LA GESTION D'UNE CORPORATION SANS BUT LUCRATIF DANS LE SECTEUR CULTUREL AU QUÉBEC

PRESCRIPTIONS LÉGALES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Document de référence
préparé par

Réalisation du projet à la société Éduconseil inc.

Recherche, analyse et rédaction

Pascale Bédard
Chercheuse-analyste

Responsabilité du projet et collaboration à la préparation du document

Lise Horth
Directrice générale

Révision linguistique du document

Lise Boivin
Les Textes impeccables inc.

Conception graphique et mise en page

Gilles Côte
Les conceptions Cogigraphe

Suivi du projet au Conseil québécois des ressources humaines en culture

Responsabilité du projet et coordination des travaux

Louise Boucher
Directrice générale

Le Conseil québécois
des ressources humaines
en culture (CQRHC)

1450, City Councillors
Bureau 440
Montréal, (Québec)
H3A 2E6

Téléphone : 1- 877-475-6287
(514) 499-3456
télécopieur :(514) 499-3632
courriel : cqrhc@cqrhc.com

Le texte intégral de la présente publication est disponible à l'adresse Internet suivante :
www.cqrhc.com

ISBN 2-9806730-5-6

© CQRHC

Dépôt légal – 2e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Le CQRHC est financé par Emploi-Québec.

Remerciements

Le CQRHC se joint à la société Éduconseil inc. pour remercier chaleureusement les personnes qui ont participé à la validation du document et, ainsi, contribué à sa mise au point : Mme Louise Brunet, agente de développement et responsable de la formation, Conseil de la culture — Québec et Chaudière-Appalaches; M. Alain Cossette, directeur, Association professionnelle des ébénistes du Québec; Mme Rita Giguère, directrice, Conseil de la culture — Bas-Saint-Laurent; Mme Catherine Loumède, directrice, Syndicat des techniciennes et techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec; M. Alain Monast, coordonnateur, Association des compagnies de théâtre.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION 1

1 Prescriptions légales en matière de gestion d'une corporation sans but lucratif 3

1.1 Principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration 4

1.2 Principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres de l'assemblée générale 17

2 Responsabilités et tâches liées à la gestion d'une corporation sans but lucratif dans le secteur de la culture 23

2.1 Gestion du développement et des projets de l'association 23

2.2 Offre des services de l'association 24

2.3 Administration des affaires de l'association 25

2.4 Gestion des ressources humaines 26

2.5 Représentation et concertation 28

2.6 Évaluation et contrôle 29

3 Guide pratique 31

LISTE COMMENTÉE DES DOCUMENTS CONSULTÉS 41

PRÉSENTATION

Le présent document est lié à la mise en œuvre du Plan d'intervention élaboré par le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) en vue de donner des suites concrètes aux besoins soulevés au cours de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association* dans le secteur culturel[1]. Il se rapporte à la mise au point d'un document approprié à la situation des associations du secteur de la culture au Québec eu égard aux droits, aux obligations et à la gestion d'une corporation sans but lucratif[2]. Sa préparation vise à fournir aux gestionnaires et aux membres des associations une référence utile à propos des obligations légales qui leur incombent dans l'exercice de leur fonction, de même qu'en ce qui concerne le partage des responsabilités et des tâches entre les membres du conseil d'administration (administratrices et administrateurs) et les membres de la direction (dirigeantes et dirigeants) d'une association, et ce, sur le plan de la gestion de cette dernière.

Le document se divise en trois parties. La première présente un certain nombre de dispositions issues de la *Loi sur les compagnies*, de la *Loi sur les corporations canadiennes*, de même que du nouveau *Code civil du Québec*, lesquelles dispositions portent, en particulier, sur les principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration de même que sur ceux des membres de l'assemblée générale. La deuxième partie présente les champs de responsabilités et les tâches liés à la gestion d'une corporation sans but lucratif dans le secteur de la culture au Québec. La troisième et dernière partie du document constitue un guide pratique propre à permettre aux membres du conseil d'administration et aux membres de la direction des associations du secteur de la culture au Québec d'utiliser au mieux l'information réunie, dans les parties un et deux du document, au sujet de l'organisation du travail dans leur association et de la répartition effective des tâches.

---

1. Le résultat de l'analyse est présenté dans le document suivant, lequel est disponible au CQRHC : Conseil québécois des ressources humaines en culture, *L'exercice de la profession Dirigeante ou dirigeant d'association : Résultat d'une analyse de la situation*, étude réalisée par Éduconseil inc., CQRHC, Drummondville, décembre 1999, 29 p. et annexes. Le document en cause est également disponible dans le site Internet du CQRHC, au **www.cqrhc.com**.

2. Il y a lieu de noter que le présent document s'adresse aux associations du secteur de la culture au Québec qui sont des corporations sans but lucratif, incorporées sous l'une ou l'autre des lois corporatives générales, au provincial et au fédéral, à savoir la *Loi sur les compagnies*, Partie III et la *Loi sur les corporations canadiennes*, Partie II. Selon les lois en cause, ces corporations doivent être constituées par un conseil d'administration dont les pouvoirs et les responsabilités légales, — nous le verrons —, sont nombreux. Mentionnons également que, sur le plan juridique, le terme *association* renvoie à une organisation non dotée de la personnalité morale — ce qui la différencie d'une corporation —, laquelle organisation prend la forme d'un contrat régi, notamment, par les articles 2267 à 2279 du *Code civil du Québec*. Dans le présent document, nous utiliserons le terme *association* sous son acception générale — groupement de personnes qui s'unissent dans un but déterminé — étant entendu que, dans le texte, il fait référence à une corporation sans but lucratif.

1 Prescriptions légales en matière de gestion d'une corporation sans but lucratif

En majorité, les associations dans le secteur de la culture au Québec sont incorporées selon l'une ou l'autre des deux lois corporatives générales que sont la *Loi sur les compagnies*, Partie III et la *Loi sur les corporations canadiennes*, Partie II, laquelle s'applique, de façon particulière, dans le cas où la corporation exerce des activités dans plus d'une province[1]. Ces lois corporatives générales, de même que le nouveau *Code civil du Québec* entré en vigueur en 1994, contiennent de nombreuses dispositions qui définissent, de manière explicite, le rôle du conseil d'administration et de ses membres, de même que celui de l'assemblée générale[2]. Ces lois exposent également la nature de la responsabilité qui incombe aux membres du conseil d'administration et, dans une certaine mesure, de celle qui relève des membres de l'assemblée générale. L'ensemble de ces dispositions légales a une incidence directe sur la répartition effective des tâches de gestion au sein d'une corporation sans but lucratif.

Par ailleurs, il est utile de signaler que les associations dans le secteur de la culture au Québec, incorporées selon l'une ou l'autre des lois corporatives générales, sont également assujetties à l'application de lois diverses[3] parmi lesquelles : la *Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales*; la *Loi sur les impôts*; la *Loi sur l'impôt sur le revenu*; la *Loi sur les normes du travail*; la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*; la *Loi sur la protection du consommateur*; la *Charte de la langue française*; le *Code des professions*; et, pour les associations incorporées sous la *Loi sur les corporations canadiennes*, la *Loi sur les liquidations*[4].

---

1. Certaines associations du secteur de la culture au Québec sont constituées sous la *Loi sur les coopératives*, L.R.Q., chapitre C-67.2. Par ailleurs, d'autres lois peuvent permettre la constitution de corporations sans but lucratif. Parmi celles-ci, nous retenons la *Loi sur les syndicats professionnels*, L.R.Q., chapitre S-40, dont relèvent certaines associations dans le secteur de la culture au Québec. Toutefois, ces corporations provinciales ne sont pas régies par la *Loi sur les compagnies*. Il est utile de noter que les dispositions de la *Loi sur les syndicats professionnels* de même que les dispositions contenues dans la *Loi sur les coopératives* ne font pas l'objet du présent document.

2. Il est opportun de noter que, de façon générale, les dispositions du *Code civil du Québec* applicables aux corporations sans but lucratif **ont un caractère complémentaire aux lois corporatives générales.** Comme le signale Paul Martel : « **Ces lois s'appliquent en priorité, mais en cas de silence de leur part, le *Code civil du Québec* peut recevoir lui aussi application. C'est ce qui se produit, par exemple, en matière de devoirs des administrateurs.** » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 2-13.

3. En effet, comme le signale l'article 227 de la *Loi sur les compagnies* : « Aucune disposition de la présente partie n'a pour effet de soustraire les corporations constituées sous son empire, aux prescriptions de toute autre loi qui s'y applique. »

4. Il convient de noter que « certaines lois accordent à des "associations" représentatives d'artistes professionnels des pouvoirs exceptionnels de représentation et de négociation au nom de leurs membres similaires à ceux accordés par les lois du travail à des syndicats de salariés. Il s'agit de la *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma* et de la *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs*, deux lois provinciales datant de 1987 et 1988, ainsi que de la plus récente *Loi sur le statut de l'artiste*, adoptée au fédéral en 1992. Les associations d'artistes visées par ces lois ne sont pas nécessairement des corporations sans but lucratif régies par la *Loi sur les compagnies* ou la *Loi sur les corporations canadiennes* **mais elles peuvent l'être.** » *Ibid.*, p. 6-42. Mentionnons, à ce sujet, que les dispositions relatives à ces lois particulières ne font pas l'objet du présent document.

Dans la présente partie du document qui porte sur les prescriptions légales en matière de gestion d'une corporation sans but lucratif, nous traitons tout d'abord des principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration. Nous traitons ensuite des principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres de l'assemblée générale. Il est utile de signaler que les prescriptions légales présentées dans la présente partie ont été choisies en lien avec l'objectif visé par ce document, c'est-à-dire dans la perspective de la présentation du processus de gestion lié à une corporation sans but lucratif dans le secteur de la culture au Québec; à ce titre, ces prescriptions n'ont aucun caractère exhaustif.

1.1
Principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration

L'encadré suivant présente les principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration. De façon à en faciliter l'usage, cet encadré, tout comme le suivant qui présente les principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres de l'assemblée générale, est subdivisé en quatre colonnes.

La première d'entre elles décrit, de façon succincte, le droit, le pouvoir, le devoir ou la responsabilité dont il est question.

Ensuite, selon qu'il s'agit d'une corporation constituée sous la loi provinciale ou la loi fédérale, les deux colonnes suivantes illustrent, à l'aide des dispositions statutaires correspondantes, le droit, le pouvoir, le devoir ou la responsabilité qui lui sont liés. À cet égard, l'article de référence à la loi est toujours donné et le texte de loi est cité en caractère italique.

Enfin, **la dernière colonne présente, au besoin, les dispositions issues du *Code civil du Québec*, lesquelles, rappelons-le, s'appliquent en complémentarité aux dispositions issues des lois corporatives générales.** Cela signifie que, dans la mesure où aucune disposition statutaire en lien avec le droit, le pouvoir, le devoir ou la responsabilité énoncés n'est présente dans l'une ou l'autre des lois corporatives générales, c'est le *Code civil du Québec* qui s'applique pour les corporations visées.

