


**Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la
responsabilité legal, la gestion des risques et le role des administrateurs
dans les organisations à but non lucratif**

L'Initiative ontarienne de filtrage est financée par le gouvernement de
l'Ontario, Ministère des Affaires civiques – Initiatives de bénévolat



Selon l'ENDBP 2000, environ 41 p. 100 des bénévoles canadiens sont membres de conseils et de comités. Malgré leur profond dévouement à un nombre infini de causes et d'organismes, plusieurs membres de conseils ne connaissent peut-être pas les implications juridiques de leur travail bénévole. La responsabilité personnelle est devenue un domaine d'inquiétude accru pour les membres de conseils d'organismes sans but lucratif. Cette ressource importante informe les membres de leurs responsabilités et de leurs obligations juridiques, et leur offre une « liste préventive » pratique pour aider à minimiser la responsabilité personnelle.

L'élaboration de ce document a été financé par le gouvernement de l'Ontario dans le cadre de l'Initiative ontarienne de filtrage.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas
Nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.  Ontario

1^{re} édition

© Bénévoles Canada, 2002. Tous droits réservés

Dans toute reproduction du présent ouvrage, il doit être fait mention de la source :

Bénévoles Canada
330, rue Gilmour, Ottawa (Ontario) K2P 0P6
Tél. : 1 800 670-0401 ou (613) 231-4371
Courriel : volunteer.canada@sympatico.ca
www.benevoles.ca



Table des matières

1.	Introduction.....	4
2.	Qu'est-ce qu'un organisme et qu'est-ce qu'un administrateur?	4
3.	Obligations légales des administrateurs	5
3.1	Devoir (ou obligation) de diligence.....	6
3.2	Devoir de loyauté	6
3.3	Devoir d'obéissance	7
4.	Responsabilité des administrateurs	7
4.1	Lois	8
4.2	Contrats.....	8
4.3	Délit civil	8
4.4	Indemnisation.....	9
5.	Limiter la responsabilité en gérant les risques.....	9
6.	Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants	10
7.	Constitution en personne morale	11
8.	Se protéger en tant qu'administrateur.....	12
8.1	Réunions	13
8.2	Finances	13
8.3	Contrats.....	13
8.4	Politiques	13
8.5	Personnel.....	14
8.6	Assurances	14
8.7	Formation.....	14
8.8	Généralités	14
9.	Sommaire.....	15
10.	Ressources supplémentaires	15
10.1	Références.....	15
10.2	Références en ligne.....	16

1. Introduction

Selon les données issues de l'Enquête de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation, plus de 40 pour cent des bénévoles canadiens occupent des postes au sein de conseils d'administration et de comités¹. Malgré l'engagement profond envers la gestion efficace des organismes bénévoles, de nombreux administrateurs ne sont pas conscients des aspects juridiques de leur travail bénévole. Dans le contexte d'une société de plus en plus orientée vers les litiges, le public s'attend à ce que les organismes sans but lucratif (OSBL) soient plus responsables et fassent preuve de plus d'esprit pratique dans la gestion de leurs affaires. Les membres bénévoles des conseils d'administration sont en droit de se préoccuper de la responsabilité qui leur incombe à titre individuel.

Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif renseigne les membres des conseils au sujet de leurs responsabilités légales et leur offre des suggestions pratiques pour les aider à gérer les risques et à limiter la responsabilité qui leur incombe à titre individuel. Bien qu'il contienne des renseignements de nature juridique, le présent document ne fournit pas d'avis juridiques sur ces questions. Ni les auteurs du document ni Bénévoles Canada ne sont en mesure de déterminer si les organismes ou les personnes remplissent leurs obligations légales ou satisfont aux normes applicables en matière de diligence, quelles que soient les circonstances. Les personnes ou les organismes qui désirent obtenir des conseils sur des questions précises sont invités à consulter un avocat.

L'intention du document de travail n'est pas de détourner les gens de l'engagement bénévole au sein de conseils pour le compte des organismes caritatifs ou bénévoles de leur choix. Les risques et les responsabilités font partie de la vie et toutes les activités que nous entreprenons comportent une certaine part de risque. En revanche, l'administrateur bénévole se doit de comprendre les risques liés à son poste afin d'être en mesure d'agir de manière juste et raisonnable. Le but recherché est d'amener les administrateurs à prendre conscience des risques auxquels ils s'exposent au plan juridique et de leur offrir des suggestions pratiques qui les aideront, ainsi que les organismes qu'ils représentent, à minimiser ces risques.

