

**ÊTRE**  
**ADMINISTRATEUR / ADMINISTRATRICE**  
Guide à l'intention des membres du CA



## Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>3</b>
<b>Définitions, nature, descriptions</b> : .....	<b>4</b>
<b>Organisme à but non lucratif ou organisme de bienfaisance</b> .....	<b>4</b>
<b>Assemblées des membres</b> .....	<b>4</b>
<b>Assemblée annuelle</b> .....	<b>4</b>
<b>L'assemblée spéciale ou extraordinaire</b> .....	<b>5</b>
<b>Conseil d'administration</b> .....	<b>5</b>
<b>Droits, pouvoirs et devoirs (ou obligations légales et morales)</b> .....	<b>6</b>
<b>Conseil d'administration vs direction ou coordination</b> .....	<b>6</b>
<b>Devoirs des administrateurs</b> .....	<b>7</b>
<b>Devoir de diligence et de prudence</b> .....	<b>7</b>
<b>Devoir de loyauté et d'honnêteté</b> .....	<b>7</b>
<b>La confidentialité</b> .....	<b>8</b>
<b>Devoir d'allégeance</b> .....	<b>8</b>
<b>Rôles et responsabilités des administrateurs</b> .....	<b>8</b>
<b>Rôles des administrateurs</b> .....	<b>8</b>
<b>Responsabilités des administrateurs</b> .....	<b>9</b>
<b>Gestion du risque</b> .....	<b>9</b>
<b>Assurance responsabilité</b> .....	<b>9</b>
<b>Recrutement des administrateurs</b> .....	<b>9</b>
<b>Conseil pratique</b> .....	<b>9</b>
<b>Formation des administrateurs</b> .....	<b>10</b>
<b>Références</b> .....	<b>10</b>

## **Préambule**



### **Mise en garde**

Le lecteur doit traiter et utiliser les informations contenues dans ce guide avec prudence. Aucun des énoncés avancés ne peut être interprété comme ayant force de loi. Au Québec, seuls les juristes et professionnels reliés au domaine juridique sont habilités à interpréter la législation et les articles de lois qui la composent.

### **Introduction**

Le présent guide vise à outiller les personnes qui désireraient faire partie ou faisant déjà partie d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif. Il a pour but de les aider à comprendre leurs droits, leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs devoirs face à l'organisation, face aux membres et face à la population. L'objectif de ce guide est donc de clarifier les responsabilités des membres d'un conseil d'administration voulant ainsi favoriser leur implication.

## *Définitions, nature, descriptions :*



### **Organisme à but non lucratif ou organisme de bienfaisance**

Un organisme incorporé est une entité juridique distincte de ses membres dites « personne morale ». En principe, les actes de l'organisme n'engagent que lui-même. Les organismes à but non lucratif

sont différents l'un de l'autre. Certains n'ont ni bureau ni personnel salarié et d'autres sont de grandes entités dotées de nombreux employés et de bénévoles. Chaque organisme a été créé en réponse à un besoin au sein de la communauté par des personnes qui se sont regroupées afin de former un conseil d'administration qui veillera à répondre aux besoins identifiés.

Ce guide traite des organismes à « constitution en personne morale » selon la 3<sup>e</sup> partie de la loi des compagnies du Québec. La constitution en personne morale établit l'organisme en tant qu'entité légale qui existe en tant qu'entité distincte et séparée de ses membres. Cette entité légale peut alors :

- Posséder des biens qui lui sont propres ;
- Assumer des droits, des obligations et des responsabilités ;
- Établir des contrats et des ententes ;
- Poursuivre ou être poursuivie en justice comme s'il s'agissait d'une personne réelle.

Cette personne morale peut exercer des activités à but lucratif ou sans but lucratif selon sa finalité. Un organisme à but lucratif poursuit des objectifs commerciaux (réaliser des profits), alors qu'un organisme à but non lucratif remplit une mission bénévole ou caritative dans les domaines culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autre.

Un organisme de bienfaisance enregistré est un type particulier d'organisme ou de société à but non lucratif. Contrairement à un organisme à but non lucratif (OSBL/OBNL), un organisme de bienfaisance peut : établir des reçus à des fins fiscales, recevoir des dons d'autres organismes de bienfaisance.