DROITS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Droit de vote	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des administrateurs.* Art. 336
Droit de convocation aux réunions et de contestation de la validité de la réunion	*Tout administrateur peut renoncer par écrit à l'avis de convocation à une assemblée du conseil d'administration. Sa seule présence à l'assemblée équivaut à une renonciation sauf s'il y assiste spécialement pour s'opposer à sa tenue en invoquant l'irrégularité de sa convocation.* Art. 89(1)	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Les administrateurs ou les membres peuvent renoncer à l'avis de convocation à une réunion du conseil d'administration, à une assemblée des membres ou à une séance d'un autre organe. Leur seule présence équivaut à une renonciation à l'avis de convocation, à moins qu'ils ne soient là pour contester la régularité de la convocation.* Art. 353

DROITS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Droit d'établir des contrats entre la corporation et un membre du conseil d'administration sous certaines conditions	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Tout administrateur d'une corporation qui, sous quelque forme que ce soit, est intéressé directement ou indirectement dans un contrat ou dans un projet de contrat avec la corporation, est tenu de faire connaître son intérêt à une réunion des administrateurs de la corporation [...] à laquelle la question de la conclusion du contrat doit être examinée. [...] Nul administrateur ne doit voter concernant un contrat ou un projet de contrat dans lequel il est ainsi intéressé.* Art. 98(1), (2) et (4)	*Tout administrateur peut, même dans l'exercice de ses fonctions, acquérir directement ou indirectement, des droits dans les biens qu'il administre ou contracter avec la personne morale. Il doit signaler aussitôt le fait à la personne morale en indiquant la nature et la valeur des droits qu'il acquiert, et demander que le fait soit consigné au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration. [...] Il doit, sauf nécessité, s'abstenir de délibérer et de voter sur la question.* Art. 325
Droit d'être indemnisé à l'occasion d'actions se rapportant à l'exécution de ses fonctions	*Tout administrateur peut, avec le consentement de la corporation donné en assemblée générale, être indemnisé et remboursé, par la corporation, des frais et dépenses qu'il fait au cours ou à l'occasion d'une action, poursuite ou procédure intentée ou exercée contre lui, à raison d'actes, de choses ou faits accomplis ou permis par lui dans l'exercice et pour l'exécution de ses fonctions; et aussi de tous autres frais et dépenses qu'il fait au cours ou à l'occasion des affaires relevant de sa charge, excepté ceux résultant de sa faute.* Art. 90	*Tout administrateur de la corporation [... peut...], du consentement de la corporation, donné à une assemblée des membres, être tenu, au besoin et à toutes époques, sur les fonds de la corporation, indemne et à couvert* *a) de tous frais, charges et dépenses quelconques que cet administrateur supporte ou subit au cours ou à l'occasion d'une action, poursuite ou procédure intentée ou exercée contre lui, à l'égard ou en raison d'actes faits ou de choses accomplies ou permises par lui dans l'exercice et pour l'exécution de ses fonctions; et* *b) de tous autres frais, charges et dépenses qu'il supporte ou subit au cours ou à l'occasion des affaires de la corporation, ou relativement à ces affaires, excepté ceux qui résultent de sa propre négligence ou de son omission volontaire.* Art. 93(a) et (b)	
Droit de démissionner[5]	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Le mandataire peut renoncer au mandat qu'il a accepté, en notifiant sa renonciation au mandant. Il a alors droit, si le mandat était donné à titre onéreux, à la rémunération qu'il a gagnée jusqu'au jour de sa renonciation. Toutefois, il est tenu de réparer le préjudice causé au mandant par la renonciation faite sans motif sérieux et à contretemps.* Art. 2178

5. « Les administrateurs peuvent en tout temps démissionner en tant que membres du conseil d'administration de la corporation. [...] En pratique, il est préférable pour fins de preuve de donner sa démission par écrit, mais ce n'est pas essentiel : l'administrateur peut démissionner verbalement lors d'une assemblée du conseil, et faire enregistrer cette démission dans le procès-verbal de l'assemblée. Il n'est pas nécessaire que la démission soit acceptée par le conseil d'administration pour prendre effet. [...] Un administrateur qui démissionne mais qui continue en fait d'agir et de se présenter aux tiers comme administrateur de la corporation risque, nonobstant sa démission, **d'être considéré comme un administrateur *de facto* et en tant que tel demeurer sujet aux responsabilités imposées par la Loi aux administrateurs**[...]. » *Ibid.*, p. 9-27. *(suite en page 6)*

POUVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Pouvoir d'administrer les affaires de la corporation[6]	*Les administrateurs de la corporation peuvent en administrer les affaires et passer, en son nom, toutes espèces de contrat permis par la loi.* Art. 91(1)	Aucune disposition statutaire n'existe en ce qui concerne le pouvoir du conseil d'administration d'administrer les affaires de la corporation. Toutefois, selon les dispositions de l'article 155(2)(c), le ministre doit consentir au fait que des pouvoirs plus étendus sont octroyés aux membres[7].	*Le conseil d'administration gère les affaires de la personne morale et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin [...]. Il adopte et met en vigueur les règlements de gestion, sauf à les faire ratifier par les membres à l'assemblée qui suit.* Art. 335
Pouvoir d'adopter, de modifier ou de révoquer les règlements de régie interne	*Les administrateurs peuvent révoquer, modifier ou remettre en vigueur ces règlements; mais chaque règlement* [... n'est] *en vigueur que jusqu'à la prochaine assemblée annuelle* [...]; *et s'ils ne sont pas ratifiés à cette assemblée, ils cessent, mais de ce jour seulement, d'être en vigueur.* Art. 91(3)	Les règlements initiaux sont adoptés par les requérants des lettres patentes et sont soumis au ministre [...] *l'abrogation ou la modification des statuts non compris dans les lettres patentes ne sera pas mise en vigueur et que rien ne sera fait sous son autorité tant qu'elle n'aura pas été approuvée par le Ministre.* Art. 155(2) et 155(2)(c)	

5. (suite)

   Pour éviter toute ambiguïté eu égard au statut d'un administrateur qui a démissionné, Paul Martel recommande : « lorsque vous démissionnez de votre poste d'administrateur ou encore si vous êtes destitué ou disqualifié, vous devriez vous assurer que l'avis énonçant votre retrait du conseil d'administration est dûment produit auprès des autorités appropriées. [...] L'avis (une "déclaration modificative") énonçant la fin de votre mandat doit être produit sans délai à Québec. Si la corporation refuse ou néglige de transmettre cet avis, vous pouvez demander à l'Inspecteur général de faire la rectification nécessaire dans le registre. Ou encore, ce qui est plus simple, vous pouvez vous-même produire l'avis. » Extrait de Paul MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 3e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, 1997, p. 95.

6. « C'est au conseil d'administration pris dans son ensemble, en tant que corps, que la loi attribue le pouvoir d'administrer les affaires de la corporation. Les administrateurs individuels ne bénéficient d'aucun pouvoir de lier la corporation, sauf s'ils ont été spécialement autorisés à cet effet. Les décisions des administrateurs doivent donc être collectives. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 10-1.

7. L'article 155(2) de la *Loi sur les corporations canadiennes* étant particulièrement important dans la gestion des corporations sans but lucratif, nous en reprenons ici les éléments essentiels. « La demande [requête] doit être accompagnée des statuts de la corporation [nommés également règlements de régie interne] projetée [...] qui doivent contenir des dispositions régissant les questions suivantes :
   a) les conditions d'admission des membres
   b) la manière de tenir les assemblées, les dispositions relatives au quorum, le droit de vote et celui d'établir des statuts
   c) le mode d'abrogation ou de modification des statuts avec une **disposition spéciale portant que l'abrogation ou la modification des statuts non compris dans les lettres patentes ne sera pas mise en vigueur et que rien ne sera fait sous son autorité tant qu'elle n'aura pas été approuvée par le Ministre**
   d) la nomination et la révocation des administrateurs, [...], comités et fonctionnaires, ainsi que leurs attributions et rémunération respectives
   e) la vérification des comptes et la nomination des vérificateurs
   f) la faculté des membres de se retirer de la corporation ou la manière de se retirer. »

POUVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
L'exercice de certains pouvoirs requiert toutefois l'approbation préalable des membres, dont l'achat d'actions de compagnies, les emprunts et l'octroi de garanties sur ces emprunts, la nomination d'administrateurs au comité exécutif	L'achat d'actions de compagnies Art. 44, l'emprunt sur le crédit et l'octroi de garanties Art. 77, et la nomination d'administrateurs au comité exécutif Art. 92 requièrent l'adoption d'un règlement approuvé aux deux tiers par les membres à moins que l'acte constitutif ne l'ait prévu autrement.	Le pouvoir d'emprunter sur le crédit et l'octroi de garanties requièrent l'adoption d'un règlement approuvé aux deux tiers par les membres. Art. 65	
Pouvoir de combler des vacances au sein du conseil d'administration[8]	*S'il survient des vacances dans le conseil d'administration, les administrateurs peuvent y pourvoir, en nommant aux places vacantes, pour le reste du terme, des personnes possédant les qualités requises*[9]. Art. 89(3)	Aucune disposition statutaire à ce sujet. Ce pouvoir peut être accordé aux membres du conseil d'administration par disposition expresse dans les lettres patentes ou les règlements.	*Les administrateurs comblent les vacances au sein du conseil. Ces vacances ne les empêchent pas d'agir; si leur nombre est devenu inférieur au quorum, ceux qui restent peuvent valablement convoquer les membres.* Art. 340
Pouvoir de nommer par résolution[10] les membres du comité exécutif[11] et de leur déléguer des pouvoirs[12]	*Lorsque le conseil d'administration se compose de plus de six administrateurs, il peut, s'il y est autorisé par règlement régulièrement adopté par le vote d'au moins les deux tiers [des membres] présents à une assemblée générale spéciale* [...], *choisir parmi ses membres un comité exécutif composé d'au moins trois administrateurs. Ce comité exécutif peut exercer les pouvoirs du conseil d'administration délégués par ce règlement.* Art. 92	[Les règlements régissent] *la nomination et la révocation des administrateurs, des fiduciaires, comités et fonctionnaires, ainsi que leurs attributions et rémunération respectives.* Art. 155(2)(d)	

8. « Remarquons que par "vacance", il faut entendre un poste originellement occupé et qui cesse de l'être, par suite du décès, de la démission ou de la disqualification d'un administrateur. Lorsque le nombre des administrateurs est augmenté conformément à la Loi, les nouveaux postes ainsi créés ne sont pas "vacants" au sens susmentionné, puisqu'ils n'ont jamais été occupés : c'est donc aux membres, et non aux administrateurs, qu'il appartient de remplir ces postes. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 9-16.

9. « Pour exercer ce pouvoir, le conseil d'administration doit toutefois être en mesure d'agir, c'est-à-dire que les administrateurs restants doivent être en nombre suffisant pour constituer un quorum. Si, par suite de la ou des vacances, il n'y a plus de quorum, seuls les membres de la corporation pourront combler cette ou ces vacances. » *Ibid.*, p. 9-15. Par ailleurs, ce pouvoir peut être retiré au conseil d'administration par une disposition expresse dans les lettres patentes ou les règlements.

10. Précisons qu'une résolution est « une décision particulière d'un organe de l'association qui traite d'une question particulière », alors que le règlement est « une règle écrite de l'association qui touche son état ou sa structure. Il est permanent et d'application constante. » Extrait de Hélène DION et autres, *Votre association, corporation sans but lucratif : Pour les administrateurs et les membres d'associations*, 3e édition, revue et augmentée, réalisée par le ministère des Affaires municipales et l'Inspecteur général des institutions financières, Québec, gouvernement du Québec, 1997, p. 16.

11. Précisons qu' « il ne faut pas confondre le comité exécutif, composé d'administrateurs qui peuvent être ou ne pas être des officiers de la corporation, et ce qui est communément appelé "l'exécutif", soit l'ensemble des principaux officiers de la corporation (qui ne sont pas tous nécessairement des administrateurs). À moins que le règlement ne l'exige, ce n'est pas parce qu'un administrateur est nommé officier qu'il doit obligatoirement faire partie du comité exécutif. » Extrait de Paul MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 3e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, 1997, p. 26.

POUVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Pouvoir de nommer des dirigeantes et des dirigeants[13] et de déterminer leurs fonctions	*En l'absence d'autres dispositions*[14] *à cet égard, dans l'acte constitutif ou dans les règlements de la corporation* [...] *les administrateurs élisent parmi eux un président et, s'ils le jugent à propos, un président d'assemblées et un ou plusieurs vice-présidents de la corporation; ils peuvent aussi nommer tous* [les] *autres officiers de la corporation.* Art. 89(4) [Les administrateurs peuvent par règlement régir] *la nomination, les fonctions, les devoirs et la destitution de tous agents, officiers et serviteurs de la corporation, le cautionnement à fournir par eux à la corporation, et leur rémunération.* Art. 91(2)(d)	[Les règlements régissent] *la nomination et la révocation des administrateurs, des fiduciaires, comités et fonctionnaires, ainsi que leurs attributions et rémunération respectives.* Art. 155(2)(d)	
Pouvoir de fixer, par règlement, la rémunération des membres du conseil d'administration et des dirigeants[15]	[Les administrateurs] *peuvent faire des règlements non contraires à la loi ou à l'acte constitutif pour régler les objets suivants :* *c) le nombre d'administrateurs, la durée de leur charge* [...] *et leur rétribution, s'ils doivent en recevoir une.* Art. 91(2)(c) Art. 91(2)(d) déjà cité	Art. 155(2)(d) déjà cité	

12. Eu égard à la délégation des pouvoirs, Paul Martel précise : « Au Québec, la jurisprudence est à l'effet que seuls les actes "ministériels" ou de "simple administration" peuvent être délégués par les administrateurs, et non les pouvoirs "discrétionnaires" des administrateurs. Les pouvoirs "discrétionnaires" sont ceux qui ont trait à la structure même de la corporation, et qui sont expressément et spécifiquement conférés par la Loi aux administrateurs [...]. Les autres pouvoirs, incluant ceux, généraux, d'administrer les affaires de la corporation et de passer en son nom des contrats, peuvent être délégués, mais jamais au point de retirer au conseil d'administration son contrôle sur l'exercice de ces pouvoirs : le conseil peut déléguer des pouvoirs, mais pas abdiquer complètement. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 12-2.