2. Qu'est-ce qu'un organisme et qu'est-ce qu'un administrateur?

Un administrateur est un membre du conseil d'administration d'un organisme. Cet organisme peut être « non constitué en personne morale » et ne pas détenir de statut juridique ou il peut être « constitué en personne morale » en tant que société en vertu des lois fédérales ou provinciales. Cette société peut être à but lucratif (elle poursuit des objectifs commerciaux) ou, au contraire, sans but lucratif (elle remplit une mission bénévole ou caritative).

Les organismes peuvent se présenter sous différents noms et être de tous les types et de toutes les tailles. Le terme général « organisme » sera utilisé tout au long de ce document. Certains organismes de petite taille n'ont ni bureaux ni personnel, certains comptent un petit nombre d'employés et d'autres sont de grandes entités dotées de nombreux employés et bénévoles.

Un organisme sans but lucratif peut être :

- un club;

¹ Statistique Canada. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* (Ottawa : Ministre de l'Industrie, 2001), p. 41. On peut télécharger le rapport

- une association;
- une société;
- une corporation;
- une ligue;
- un comité (comme le Comité olympique canadien).

Certains organismes sont régis par un conseil administratif ou exécutant, alors que d'autres sont menés par un conseil d'élaboration de politique. Dans un cas comme dans l'autre, on parlera de conseil d'administration, de conseil des gouverneurs ou de conseil de surveillance. Le conseil d'un organisme a les responsabilités suivantes :

- tenir les rennes de l'organisme et en assurer l'orientation;
- gérer les affaires de l'organisme au nom de ses actionnaires (dans le cas d'une société à but lucratif) ou de ses membres (dans le cas d'un OSBL).

Les administrateurs des OSBL travaillent à titre bénévole et sont rarement payés pour leurs services, contrairement aux administrateurs de sociétés à but lucratif, qui sont habituellement rémunérés. La règle veut que les administrateurs soient élus ou nommés au sein des conseils. Certains sont désignés officiers ou dirigeants chargés de remplir certaines fonctions et rôles exécutifs (tels que « président », « trésorier » ou « secrétaire » de l'organisme). Les officiers ou dirigeants peuvent parfois être recrutés parmi les cadres, mais il est rare que des employés soient nommés administrateurs.

Quels que soient la taille, le type et le nom de l'organisme, le rôle de l'administrateur demeure relativement constant. Les administrateurs et les dirigeants des OSBL sont responsables de la gestion des affaires de l'organisme au nom de ses membres. Ils entretiennent une relation de « confiance » avec les membres et cette relation entraîne des obligations légales importantes.

3. *Obligations légales des administrateurs*

La principale responsabilité des administrateurs est de représenter les intérêts des membres dans la direction des affaires de l'organisme, dans le respect des lois en vigueur. Cette obligation est décrite dans les lois (telles que la *Loi sur les corporations canadiennes*, les lois provinciales sur la fondation des compagnies et les lois provinciales sur les sociétés ou les OSBL) et a été élargie et interprétée dans la common law.

À titre de représentants des membres de l'organisme et en qualité de « directeurs », les administrateurs font face à trois obligations fondamentales :

1. devoir (ou obligation) de *diligence* : il concerne l'obligation d'agir d'une manière prudente et raisonnable, en faisant preuve de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisme et de ses membres;
2. devoir de *loyauté* : il concerne l'obligation de faire primer les intérêts de l'organisme et de ne pas se servir de son poste d'administrateur pour poursuivre des intérêts personnels;
3. devoir d'*obéissance* : il concerne l'obligation d'agir conformément aux politiques administratives de l'organisme et aux autres lois et règlements qui régissent l'organisme.

Il importe de noter que les obligations rattachées au poste d'administrateur d'un OSBL sont essentiellement les mêmes que celles des administrateurs de sociétés à but lucratif. Ces obligations ont une portée plus large et s'étendent :

- à l'ensemble de l'organisme;
- aux membres, participants, clients, employés et bénévoles de l'organisme;
- aux autres administrateurs;
- à toute personne susceptible d'être touchée par les décisions du conseil et par les activités de l'organisme, y compris le public.

Ces trois obligations sont traitées plus en détail dans la partie suivante.

3.1 Devoir (ou obligation) de diligence

Les administrateurs font preuve de diligence lorsqu'ils agissent de manière prudente et dans le meilleur intérêt de l'organisme. Dans l'exercice de leur rôle, les administrateurs doivent exercer la même diligence qu'une personne raisonnable ayant des capacités, des compétences et une expérience semblables dans des circonstances analogues. Un administrateur qui détient des compétences ou une expertise particulière, tel qu'un comptable ou un avocat, a le devoir d'exercer une norme en matière de diligence qui correspond à ses compétences professionnelles.

