

Guide de l'administrateur



Pour un administrateur
bénévole informé et impliqué



Veillez noter que l'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.
Ce document s'inspire de textes provenant des références utiles citées en page 21.

Table des matières

Mise en garde/Introduction	2
Définitions, nature, descriptions	3
Droits, pouvoirs et devoirs (ou obligations légales et morales) des administrateurs	7
Rôles et responsabilités des administrateurs	14
Gestion du risque	17
Recrutement des administrateurs	19
Formation des administrateurs	20
Soutien fourni par le Centre d'aide et d'action bénévole	20
Références utiles	21

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 ou d'une coopérative. 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 (OBNL)

Un organisme incorporé est une entité juridique distincte de ses membres dite « 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 au besoin identifié.

Ce guide traite des organismes à « constitution en personne morale » selon la 3^e 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;
- établir des contrats et des ententes;
- assumer des droits, des obligations et des responsabilités;
- 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 tels que : culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

Assemblées des membres

Il existe deux types d'assemblées générales des membres :



L'assemblée annuelle

Elle est surtout connue sous le nom d'assemblée générale annuelle (AGA). Les administrateurs présentent les résultats financiers et le rapport annuel d'activités. Les membres du conseil d'administration y sont élus pour l'année suivante, l'adoption de modifications aux règlements généraux est faite (si nécessaire) et un expert comptable y est nommé.



L'assemblée spéciale

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 cas jugé nécessaire par les membres du C.A.

Pour ces deux types d'assemblée, on doit avoir le quorum (nombre minimum de personnes présentes), tel que stipulé aux règlements généraux, 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.

L'assemblée générale annuelle se tient dans un délai maximum de 90 jours suivant la fin de l'exercice financier. 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.

Conseil d'administration

Chaque organisme légalement constitué a, dans sa structure organisationnelle, un conseil d'administration composé de membres portant le titre d'administrateurs. Ces derniers sont élus par les membres lors de l'assemblée générale annuelle. 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 l'organisme devrait fournir aux nouveaux bénévoles lorsqu'ils s'engagent au sein du conseil d'administration :

- la liste des administrateurs avec leur titre et l'ensemble de leurs coordonnées;
- les procès-verbaux des dernières réunions du conseil d'administration;
- toutes les politiques et les règlements internes;
- les orientations stratégiques de l'année en cours;
- l'organigramme avec le nom et le titre de chaque employé;
- la liste des membres nommés aux différents comités et les responsabilités confiées à chacun des comités.
- la mission;
- les règlements généraux;
- les derniers états financiers annuels;
- le dernier rapport annuel d'activités;
- le plan d'action de l'année en cours;

Le mandat d'un administrateur au sein du conseil d'administration est généralement de deux ans, ceci afin de stimuler le développement de nouveaux projets, de nouvelles façons de faire et la reconnaissance des bénévoles impliqués depuis plusieurs années.

Conseil pratique : il est suggéré de limiter le nombre de renouvellements possibles des mandats à une même fonction.

Comité exécutif

Dans certains organismes, les membres du C.A. procèdent à l'élection d'un comité exécutif afin de favoriser l'efficacité de la gestion de l'organisme. Ce comité est traditionnellement formé de quatre administrateurs : le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire. Les personnes nommées sont choisies parmi les administrateurs élus au conseil d'administration et le comité doit être composé d'un minimum de trois (3) personnes.

Deux conditions doivent obligatoirement être rencontrées par le conseil d'administration pour que ce dernier puisse légalement nommer un comité exécutif : comprendre un minimum de sept (7) administrateurs et adopter, lors d'une assemblée générale spéciale, avec une majorité des 2/3 des membres présents, un règlement permettant la création d'un tel comité.

Le comité exécutif peut exercer les pouvoirs dévolus au conseil d'administration lors de sa formation, sujet aux restrictions contenues dans les divers règlements, soumis aux autres règles qui peuvent être édictées de temps à autre par les administrateurs.

Il est primordial, pour chacun des postes, qu'une description de tâches soit établie et que les attentes puissent être spécifiques à chaque organisme.



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

Droits et pouvoirs du conseil d'administration

Comme énoncé précédemment, le conseil d'administration est responsable de la gestion efficace des affaires de l'organisme. Cette responsabilité de gérer touche les aspects suivants :

- s'assurer que l'on poursuit de façon appropriée la mission de l'organisme, c'est-à-dire que les actions entreprises et les ressources soient utilisées pour répondre à cette mission;
- établir des objectifs et des plans stratégiques à long terme pour l'organisme;
- être responsable de tous les aspects des opérations de l'organisme;
- s'assurer de la stabilité financière de l'organisme;
- superviser le personnel s'il y a absence de directeur ou de coordonateur.