13. Notons que, sur le plan juridique, « le vocable "dirigeant" est également utilisé pour désigner un officier. Dans les deux cas, il s'agit d'une personne occupant un poste de direction, par exemple un président, un vice-président, un directeur général, un secrétaire, etc. » Extrait de Paul MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 3e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, 1997, p. 21. Notons également que, dans un commentaire du ministre de la Justice, il est indiqué que le terme officier qui était utilisé dans l'article 360 du *Code civil du Bas-Canada* est remplacé, dans le nouveau *Code civil du Québec*, par celui de *dirigeant* qui est plus englobant en ce qu'il inclut non seulement les titulaires de postes de direction, mais aussi les administrateurs. À ce sujet, voir Jean-Louis BAUDOUIN et Yvon RENAUD, *Code civil du Québec annoté*, 3e édition, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2000, Tome 1, Livres 1 à 4, articles 1 à 1370, p. 310. Précisons enfin que le terme *Dirigeante ou dirigeant d'association* utilisé dans le cadre de l'analyse de la profession précédemment citée ne fait pas référence aux tâches accomplies par les membres du conseil d'administration. Elles se rapportent à celles exécutées par les membres de la direction d'une association.

14. Dispositions qui pourraient notamment permettre aux membres de la corporation d'élire un certain nombre ou tous les dirigeants.

15. Notons que ce droit est assujetti au devoir de loyauté et d'honnêteté qui incombe aux membres du conseil d'administration et dont nous traitons plus loin.

POUVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Pouvoir d'admettre les membres	Pouvoir octroyé aux membres du conseil d'administration en vertu de leur pouvoir d'administrer les affaires de la corporation. Les règlements de la corporation régissent les conditions d'admission des membres. Art. 91(1) déjà cité et art. 83 [Les administrateurs] *peuvent faire des règlements* [...] *pour régler les objets suivants :* *g) la conduite des affaires de la corporation sous tous autres rapports.* Art. 91(2)(g)	Les règlements de la corporation régissent les conditions d'admission des membres. Art. 155(2)(a)	
Pouvoir de fixer le montant des cotisations des membres	*La souscription ou contribution annuelle des membres de la corporation doit être payée en argent aux époques, lieu et en la manière fixés par les règlements.* Art. 222	[...] *les statuts de la corporation* [...] *qui doivent contenir des dispositions régissant les questions suivantes :* *a) les conditions d'admission des membres* Art. 155(2)(a)	
Pouvoir de convoquer les assemblées générales de l'association et les réunions du conseil d'administration	[Les administrateurs peuvent déterminer par règlement] *l'époque et le lieu des assemblées annuelles de la corporation, la convocation des assemblées régulières et spéciales du conseil d'administration et de la corporation, le quorum,* [...] *et la manière de procéder à ces assemblées.* Art. 91(2)(e) *Les administrateurs peuvent, en tout temps, à leur discrétion, convoquer une assemblée générale spéciale de la corporation.* Art. 99(3)	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*L'assemblée des membres est convoquée chaque année par le conseil d'administration, ou suivant ses directives, dans les six mois de la clôture de l'exercice financier.* Art. 345

DEVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Devoir de prudence et de diligence, d'honnêteté et de loyauté envers la corporation	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*L'administrateur doit agir avec prudence et diligence*[16]. *Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale*[17]. Art. 322 *L'administrateur ne peut confondre les biens de la personne morale avec les siens; il ne peut utiliser à son profit ou au profit d'un tiers, les biens de la personne morale ou l'information qu'il obtient en raison de ses fonctions, à moins qu'il ne soit autorisé à le faire par les membres de la personne morale.* Art. 323
Devoir de ne pas se placer en situation de conflit d'intérêts	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur*[18]. Art. 324 *Il doit également agir* [...] *dans le meilleur intérêt du mandant et éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et celui de son mandant.* Art. 2138

16. En ce qui a trait au devoir de prudence et de diligence, voici le commentaire de Paul Martel : « Avant 1994, ce devoir consistait plutôt à agir avec l'habileté convenable et tous les soins d'un bon père de famille. Il semble que le devoir soit devenu plus subjectif, c'est-à-dire s'appréciant en fonction de l'administrateur lui-même et de ses propres compétences et aptitudes plutôt qu'à la lumière de l'étalon traditionnel et objectif [...] du "bon père de famille". [...] On n'attend pas d'un administrateur qu'il fasse preuve d'une habileté qu'il n'a pas. On ne lui demande pas d'être un expert, à moins qu'il n'ait été choisi justement parce qu'il en est un ou qu'il a prétendu en être un. Si, dans les faits, il est un expert dans un champ donné, il doit faire bénéficier la corporation de cette science. [...] On exige de l'administrateur qu'il apporte à sa tâche un soin et une prudence raisonnables, compte tenu de sa compétence [...], de son expérience et de sa fonction dans la compagnie. [...] Si l'administrateur est un expert ou particulièrement compétent, on lui demandera bien plus qu'à un simple "bon père de famille" et on lui pardonnera plus difficilement des fautes de jugement ou d'attention. Si, au contraire, il est particulièrement incompétent, on lui reprochera plus aisément de ne pas avoir délégué des actes à des personnes compétentes, ou de ne pas avoir demandé conseil à de telles personnes avant d'agir : la prudence la plus élémentaire dicte en effet de ne pas essayer de faire seul ce qui manifestement échappe à notre compétence. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 11-4; 11-5; 11-6.

17. En ce qui concerne le devoir de loyauté et d'honnêteté, Paul Martel apporte les précisions suivantes : « [...] l'administrateur doit agir avec pour seul objectif le bien de la corporation, personne distincte, sans tenir compte des intérêts d'aucune autre personne, groupe ou entité. [...] Les devoirs de loyauté et d'honnêteté des administrateurs leur commandent de résister à la tentation de se servir des pouvoirs qui leur sont accordés par la loi pour se procurer des avantages personnels ou pour en procurer à d'autres personnes ou groupes de personnes. » *Ibid.*, p. 11-15 et 11-16.

18. « Il requiert, en outre, que l'administrateur en position de conflit d'intérêts ou susceptible de l'être dénonce ce fait à la corporation. Cette dénonciation doit être "consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration", ce qui indique que la dénonciation se fait au conseil d'administration de la corporation et non aux membres. » *Ibid.*, p. 11-17.

DEVOIRS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Devoir d'agir personnellement dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés*[19]. Art. 321 *Le mandataire est tenu d'accomplir personnellement le mandat.* Art. 2140

19. Cela signifie, notamment, que les membres du conseil d'administration doivent agir de manière à ce que la corporation respecte l'ensemble des lois qui lui sont applicables de même que les règlements qui lui ont été imposés. En supposant qu'à la suite des actions posées par les membres du conseil d'administration, il soit reconnu que la corporation a commis un geste illégal, celle-ci pourrait demander compensation aux administrateurs. Si la loi à laquelle ils ont contrevenu le prévoit, ces administrateurs pourraient également être tenus de payer certaines amendes.

RESPONSABILITÉS[20] des membres du conseil d'administration[21]	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Responsabilité liée aux décisions du conseil d'administration	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Tout administrateur est responsable, avec ses coadministrateurs, des décisions du conseil d'administration, à moins qu'il n'ait fait consigner sa dissidence au procès-verbal des délibérations, ou en ce qui en tient lieu. Toutefois, un administrateur absent à une réunion du conseil est présumé ne pas avoir approuvé les décisions prises lors de cette réunion*[22]. Art. 337

20. « La responsabilité des administrateurs est double. Tout d'abord, elle est expressément stipulée à maints endroits dans la *Loi sur les compagnies* et la *Loi sur les corporations canadiennes* et dans d'autres lois. Ceci constitue [...] la *responsabilité statutaire* des administrateurs, qui peut être soit civile, soit pénale. En second lieu, les administrateurs sont responsables en droit civil des dommages résultant de leurs fautes extra-contractuelles. [...] La responsabilité statutaire des administrateurs est de nature civile ou pénale, selon que la loi se contente de stipuler que "les administrateurs sont responsables", c'est-à-dire les rend sujets à des poursuites civiles, en indemnisation, ou que la loi fixe elle-même la sanction (amende ou emprisonnement) dont les administrateurs sont passibles. » *Ibid.*, p. 11-30 et 11-31.

    Précisons qu'en ce qui concerne les officiers ou dirigeants nommés par la corporation, ces derniers « n'encourent en principe aucune responsabilité personnelle envers les tiers relativement aux actes qu'ils posent pour et au nom de la corporation, car ils agissent en qualité de mandataires. Ils sont néanmoins responsables envers les tiers pour les actes qu'ils posent en leur nom personnel, ou qui excèdent les bornes de leur mandat. S'ils commettent une faute lourde dans l'exercice de leurs fonctions, et violent de ce fait l'un ou l'autre de leurs devoirs [...], ils engagent leur responsabilité [individuelle et non solidaire] envers la corporation [...]. » *Ibid.*, p. 12-23.

21. Il est fortement conseillé aux associations de souscrire une police d'assurance pour les membres de leur conseil d'administration. D'ailleurs, à titre de membre de conseil d'administration d'une corporation sans but lucratif, il serait important de vous assurer de l'existence d'une telle protection, notamment, comme le signale Paul Martel, si l'association en cause a à son emploi des personnes salariées, lesquelles constituent une source majeure de responsabilité. « La police couvre les actes fautifs que vous pouvez commettre dans le cadre de vos fonctions d'administrateur et qui donnent lieu à une réclamation. Il peut s'agir, par exemple, d'une erreur, d'une omission ou d'une négligence. Elle couvre également les responsabilités établies par la loi. Rappelons que votre responsabilité est alors engagée par le simple fait de votre fonction d'administrateur, sans que vous ayez nécessairement commis une faute. La compagnie d'assurances n'assume aucune responsabilité pour les actes malhonnêtes, frauduleux ou déloyaux que vous pourriez commettre. [...] Les amendes et les pénalités imposées par une loi ou un règlement sont également exclues de la protection des polices d'assurances. Ne comptez donc pas sur l'assurance pour vous indemniser en cas de responsabilité criminelle ou pénale. [...] l'assureur est tenu de payer le coût des réclamations, jusqu'à concurrence du montant de la couverture. Il doit également assumer les frais de défense. Si la police est souscrite au Québec, l'assureur doit prendre votre défense et en assumer le coût, jusqu'à ce que jugement soit rendu, et ce, même si vous êtes poursuivi pour fraude ou malhonnêteté. [...] Certains polices dites "d'indemnisation" laissent à l'assuré l'obligation de se défendre et ne remboursent celui-ci qu'après règlement ou jugement. » Extrait de Paul MARTEL, *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 3e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, 1997, p. 88-90.

22. Paul Martel conseille la prudence aux administrateurs. En effet, il mentionne les faits suivants : « Dans certains cas, votre responsabilité peut être engagée même si vous n'avez pas participé à un acte illégal ou frauduleux. Cela peut être le cas si vous êtes grossièrement négligent, volontairement aveugle ou encore si vous avez connaissance de l'acte fautif et que vous passez outre. [...] Par ailleurs, si un acte fautif a été commis à votre insu ou avant que vous ne deveniez administrateur, vous devez immédiatement intervenir ou vous en dissocier, et ce, dès que vous en avez connaissance. Dans le cas contraire, vous pourriez être considéré comme ayant approuvé cet acte. » *Ibid.*, p. 30-31.