Les administrateurs ont la responsabilité d'agir avec précaution et de tenter de prévoir les conséquences de leurs décisions et de leurs actions avant de les mettre en application. Ils font preuve d'honnêteté et de sincérité dans leurs rapports avec les membres de l'organisme, le public et les autres administrateurs. Ils ont une bonne connaissance des activités menées par l'organisme et de sa situation financière. Ils ont l'obligation de prévoir les risques pouvant découler d'une situation et de prendre des mesures raisonnables pour gérer ces risques.

3.2 Devoir de loyauté

Les administrateurs sont tenus de faire primer les intérêts de l'organisme. Ces intérêts auront toujours préséance sur ceux des autres, y compris les intérêts personnels des administrateurs. Les administrateurs engagés au service de plus d'un organisme trouveront parfois difficile de demeurer loyaux envers chacun.

Les administrateurs loyaux éviteront de se placer en situation de conflit d'intérêt. Lorsqu'un conflit est inévitable, ils agiront de manière appropriée en divulguant le conflit et en évitant de participer aux débats ou d'influencer les décisions liées au litige.

La confidentialité représente un autre aspect important du devoir de loyauté. Les administrateurs ont l'obligation de garder privées les affaires de l'organisme et de ne pas aborder certains sujets avec des gens qui n'en font pas partie. Par questions confidentielles, on entend notamment :

- les renseignements sur le personnel;
- les renseignements sur la clientèle de l'organisme, sa situation financière ou ses litiges.

Un conseil agit de manière solidaire. Les administrateurs qui font preuve de loyauté appuieront les décisions du conseil, même lorsqu'ils ne sont pas d'accord ou qu'ils ont voté contre ces décisions lors des réunions du conseil.

3.3 *Devoir d'obéissance*

Presque tous les OSBL sont des « tribunaux privés » (c'est-à-dire des organismes autonomes ayant le pouvoir de créer des règlements, de prendre des décisions et d'entreprendre des actions qui ont une incidence sur les membres et les participants). D'un point de vue juridique, on reconnaît que les tribunaux privés ont une relation contractuelle avec leurs membres. Cette relation est définie dans les documents constitutifs de l'organisme qui comprennent :

- les statuts;
- les règlements;
- les politiques;
- les règles de fonctionnement.

Les administrateurs ont l'obligation de se conformer aux documents constitutifs de l'organisme et de s'assurer que le personnel et les comités s'y conforment tout autant. Il se peut qu'avec le temps, l'organisme s'éloigne de sa mission et que ses politiques ne correspondent plus aux pratiques en cours. Les administrateurs obéissants s'assureront alors que les documents constitutifs demeurent exacts et à jour et superviseront la modification et la mise à jour des documents constitutifs, le cas échéant.

Les administrateurs ont en outre le devoir de se plier aux lois et aux règlements imposés aux organismes. Un vaste éventail de lois et de règlements régissent les organismes et les personnes : l'administrateur obéissant s'assurera qu'ils sont respectés. Un organisme employeur a de nombreuses responsabilités légales à l'égard de son personnel, dont celle de :

- verser des salaires;
- offrir des congés payés pour les vacances;
- prélever des retenues sur les salaires et verser ces sommes au gouvernement;
- offrir un lieu de travail sûr;
- protéger le personnel contre la discrimination et le harcèlement.

4. *Responsabilité des administrateurs*

Un administrateur qui ne remplit pas les obligations décrites précédemment peut en être tenu responsable. Par « responsabilité » on entend la responsabilité qui incombe aux administrateurs et aux organismes à l'égard des conséquences d'une conduite qui s'écarte d'une norme juridique prédéterminée. Habituellement, le terme « conséquence » fait référence à un dommage ou à une perte subie par une personne, et être tenu responsable de ces conséquences signifie devoir offrir une compensation financière.

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

1. Lorsqu'il y a transgression d'une *loi* ou d'un règlement. Les conséquences qui découlent de la violation d'une loi sont :
 - le paiement d'une amende;
 - l'imposition de restrictions sur les droits et privilèges;
 - l'emprisonnement.
2. Lorsqu'il y a rupture ou violation d'un *contrat*, au sens où il y a promesse exécutoire entre deux parties ou plus. Les conséquences d'une rupture ou d'une violation de contrat sont :

- le redressement de la rupture par l'octroi d'une certaine forme de service ou d'une mesure corrective;
 - le paiement d'une compensation financière.
3. Lorsqu'une action ou inaction, qu'elle soit ou non intentionnelle, cause une blessure ou un dommage à une autre personne (*délit civil*). La conséquence d'une blessure ou d'un dommage intentionnel ou non intentionnel causé à une autre personne est :
- le paiement d'une réparation sous forme de compensation financière.

