale;
- la pérennité à long terme;
- un mécanisme de reddition de comptes clair;
- un engagement inclusif et respectueux;
- une communication transparente;
- une prise de décision axée sur les membres.

Pourquoi revoir notre structure actuelle?

Le système de gouvernance actuel de l'ANRF a répondu efficacement aux besoins de l'Association depuis 2014, il y a plus de dix ans. Cependant, les commentaires recueillis auprès des membres, des bénévoles et du conseil d'administration national, au moyen de sondages, d'entrevues et de séances de travail, indiquent que cette structure devient de plus en plus difficile à maintenir.

Les principaux thèmes qui sont ressortis des consultations sont les suivants :

- Les bénévoles consacrent beaucoup de temps à des tâches administratives, ce qui réduit leur capacité de se concentrer sur les mandats essentiels de défense des intérêts et de mobilisation des membres.
- Les postes de bénévoles et d'élu·e·s au sein des sections sont de plus en plus difficiles à pourvoir.
- Les attentes et les responsabilités des fonctions de gouvernance par rapport aux fonctions opérationnelles, et vice versa, ne sont pas toujours clairement définies.

- Les façons dont les membres aimeraient participer ne sont pas vraiment prises en compte dans la structure existante.

De plus, selon les informations obtenues lors des consultations, le modèle actuel ne reflète plus la manière dont beaucoup de membres souhaitent interagir avec l'Association. Ces tendances démontrent bien les enjeux plus vastes auxquels doit faire face le secteur à but non lucratif, dans lequel les organisations s'adaptent à l'évolution des modes de bénévolat et de participation.

Une nouvelle structure plus solide soutiendra l'Association pour les décennies à venir, garantissant notre capacité à obtenir des résultats pour nos membres, notamment en défendant leurs intérêts sur les enjeux qui comptent le plus.

Éléments émergents d'un modèle de gouvernance renouvelé

Bien qu'aucune recommandation définitive n'ait été formulée, le modèle de gouvernance proposé prévoit un système plus intégré, avec des rôles mieux définis et des moyens supplémentaires pour la participation des membres et des bénévoles. L'objectif est de simplifier les structures, de clarifier les responsabilités et de créer des possibilités plus flexibles pour favoriser la mobilisation des membres.

Un seul niveau de gouvernance bien établi

- Le Conseil propose de passer à un seul niveau de gouvernance, bien établi, avec le conseil d'administration national comme seul organe directeur.
- Cela constituerait un changement par rapport à la structure actuelle, qui comprend plusieurs niveaux de gouvernance.
- Ce changement permettrait de définir clairement les rôles et de rendre la prise de décision plus simple et plus rapide.

Un-e membre, un vote

- Le Conseil propose d'adopter le modèle « un-e membre, un vote » pour l'élection des administrateur·trice·s nationaux.
- Cela donnerait à chaque membre un vote égal et direct et remplacerait le système actuel fondé sur des électeurs désignés.

- Ce modèle tient compte des pratiques exemplaires modernes en matière de gouvernance et harmonise le fonctionnement de l'Association avec celui des organisations fortes et axées sur leurs membres d'aujourd'hui.

Mécanismes de bénévolat aux niveaux local et national

- Le Conseil propose un changement de la mobilisation des bénévoles qui serait appuyé par deux mécanismes complémentaires :
 - Des sections locales qui exercent leurs activités à une échelle réduite et plus durable, et qui sont axées sur l'engagement et les liens au niveau communautaire.
 - Des groupes d'action nationaux qui fourniraient une contribution structurée des membres et une expertise sur des questions d'envergure nationale.
- Ces groupes bénévoles ne détiendraient aucun pouvoir de gouvernance et le personnel les soutiendrait.
- Les membres nous ont dit vouloir des mécanismes de participation plus flexibles (rôles à distance, limités dans le temps, fondés sur les compétences). Ce modèle crée ces mécanismes.

Des sections locales plus viables, mais moins nombreuses

- Le Conseil propose un modèle qui prévoit une réduction du nombre de sections locales afin de favoriser la viabilité à long terme et d'assurer une capacité plus constante à l'échelle locale.
- Le système actuel est valable, mais il est devenu trop complexe et il n'est pas viable. Cela limite la capacité de l'Association à croître, à innover et à étendre son impact.
- Les bénévoles sont sursollicités, les membres souhaitent s'engager, mais ne savent pas comment, et la gouvernance ne fonctionne pas efficacement.

Composition du Conseil et représentation au Conseil

- Le Conseil s'engage à maintenir un processus de mise en candidature qui garantit une représentation régionale mettant en évidence l'ensemble des membres à l'échelle nationale.

Le modèle renforce la capacité de l'Association à obtenir des résultats au sujet des enjeux que les membres jugent constamment prioritaires : une défense des intérêts vigoureuse de la sécurité du

revenu de retraite et des pensions; les soins de santé et le vieillissement positif; et les partenariats privilégiés.

La voie à suivre

Dans l'ensemble, les résultats des consultations effectuées jusqu'à maintenant indiquent que la structure actuelle est appréciée, mais qu'elle n'est plus viable. Elle ne reflète pas les attentes changeantes des membres, les réalités modernes du bénévolat, ni les exigences en matière de gouvernance d'une grande organisation nationale moderne.

Le modèle de gouvernance proposé répond directement à ces besoins. Il introduit un système plus simple et plus clair qui permet à tous les membres de se faire entendre, définit clairement les rôles, réduit la charge administrative et met l'ANRF en position favorable pour fonctionner de manière plus responsable en faisant preuve d'une plus grande résilience dans les années à venir.

Poursuite de la conversation

Ce document de travail s'inscrit dans un processus continu de mobilisation. Aucune décision définitive n'a été prise.

Les membres et les bénévoles sont invités à réfléchir à ces concepts. Ils pourront donner leur avis dans le cadre d'un sondage auprès des membres et des bénévoles et d'une séance de discussion ouverte virtuelle en mars. D'autres consultations auront lieu au cours des prochains mois afin que tous aient la possibilité de donner leur avis alors que nous mettons tout en œuvre pour créer une Association nationale des retraités fédéraux plus solide, influente et durable.



Pour plus d'information

Consultez notre site Web ou contactez-nous sur les médias sociaux.



retraitesfederaux.ca

executif@retraitesfederaux.ca