RESPONSABILITÉS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Limites à la responsabilité	*Les contrats, conventions, engagements ou marchés faits, les lettres de changes tirées, acceptées ou endossées et les billets et chèques faits, tirés ou endossés au nom de la corporation par ses agents, officiers ou serviteurs dans l'exercice ordinaire des pouvoirs qu'ils ont reçus comme tels, en vertu de ses règlements, lient la corporation [...] et la personne qui agit de la sorte comme agent, officier ou serviteur de la corporation ne contracte par là aucune responsabilité personnelle envers les tiers.* Art. 36	*Les contrats, conventions, engagements ou marchés faits, les lettres de changes tirées, acceptées ou endossées et les billets à ordre et chèques souscrits, tirés ou endossés, au nom de la corporation, par ses agents, ses fonctionnaires ou serviteurs, dans ce qui semble être les limites de leur autorité comme agents, fonctionnaires ou serviteurs, lient la corporation [...].* *La personne qui agit de la sorte en qualité d'agent, de fonctionnaire ou de serviteur de la corporation ne contracte par ce fait aucune responsabilité personnelle envers les tiers.* Art. 21(1) et (3)	
Responsabilité de nature civile à l'égard des salaires ou de la rémunération dus aux employés	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Les administrateurs de la corporation sont conjointement et solidairement responsables*[23] *envers ses commis, ouvriers, serviteurs et apprentis, de toutes dettes, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, en raison de services accomplis pour la corporation pendant leur administration respective*[24]*.* Art. 99(1)	
Responsabilité de nature civile eu égard à l'interdiction de faire des prêts aux membres de la corporation ou de cautionner un emprunt d'un membre de la corporation auprès d'un tiers	*La corporation ne peut faire de prêt à aucun de ses membres, et si quelque prêt semblable se fait, tous administrateurs et autres officiers de la corporation qui l'ont effectué ou qui, de quelque manière que ce soit, y ont consenti, sont conjointement et solidairement responsables envers la corporation et ses créanciers de la somme prêtée et de l'intérêt.* Art. 95	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	
Responsabilité liée à la production d'un sommaire annuel	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Chaque année, un sommaire doit être produit auprès du ministre. En l'absence de la production de cette déclaration, les membres du conseil d'administration qui ont participé à cette omission peuvent se voir imposer une amende quotidienne. Art. 133(1)	

23. La notion de responsabilité conjointe et solidaire signifie qu'un administrateur seul pourrait être tenu de payer la totalité des sommes dues dans le cas où les autres administrateurs ne seraient pas en mesure de payer.

24. « Cette responsabilité, contrairement à toutes les autres, ne repose sur aucune notion de faute de la part des administrateurs, mais seulement sur le fait qu'ils occupent le poste d'administrateurs. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 11-32.

RESPONSABILITÉS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Responsabilité de nature civile à l'égard des créanciers au moment de la dissolution volontaire	[Les administrateurs] *sont conjointement et solidairement responsables pour les dettes de la corporation existantes lors de la dissolution, envers tout créancier* [qui n'a pas consenti à cette dissolution]. Art. 29	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	
Responsabilité de nature civile ou pénale, individuelle et non solidaire, au sujet de la tenue des livres et registres[25]	*Tout administrateur, officier ou serviteur de la corporation qui refuse de montrer les livres et registres[26] ou de permettre que ces livres et registres soient examinés et qu'il en soit fait des extraits; ou qui sciemment, fait ou participe à une fausse entrée dans un des livres et registres mentionnés[27] ou refuse ou néglige d'y faire toute entrée nécessaire, est passible d'une amende de 100$ pour chaque fausse entrée et pour chaque refus ou négligence, et il est responsable des dommages résultant des pertes qu'une partie intéressée peut souffrir de ces actes et omissions.* Art. 108(1)(a)(b)	*Toute corporation qui néglige de tenir le registre ou les registres* [...] *est coupable d'une infraction et passible,* [...] *d'une amende de vingt dollars ou plus pour chaque jour que dure cette négligence.* Art. 113 *Tout administrateur, gérant ou autre fonctionnaire de la corporation, qui, délibérément, autorise ou permet l'omission d'une des inscriptions exigées par le présent article* [relatif au registre des hypothèques], *se rend passible* [...] *d'une amende maximum de deux cents dollars.* Art. 71(2)	

25. Sur le plan juridique, les corporations doivent assurer la tenue de certains livres et registres, tels que ceux décrits ci-dessous.

La *Loi sur les compagnies* précise les éléments suivants :

1) « La corporation fait tenir par son secrétaire ou par quelque autre officier spécialement chargé de ce soin, un livre ou des livres où sont enregistrés :
   a) une copie de l'acte constitutif et des règlements de la corporation
   b) les noms, par ordre alphabétique, de toutes les personnes qui sont ou qui ont été membres
   c) l'adresse et l'occupation ou profession de chaque personne pendant qu'elle est membre
   d) les noms, adresses et professions de ceux qui sont ou qui ont été administrateurs de la corporation, avec les diverses dates auxquelles ils sont devenus ou ont cessé d'être administrateurs », article 104;
2) un registre des hypothèques est également requis en vertu de l'article 105;
3) « toute corporation doit tenir [...] un ou plusieurs livres où sont inscrits :
   a) ses recettes et ses déboursés et les matières auxquelles se rapportent les uns et les autres
   b) ses transactions financières
   c) ses créances et obligations
   d) les procès-verbaux des assemblées de ses membres et de ses administrateurs et des votes pris à ces assemblées », article 107.

La *Loi sur les corporations canadiennes* précise les éléments suivants :

1) « La corporation fait tenir par son secrétaire, ou par quelque autre fonctionnaire spécialement chargé de ce soin, un ou plusieurs registres où sont consignés
   a) une copie des lettres patentes, tous les règlements de la corporation et toute lettre patente supplémentaire [...]
   b) les noms, par ordre alphabétique, de toutes les personnes qui sont ou qui ont été membres de la corporation
   c) l'adresse et la qualité de chaque personne, pendant qu'elle est membre, autant qu'elles peuvent être déterminées
   d) les noms, adresses et qualités de ceux qui sont ou qui ont été administrateurs de la corporation, ainsi que les différentes dates auxquelles ils sont devenus administrateurs ou ont cessé de l'être », article 109(1);
2) toute corporation doit tenir également un registre des hypothèques en vertu de l'article 71(1);
3) « toute corporation doit faire insérer dans des livres tenus à cet effet les procès-verbaux des délibérations des assemblées des membres, des administrateurs et de tout comité exécutif », article 112(1).

RESPONSABILITÉS des membres du conseil d'administration	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Responsabilité pénale générale	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Quiconque, étant administrateur, gérant ou fonctionnaire d'une corporation, ou agissant en son nom, commet un acte contraire aux dispositions de la présente Partie, ou omet ou néglige de se conformer à ses prescriptions, est passible [...] si la présente Partie ne prévoit aucune peine pour cet acte, omission ou négligence particulière, d'une amende de mille dollars au maximum, ou d'un emprisonnement d'une année au maximum, ou des deux peines à la fois, mais nulle poursuite ne doit être intentée en vertu du présent article sans le consentement écrit du Ministre.* Art. 149	
Responsabilité civile[23]			Régime général de responsabilité civile. *Toute personne a le devoir de respecter les règles de conduite qui, suivant les circonstances, les usages ou la loi, s'imposent à elle, de manière à ne pas causer de préjudice à autrui. Elle est, [...] responsable du préjudice qu'elle cause par cette faute et tenue de réparer ce préjudice qu'il soit corporel, moral ou matériel.* Art. 1457 *Toute personne a le devoir d'honorer les engagements qu'elle a contractés. Elle est, lorsqu'elle manque à ce devoir, responsable du préjudice, corporel, moral ou matériel, qu'elle cause [...] et tenue de réparer ce préjudice.* Art. 1458

26. Les livres et registres en cause sont ceux qui sont mentionnés dans les articles 104 et 105 de la *Loi sur les compagnies*. Voir à ce sujet la note 25.

27. Les livres et registres en cause sont ceux qui sont mentionnés dans les articles 104, 105 et 107 de la *Loi sur les compagnies*. Voir à ce sujet la note 25.

28. Comme le mentionne Paul Martel, « les administrateurs sont, comme toute autre personne, soumis au régime général de responsabilité civile, tant contractuelle qu'extra-contractuelle [...]. Le fondement de cette responsabilité étant la faute, elle ne sera attribuée qu'aux administrateurs qui ont effectivement participé à l'acte ou l'omission fautifs, ou qui s'en sont solidarisés par leur conduite. L'administrateur qui a exprimé sa dissidence par rapport à un tel acte ou une telle omission ne pourra donc pas en être tenu responsable. De même, celui qui n'y a pas pris part en raison de son absence et qui n'y a pas subséquemment acquiescé. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 11-41.

Eu égard aux responsabilités légales auxquelles sont assujettis les membres du conseil d'administration, il importe également de présenter certaines dispositions qui affectent les corporations sans but lucratif dans le secteur de la culture, même si ces dispositions proviennent d'autres lois.

Responsabilités relatives à la production des déclarations annuelles ou modificatives

Entrée en vigueur en 1994, la *Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales* impose aux entreprises individuelles, aux sociétés et aux personnes morales constituées au Québec, ou qui y exercent leurs activités, l'obligation de divulguer certains renseignements d'intérêt public, lesquels renseignements sont inscrits dans le registre des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales, qui est tenu par l'Inspecteur général des institutions financières.

En vertu de cette loi, la corporation doit produire différentes formes de déclarations : *initiale*, au moment de la constitution de la corporation; *annuelle*, laquelle déclaration constitue une mise à jour des renseignements contenus dans la déclaration initiale; et, *modificative*, laquelle déclaration constitue une mise à jour, en cours d'année, des renseignements déclarés dans le registre. Si la corporation omet de produire l'une ou l'autre de ces déclarations, ou si elle néglige de le faire dans les délais prévus, elle commet une infraction et devient passible d'une amende pouvant varier entre 200 $ et 2 000 $.

En outre, *tout administrateur, dirigeant ou fondé de pouvoir* [...] *qui a ordonné, autorisé ou conseillé la perpétration d'une infraction* [...] *ou qui y a consenti ou autrement participé, commet une infraction et est passible d'une amende d'au moins 200 $ et d'au plus 2 000 $. En cas de récidive, les amendes sont portées au double*[29].

En vertu de l'article 50 de la *Loi sur la publicité légale*, la corporation peut également être radiée d'office du registre par l'Inspecteur général des institutions financières si elle omet de produire deux déclarations annuelles consécutives, ce qui a pour effet de la dissoudre. Toutefois, *l'inspecteur général peut, sur demande et aux conditions qu'il détermine, révoquer la radiation d'office qu'il a effectuée*[30].

Le tableau suivant présente les différentes formes de déclarations devant être produites en vertu de la *Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales*, ainsi que les délais à respecter pour le faire.

Information à transmettre à l'Inspecteur général des institutions financières	Délai pour le faire
Déclaration initiale*	60 jours suivant la constitution de l'association
Déclaration annuelle transmise par l'Inspecteur général	Période déterminée par règlement
Déclaration modificative**	Sur demande de l'Inspecteur général : 60 jours suivant la demande

* La déclaration initiale doit contenir, notamment, l'information suivante : nom de l'association; forme juridique et loi en vertu de laquelle elle est constituée; adresse de l'association; nom et adresse de chaque administrateur avec mention de la fonction qu'il occupe; nom et adresse du président, du secrétaire et du principal dirigeant lorsqu'il n'est pas membre du conseil d'administration; les deux principaux secteurs dans lesquels l'association exerce ses activités.

** Il est utile de retenir que *l'administrateur ou le dirigeant qui se retire sans s'assurer qu'une déclaration à cet effet a été produite, demeure* ***responsable*** *devant le public.* [...] *si l'association ne produit pas une déclaration modificative au moment du retrait d'un administrateur ou d'un dirigeant, ce dernier peut, sur paiement des droits prescrits par règlement, demander à l'Inspecteur général de supprimer son nom et son domicile du registre*[31].

29. *Loi sur la publicité légale, des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales*, article 109.

30. *Loi sur la publicité légale, des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales*, article 54.

Responsabilités relatives aux lois fiscales

Mentionnons que, parmi les lois citées en introduction notamment, plusieurs contiennent des dispositions prévoyant la responsabilité personnelle des administrateurs de la corporation. À ce sujet, il importe de préciser les éléments décrits dans les paragraphes suivants, eu égard aux lois fiscales que sont la *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur le ministère du Revenu*.