Ces trois situations sont décrites plus en détail dans la partie suivante.

4.1 *Lois*

De nombreuses lois fédérales et provinciales définissent la responsabilité des administrateurs dans certaines circonstances précises liées à la gestion des affaires de l'organisme. Les administrateurs ont des obligations précises dans les domaines suivants :

- élection et nomination des administrateurs et des dirigeants;
- convocation des réunions des membres;
- paiement de taxes au gouvernement et versement de sommes liées à l'emploi;
- tenue de registres tels que les procès-verbaux des réunions des administrateurs et des membres;
- communication aux autorités de renseignements déterminés sur l'organisme;
- versement de salaires;
- maintien d'un lieu de travail sûr;
- activités causant de la pollution ou d'autres dommages à l'environnement.

4.2 *Contrats*

Les administrateurs ont la responsabilité d'assurer que l'organisme respecte ses obligations contractuelles. Celles-ci ont trait aux contrats du personnel comme à ceux des travailleurs contractuels indépendants.

4.3 *Délit civil*

Les administrateurs ont la responsabilité d'assurer que les membres du conseil, les bénévoles et le personnel de l'organisme ne fassent pas preuve de négligence dans l'exercice de leurs fonctions. La négligence fait référence au devoir qui nous incombe de veiller à la sécurité des personnes touchées par nos actions. Les administrateurs, les bénévoles et les membres du personnel sont tenus en tout temps d'exercer une diligence raisonnable et de veiller à la sécurité des personnes visées par leurs actions (les autres employés, les bénévoles, les participants, les clients, le public, par exemple) afin d'éviter qu'elles ne soient exposées à un risque excessif.

Le concept de négligence s'applique en outre aux « actes préjudiciables », c'est-à-dire :

- aux erreurs;
- aux omissions;
- aux actions ou décisions qui portent atteinte à une autre personne, non pas en causant un dommage matériel ou corporel, mais en minant les droits, possibilités ou privilèges dont elle jouit.

Plus précisément, les actes préjudiciables font référence à la manière dont les administrateurs régissent l'organisme, gèrent ses fonds, supervisent le personnel et prennent des décisions qui ont une incidence sur les membres, les clients et le public.

4.4 *Indemnisation*

Il est indéniable que les membres bénévoles des conseils d'administration doivent remplir de nombreuses obligations légales et potentiellement assumer maintes responsabilités. Les OSBL reconnaissent qu'un tel constat peut sembler lourd. Par conséquent, presque tous les organismes « indemnisent » leurs administrateurs à l'égard des responsabilités pouvant découler de l'exercice de leurs fonctions. « Indemniser » signifie placer une personne dans la situation financière où elle se trouvait auparavant. Un administrateur indemnisé obtiendra une compensation pour :

- les frais judiciaires;
- les amendes payées en vertu d'une loi;
- un règlement financier intervenu à l'issue d'une poursuite;
- toute autre obligation légale qui incombe au conseil d'administration.

La loi oblige les organismes constitués en personne morale à indemniser leurs administrateurs contre l'éventualité de telles pertes. Aucune obligation de ce genre n'existe dans le cas des organismes sans personnalité morale, bien que la plupart le font parce qu'une telle pratique est recommandée. Il importe toutefois de se rappeler que l'indemnisation ne vaut que dans la mesure où l'organisme a la capacité de payer. L'assurance peut combler une éventuelle lacune sur ce plan (voir le point six du document, intitulé *Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants*).

5. *Limiter la responsabilité en gérant les risques*

Il y a un risque inhérent à tout ce que nous faisons. Les bénévoles, les employés et les administrateurs des organismes doivent toujours être conscients des risques : examiner soigneusement toutes les éventualités et anticiper les conséquences possibles de leurs décisions et de leurs actions. La plupart des gens gèrent les risques de façon instinctive sur une base régulière. Il est tout de même bon de prendre soi-même des mesures et d'encourager les autres à réfléchir aux risques potentiels et à les gérer de façon plus systématique.

Le processus de gestion des risques est une activité simple en trois parties qui consistent à :

1. examiner une situation, se demander ce qui peut mal tourner et prévoir le préjudice susceptible d'être causé;
2. identifier les mesures pratiques à prendre pour empêcher ce préjudice;
3. s'il y a dommage, identifier les mesures pratiques à prendre pour atténuer les conséquences négatives et réparer le dommage ou la perte subie.

