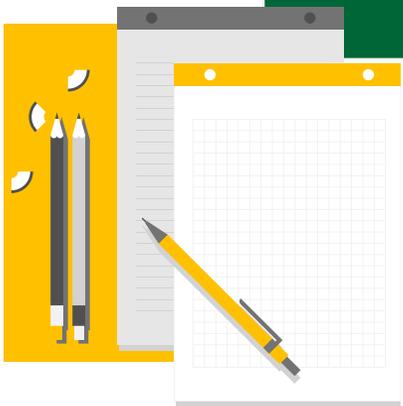




# Les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration en OSBL d'habitation

Atelier de formation



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES

# Bienvenue!

## Présentations



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES

# Objectifs de formation



Connaître les différentes fonctions d'un C.A. en OSBL d'habitation



Connaître les différents rôles et leurs responsabilités dans un C.A.



Comprendre l'importance de la communauté dans un contexte de logement social



Comprendre l'importance de la participation active des locataires et favoriser l'émergence de comités

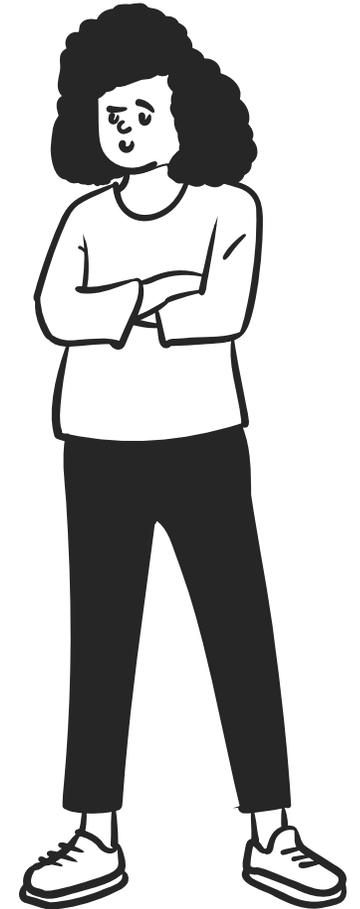


Comprendre les rôles et obligations dans la gestion financière et immobilière de l'habitation



# Plan de la séance

1. Particularités de l'OSBL d'habitation
2. Le conseil d'administration
3. Rôles spécifiques des membres du C.A.
4. Principes d'une saine gouvernance
5. Gestion administrative en OSBL d'habitation
6. Devoirs et responsabilité(s) de l'administrateur.ice



# Ce qui distingue l'OSBL d'habitation du logement privé

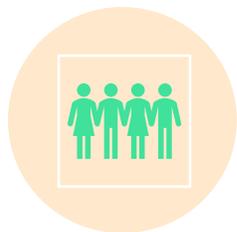
**La crédibilité du secteur sans but lucratif repose sur la crédibilité des C.A. qui le composent.**



Le prix plus abordable



La possibilité d'offrir un logement adéquat et adapté au mode de vie de certaines clientèles



La grande importance accordée à la participation des locataires au processus décisionnel et à la vie communautaire de la résidence



Le fait de contribuer à l'accessibilité au logement



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES

# À quoi sert un conseil d'administration ?

« Le conseil d'administration représente la **caution morale** nécessaire au développement d'une confiance du public en général, en regard de la mission de l'organisation. En exemptant l'OSBL d'impôt, le législateur, dans une certaine mesure, a déclaré que le public en général, les citoyens payeurs de taxes, étaient en quelque sorte **les actionnaires (invisibles) de l'organisme**. Ces sociétaires-actionnaires ont donc le droit d'être représentés à l'instance qui prend des décisions, le Conseil d'administration. Plus la crédibilité des administrateurs sera grande, plus la crédibilité de l'organisation sera importante. Les administrateurs apportent donc la garantie morale que l'organisme se conforme aux lois, à la mission et à ses règlements. »

Malenfant, Roméo, PH. D. 2010, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, guide No 2 : Comprendre votre conseil d'administration en 20 réponses, édition D.R.P.M.