Les membres du conseil d'administration d'une corporation peuvent être tenus solidairement responsables du paiement, aux deux ordres de gouvernement, des sommes liées à l'impôt prélevé à la source sur le revenu des employés de la corporation, aux contributions liées à l'assurance-emploi, au Régime de pensions du Canada ou à la Régie des rentes du Québec, de même que des sommes requises de l'employeur par les normes du travail ou l'assurance-maladie. En outre, si la corporation perçoit des sommes relatives à la TVQ ou à la TPS, les membres du conseil d'administration peuvent être tenus également de rembourser ces sommes aux gouvernements, si la corporation néglige de remettre à l'État l'ensemble de ces sommes qu'elle se doit de percevoir. La responsabilité des membres du conseil d'administration englobe également les intérêts et pénalités auxquels la corporation aurait été assujettie[32].

Toutefois, cette responsabilité ne s'applique que dans la mesure où la corporation est condamnée, en vertu d'un jugement, à rembourser ces sommes et où elle ne le fait pas, ou encore, si elle est dissoute, liquidée ou en faillite. En outre, l'État ne peut poursuivre des administrateurs qui ont cessé de l'être depuis plus de deux ans.

Mentionnons enfin que les administrateurs ne sont pas considérés comme responsables s'ils font la preuve qu'ils ont agi de façon prudente et qu'ils ont fait des efforts concrets pour s'assurer que la corporation effectue les retenues, déductions et remises fiscales exigées[33].

1.2
Principaux droits, pouvoirs, devoirs et responsabilités des membres de l'assemblée générale

DROITS des membres de l'assemblée générale	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Droit de vote	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	Aucune disposition statutaire n'existe à ce sujet.	*Les décisions de l'assemblée se prennent à la majorité des voix exprimées*[34]. Art. 351

31. Hélène DION et autres, *Votre association, corporation sans but lucratif : Pour les administrateurs et les membres d'associations*, 3e édition, revue et augmentée, réalisée par le ministère des Affaires municipales et l'Inspecteur général des institutions financières, Québec, gouvernement du Québec, 1997, p. 22.

32. Mentionnons que la *Circulaire d'information nº 89-2R* de Revenu Canada mentionne que *les agents, employés ou autres personnes qui n'occupent pas légalement un poste d'administrateur, mais assument des fonctions qui relèvent normalement des administrateurs, peuvent être responsables.*

33. Pour plus d'information, voir la *Loi de l'impôt sur le revenu*, art. 227.1; la *Loi sur le ministère du Revenu*, art. 24.0.1; la *Circulaire d'information nº 89-2R* de Revenu Canada; le *Bulletin d'interprétation LMR nº 24.0.1-1/R2* du ministère du Revenu.

34. « Les abstentions ne sont pas des voix puisqu'elles ne peuvent pas être considérées comme étant l'expression d'une volonté. » Commentaire du ministre de la Justice tiré de Jean-Louis BAUDOUIN et Yvon RENAUD, *Code civil du Québec annoté*, 3e édition, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2000, Tome 1, Livres 1 à 4, articles 1 à 1370, p. 349.

DROITS des membres de l'assemblée générale	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Droit d'être convoqués à la tenue des assemblées	[...] *avis de la date et de l'endroit d'une assemblée générale, y compris les assemblées annuelles et spéciales, doit être donné au moins dix jours avant ces assemblées* [...] Art. 97 *À cette assemblée les administrateurs doivent soumettre à la corporation* *a) un bilan* *b) un relevé général des recettes et des dépenses* *c) le rapport du vérificateur* [le cas échéant] *d) tous autres renseignements relatifs à la situation financière de la corporation exigés par l'acte constitutif ou les règlements.* Art. 98(2)(a), (b), (c), (d)	*Une assemblée annuelle des membres de la corporation doit avoir lieu* [...] *une fois au moins chaque année civile.* Art. 102(1)	
Droit de demander la tenue d'une assemblée spéciale	*Sur réception par le secrétaire de la corporation d'une demande par écrit, signée par* [10 p. 100 des membres] *indiquant les objets de l'assemblée projetée, les administrateurs* [...] *doivent immédiatement convoquer une assemblée générale spéciale.* Art. 99		*S'ils représentent 10 p. 100 des voix, des membres peuvent requérir des administrateurs ou du secrétaire la convocation d'une assemblée annuelle ou extraordinaire en précisant, dans un avis écrit, les questions qui devront y être traitées.* Art. 352
Droit à l'information[35]	*Les livres et les registres*[36] [...] *peuvent être consultés* [...] *au siège social* [...] *par les membres* [...] *et les créanciers de la corporation.* Art. 106 *Il doit être préparé annuellement une liste des membres de la corporation et chacun d'eux a droit d'en prendre connaissance.* Art. 223 Les documents soumis au moment de l'assemblée générale. Art. 98(2)(a), (b), (c), (d) déjà cité		*Le conseil d'administration tient la liste des membres ainsi que les livres et registres nécessaires au bon fonctionnement de la personne morale. Ces documents sont la propriété de la personne morale et les membres y ont accès.* Art. 342

35. Pour obtenir de l'information sur la corporation à laquelle ils appartiennent, les membres ont le droit, notamment, de consulter les livres et les registres de celle-ci, d'en recevoir les états financiers (de façon générale, au moment de la tenue de l'assemblée générale) et de prendre connaissance des rapports de ses administrateurs. Mentionnons que les corporations régies par la *Loi sur les corporations canadiennes* doivent faire vérifier leurs états financiers par un expert-comptable nommé par les membres. (*L.C.C.*, art. 130 et suivants).

36. Les livres et les registres sont ceux mentionnés dans les articles 104 et 105 de la *Loi sur les compagnies*. À ce sujet, voir la note 25.

DROITS des membres de l'assemblée générale	Loi sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Droit de regard sur les modifications apportées aux lettres patentes et aux règlements[37]	Toute modification aux lettres patentes requiert, au minimum, l'assentiment des deux tiers des membres réunis en assemblée spéciale : pour la fusion Art. 18(3); pour le changement dans la dénomination sociale Art. 21; pour les lettres patentes supplémentaires Art. 37; pour la modification du nombre d'administrateurs ou le transfert du siège social Art. 87. Toute modification aux règlements généraux requiert la majorité simple des membres réunis en assemblée générale. Art. 91(3) déjà cité	Toute modification aux lettres patentes requiert, au minimum, l'assentiment des deux tiers des membres réunis en assemblée spéciale : pour des lettres patentes supplémentaires Art. 20(1); pour la modification du siège social Art. 24(3). Toute modification aux règlements généraux requiert la majorité prévue dans les règlements. Art. 155(2)(c) déjà cité	

37. Rappelons que tous les changements apportés aux lettres patentes et aux règlements de la corporation relèvent de l'initiative des membres du conseil d'administration qui les auront, au préalable, adoptés. À ce sujet, le rôle des membres de la corporation consiste à approuver ou à refuser ces changements.

POUVOIR des membres de l'assemblée générale	Lois sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Pouvoir d'élection des membres du conseil d'administration[38]	*Les membres élisent des administrateurs aux époques, de la manière et pour un terme, ne dépassant pas deux ans, que l'acte constitutif ou, le cas échéant, les règlements de la corporation prescrivent.* Art. 88 *Les affaires de la corporation sont administrées par un conseil d'administration composé d'au moins trois membres.* Art. 83 Le nombre d'administrateurs est fixé dans les lettres patentes à moins qu'il n'ait été modifié par règlement approuvé par les deux tiers des membres en vertu de l'article 87[39]. Art. 84	[Les règlements de la corporation doivent régir] *la manière de tenir les assemblées,* [...] *le droit de vote,* [...] *la nomination et la révocation des administrateurs.* Art. 155(2)(b) et (d) Le conseil d'administration doit se composer d'au moins trois administrateurs. Art. 155(1)(e) Le nombre d'administrateurs est fixé dans les règlements ou dans les lettres patentes[40].	

38. De façon générale, l'élection des membres du conseil d'administration a lieu chaque année au moment de la tenue de l'assemblée générale des membres de la corporation. L'acte constitutif ou les règlements de la corporation peuvent prévoir de nouvelles règles. Toutefois, il importe que celles-ci soient conformes à la Loi qui stipule que le mandat des administrateurs ne peut excéder deux ans, dans le cas des corporations régies par la *Loi sur les compagnies* (*L.C.Q.*, art. 88). Dans le cas des corporations régies par la *Loi sur les corporations canadiennes*, aucune limite de temps n'est imposée en ce qui concerne le mandat des administrateurs.

    L'article 85 de la *Loi sur les compagnies* prévoit également la « continuation des fonctions » ou « holding over » : « Si, à une époque quelconque, une élection d'administrateurs n'est pas faite, ou si elle n'est pas faite au temps fixé, la corporation n'est point pour cela dissoute; mais l'élection peut avoir lieu à une assemblée générale subséquente de la corporation convoquée à cette fin, les administrateurs sortant de charge restent en fonction jusqu'à ce que leurs successeurs soient élus. » Cela permet d'éviter que la corporation se trouve privée d'administrateurs. Il est à noter toutefois que les administrateurs qui démissionnent ne sont pas assujettis à cette disposition. Pour les corporations régies par la *Loi sur les corporations canadiennes*, aucune disposition n'est prévue à cette fin dans la Loi.

39. Pour ce qui est des corporations regies par la *Loi sur les compagnies*, le changement du nombre des administrateurs s'effectue au moyen d'un règlement adopté par le conseil d'administration et approuvé par les membres réunis en assemblée spéciale convoquée à cette fin. Pour plus d'information, se reporter à l'article 87 de la *Loi sur les compagnies*.

40. En ce qui concerne les corporations régies par la *Loi sur les corporations canadiennes*, la procédure liée à la modification du nombre d'administrateurs est assujettie au mode utilisé. Si le nombre est fixé dans les règlements, une simple modification des règlements, — de même que l'approbation de celle-ci par le ministre —, suffit [*L.C.C.*, art. 115(2)(c)]. Par ailleurs, si le nombre est fixé dans les lettres patentes, l'adoption d'un règlement et la production d'une requête pour lettres patentes supplémentaires sont nécessaires (*L.C.C.*, art. 20).

DEVOIR des membres de l'assemblée générale	Lois sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Devoir de payer les cotisations	*La souscription ou contribution annuelle des membres de la corporation doit être payée en argent aux époques, lieu et en la manière fixés par les règlements.* Art. 222	[...] *les statuts de la corporation* [...] *qui doivent contenir des dispositions régissant les questions suivantes :* *a) les conditions d'admission des membres.* Art. 155(2)(a)	*Les règlements de la personne morale établissent des rapports de nature contractuelle entre elle et ses membres.* Art. 313

RESPONSABILITÉ des membres de l'assemblée générale	Lois sur les compagnies	Loi sur les corporations canadiennes	Code civil du Québec
Responsabilité limitée des membres	*Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de la corporation.* Art. 226	*La disposition constitutive d'une personne morale comporte* [...] *l'exonération de toute responsabilité personnelle à l'égard des dettes, obligations ou actes pour ceux de ses membres qui ne contreviennent pas à son texte constitutif.* Loi d'interprétation, L.R.C. (1985), ch. I-21 Art. 21(1)(d)	*Les personnes morales sont distinctes de leurs membres. Leurs actes n'engagent qu'elles-mêmes, sauf les exceptions prévues par la loi.* Art. 309

2 Responsabilités et tâches liées à la gestion d'une corporation sans but lucratif dans le secteur de la culture

La présente partie du document se rapporte à l'exposé des responsabilités et des tâches qu'il faut assumer pour gérer une corporation sans but lucratif dans le secteur de la culture au Québec, et ce, peu importe l'organisation du travail en vigueur au sein des associations et quelle que soit la répartition des tâches qui en découle. Elle a été notamment produite en lien avec les prescriptions légales décrites dans la première partie du document et en conformité avec les données mises au jour par l'intermédiaire de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, à propos de la direction d'une association dans le secteur de la culture au Québec.

Les champs de responsabilités visés sont les suivants : *Gestion du développement et des projets de l'association*; *Offre des services de l'association*; *Administration des affaires de l'association*; *Gestion des ressources humaines*; *Représentation et concertation*; *Évaluation et contrôle*. Chacun de ces champs de responsabilités regroupe des tâches qui incombent aux membres du conseil d'administration comme aux membres de la direction. À ce sujet, il importe de signaler d'emblée que toutes les associations dans le secteur de la culture au Québec n'utilisent pas la même terminologie pour désigner les tâches à exécuter. En conséquence, il se peut que certains énoncés de tâches diffèrent de ceux utilisés dans les associations. De plus, bien que les tâches énoncées illustrent la plupart des tâches à accomplir pour la gestion d'une corporation sans but lucratif dans le secteur culturel, il peut arriver qu'en raison du caractère particulier des activités menées dans quelques associations, d'autres tâches puissent être aussi exécutées. À cet égard, le guide pratique, présenté dans la troisième et dernière partie du présent document, a été conçu de manière à permettre l'ajout de tâches propres à la situation respective des associations.