Les mesures pratiques destinées à gérer les risques se regroupent sous quatre catégories :

- assumer le risque (décider que les risques sont mineurs et en rester là);
- réduire le risque (trouver des moyens de changer le comportement des gens ou l'environnement dans lequel ils travaillent de manière à atténuer le niveau de risque):

- éliminer le risque (choisir de *s'abstenir* de faire l'activité en question);
- transférer le risque (accepter le risque, mais en transférer la responsabilité à quelqu'un d'autre par le biais d'un contrat écrit).

Les organismes affrontent des risques différents qui les amèneront à mettre en œuvre des mesures différentes destinées à enrayer ces risques. Les mesures de gestion des risques correspondent habituellement aux mesures que prendrait une personne raisonnable et prudente détenant les mêmes compétences, connaissances et expériences que les nôtres. C'est pourquoi la pratique de la gestion des risques est en grande partie fondée sur le bon sens et liée à la notion de « norme en matière de diligence ». Ces mesures tendront à tourner autour des aspects suivants :

- formation et sensibilisation des employés et des bénévoles;
- mise en application de règles raisonnables;
- inspection et maintien des installations et des équipements;
- filtrage et supervision des employés et des bénévoles;
- documentation suffisamment élaborée des réunions et des décisions;
- respect des exigences en matière de rapports et de remise de documents.

La dernière partie de ce document de travail propose de nombreuses mesures pratiques que les organismes et les membres des conseils peuvent prendre pour gérer les risques et les responsabilités auxquelles s'exposent les administrateurs.

6. *Assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants*

Dans cette partie, il sera question d'assurance — une mesure courante de gestion des risques d'une importance particulière pour minimiser la responsabilité des administrateurs. L'assurance est l'une des nombreuses techniques utilisées pour gérer les risques. Elle consiste à transférer la responsabilité liée à un risque à une autre partie par le biais d'un contrat écrit. Dans le cas présent, la partie à laquelle le risque est transféré est la compagnie d'assurance, et le contrat écrit est la police d'assurance. Le transfert des risques par le biais d'un contrat écrit est une pratique courante dans le milieu des affaires.

L'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants se compare à une police générale d'assurance sur la responsabilité civile puisqu'elle couvre les coûts que les administrateurs et dirigeants d'un organisme peuvent être tenus légalement de compenser pour un dommage causé à une autre personne. Contrairement à une police d'assurance générale sur la responsabilité civile qui offre une protection contre les pertes découlant de dommages corporels ou matériels, l'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants ne couvre que 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;
- une déclaration trompeuse, une action, une omission;
- toute autre faute commise par une personne assurée, dans la limite des garanties prévues au contrat.

Le but de l'assurance est de fournir l'aide financière nécessaire à l'indemnité que l'organisme offre à ses administrateurs. Pour de nombreux OSBL, la responsabilité civile des

administrateurs et des dirigeants n'est reconnue comme un domaine de risque que depuis récemment. Le risque ne réside pas tant dans le fait qu'un administrateur puisse être trouvé coupable d'un acte préjudiciable, mais qu'il soit visé par une allégation d'acte préjudiciable. S'il est rare que des réclamations juridiques engageant la responsabilité d'un administrateur soient fondées et moins fréquent que de telles réclamations donnent lieu à d'importantes compensations financières, les frais engagés pour la défense peuvent être substantiels. Une police d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants tendra à être utile dans un tel contexte.

Les régimes d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants varient et il n'existe pas de couverture standard en la matière. Notons que de nombreuses polices comportent des *exclusions* qui s'appliquent aux circonstances suivantes :

- les administrateurs agissent hors du champ de leurs obligations telles que décrites dans le présent document, y compris les actes malhonnêtes, frauduleux ou criminels;
- il y a rupture de contrat, y compris le congédiement injustifié d'un employé;
- des amendes et des pénalités sont imposées en vertu d'une loi ou d'un règlement;
- des plaintes sont formulées en vertu d'un code sur les droits de la personne, y compris les plaintes pour discrimination, harcèlement ou harcèlement sexuel.

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, consultez un avocat ou un représentant en assurances.

7. *Constitution en personne morale*

Le présent document établit une distinction entre les organismes constitués en personne morale et les organismes sans personnalité morale. Un grand nombre d'associations, de sociétés, de groupes communautaires et de clubs sportifs ne sont pas constitués en personne morale et, de ce fait, n'ont aucun statut juridique. Pourtant, le statut juridique d'un organisme peut avoir une incidence directe sur les domaines de responsabilité des administrateurs, tel qu'expliqué ci-après.