# Capsule juridique :

## Composition du CA

Régime provincial

- Au moins 3 personnes (83 LC)
  - Physiques
  - Ayant la capacité juridique
  - Solvables
  - Majeures
  - Citoyennes
  - Antécédents judiciaires (organismes de bienfaisance)
- Élections
  - Dans les 6 mois suivant la constitution
  - Par les membres votant exclusivement
    - Cooptation n'est possible qu'en cas de vacance en cours de mandat **et** que le quorum demeure suffisant
      - L'ajout d'un siège n'est pas une vacance (et l'ajout lui-même est assujetti à l'approbation des 2/3 des membres)



# Capsule juridique :

## Composition du CA (suite)

- Élections (suite) :
  - Déterminées aux lettres patentes ou règlement :
    - Durée (à défaut 1 an, max 2 ans, renouvelable)
    - Procédure (par courriel ou courrier lorsqu'indiqué, par exemple)
    - Membres avec ou sans postes
    - Postes ex officio (non élus)
    - Critères d'admissibilité
    - Comité de selection des candidat.es
    - La disqualification
    - La destitution (de principe, majorité des membres en AGE)
  - Le "holding over" ou la continuation des fonctions (85 Lc)
- Démission : toujours possible, jamais retroactive
- Interdiction/ destitution judiciaire (329 CcQ)



# Capsule juridique :

## Pouvoirs juridiques du CA

- Pouvoirs particuliers
  - Achat d'actions (R+2/3 membres)
  - Donations (restreint par les devoirs)
  - Emprunts et garanties (R+2/3 membres)
  - Adopter, modifier, abroger les règlements (ratification subséquente des membres, majorité simple)
  - Changements de structure (modification des lettres patentes, fusion, etc)(revient aux membres)
- Pouvoirs généraux
  - Acquérir et aliéner des biens
  - Signer des contrats
  - Faire de la publicité
  - Demander ou acquérir des brevets
  - Construire, entretenir, améliorer des immeubles
  - Engager des employés

# Fonctions d'un C.A.

Morales

Légales

Planification

Évaluation

Représentation



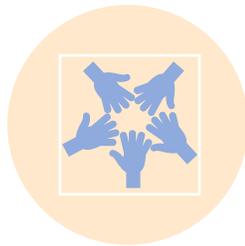
# Fonctions morales



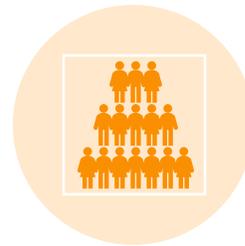
Poursuivre le but / la mission de l'organisme



Agir pour l'amélioration de la qualité de vie de la clientèle (logement stable et décent)



Veiller à préserver de façon juste l'intérêt des membres au-delà des intérêts personnels



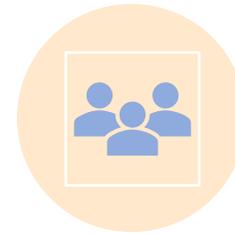
Considérer le pouvoir décisionnel des membres et leurs besoins



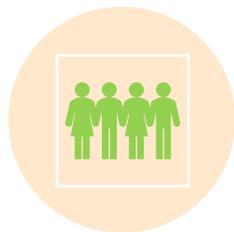
# Manquement moral



Un sentiment de frustration chez les locataires



Un manque de confiance envers les administrateurs



Un sentiment d'impuissance envers leur milieu de vie et leur communauté



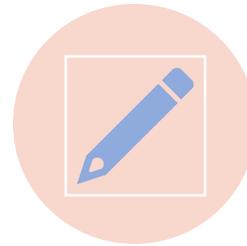
Des sanctions aux administrateurs qui dérogent (expulsion, par exemple)



# Fonctions légales



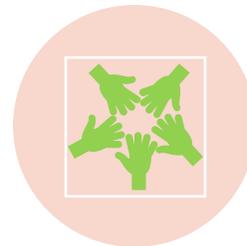
Responsabilité de poursuivre la mission de son OSBL



Responsabilité de faire les changements aux règlements lorsque cela apparaît nécessaire