### **Assemblées des membres**

Il existe deux types d'assemblées générales des membres :

#### **Assemblée annuelle**

Elle est surtout connue sous le nom d'assemblée générale annuelle (AGA). Les administrateurs présentent les résultats financiers, les prévisions budgétaires, le

rapport annuel d'activités et le plan d'action. Les membres du conseil d'administration y sont élus pour une période de deux ans (alternance années paire et impaire), la ratification des modifications aux règlements généraux est faite (si nécessaire) et un vérificateur financier y est nommé. Seuls les membres en règle de la FFRY, peuvent poser leur candidature à un poste d'administrateur, y faire des propositions et voter.

L'assemblée générale annuelle se tient dans un délai maximum de 90 jours suivants la fin de l'exercice financier. À la FFRY, l'exercice financier débute le 1<sup>er</sup> avril d'une année et se termine le 31 mars de l'année suivante. Les membres de l'organisme y sont tous convoqués afin d'exercer leur droit de vote et de s'informer sur les activités et les résultats de l'organisme.

### ***L'assemblée spéciale ou extraordinaire***

Elle est convoquée dans des circonstances exceptionnelles pour régler une question spécifique, comme procéder à des changements aux lettres patentes de l'organisme ou tout autre sujet jugé nécessaire par les membres du C.A.

*« Une assemblée extraordinaire peut être convoquée par le Conseil ou par au moins dix pour cent (10%) des membres réguliers qui en avisent la présidence par écrit. L'ordre du jour d'une telle assemblée ne contient que le ou les points pour lesquels elle a été convoquée. Ces points doivent être annoncés lors de la convocation. L'assemblée générale extraordinaire doit être tenue dans les 21 jours suivant la réception de la lettre la demandant, conformément à la loi. »*

Pour ces deux types d'assemblée, on doit avoir le quorum comme stipulé aux règlements généraux, ou déterminer par la loi québécoise C.38 pour que les décisions prises soient valides. Si celui-ci n'est pas atteint, une autre assemblée doit être convoquée dans le respect de ses règlements généraux.

### **Conseil d'administration**

Chaque organisme légalement constitué dans sa structure organisationnelle a un conseil d'administration composé de personnes portant le titre d'administrateurs. Ces derniers sont élus par les membres lors de l'assemblée générale annuelle ou parfois nommée par intérim par les autres membres du C.A.

Tout administrateur dont la charge a été déclarée vacante peut être remplacé par résolution du conseil d'administration, mais le remplaçant ne demeure en fonction que pour le reste du terme non expiré de son prédécesseur et sa candidature devra être entérinée à la prochaine assemblée des membres.

Lorsque des vacances surviennent dans le conseil d'administration, il est de la discrétion des administrateurs demeurant en fonction de les combler et, dans l'intervalle, ils peuvent continuer à agir pourvu que le quorum subsiste.

Les administrateurs des OBNL sont responsables de la gestion des affaires de l'organisme au nom de ses membres. Ils doivent maintenir une relation de confiance avec ceux-ci. Cette implication entraîne des obligations légales non négligeables.

De ce fait, il est important que tous les membres d'un conseil d'administration soient bien informés de leurs devoirs et de leurs responsabilités dès le début de leur mandat. Pour ce faire, ils doivent bien connaître et comprendre l'organisation pour laquelle ils s'impliquent bénévolement.

Voici quelques-uns des documents que la FFRY peut fournir aux bénévoles lorsqu'ils s'engagent au sein du conseil d'administration :

- Les règlements généraux ;
- La liste des administrateurs avec leur titre et leurs coordonnées courriel ;
- L'accès aux procès-verbaux des dernières réunions du conseil d'administration ;
- L'accès aux politiques générales de l'organisme (Ressources humaines, code d'éthique) ;
- Le rapport annuel de la dernière année financière et le plan stratégique de l'année en cours ;
- Les états financiers de la dernière année financière.

Il est de la responsabilité des administrateur-trice-s de lire lesdits documents pour connaître l'organisation.

Chaque administrateur-trice doit signer l'entente de confidentialité de l'organisme pour tout ce qui regarde les discussions lors des rencontres, ainsi que le code d'éthique.

La présence minimale de trois (3) administrateurs élus ou cooptés est obligatoire pour obtenir le quorum.

### ***Droits, pouvoirs et devoirs (ou obligations légales et morales) des administrateurs***



#### ***Conseil d'administration vs direction ou coordination***

C'est le conseil d'administration qui dirige l'organisme et qui doit en exercer les droits et les pouvoirs. Il est cependant possible pour le C.A. de confier l'opération des affaires courantes ou de transmettre certains pouvoirs à une tierce personne. Cependant, certains pouvoirs, dits « discrétionnaires », relèvent uniquement du C.A., car ils ne peuvent être délégués, ainsi :

- Mandater un comité de gouvernance pour en réviser les composantes, c.-à-d. Planification stratégique, Règlements généraux, Code d'éthique, tout autre document pertinent ;
- Modifier, révoquer et adopter des règlements ;
- Emprunter au nom de l'organisme ;
- Embaucher du personnel ;
- Pourvoir des postes vacants au C.A.