La constitution en personne morale d'un organisme en vertu de la législation fédérale ou provinciale établit l'organisme en tant qu'entité légale (une « personne fictive » ni plus ni moins), qui existe en tant qu'entité distincte et séparée de ses membres. Cette entité légale peut :

- posséder des biens qui lui sont propres;
- acquérir 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.

Un organisme sans personnalité morale n'est pas une entité légale séparée et n'a pas de statut juridique distinct de celui de ses membres. Lorsqu'ils s'acquittent de leurs obligations au nom des membres, les administrateurs peuvent être tenus individuellement et conjointement responsables des activités menées par l'organisme. À titre d'exemple, une entité sans personnalité morale ne peut établir ses propres contrats, ce qui fait que les administrateurs ou les dirigeants qui exécutent le contrat au nom de l'organisme peuvent être tenus responsables de l'entente à titre individuel. De la même manière, une tierce partie ne peut poursuivre l'organisme (puisque'il ne s'agit pas d'une entité légale) mais peut, et le ferait fort probablement, poursuivre les administrateurs collectivement et individuellement.

Un organisme constitué en personne morale offre aux administrateurs la protection de ce que l'on appelle le « voile corporatif ». En tant qu'entité légale séparée, l'organisme se situe un pas devant les administrateurs et les membres. Les poursuites judiciaires doivent être intentées contre la société et les administrateurs de cette société sont, dans une large mesure, protégés de la responsabilité découlant des actions menées dans l'exercice de leur rôle.

Les coûts et les inconvénients mineurs associés à la constitution en personne morale sont largement compensés par les avantages que représente cette démarche. La constitution en personne morale peut parfois constituer la mesure de gestion des risques la plus efficace, la plus simple et la moins coûteuse qui s'offre aux organismes.

On doit cependant noter que les administrateurs de sociétés peuvent être tenus personnellement responsables eu égard à leur rôle en ce qui touche les salaires, les paies de vacances, les avantages sociaux et les impôts non payés. Une telle situation peut être désavantageuse pour les administrateurs d'organismes dotés de nombreux employés, plus particulièrement en période de difficultés financières lorsque l'organisme est dans l'impossibilité de remplir ses engagements en matière d'impôt et de salaires.

8. *Se protéger en tant qu'administrateur*

Une administration avisée et une gestion rigoureuse des risques offre la meilleure protection. L'organisme qui administre ses affaires de façon consciencieuse et responsable réduira considérablement les risques qui se rattachent aux responsabilités de ses administrateurs. Les conseils suivants peuvent toutefois s'avérer utiles à tous les administrateurs.

Avant d'accepter la direction d'un organisme, il conviendrait de :

- Réfléchir aux raisons qui vous motivent à devenir un administrateur. Assurez-vous d'avoir le temps, l'intérêt et l'engagement nécessaires pour bien accomplir ce travail.
- Renseignez-vous le plus possible au sujet de l'organisme. Quelle est sa mission? Quelles sont les activités menées? Comment l'organisme est-il perçu dans le milieu?
- Demandez une description écrite du poste d'administrateur.
- Familiarisez-vous avec les obligations légales d'un administrateur en prenant connaissance de documents tels que celui-ci.
- Examinez la composition du conseil et assurez-vous qu'il est en mesure d'administrer efficacement et d'orienter judicieusement les comités, les employés et les bénévoles de l'organisme.
- Assurez-vous que l'organisme indemnise ses administrateurs (que ce soit par voie de règlements, de politiques ou de contrats écrit) et qu'il souscrit à une police d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Informez-vous de l'étendue des garanties et des exclusions figurant au contrat.

Une fois que vous avez accepté un poste d'administrateur, il vous appartient de gérer en tout temps les responsabilités qui vous incombent à titre individuel. Les lignes directrices proposées dans la partie suivante vous aideront à prendre les mesures nécessaires pour gérer les risques en matière de politiques, de finances, de réunions, de personnel et de formation.

8.1 *Réunions*

- Assistez aux réunions, soyez préparé à discuter des points prévus à l'ordre du jour et participez activement à la prise de décisions.
- Présentez vos rapports au conseil sous forme écrite.
- Assurez-vous que les procès-verbaux font état des abstentions de votes, des votes pour et contre les propositions.
- Si vous êtes en situation de conflit d'intérêt, réelle ou perçue, faites-en part dès que la situation se présente. Abstenez-vous de voter, de participer au processus décisionnel ou de l'influencer. Assurez-vous que vos propos sont transcrits dans les procès-verbaux des réunions.
- Ne précipitez aucune décision importante. Faites en sorte que les membres reçoivent la documentation des réunions suffisamment à l'avance pour pouvoir intégrer l'information. S'il manque des renseignements importants, reportez la décision jusqu'à ce que tous les membres aient pris connaissance de tous les éléments.
- Conservez des exemplaires personnels de tous les documents importants ainsi que des procès-verbaux des réunions controversées.