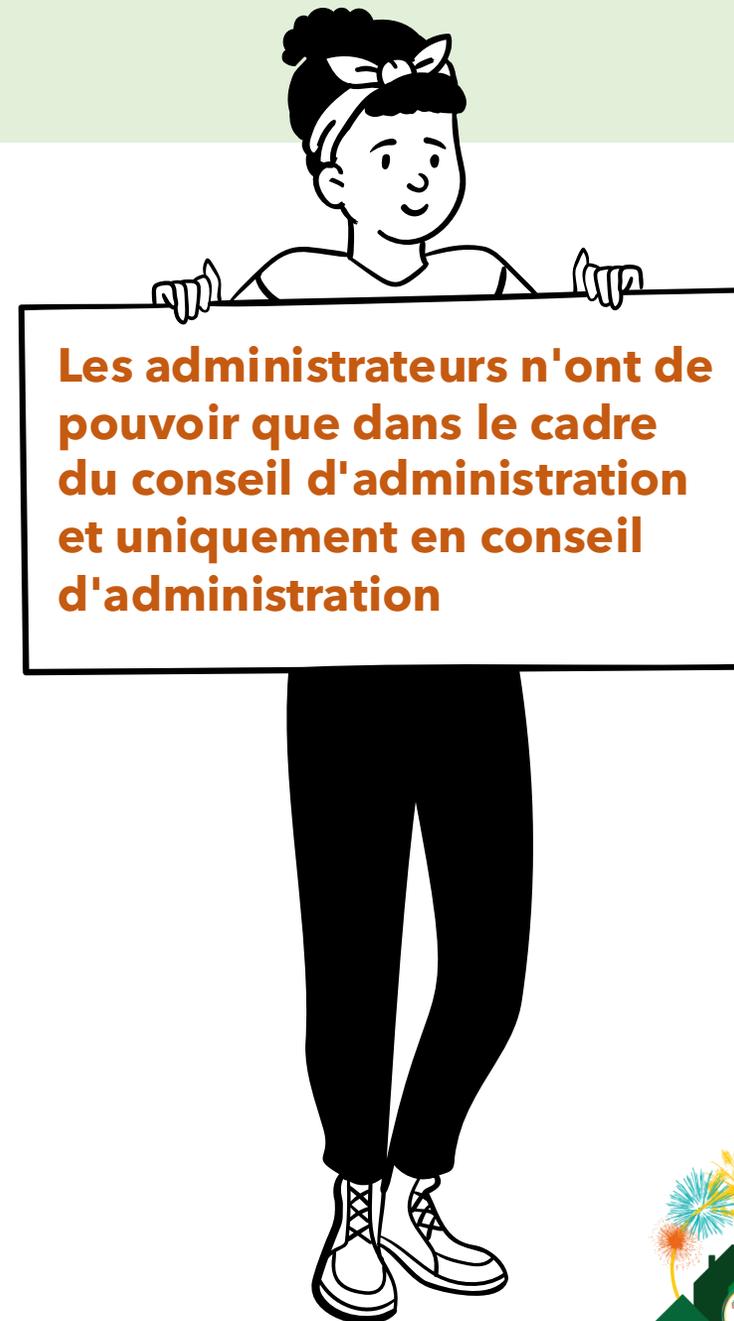


Les administrateurs n'ont aucun pouvoir individuel

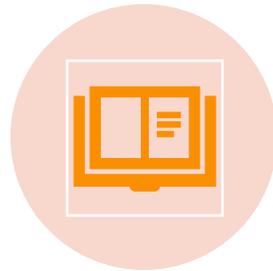


Le C.A. est une entité légale n'ayant de pouvoir que lorsqu'il est réuni

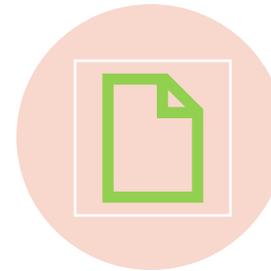




# Autres fonctions légales



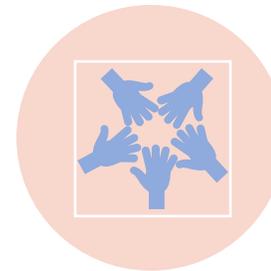
Dépositaire de la charte et des règlements



Responsable de la soumission des rapports aux gouvernements



Responsable des obligations financières découlant de la mise à pied des employés suite à la fermeture de l'organisation



Responsable des décisions qu'ils prennent (ou de l'absence de décision)

# Fonctions de planification

Déterminer le choix  
du/de la D.G.

Soutenir le/la D.G.

Encadrer clairement  
les politiques, tâches  
et attentes du/de la  
D.G.

Approuver les  
programmes/  
budgets annuels  
déterminés

\*D.G. = directeur(trice), gestionnaire, coordonnateur(trice) et/ou tout autre synonyme se rapportant à la fonction

# Fonctions d'évaluation

Évaluation des décisions et de la performance du/ de la D.G.