Ces tâches sont les responsabilités exclusives des membres du C.A. Ce dernier procédera à l'embauche d'une personne à titre de directeur général ou de coordonnateur. La personne choisie doit être digne de confiance et cette relation de confiance doit être maintenue tout au long de la collaboration. Le directeur ou le coordonnateur participe aux réunions du C.A. et fait rapport des activités de l'organisme, mais n'a pas droit de vote. Concernant le suivi de la gestion, il doit également se référer à

la présidence, qui est la porte-parole et la représentante du C.A.

### **Devoirs des administrateurs**

À titre de représentants des membres de l'organisme, les administrateurs font face à quatre obligations fondamentales :

- Le devoir de diligence ;
- Le devoir de loyauté ;
- Le devoir de confidentialité ;
- Le devoir d'allégeance.

### **Devoir de diligence et de prudence**

L'administrateur doit agir de manière prudente et raisonnable dans le meilleur intérêt de l'organisme.

- Agir avec circonspection et gérer avec sagesse ;
- Assister aux réunions et être pleinement informée sur toute question qui la concerne ;
- Avoir une conduite raisonnable afin d'éviter les erreurs ;
- S'abstenir de toute décision/action qui pourrait être néfaste à l'organisme.

### **Devoir de loyauté et d'honnêteté**

L'administrateur est tenu d'agir dans les intérêts de l'organisme qui doivent avoir préséance sur ses intérêts personnels. Ceci implique des règles de conduite bien précises, par exemple, en tout temps, agir de bonne foi avec pour seul objectif le bien de l'organisme sans tenir compte des intérêts particuliers d'aucune personne, groupe ou organisation ; ne pas commettre d'abus de pouvoir dans le but de procurer à soi-même ou à d'autres des avantages ou de faire preuve de discrimination envers une personne; respecter en tout temps le secret des discussions tenues au C.A.

Le concept de loyauté fait également référence à la solidarité. *L'administrateur doit faire preuve de loyauté en se ralliant aux décisions du conseil, même lorsqu'il n'est pas d'accord ou qu'il a voté contre ces décisions lors des réunions du conseil.* C'est aussi une question d'intégrité.

#### **À quel moment un administrateur est-il en situation de conflit d'intérêts ?**

*Un administrateur est en conflit d'intérêts lorsqu'il a la possibilité de favoriser ses intérêts personnels (ou ceux d'autres personnes) plutôt que les intérêts de l'organisme.*

*En effet, comme un administrateur est un représentant de l'organisme, il doit toujours agir dans le meilleur intérêt de celui-ci, sans tenir compte des intérêts des membres, des donateurs, de toute autre personne ou corporation. L'administrateur ne doit pas non plus tenir compte des intérêts de sa famille, de ses amis, de ses créanciers, de son parti politique, etc.*

**ATTENTION !** *Les situations de conflit d'intérêts peuvent parfois être subtiles. Un administrateur prudent devrait donc réagir dès que sa situation soulève des doutes, c'est-à-dire dès qu'il y a une « apparence » de conflit d'intérêts.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Site <http://www.educaoi.qc.ca>

### ***La confidentialité***

La confidentialité représente donc un autre aspect important du devoir de loyauté. Il s'agit de ne pas divulguer les affaires confidentielles concernant l'organisme, par exemple les renseignements sur les membres, le personnel ou encore sur la clientèle de l'organisme, les processus disciplinaires en gestion RH ou toutes autres discussions tenues au C.A.

### ***Devoir d'allégeance***

L'administrateur a l'obligation de se conformer aux documents constitutifs de l'organisme (lettres patentes), à la mission, aux règlements généraux et de s'assurer que le personnel et les comités en font tout autant.

L'administrateur a le devoir de s'assurer que les lois et les règlements qui régissent les organismes et les personnes qui y travaillent soient respectés. Un organisme qui emploie du personnel a de nombreuses responsabilités légales. L'administrateur doit veiller à ce qu'elles soient remplies :

- Verser des salaires ;
- Respecter les normes du travail ;
- Prélever des retenues sur les salaires et verser ces sommes au gouvernement ;
- Offrir un lieu de travail sécuritaire ;
- Protéger le personnel contre la discrimination et le harcèlement, etc.