Conseil d'administration vs directeur/coordonnateur

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. Par contre, certains pouvoirs, dits « discrétionnaires », relèvent uniquement du C.A. car ils ne peuvent être délégués, ainsi :

- modifier, révoquer et adopter des règlements;
- emprunter au nom de l'organisme;
- embaucher du personnel;
- combler 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. Ce directeur ou ce coordonnateur participe aux réunions du conseil et fait rapport des activités quotidiennes de l'organisme mais n'a pas droit de vote. Concernant le suivi de la gestion, il doit également se référer à la présidence, laquelle est son supérieur immédiat. Des rencontres entre les deux personnes peuvent être prévues à fréquence régulière afin d'assurer la poursuite des objectifs.

Conseil d'administration vs directeur/coordonnateur (suite)

La définition du rôle et des tâches du directeur général ou du coordonnateur est essentielle afin d'éviter des malentendus entre les responsabilités du conseil d'administration et celles du directeur général ou du coordonnateur. En général, le directeur général ou le coordonnateur assume la responsabilité de l'opérationnel et du quotidien de l'organisme. Le conseil d'administration a la responsabilité de déterminer les orientations stratégiques, d'approuver le plan d'action proposé par le directeur général ou le coordonnateur et s'attend à recevoir, à quelques reprises en cours d'année, un rapport sur les diverses actions entreprises afin d'atteindre les objectifs du plan d'action.



Devoirs des administrateurs

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

- le devoir de diligence;
- le devoir de loyauté;
- le devoir d'obéissance.

Ils doivent éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts. Si cela se produit, l'administrateur doit agir de manière appropriée, divulguer ledit conflit au conseil d'administration et se retirer des débats afin de ne pas influencer les décisions du C.A. en regard du sujet en cause.



Devoir de diligence et de prudence

L'administrateur doit agir de manière prudente et raisonnable dans le meilleur intérêt de l'organisme. On ne demande pas de compétence particulière à la personne qui assume une fonction administrative, mais il faut regarder la manière dont elle doit s'acquitter de sa tâche :

- 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.

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 et le personnel ou encore sur la clientèle de l'organisme, sa situation financière ou toutes autres discussions tenues au C.A.

Conseil pratique : il est aussi suggéré de produire et d'appliquer un code d'éthique auprès de tous les bénévoles de l'organisme.

Le concept de loyauté fait également référence à la solidarité : l'administrateur doit faire preuve de loyauté en appuyant les 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.



Devoir d'obéissance

L'administrateur a l'obligation de se conformer aux documents constitutifs de l'organisme et de s'assurer que le personnel et les comités en font tout autant. Il est possible qu'avec le temps, l'organisme s'éloigne de sa mission et que ses politiques ne correspondent plus aux pratiques en cours. L'administrateur doit s'assurer qu'une mise à jour des documents officiels soit faite ramenant ainsi l'organisme à sa mission première.

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 (peut être délégué à la direction);
- 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, connaître les obligations juridiques du C.A. et en assurer le respect;
- respecter la confidentialité des délibérations du conseil;
- mettre sa formation, ses compétences et son expérience à profit dans toutes les décisions du conseil.



Conseils pratiques:

- Les rôles de chacun diffèrent d'un organisme à l'autre selon les ressources humaines disponibles. Il est important d'établir clairement, dans un document, quelle personne ou quel comité aura la responsabilité des tâches suivantes :

- rédaction et correction du rapport annuel;
- rédaction et gestion des rapports aux bailleurs de fonds;
- réflexion stratégique, orientations stratégiques, plan d'action, etc.;
- évaluation du directeur général/coordonnateur;
- recherche de financement.

- Les administrateurs doivent développer et consolider leur organisme. Ils doivent avoir une vision à moyen et long terme et poser les actions nécessaires, non pas uniquement pour la durée de leur mandat.

- Il arrive que les administrateurs, en plus de leur rôle au C.A., réalisent du bénévolat en soutiens aux opérations de l'organisme. Il est important que ces deux rôles soient départagés :

- En tant que membre du C.A., l'administrateur est en charge des tâches qui lui sont confiées par le C.A. ;
- En tant que bénévole en soutien aux opérations, ce dernier doit se référer au responsable de l'équipe permanente.