Évaluation et mise sur pied des politiques d'encadrement

Exercice d'un contrôle direct en période de crise

# Fonctions de représentation

Représente ses électeurs au C.A et représente le C.A. auprès de ses électeurs

Représente l'ensemble de l'organisation face à la société en général

Collaboration avec les autres institutions

Délègue une personne représentant l'organisation auprès des instances publiques et gouvernementales

# Rôles spécifiques



Président



Vice-Président



Secrétaire



Trésorier



Locataires



Autres  
administrateurs



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES



# Président

- Préparer l'ordre du jour des réunions
- Présider les rencontres
- Signer les procès-verbaux
- Assurer la circulation de l'information
- Favoriser la participation de tous à la prise de décision
- Faciliter l'orientation et la formation des nouveaux membres du conseil d'administration
- Contrôler les rapports financiers
- Représenter l'association auprès des différents partenaires en habitation





# Vice-président

- Collaborer avec le président en partageant ses tâches
- Assumer les fonctions du président lorsqu'il est absent



## Secrétaire

- Rédiger et distribuer aux membres les convocations et l'ordre du jour des rencontres
- Rédiger les procès-verbaux des réunions du C.A.
- Signer les rapports et les procès-verbaux
- Archiver les documents officiels de l'OSBL et toute autre documentation pertinente
- Rédiger la correspondance et les documents relatifs à l'exercice du conseil





# Trésorier

- Tenir à jour la comptabilité
- Informer les membres sur l'état des revenus et des dépenses lors des réunions
- Assurer la surveillance et la bonne gestion des comptes bancaires et des emprunts
- Préparer les prévisions budgétaires
- Mettre en place un système de comptabilité





# Autres administrateurs

- Participer aux discussions du C.A. et, le cas échéant, formuler des recommandations
- Certaines tâches spécifiques
- Certains dossiers spécifiques



# Locataires

- Apporter son expérience et son point de vue au C.A. dans le but de faciliter une prise de décision qui correspond à la vie du milieu

# Principes d'une saine gouvernance

Imputabilité

Solidarité

Intégrité

Délégation

Pérennité



# Gestion administrative en OSBL d'habitation



Dimension communautaire de la gestion



Dimension financière de la gestion



Dimension immobilière de la gestion



Dimension organisationnelle de la gestion



Les devoirs généraux



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES

# Dimension communautaire



Privilégier la dimension humaine de la gestion



Développer un bon esprit communautaire



Entretenir une bonne communication avec les locataires



Établir un système de gestion des plaintes



Gérer les conflits qui se présentent



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES



# Établir un système de gestion des plaintes

Les étapes suggérées à la gestion des plaintes :

Le locataire doit d'abord formuler sa plainte et la faire parvenir au comité des locataires ou au gestionnaire.

Si les correctifs apportés ne sont pas suffisants ou s'il y a toujours insatisfaction au niveau de la situation, le locataire peut ensuite s'adresser au gestionnaire de l'immeuble directement.

Si le résident n'est toujours pas satisfait de la décision rendue ou de la gestion de la plainte, les membres du C.A. peuvent être contactés par écrit.  
Ainsi, lorsqu'un conflit arrive au C.A. c'est parce qu'il est passé à travers tout un processus de gestion de plaintes internes.

Si la plainte n'est pas résolue rendue à ce stade, il convient de d'envisager la médiation externe.