2.1 Gestion du développement et des projets de l'association

Le champ de responsabilités *Gestion du développement et des projets de l'association* regroupe les tâches liées à la définition des grandes orientations de l'association, de même que celles qui sont associées à la mise en œuvre d'un processus de planification des projets et des services. Pour ce faire, les personnes associées à l'exécution de ces tâches doivent repérer les besoins en matière d'offre de nouveaux services et les besoins liés à la mise en œuvre de nouveaux projets. La rédaction de plans de développement de l'association se rapporte également à ce champ de responsabilités.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Gestion du développement et des projets de l'association* se présentent comme suit :

- Définir les grandes orientations de l'association, soit son ou ses mandats, l'énoncé de sa mission et ses objectifs principaux
- Agir à titre de ressource-conseil et, ce faisant, proposer les orientations à retenir au sujet du développement de l'association, de la ou des professions visées par l'action de celle-ci, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise

- Prévoir et mettre en œuvre un processus de planification périodique des projets et des services
- Déterminer, avec précision, les responsabilités qui relèvent des membres du conseil d'administration et de la direction de l'association en ce qui a trait à la planification des projets et des services
- Établir le diagnostic organisationnel de l'association
- Connaître, de manière détaillée, les projets mis en œuvre et les services offerts par l'association en vue de remplir le ou les mandats qui lui sont confiés, de même que les sommes qui y sont consenties
- Définir les lignes directrices à suivre en matière de planification des projets et des services, et ce, en lien avec le ou les mandats de l'association
- Repérer les besoins en matière de nouveaux services à mettre au point et de projets à promouvoir dans une perspective de développement de l'association, de la ou des professions visées par l'action de celle-ci, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise
- Préparer des projets propres à satisfaire aux besoins mis au jour
- Faire la recherche du financement nécessaire à la mise en œuvre des projets (déterminer les projets de financement; préparer les demandes de subvention et faire la recherche de commanditaires; assurer le suivi lié aux sommes et aux commandites obtenues; organiser les campagnes de financement, le cas échéant, et y participer)
- Répartir les ressources financières en fonction des divers projets et services offerts par l'association
- Rédiger les plans de développement à long terme (quinquennal ou triennal) de même que celui à court terme (annuel)
- Approuver les plans à long terme et à court terme
- Assurer le suivi lié à la mise en œuvre de la planification adoptée
- Mettre en œuvre les projets (repérer, parmi les membres, lesquels pourraient participer à tel ou tel projet, former les équipes de travail, établir le calendrier de travail, etc.)
- Assurer le suivi des projets
- Produire les rapports de suivi des projets

2.2
Offre des services de l'association

Le champ de responsabilités *Offre des services de l'association* regroupe les tâches liées à la mise en œuvre des services de l'association.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Offre des services de l'association* se présentent comme suit :

- Faire le recrutement et l'accueil des nouveaux membres
- Admettre et révoquer, le cas échéant, les membres de l'association
- Fixer le montant des cotisations des membres de l'association
- Satisfaire aux différentes demandes d'information, d'aide et de conseil formulées par les membres
- Préparer le bottin de l'association
- Préparer le bulletin de l'association
- Gérer, le cas échéant, les banques de données et le site électronique de l'association
- Voir à la promotion de l'intérêt et à la défense des droits des membres de l'association
- Négocier toute entente ou tout contrat à établir entre les membres de l'association et les différents organismes visés (exercice des droits d'auteur, définition de conditions de travail, négociation de conventions collectives, établissement d'ententes cadres ou particulières, etc.)

- Établir des ententes de services avec différents organismes qui peuvent fournir une aide aux membres de l'association
- Faire le suivi des ententes et, notamment, déterminer la pertinence d'en établir de nouvelles

2.3
Administration des affaires de l'association

Le champ de responsabilités *Administration des affaires de l'association* regroupe les tâches liées à la tenue des assemblées des membres de l'association, à celle des réunions des membres du conseil d'administration ou des membres du comité exécutif, de même qu'à celle des réunions de comités ou groupes de travail mis sur pied par l'association. Ce champ de responsabilités se rapporte également à la gestion financière et matérielle de l'association. Il vise, par ailleurs, l'application de la législation, des règlements de régie interne, des lignes de conduite, des directives, des politiques et des modalités administratives.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Administration des affaires de l'association* se présentent comme suit :

- S'assurer de connaître la législation actuelle de manière à saisir les conséquences des lois à l'égard de l'association, des membres du conseil d'administration et de la direction
- S'assurer de connaître, de manière approfondie, le contenu des règlements de régie interne de l'association, lesquels gouvernent les mécanismes de gestion interne ainsi que les lignes de conduite, les directives et les politiques en vigueur
- Élaborer, rédiger et adopter des lignes de conduite, des directives et des politiques
- Assurer le respect et l'application de la législation, des règlements de régie interne de l'association, de même que des lignes de conduite, des directives et des politiques en vigueur
- Mettre au point les modalités administratives utiles et en assurer le respect et l'application
- Agir à titre de ressource-conseil et, ce faisant, proposer des orientations à retenir au sujet de l'administration des affaires de l'association (nouveaux mandats, mise au point d'un code de déontologie, de politiques de gestion ou autres, etc.)
- Gérer les ressources financières et matérielles de l'association ainsi que les activités de bureau utiles au bon fonctionnement de l'association
- Rédiger les états financiers et autres rapports liés à la gestion des ressources financières
- Assurer la circulation de l'information auprès de l'ensemble des personnes visées (énoncé de mission; activités de planification; lignes de conduite, directives et politiques en vigueur; connaissance et application des règlements de régie interne, etc.)
- Déterminer la date, l'heure et le lieu de l'assemblée générale annuelle des membres de l'association ou de toute autre assemblée spéciale
- Déterminer le contenu de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale
- Convoquer les membres de l'association à la tenue de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale
- S'assurer que les personnes qui devront intervenir au moment de l'assemblée seront prêtes à le faire
- Rédiger le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale
- Planifier le calendrier annuel des réunions du conseil d'administration
- Préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration
- Convoquer les membres du conseil d'administration à la tenue des réunions
- S'assurer que les personnes qui devront intervenir au moment de la réunion seront prêtes à le faire

- Rédiger le procès-verbal de chacune des réunions du conseil d'administration
- Planifier la tenue des réunions du comité exécutif, et celle de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association
- Préparer l'ordre du jour des réunions du comité exécutif, et celui de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association
- Convoquer les membres du comité exécutif, et ceux de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association, à la tenue des réunions
- Rédiger le procès-verbal ou, le cas échéant, le compte rendu de chacune des réunions
- Donner suite aux différents mandats du conseil d'administration ou de l'assemblée générale
- Assurer la tenue des livres et registres de l'association
- Préparer les rapports exigés par la loi

2.4
Gestion des ressources humaines

Le champ de responsabilités *Gestion des ressources humaines* regroupe les tâches liées à la définition des responsabilités et des tâches qui relèvent de l'ensemble des personnes qui interviennent, d'une manière ou d'une autre, dans la gestion de l'association. Ce champ de responsabilités se rapporte également aux tâches associées au recrutement, à la supervision et à l'évaluation des personnes.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Gestion des ressources humaines* se présentent comme suit :

- Définir les responsabilités et les tâches des membres du conseil d'administration
- Rédiger les descriptions de tâches des membres du conseil d'administration
- Définir les responsabilités et les tâches des dirigeants membres du conseil d'administration (président, vice-président, trésorier, secrétaire, etc.)[1]

---

1. De façon générale, les attributions générales suivantes sont liées aux différents postes en cause. Les règlements de la corporation déterminent les fonctions précises devant être assumées par les personnes nommées à ces postes.

   Président : « À part certaines fonctions comme présider les assemblées des membres et du conseil d'administration et signer les procès-verbaux des assemblées, la Loi n'accorde au président aucun devoir ou pouvoir spécial autre que ceux d'un administrateur ordinaire. » Toutefois, tel que le précise l'article 101(3) de la *Loi sur les compagnies, en l'absence d'autres dispositions à cet égard dans l'acte constitutif ou les règlements de la corporation, dans le cas d'égalité des votes à une assemblée générale, le président a droit à un second vote ou vote prépondérant.*

   Vice-président : « La fonction du vice-président est de remplacer le président, quand celui-ci est absent ou incapable d'agir. »

   Secrétaire : « Le secrétaire est le seul dirigeant dont la Loi exige, implicitement, la nomination dans toute corporation. C'est lui qui, de par la Loi, est chargé de tenir certains livres et registres de la corporation (lettres patentes et règlements, membres et administrateurs), à moins que cette tâche ne soit spécialement confiée à un autre dirigeant. Au Québec, c'est aussi lui qui peut certifier les procès-verbaux des assemblées des membres et des administrateurs, et c'est à lui que les membres doivent envoyer leurs demandes de convocations d'assemblées des membres. »

   Trésorier : « Le trésorier est chargé de la comptabilité de la corporation, et en général de l'aspect financier des opérations de la corporation. On lui confie la garde des fonds de la corporation, et à cette fin on peut lui demander de fournir un cautionnement. »

   Directeur général : « La corporation peut nommer une personne au poste [...] de directeur général, avec des pouvoirs très étendus relativement à la gestion des affaires courantes de la corporation. N'oublions pas que seuls des pouvoirs [...] de simple administration peuvent lui être délégués. [...] Quand un gérant est ainsi nommé, cela restreint les pouvoirs du président et rend moins nécessaire la création d'un comité exécutif. Rien n'empêche cependant la corporation d'avoir à la fois un gérant et un comité exécutif, mais dans ce cas les règlements doivent bien répartir les pouvoirs entre eux, pour éviter les conflits et les confusions. » Extrait de Paul MARTEL, *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000, p. 12-16 à 12-21. Pour plus de renseignements à ce sujet, il est possible de consulter les articles de loi suivants : *Loi sur les compagnies*, articles 18(4), 89(4), 91(2)(d), 99(1), 100, 101, 104(1), 107; *Loi sur les corporations canadiennes*, articles 3, 109(1), 112(2).

- Rédiger les descriptions de tâches des dirigeants membres du conseil d'administration
- Définir les responsabilités et les tâches des membres du comité exécutif
- Rédiger les descriptions de tâches des membres du comité exécutif
- Élire ou nommer, le cas échéant, les dirigeants membres du conseil d'administration
- Élire ou nommer, le cas échéant, les membres du comité exécutif
- Établir les besoins de l'association en matière de gestion (qualifications requises, compétences recherchées, style de leadership recherché chez les membres du conseil d'administration et de la direction)
- Préparer un dossier d'information sur l'association à l'intention des candidates et des candidats aux postes de membres du conseil d'administration ainsi qu'aux postes de membres de la direction
- Recruter des candidates et des candidats en tant que membres du conseil d'administration
- Mettre au point un programme d'accueil et de formation à l'intention des membres du conseil d'administration nouvellement élus et l'offrir
- Mettre au point un processus d'évaluation des membres du conseil d'administration et l'appliquer (établir des objectifs à atteindre; prévoir les critères d'évaluation tels que la présence aux réunions, la participation aux activités, etc.)
- Offrir une mise à jour périodique à l'ensemble des membres du conseil d'administration en ce qui a trait à la législation qui s'applique à l'association, aux règlements dont elle s'est dotée, aux actions qu'elle entreprend en vue de remplir son ou ses mandats, etc.
- S'assurer que les besoins de formation continue des membres du conseil d'administration sont comblés
- Définir les responsabilités et les tâches des membres de la direction
- Rédiger les descriptions de tâches des membres de la direction
- Recruter et embaucher les membres de la direction
- Mettre au point un programme d'accueil et de formation à l'intention des membres de la direction nouvellement embauchés et l'offrir
- Mettre au point un processus d'évaluation du rendement des membres de la direction et l'appliquer
- Superviser le travail effectué par les membres de la direction
- S'assurer que les besoins de formation continue des membres de la direction sont comblés
- Recruter, au besoin, des ressources externes (conseillers en investissement, avocats, experts-comptables, etc.)
- Établir les besoins de l'association en matière de personnel
- Déterminer, le cas échéant, les tâches à accomplir par chacune des personnes visées
- Faire le recrutement, la sélection, l'encadrement, la supervision, de même que l'évaluation du rendement des membres du personnel
- Définir le mandat des comités formés pour mettre en œuvre un projet ou pour répondre à un besoin particulier, de même que les responsabilités et les tâches des membres qui en font partie (bénévoles ou autres)[2]
- Superviser le travail des comités formés pour mettre en œuvre un projet ou pour répondre à un besoin particulier
- Voir à ce que chacune des personnes à l'emploi de l'association connaisse la culture de l'association et reçoive l'information et la formation utiles à l'accomplissement de son travail
- Veiller à l'instauration ou au maintien d'un climat de travail stimulant et satisfaisant

2. Rappelons que le conseil d'administration peut créer divers comités, par résolution ou par règlement, dans le but de soutenir les travaux de l'association et d'agir à titre d'aide et de conseil auprès du conseil d'administration. La *Loi sur les compagnies* n'autorise pas la délégation des pouvoirs en ce qui concerne ces divers comités, comme elle le prévoit pour le comité exécutif.