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, ils doivent se doter des couvertures d'assurances nécessaires (responsabilité générale civile, administrateurs et dirigeants, biens, ...) afin de pallier toute éventualité. Il est donc essentiel que l'organisme soit prévenant et assuré.

Actions préventives

Voici quelques actions que l'organisme peut entreprendre pour limiter la responsabilité de l'administrateur :

- offrir à tous les administrateurs et dirigeants une formation de sensibilisation à la négligence et à la responsabilité générale civile;
- veiller à ce que les administrateurs connaissent les risques inhérents à leurs actions, les obligations et les responsabilités liées à leur poste;
- s'assurer qu'il n'existe aucun conflit entre le devoir de l'administrateur envers l'organisme et ses propres intérêts (conflit d'intérêts);
- s'assurer que les administrateurs connaissent les activités et les affaires de l'organisme;
- tenir à jour des politiques et des procédures d'exploitation concernant toutes les activités relevant de l'organisme;
- voir à ce que les documents confidentiels et les renseignements sensibles soient placés en lieu sûr;
- élaborer une politique en matière de ressources humaines;
- élaborer un code d'éthique à faire signer par les bénévoles et employés;
- élaborer une politique de filtrage pour le recrutement de bénévoles;
- bâtir et tenir à jour un code d'éthique pour les administrateurs.

À titre informatif, voici un inventaire des principales causes de poursuite auprès d'un organisme :

- manquement dans la gestion de l'organisme;
- congédiement injustifié;
- conflits entre les administrateurs;
- défaut de divulguer des informations;
- non-paiement des déductions à la source et salaires impayés;
- abus sexuels;
- violence physique et harcèlement psychologique.

Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants

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

Il est aussi recommandé que l'organisme se prémunisse d'une assurance civile générale et d'une assurance de biens.

Conseil pratique : le domaine de l'assurance est complexe et l'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants l'est tout particulièrement. Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, vous pouvez communiquer avec votre courtier d'assurances.

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. Voici donc quelques pistes pour aider dans la démarche de recrutement :

- définir clairement les besoins;
- définir clairement les rôles que la personne aura à remplir au sein du C.A. et les attentes face à elle;
- cibler des personnes ayant le potentiel pour le poste à combler;
- faire une approche auprès des personnes membres ou non membres de l'organisme;
- créer un comité qui aura pour tâche de cibler et recruter les membres du conseil d'administration (si nécessaire).

Conseil pratique : le bouche-à-oreille restera toujours le meilleur moyen de recrutement. Il est aussi possible de faire une demande de bénévole auprès de votre Centre d'action bénévole, et ce, plusieurs semaines à l'avance.

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 du conseil.

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;
- protection contre le risque;
- distribution des tâches.
- devoirs des administrateurs;

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

Soutien fourni par le CAABC (Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg)

Le CAABC apporte son soutien aux organismes de son territoire et qui sont membres du centre. Ainsi, les organismes peuvent communiquer avec le Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg en tout temps pour être accompagnés dans leurs démarches pour :

- le recrutement de membres du conseil d'administration;
- la formation sur mesure pour les nouveaux administrateurs;
- la rédaction de la description de tâches de chacun des postes du conseil d'administration;
- l'animation d'assemblée générale annuelle;
- tout autre sujet, pour lequel le CAABC pourra apporter son soutien.

Ce dernier s'engage à faire toutes les démarches possibles dans le cadre de sa mission et dans la mesure de ses moyens pour répondre aux organismes qui feront des demandes.

Références utiles

Centre d'aide et d'action bénévole de Charlesbourg
418 622-5910 • www.caabcharlesbourg.org

Arrondissement de Charlesbourg
Division de la culture, du loisir et de la vie communautaire
418 641-6044 • www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/arrondissements/charlesbourg/

211
Service d'information et de référence centralisé qui dirige les personnes vers les ressources communautaires
www.211quebecregions.ca

Fédération des Centres d'action bénévole du Québec
514 843-6312 • 1 800 715-7515 (sans frais) • www.fcabq.org

Bénévoles Canada
1 800 670-0401 (sans frais) • www.benevoles.ca

Industrie Canada
1 800 328-6189 (sans frais) • www.ic.gc.ca



418 622-5910
7260, boul. Cloutier
Québec, Québec G1H 3E8
info@caabcharlesbourg.org
www.caabcharlesbourg.org



418 641-6044
160, 76^e Rue Est
Québec, Québec G1H 7H5
charlesbourg@ville.quebec.qc.ca