8.2 *Finances*

- Intéressez-vous aux finances de l'organisme en examinant régulièrement les états financiers ainsi qu'en approuvant et en contrôlant le budget annuel de l'organisme.
- Retenez les services d'un comptable professionnel indépendant en prévision de la tenue d'une vérification annuelle de la situation financière de l'organisme.
- Sachez qui est autorisé à émettre des chèques et à quel montant.
- N'hésitez pas à poser des questions et à demander des éclaircissements au personnel concernant les questions de nature financière.
- Avec l'aide du vérificateur, dressez une liste des exigences en matière de rapports et confiez au personnel ou au conseil la tâche de vérifier si les rapports financiers sont rédigés dans les règles.

8.3 *Contrats*

- Assurez-vous que tous les contrats conclus par l'organisme sont soigneusement vérifiés par un membre du personnel ou par un avocat.
- Lorsque l'organisme collabore avec d'autres groupes dans le cadre de projets conjoints ou conclut des ententes, assurez-vous que les termes et les conditions sont clairement énoncés dans des contrats écrits et que les risques et responsabilités sont répartis équitablement.

8.4 *Politiques*

- Obtenez un exemplaire du guide des politiques de l'organisme. Si ce dernier n'en possède pas, concevez un plan de travail visant l'élaboration d'un guide des politiques par le personnel (ou d'autres, selon la situation).
- Prenez connaissance des statuts et règlements de l'organisme. S'ils ne sont pas à jour ou ne correspondent plus au mandat ou aux activités réalisées, faites les démarches nécessaires pour en assurer la mise à jour.
- En ce qui touche les questions cruciales et les décisions pouvant porter atteinte à une personne, assurez-vous que l'organisme adhère à ses politiques écrites. Si aucune politique ne régit convenablement les cas particuliers, prenez les mesures nécessaires pour modifier la politique en conséquence pour l'avenir.

- Consacrez suffisamment de ressources humaines, bénévoles ou rémunérées, de temps et de ressources financières à la mise en place de politiques de gestion des risques.

8.5 *Personnel*

- Veillez à ce que tous les postes rémunérés et bénévoles fassent l'objet de descriptions d'emploi écrites.
- Insistez pour que l'organisme élabore une politique claire en matière de personnel et pour que le rendement du personnel fasse l'objet d'une évaluation annuelle ou plus fréquemment selon la politique de l'organisme.
- Assurez-vous que des mesures de filtrage rigoureuses sont mise en place à l'intention des employés et des bénévoles qui travaillent avec des enfants, des jeunes, des personnes âgées ou d'autres personnes vulnérables au sein de postes de confiance.

8.6 *Assurances*

- Demandez un exemplaire des polices d'assurance auxquelles souscrit l'organisme et examinez l'étendue de la couverture offerte.
- Si nécessaire, demandez au courtier d'assurance de venir rencontrer le conseil afin de faire une courte présentation des polices en vigueur.

8.7 *Formation*

- Encouragez le perfectionnement professionnel du personnel et la formation des bénévoles.
- Incitez les membres du conseil à participer à des activités de formation. Faites appel à un formateur ou à un animateur spécialisé dans la formation des conseils d'administration pour aider le conseil à accroître son efficacité.
- Offrez aux membres du conseil l'occasion de participer à des ateliers de formation lors des réunions du conseil ou de l'assemblée générale annuelle.
- Consacrez des ressources à la formation des membres du conseil et à la mise à jour des documents d'orientation à l'intention des administrateurs et du personnel.
- Réservez du temps à chaque réunion du conseil pour permettre aux membres d'évaluer l'efficacité de la procédure et de prendre des décisions administratives.

8.8 *Généralités*

- Si l'organisme n'est pas constitué en personne morale, songez à en faire la démarche. Cette mesure de gestion des risques vaut la dépense et les efforts qu'elle exige.
- Si vous soupçonnez que quelque chose ne tourne pas rond, suivez votre intuition et vérifiez! Faites preuve de curiosité. Rappelez-vous qu'en tant qu'administrateur, vous serez tenu responsable de toute circonstance ou situation que vous *auriez dû* connaître, que vous soyez ou non au courant des faits.
- Évitez de parler de l'organisme en termes négatifs lorsque vous êtes en public. Appuyez publiquement les décisions du conseil, même si vous avez voté à l'encontre de la majorité des membres.
- Lorsque l'organisme est aux prises avec des problèmes complexes qui dépassent les compétences du personnel et des administrateurs, songez à faire appel aux services d'un professionnel de l'extérieur (avocat, conseiller financier, consultant en ressources humaines, spécialiste de la gestion des risques ou ingénieur).