2.5
Représentation et concertation

Le champ de responsabilités *Représentation et concertation* regroupe les tâches liées à la participation de l'association à certains événements à caractère public de même qu'à l'établissement d'alliances avec d'autres organismes. Ce champ de responsabilités suppose également l'accomplissement de tâches associées aux communications publiques.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Représentation et concertation* se présentent comme suit :

- Établir les priorités de l'association eu égard à la représentation et à la concertation
- Déterminer la pertinence, pour l'association, soit de participer à tel ou tel événement, soit de faire partie de tel ou tel organisme
- Préparer la participation de l'association aux événements visés et aux travaux des organismes en cause (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association, lire les documents pertinents, concevoir et écrire les mémoires utiles ou tout autre document, etc.)
- Participer aux événements visés, de même qu'aux séances de travail utiles et assurer le suivi approprié
- Faire le suivi des activités auprès des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association et, le cas échéant, auprès des membres du personnel de l'association
- Établir les alliances utiles avec d'autres organismes
- Donner les suites appropriées aux alliances établies avec d'autres organismes (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association, former les groupes de travail, déterminer les objectifs, définir les stratégies, préparer les documents, participer aux séances de travail, faire le suivi des activités, etc.)
- Faire les communications publiques de l'association (concevoir des communiqués de presse, participer à des entrevues, etc.)
- Agir à titre de lobbyiste

2.6
Évaluation et contrôle

Le champ de responsabilités *Évaluation et contrôle* regroupe les tâches liées à la mise au point de mécanismes d'évaluation des activités de l'association et à leur application. Ce champ de responsabilités prévoit également une évaluation périodique de l'ensemble des mécanismes de gestion, ce qui inclut, notamment, une révision ponctuelle de l'organisation du travail qui a cours au sein de l'association.

De façon détaillée, les tâches liées au champ de responsabilités *Évaluation et contrôle* se présentent comme suit :

- Réviser le ou les mandats et l'énoncé de la mission de l'association de manière périodique et en assurer, au besoin, la mise à jour
- Réviser les règlements de régie interne et, au besoin, les modifier, les révoquer, ou en adopter de nouveaux[3]
- Évaluer les lignes de conduite, les directives et les politiques mises en œuvre et, au besoin, les réviser
- Assurer le suivi de la situation financière de l'association
- Évaluer, de façon périodique, l'ensemble de l'organisation du travail au sein de l'association (ressources humaines, financières et matérielles de même que le temps consenti à l'accomplissement de diverses responsabilités) et redéfinir ou clarifier, au besoin, les responsabilités et les tâches de chacune et de chacun (membres du conseil d'administration, de la direction, du personnel, bénévoles, etc.)
- Évaluer les méthodes de gestion utilisées par le conseil d'administration et définir les mesures qui permettraient, le cas échéant, de les améliorer
- Établir les normes de qualité liées aux différentes activités de l'association
- Mettre au point les mécanismes d'évaluation des activités de l'association
- Voir à l'application des normes de qualité en vigueur à l'association
- Assurer le suivi de l'ensemble des activités de l'association
- Faire l'évaluation des différentes activités de l'association
- Apporter les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre des activités de l'association

3. Rappelons que, sur le plan juridique, la *Loi sur les compagnies* confère au conseil d'administration l'initiative de l'établissement et de la modification des règlements de régie interne. Les règlements ainsi adoptés ou modifiés entrent aussitôt en vigueur. C'est au moment de la tenue de l'assemblée générale suivante, ou de la tenue d'une assemblée spéciale, que les membres de l'assemblée seront appelés à se prononcer sur les règlements en cause. Par ailleurs, en ce qui concerne la *Loi sur les corporations canadiennes*, rappelons que, puisque toute adoption ou modification de règlements doit être approuvée par le ministre avant qu'elle n'entre en vigueur, à toutes fins utiles, le conseil d'administration doit obtenir le consentement de l'assemblée avant de déposer sa requête au ministre.

3 Guide pratique

La situation objective (effectif, mission, ressources, etc.) et la culture d'une corporation sans but lucratif influent sur l'ampleur des responsabilités et des tâches assumées par les administratrices et les administrateurs, par rapport à l'ampleur de celles qui sont confiées aux dirigeantes et aux dirigeants membres de la direction, de même qu'aux membres bénévoles. Il est même possible que, dans certains cas, les membres de la direction de l'association assument une bonne part des responsabilités qui, selon la loi, relèvent des membres du conseil d'administration. Par ailleurs, en raison de la croissance d'une association et des besoins auxquels cette croissance donne lieu, il se peut que le partage des rôles entre chacune et chacun doive être révisé. C'est pourquoi l'un des défis importants auxquels les membres du conseil d'administration et de la direction des associations dans le secteur de la culture au Québec doivent faire face réside dans la capacité à assurer une répartition des tâches entre les personnes qui sera, selon le statut de ces dernières, équitable, efficace et appropriée aux lois pertinentes, tout en favorisant la mise en valeur des compétences de chacune et de chacun.

Dans cet esprit, la présente partie du document vise précisément à permettre aux membres du conseil d'administration et de la direction des associations du secteur culturel au Québec de réfléchir sur la situation qui a cours dans leur association respective en ce qui a trait à la répartition des tâches. L'exercice proposé dans le présent guide pratique consiste à analyser ce que recouvre actuellement la répartition de l'ensemble des tâches liées à la gestion de l'association, et ce, en vue de déterminer, le cas échéant, ce qui serait avantageux de transformer à ce sujet pour améliorer l'efficacité de l'organisation du travail eu égard aux objectifs de l'association et pour assurer la complémentarité des efforts de chaque personne.

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Gestion du développement et des projets de l'association**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
GESTION DU DÉVELOPPEMENT ET DES PROJETS DE L'ASSOCIATION	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
Définir les grandes orientations de l'association, soit son ou ses mandats, l'énoncé de sa mission et ses objectifs principaux										
Agir à titre de ressource-conseil et, ce faisant, proposer les orientations à retenir au sujet du développement de l'association, de la ou des professions visées par l'action de celle-ci, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise										
Prévoir et mettre en œuvre un processus de planification périodique des projets et des services										
Déterminer, avec précision, les responsabilités qui relèvent des membres du conseil d'administration et de la direction de l'association en ce qui a trait à la planification des projets et des services										
Établir le diagnostic organisationnel de l'association										
Connaître, de manière détaillée, les projets mis en œuvre et les services offerts par l'association en vue de remplir le ou les mandats qui lui sont confiés, de même que les sommes qui y sont consenties										
Définir les lignes directrices à suivre en matière de planification des projets et des services, et ce, en lien avec le ou les mandats de l'association										
Repérer les besoins en matière de nouveaux services à mettre au point et de projets à promouvoir dans une perspective de développement de l'association, de la ou des professions visées par l'action de celle-ci, de même qu'en ce qui a trait au soutien des membres dans l'exercice de leur profession ou dans la gestion de leur entreprise										
Préparer des projets propres à satisfaire aux besoins mis au jour										
Faire la recherche du financement nécessaire à la mise en œuvre des projets (déterminer les projets de financement; préparer les demandes de subvention et faire la recherche de commanditaires; assurer le suivi lié aux sommes et aux commandites obtenues; organiser les campagnes de financement, le cas échéant, et y participer)										
Répartir les ressources financières en fonction des divers projets et services offerts par l'association										
Rédiger les plans de développement à long terme (quinquennal ou triennal) de même que celui à court terme (annuel)										
Approuver les plans à long terme et à court terme										
Assurer le suivi lié à la mise en œuvre de la planification adoptée										
Mettre en œuvre les projets (repérer, parmi les membres, lesquels pourraient participer à tel ou tel projet, former les équipes de travail, établir le calendrier de travail, etc.)										
Assurer le suivi des projets										
Produire les rapports de suivi des projets										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Offre des services de l'association**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
OFFRE DES SERVICES DE L'ASSOCIATION										
Faire le recrutement et l'accueil des nouveaux membres										
Admettre et révoquer, le cas échéant, les membres de l'association										
Fixer le montant des cotisations des membres de l'association										
Satisfaire aux différentes demandes d'information, d'aide et de conseil formulées par les membres										
Préparer le bottin de l'association										
Préparer le bulletin de l'association										
Gérer, le cas échéant, les banques de données et le site électronique de l'association										
Voir à la promotion de l'intérêt et à la défense des droits des membres de l'association										
Négocier toute entente ou tout contrat à établir entre les membres de l'association et les différents organismes visés (exercice des droits d'auteur, définition de conditions de travail, négociation de conventions collectives, établissement d'ententes cadres ou particulières, etc.)										
Établir des ententes de services avec différents organismes qui peuvent fournir une aide aux membres de l'association										
Faire le suivi des ententes et, notamment, déterminer la pertinence d'en établir de nouvelles										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Administration des affaires de l'association**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
ADMINISTRATION DES AFFAIRES DE L'ASSOCIATION	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
S'assurer de connaître la législation actuelle de manière à saisir les conséquences des lois à l'égard de l'association, des membres du conseil d'administration et de la direction										
S'assurer de connaître, de manière approfondie, le contenu des règlements de régie interne de l'association, lesquels gouvernent les mécanismes de gestion interne ainsi que les lignes de conduite, les directives et les politiques en vigueur										
Élaborer, rédiger et adopter des lignes de conduite, des directives et des politiques										
Assurer le respect et l'application de la législation, des règlements de régie interne de l'association, de même que des lignes de conduite, des directives et des politiques en vigueur										
Mettre au point les modalités administratives utiles et en assurer le respect et l'application										
Agir à titre de ressource-conseil et, ce faisant, proposer des orientations à retenir au sujet de l'administration des affaires de l'association (nouveaux mandats, mise au point d'un code de déontologie, de politiques de gestion ou autres, etc.)										
Gérer les ressources financières et matérielles de l'association ainsi que les activités de bureau utiles au bon fonctionnement de l'association										
Rédiger les états financiers et autres rapports liés à la gestion des ressources financières										
Assurer la circulation de l'information auprès de l'ensemble des personnes visées (énoncé de mission; activités de planification; lignes de conduite, directives et politiques en vigueur; connaissance et application des règlements de régie interne, etc.)										
Déterminer la date, l'heure et le lieu de l'assemblée générale annuelle des membres de l'association ou de toute autre assemblée spéciale										
Déterminer le contenu de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale										
Convoquer les membres de l'association à la tenue de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale										
S'assurer que les personnes qui devront intervenir au moment de l'assemblée seront prêtes à le faire										
Rédiger le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle ou de toute autre assemblée spéciale										
Planifier le calendrier annuel des réunions du conseil d'administration										
Préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration										
Convoquer les membres du conseil d'administration à la tenue des réunions										
S'assurer que les personnes qui devront intervenir au moment de la réunion seront prêtes à le faire										
Rédiger le procès-verbal de chacune des réunions du conseil d'administration										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Administration des affaires de l'association**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✔) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
ADMINISTRATION DES AFFAIRES DE L'ASSOCIATION (suite)	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
Planifier la tenue des réunions du comité exécutif, et celle de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association										
Préparer l'ordre du jour des réunions du comité exécutif, et celui de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association										
Convoquer les membres du comité exécutif, et ceux de tout autre comité ou groupe de travail propres à l'association, à la tenue des réunions										
Rédiger le procès-verbal ou, le cas échéant, le compte rendu de chacune des réunions										
Donner suite aux différents mandats du conseil d'administration ou de l'assemblée générale										
Assurer la tenue des livres et registres de l'association										
Préparer les rapports exigés par la loi										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Gestion des ressources humaines**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
Définir les responsabilités et les tâches des membres du conseil d'administration										
Rédiger les descriptions de tâches des membres du conseil d'administration										
Définir les responsabilités et les tâches des dirigeants membres du conseil d'administration (président, vice-président, trésorier, secrétaire, etc.)										
Rédiger les descriptions de tâches des dirigeants membres du conseil d'administration										
Définir les responsabilités et les tâches des membres du comité exécutif										
Rédiger les descriptions de tâches des membres du comité exécutif										
Élire ou nommer, le cas échéant, les dirigeants membres du conseil d'administration										
Élire ou nommer, le cas échéant, les membres du comité exécutif										
Établir les besoins de l'association en matière de gestion (qualifications requises, compétences recherchées, style de leadership recherché chez les membres du conseil d'administration et de la direction)										
Préparer un dossier d'information sur l'association à l'intention des candidates et des candidats aux postes de membres du conseil d'administration ainsi qu'aux postes de membres de la direction										
Recruter des candidates et des candidats en tant que membres du conseil d'administration										
Mettre au point un programme d'accueil et de formation à l'intention des membres du conseil d'administration nouvellement élus et l'offrir										
Mettre au point un processus d'évaluation des membres du conseil d'administration et l'appliquer (établir des objectifs à atteindre; prévoir les critères d'évaluation tels que la présence aux réunions, la participation aux activités, etc.)										
Offrir une mise à jour périodique à l'ensemble des membres du conseil d'administration en ce qui a trait à la législation qui s'applique à l'association, aux règlements dont elle s'est dotée, aux actions qu'elle entreprend en vue de remplir son ou ses mandats, etc.										
S'assurer que les besoins de formation continue des membres du conseil d'administration sont comblés										
Définir les responsabilités et les tâches des membres de la direction										
Rédiger les descriptions de tâches des membres de la direction										
Recruter et embaucher les membres de la direction										
Mettre au point un programme d'accueil et de formation à l'intention des membres de la direction nouvellement embauchés et l'offrir										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Gestion des ressources humaines**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✔) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (suite)	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
Mettre au point un processus d'évaluation du rendement des membres de la direction et l'appliquer										
Superviser le travail effectué par les membres de la direction										
S'assurer que les besoins de formation continue des membres de la direction sont comblés										
Recruter, au besoin, des ressources externes (conseillers en investissement, avocats, experts-comptables, etc.)										
Établir les besoins de l'association en matière de personnel										
Déterminer, le cas échéant, les tâches à accomplir par chacune des personnes visées										
Faire le recrutement, la sélection, l'encadrement, la supervision, de même que l'évaluation du rendement des membres du personnel										
Définir le mandat des comités formés pour mettre en œuvre un projet ou pour répondre à un besoin particulier, de même que les responsabilités et les tâches des membres qui en font partie (bénévoles ou autres)										
Superviser le travail des comités formés pour mettre en œuvre un projet ou pour répondre à un besoin particulier										
Voir à ce que chacune des personnes à l'emploi de l'association connaisse la culture de l'association et reçoive l'information et la formation utiles à l'accomplissement de son travail										
Veiller à l'instauration ou au maintien d'un climat de travail stimulant et satisfaisant										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Représentation et concertation**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
REPRÉSENTATION ET CONCERTATION										
Établir les priorités de l'association eu égard à la représentation et à la concertation										
Déterminer la pertinence, pour l'association, soit de participer à tel ou tel événement, soit de faire partie de tel ou tel organisme										
Préparer la participation de l'association aux événements visés et aux travaux des organismes en cause (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association, lire les documents pertinents, concevoir et écrire les mémoires utiles ou tout autre document, etc.)										
Participer aux événements visés, de même qu'aux séances de travail utiles et assurer le suivi approprié										
Faire le suivi des activités auprès des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association et, le cas échéant, auprès des membres du personnel de l'association										
Établir les alliances utiles avec d'autres organismes										
Donner les suites appropriées aux alliances établies avec d'autres organismes (prévoir les mécanismes liés à la consultation et à l'information des membres du comité exécutif, du conseil d'administration et de l'association, former les groupes de travail, déterminer les objectifs, définir les stratégies, préparer les documents, participer aux séances de travail, faire le suivi des activités, etc.)										
Faire les communications publiques de l'association (concevoir des communiqués de presse, participer à des entrevues, etc.)										
Agir à titre de lobbyiste										