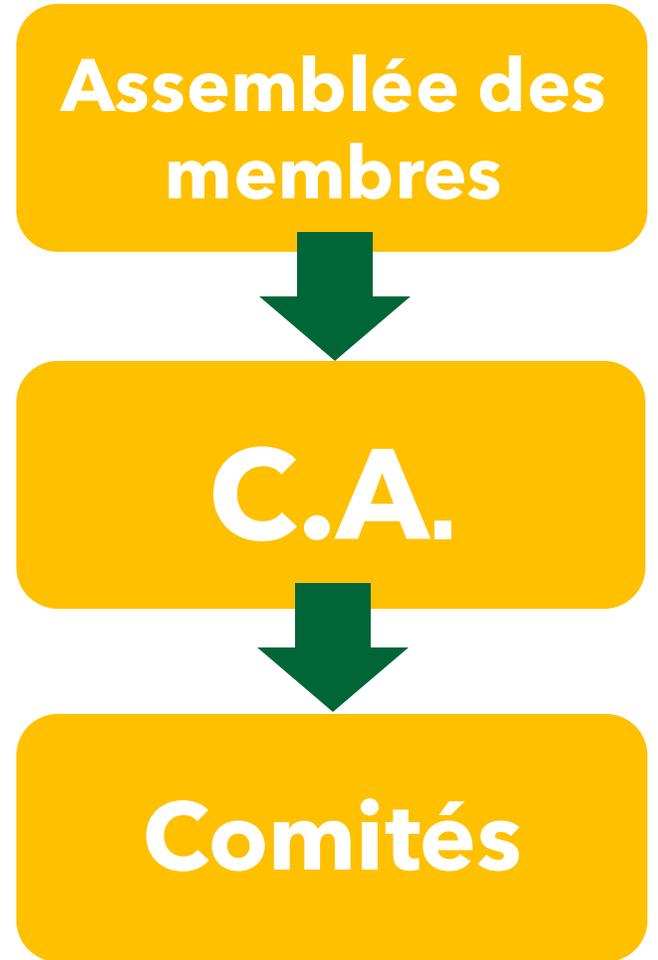
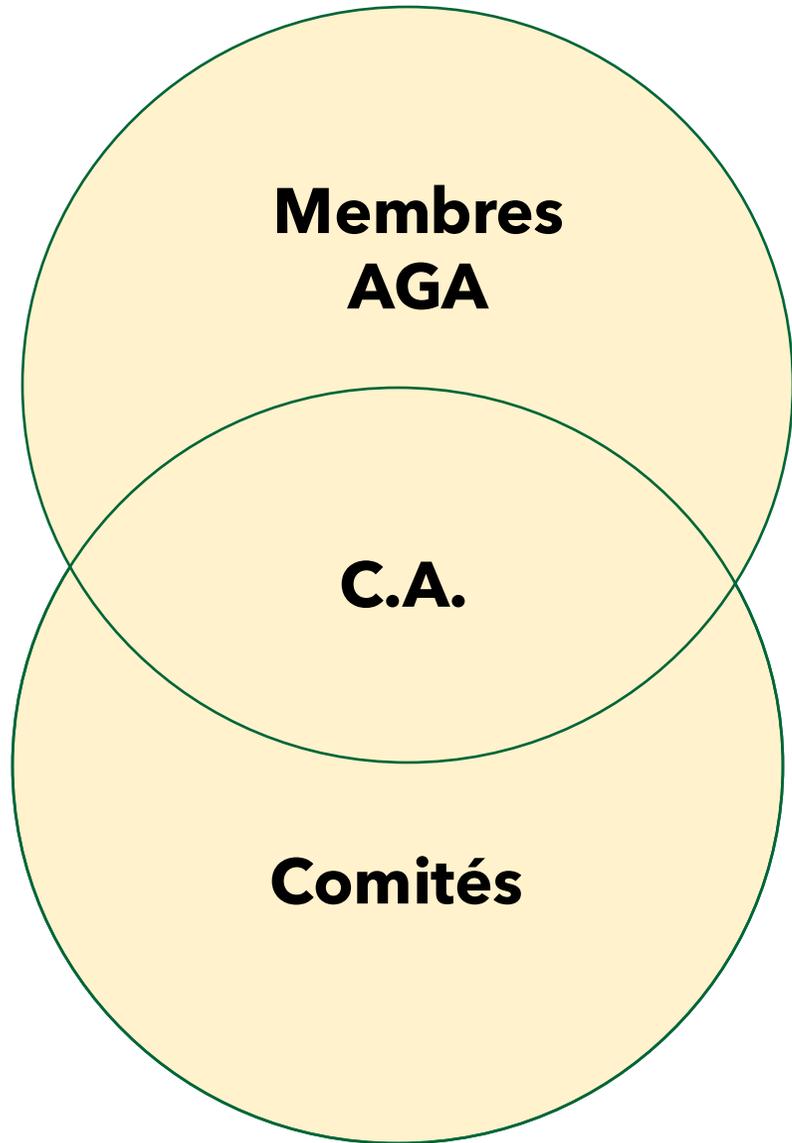
# L'importance des comités

La présence de comités permet une plus grande concentration des activités par un seul et même groupe.



Cela favorise la prise de pouvoir et l'action communautaire de locataires bénévoles dans le but de collaborer à un projet commun.