## ***Rôles et responsabilités des administrateurs***

### ***Rôles des administrateurs***

Voici quelques éléments de rôles auxquels chaque administrateur doit être sensibilisé dès son arrivée au sein du conseil d'administration et auxquels il doit se soumettre :

- Maintenir à jour la mission, la vision et les orientations de l'organisme ;
- Veiller à la santé financière de l'organisme ;
- Faire en sorte que l'organisme dispose des ressources humaines appropriées ;
- Diriger l'organisme et déléguer les tâches administratives à la direction ou à la coordination ;
- S'assurer des relations efficaces avec les gens de la collectivité et les collaborateurs.

Pour assumer ces rôles, chaque membre du conseil doit :

- Connaître la mission et le mandat de l'organisme ;
- Comprendre les questions financières et budgétaires ;
- Faire en sorte que les affaires juridiques de l'organisme soient en ordre ;
- Respecter la confidentialité des délibérations du conseil ;
- Mettre sa formation, ses compétences et son expérience à profit dans toutes les décisions du conseil.

### ***Responsabilités des administrateurs***

En acceptant de faire partie d'un conseil d'administration, la personne accepte également de prendre en charge des responsabilités. Le conseil d'administration est responsable de la gestion efficace des affaires de l'organisme. Par « responsabilité », on entend ici qu'il incombe aux administrateurs et aux organismes d'avoir une conduite qui respecte les normes juridiques prédéterminées.

La responsabilité de l'administrateur est ainsi engagée dans les trois cas suivants :

- Lorsqu'il y a transgression d'une loi ou d'un règlement ;
- Lorsqu'il y a rupture ou violation d'un contrat, au sens où il y a promesse exécutoire entre deux parties ou plus ;
- Lorsqu'une action ou inaction, qu'elle soit ou non intentionnelle, cause une blessure ou un dommage à une autre personne (délict civil).

### ***Gestion du risque***

Des risques de tout ordre sont présents dans la gestion d'un organisme. Les bénévoles, les employés et les administrateurs des organismes doivent être conscients des risques, examiner soigneusement toutes les éventualités en regard de certains problèmes pouvant survenir et anticiper les conséquences possibles de leurs décisions et de leurs actions.

À cet égard, la FFRY a une assurance pour les biens et la responsabilité civile pour l'organisme et ses administrateurs.

### ***Assurance responsabilité***

L'assurance concernant la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants d'un organisme doit couvrir les coûts qu'ils pourraient être tenus légalement de compenser pour un dommage causé à une autre personne.

Cette assurance doit aussi couvrir les pertes découlant « d'actes préjudiciables » imputés à des administrateurs.

Dans ce genre de police, l'acte préjudiciable se définit comme :

- Une erreur ;
- Toute autre faute commise par une personne assurée, dans la limite des garanties prévues au contrat ;
- Une déclaration inexacte ;
- Une déclaration trompeuse, une action, une omission.

### ***Recrutement des administrateurs***

Il est important d'avoir les bonnes ressources au sein du conseil d'administration, c'est-à-dire les personnes qui ont des intérêts et des compétences qui correspondent à ce que nous attendons d'elles. Cependant, il n'est pas nécessaire d'être gestionnaire pour faire partie d'un conseil d'administration.

### ***Conseil pratique***

Le bouche-à-oreille restera toujours le meilleur moyen de recrutement.

Il faut toujours être vigilant dans le recrutement des personnes pour siéger à un conseil d'administration puisque celui-ci a le développement et le bon fonctionnement de l'organisme entre ses mains. Il faut choisir des personnes qui ont de l'intérêt

envers l'organisme et sa mission, sinon on se retrouve face à un manque d'implication des membres dans le processus de décision, ou dans certaines situations, dans l'obligation de gérer des conflits si les intérêts sont personnels plutôt que collectifs.

### ***Formation des administrateurs***

Il est important, lors de l'arrivée de nouvelles personnes au conseil d'administration, de leur offrir de la formation et de l'encadrement. Dans la formation à offrir au nouvel administrateur, plusieurs sujets doivent être abordés :

- Droits et pouvoirs des administrateurs ;
- Responsabilités des administrateurs ;

Ces éléments sont essentiels à la compréhension de l'organisme et au mieux-être du nouvel administrateur.

Il est suggéré de faire une rencontre sur les rôles et responsabilités des administrateurs tous les deux ans.

### ***Références***

Organisme sans but lucratif incorporé : les conflits d'intérêts des administrateurs  
Educaloi.qc.ca.

<https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-role-conseil-administration/>