Les tâches sont regroupées selon six grands champs de responsabilités liés à la gestion d'une corporation dans le secteur culturel. En vue de déterminer qui assume actuellement, à l'intérieur de l'association, l'exécution de telle ou telle tâche dans le champ de responsabilités **Évaluation et contrôle**, il faut préciser, d'une part, qui exécute la tâche énoncée et, d'autre part, si cette personne l'exécute seule ou en collaboration avec d'autres, ou bien si elle participe à l'exécution de cette tâche.

Pour ce faire, il y a lieu d'indiquer, dans la colonne correspondante, et à l'aide des lettres S, C et P dont la signification est donnée ci-dessous, la situation qui a cours dans l'association.

S : Cette personne assure seule l'exécution de la tâche.

C : Cette personne collabore à l'exécution de la tâche (elle travaille conjointement avec une autre personne ou un groupe de personnes en partageant équitablement la responsabilité).

P : Cette personne participe à l'exécution de la tâche (elle prend part à l'exécution de la tâche).

Par la suite, il y a lieu d'indiquer, à l'aide d'un crochet (✓) dans la colonne placée à l'extrême droite de l'encadré si, selon vous, l'attribution de cette tâche devrait être redéfinie.

	Membres du conseil d'administration			Membres de la direction		Autres				
	Dirigeants	Comité exécutif	Autres membres	Direction générale	Autres membres	Membres du personnel	Membres de l'association	Autres bénévoles	Expertes ou experts	Attribution de la tâche à réviser
ÉVALUATION ET CONTRÔLE										
Réviser le ou les mandats et l'énoncé de la mission de l'association de manière périodique et en assurer, au besoin, la mise à jour										
Réviser les règlements de régie interne et, au besoin, les modifier, les révoquer, ou en adopter de nouveaux										
Évaluer les lignes de conduite, les directives et les politiques mises en œuvre et, au besoin, les réviser										
Assurer le suivi de la situation financière de l'association										
Évaluer, de façon périodique, l'ensemble de l'organisation du travail au sein de l'association (ressources humaines, financières et matérielles de même que le temps consenti à l'accomplissement de diverses responsabilités) et redéfinir ou clarifier, au besoin, les responsabilités et les tâches de chacune et de chacun (membres du conseil d'administration, de la direction, du personnel, bénévoles, etc.)										
Évaluer les méthodes de gestion utilisées par le conseil d'administration et définir les mesures qui permettraient, le cas échéant, de les améliorer										
Établir les normes de qualité liées aux différentes activités de l'association										
Mettre au point les mécanismes d'évaluation des activités de l'association										
Voir à l'application des normes de qualité en vigueur à l'association										
Assurer le suivi de l'ensemble des activités de l'association										
Faire l'évaluation des différentes activités de l'association										
Apporter les ajustements nécessaires dans la mise en œuvre des activités de l'association										

LISTE COMMENTÉE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

BAUDOUIN, Jean-Louis, et Yvon RENAUD. *Code civil du Québec annoté*, 3e édition, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2000, Tome 1, Livres 1 à 4, articles 1 à 1370, 1510 p. et Tables et Index.

BAUDOUIN, Jean-Louis, et Yvon RENAUD. *Code civil du Québec annoté*, 3e édition, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2000, Tome 2, Livres 5 à 10, articles 1371 à 3168, 3711 p.

Ce document présente l'ensemble des articles du nouveau *Code civil du Québec*, en précisant, au besoin, les liens qui peuvent être établis avec les dispositions pertinentes de l'ancien *Code civil du Bas-Canada* ou de lois telles que la *Loi sur les compagnies*. Certains commentaires sont également présentés de manière à préciser le sens accordé à certains termes ou à faciliter l'interprétation des articles visés.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE. *L'exercice de la profession Dirigeante ou dirigeant d'association : Résultat d'une analyse de la situation*, étude réalisée par Éduconseil inc., CQRHC, Drummondville, décembre 1999, 29 p. et annexes.

Résultat de l'analyse de la profession *Dirigeante ou dirigeant d'association*, lequel présente l'inventaire des fonctions et des tâches liées à l'exercice de la profession, de même que le profil des compétences nécessaires à son exercice. Les tendances de développement liées à l'exercice de la profession sont également précisées.

DION, Hélène, et autres. *Votre association, corporation sans but lucratif : Pour les administrateurs et les membres d'associations*, 3e édition, revue et augmentée, réalisée par le ministère des Affaires municipales et l'Inspecteur général des institutions financières, Québec, gouvernement du Québec, 1997, 94 p.

Brochure qui a pour but de dresser un bref portrait des dispositions légales qui régissent les associations au Québec. Certaines notions, telles que la nature de l'association, ses formes juridiques, les lois applicables à l'association, le mode de constitution d'une association, sa structure administrative, son fonctionnement et sa fiscalité, sont abordées.

KELLY, Hugh M., et Mark R. FREDERICK. *Duties and Responsibilities of Directors of Non-profit Corporations*, Toronto, Canadian Society of Association Executives, 1999, 36 p.

Présentation des devoirs et des responsabilités des membres de conseils d'administration de corporations sans but lucratif incorporées sous la loi fédérale et description des moyens à mettre en place en vue d'éviter à ces personnes une responsabilité personnelle.

Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales, L.R.Q., chapitre P-45.

Loi sur les compagnies, L.R.Q., chapitre C-38.

Loi sur les corporations canadiennes, S.R.C. 1970, chapitre C-32.

Loi sur les syndicats professionnels, L.R.Q., chapitre S-40.

MARTEL, Luc. *La corporation sans but lucratif au Québec : Fiscalité*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000.

MARTEL, Paul. *La corporation sans but lucratif au Québec : Aspects théoriques et pratiques*, avec la collaboration de Georges A. Lebel, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, mise à jour 2000.

Ouvrages de doctrine traçant une vue d'ensemble des aspects juridiques qui touchent les corporations sans but lucratif au Québec.

MARTEL, Paul. *Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, 3e tirage, revu et corrigé, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, Martel ltée, 1997, 117 p.

Tableau sommaire des droits, pouvoirs et responsabilités, — tels que la loi les a définis —, des membres de conseils d'administration de corporations sans but lucratif au Québec. Le texte vise les corporations constituées sous l'autorité de la Partie III de la *Loi sur les compagnies*. Les principes énoncés s'appliquent également, à quelques différences près, aux corporations sans but lucratif constituées sous la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*.

PAQUET, Marion A. *Guide des administrateurs d'organisations culturelles : Rôles, obligations et fonctions du conseil d'administration dans les organisations culturelles au Canada*, avec la collaboration de Rory Ralston et Donna Cardinal, traduit par Alphascript, Waterloo, Presses de l'Université de Waterloo, 1987, 73 p.

S'adressant aux membres des conseils d'administration et aux employés des organisations culturelles canadiennes, ce guide présente les défis lancés à chacun des membres du conseil d'administration, le rôle, les obligations et les fonctions du conseil d'administration dans son ensemble, les facteurs de développement organisationnel et les effets, sur la croissance des organisations culturelles, de l'adoption de bonnes méthodes de direction et de gestion. Le guide inclut également des outils de travail en vue d'évaluer les méthodes de direction et de gestion utilisées dans l'organisation et de permettre aux membres du conseil d'administration et aux employés de l'organisation de reconnaître les mesures devant être prises pour les améliorer.

WATTS, Reginald M. *Travailler dans un organisme sans but lucratif : Guide d'orientation du personnel*, traduit par Louise Houle, présenté à la Société canadienne des directeurs d'association, Toronto, 1991, 21 p.

Monographie qui s'adresse à tous les employés d'associations, plus particulièrement à ceux qui n'ont pas encore de véritable expérience dans ces organismes. Elle vise à leur faire connaître la vie associative et à leur indiquer comment celle-ci diffère de ce qu'ils ont connu ailleurs. Elle tend à être le complément de programmes d'orientation déjà instaurés. Un autre but poursuivi par la publication de ce document consiste à sensibiliser les employés à la nécessité de se perfectionner.