9. Sommaire

Il existe des dizaines de milliers d'organismes bénévoles et de bienfaisance au Canada qui accomplissent un important travail dans toutes les communautés du pays. Les membres bénévoles des conseils d'administration doivent être applaudis et appuyés pour leur volonté d'assumer les responsabilités liées à l'administration d'un organisme et les risques inhérents à ces fonctions.

Ce document de travail a pour but de renseigner les administrateurs sur la dimension légale de leur contribution bénévole. Bénévoles Canada conçoit qu'un administrateur avisé est plus confiant et plus compétent.

La technique la plus accessible, la plus efficace et la moins coûteuse pour gérer les risques demeure le bon sens. Les organismes bénévoles peuvent cheminer dans cette voie en :

- recrutant des administrateurs compétents et un personnel bien formé;
- offrant des programmes d'orientation à l'intention des nouvelles recrues;
- mettant par écrit des descriptions de poste claires et des politiques efficaces;
- appuyant le perfectionnement professionnel à tous les échelons de l'organisme;
- créant une culture organisationnelle qui prône et récompense la philosophie et la pratique de la gestion des risques.

Le bon sens est le fruit de la connaissance et de l'expérience mises en commun. La plupart des gens deviennent administrateurs parce qu'ils possèdent une vaste expérience de l'organisme ou de la cause qu'il défend ou parce qu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent mettre à contribution leur expérience professionnelle au sein d'un poste bénévole gratifiant. Grâce à cette expérience et aux connaissances que pourrait leur apporter ce document de travail, les administrateurs seront bien outillés pour remplir leurs devoirs avec compétence et efficacité.

10. Ressources supplémentaires

10.1 Références

Corbett, Rachel. *Insurance in Sport and Recreation: A Risk Management Approach*.

Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1995.

<http://www.sportlaw.ca>

Corbett, Rachel et Hilary A. Findlay. *Managing Risks: A Handbook for the Recreation and Sport Professional*. Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1993.

<http://www.sportlaw.ca>

Kelly, Hugh M. et Mark R. Frederick. *Duties and Responsibilities of Directors of Non-Profit Corporations*. Toronto: Printwest, 1999.

Kitchen, Joni et Rachel Corbett. *Negligence and Liability: A Guide for Recreation and Sport Organizations*. Edmonton: Centre for Sport and Law Inc., 1995.

<http://www.sportlaw.ca>

Minnesota Office of Citizenship and Volunteer Services, Minnesota Department of Human Resources. Minnesota State Bar Association. *Planning It Safe: How to Control Liability and*

Risk in Volunteer Programs. Minnesota: Minnesota Office of Citizenship and Volunteer Services, Minnesota Department of Administration, 1998.
<http://www.admin.state.mn.us>

Rurka, Brian P. et Allan J. Guty. « Avoiding the Liability Traps, » *LawNow* (juin/juillet 1999), pp. 20-22.
<http://www.extension.ualberta.ca/lawnow>

White, Leslie T., John Patterson et Melanie L. Herman. *More Than a Matter of Trust: Managing the Risks of Mentoring*. Washington, D. C.: Nonprofit Risk Management Center, 1998.
<http://www.nonprofitrisk.org>

10.2 Références en ligne

Baker, Allyson L. *Directors' and Officers' Liability Insurance: An Overview*. Vancouver: Clark, Wilson, 1998.
<http://www.cwilson.com/pubs/insurance/alb1/Index.htm>

<http://www.formationca.org/index.cfm> (un site sur la formation des membres des conseils d'administration, la gestion et la transparence au sein du secteur bénévole au Canada).

Site Internet de Centraide Canada/United Way of Canada
<http://www.unitedway.ca/francais/index.cfm?>

Site Internet de la Table ronde du secteur bénévole (TRSB (le site de la TRSB est hébergé et maintenu par Centraide Canada/United Way of Canada — voir l'adresse Internet ci-dessus)
<http://www.vsr-trsb.net/main-f.html>

Site Internet du ministère du Procureur général de l'Ontario
<http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/default-f.htm>

Volunteers and the Law: A guide for volunteers, organizations and boards. (document électronique préparé par la People's Law School)
<http://www.publiclegaled.bc.ca/volunteers>