# Le comité des loisirs vise à :



Mettre en place des activités stimulantes et motivantes qui répondent aux intérêts des locataires



Assurer le droit de parole de chacun en laissant place aux propositions et en encourageant les initiatives des locataires



Initier des projets, des activités thématiques ou des activités d'embellissement favorisant un milieu de vie agréable où il est possible pour tous de s'impliquer

# Le comité des locataires vise à :



Favoriser la participation active et l'implication dans l'amélioration de la qualité de leur milieu de vie



Permettre aux locataires d'être entendus et représentés dans les prises de décisions qui touchent directement leur milieu de vie



Créer un espace démocratique pour les locataires et encourager leur implication sociale



Favoriser une analyse plus globale et plus juste des problématiques sociocommunautaires et locatives par l'action concertée des locataires et permettre ainsi l'émergence de solutions mieux adaptées



# Le comité des locataires vise à :



**Créer une structure claire et efficace permettant de désengorger la gestion en ce qui a trait aux plaintes grâce au rôle d'intermédiaire du comité des locataires**



**Favoriser la transparence des activités de la gestion grâce à la participation des locataires à l'organisation de leur milieu de vie**



**Permettre une compréhension plus adéquate chez les locataires des contraintes budgétaires et réglementaires qui régissent les décisions de leur habitation**



# La gestion participative et démocratique facilite :



L'émergence de nouvelles idées

La possibilité d'amener une vision différente

Une gestion équitable en fonction de la mission de l'organisme

Les conditions nécessaires à un climat propice à la participation des locataires

L'apparition d'un sentiment de responsabilisation des locataires envers leur milieu de vie

L'autonomisation des locataires dans leur milieu de vie



# Animation d'une séance de conseil d'administration

- ✓ Toujours débiter la rencontre par l'accueil des membres et commencer à l'heure prévue en suivant un ordre du jour précis
- ✓ S'assurer que l'ordre du jour soit connu de tous (on peut parfois le faire sur place)
- ✓ Ne pas s'écarter de l'ordre du jour
- ✓ S'assurer que toutes les personnes présentes comprennent la teneur de la discussion. Reformuler au besoin et faire la synthèse de ce qui a été dit
- ✓ S'assurer que tout le monde puisse parler. Respecter les tours de paroles en favorisant ceux ou celles qui ne se sont pas exprimés



- ✓ Évitez les conversations à deux et ramenez le monde à discuter en groupe
- ✓ On s'adresse à l'ensemble des administrateurs
- ✓ Lorsque les débats semblent épuisés, demander si on est prêt à recevoir une proposition s'il y a décision à prendre
- ✓ Bien organiser son ordre du jour (du plus simple au plus complexe et terminer par des sujets légers, p.ex. Varia)
- ✓ Six séances annuelles sont habituellement suffisantes pour assurer un contrôle diligent sur l'OSBL (une fois tous les deux mois)

# Dimension financière

## Le C.A. devrait :

- ✓ Déterminer un budget qui servirait de guide
- ✓ Présenter un bilan financier à chaque trimestre (revenus, dépenses, état de l'actif et l'état du passif)
- ✓ Consulter le rapport annuel du vérificateur financier
- ✓ Établir une politique concernant les objectifs annuels
- ✓ Établir une politique concernant le budget annuel
- ✓ Établir des politiques liées aux contrats et dépenses
- ✓ Faire état des résultats : revenus et dépenses lors de toutes les réunions, etc.



# Dimension immobilière

## Il est important de:

- ✓ Connaître l'âge de l'immeuble ainsi que son état actuel
- ✓ Avoir accès à l'information concernant les réparations effectuées
- ✓ Avoir une politique d'entretien préventif
- ✓ Avoir un plan détaillé des travaux à exécuter
- ✓ Avoir une politique claire pour les locataires sur la prévention au niveau de la détérioration et des bris du matériel, de l'immeuble et de l'espace extérieur
- ✓ Veiller au traitement des retards répétitifs dans le paiement des loyers



# Capsule juridique :

## Devoirs et responsabilité(s)

**Agir avec prudence, diligence, honnêteté, loyauté et dans l'intérêt de la personne morale (322 et 2138 CcQ)**

- Agir dans les limites de ses pouvoirs
  - Charge à titre personnel : ne peut déléguer le rôle d'administration
  - Selon les lettres patentes, les règlements internes et les normes juridiques d'ordre public (« la loi »)
- Habileté et compétence
  - L'administrateur n'est pas tenu de manifester dans l'accomplissement de ses devoirs un plus grand degré d'habileté qu'il n'est légitime d'en attendre d'une personne de sa connaissance et de son expérience. On n'attend pas d'un.e administrateur.ice qu'il fasse preuve d'une habileté qu'il n'a pas.



# Capsule juridique :

## Devoirs

- Honnêteté et loyauté : agir de bonne foi au mieux des intérêts de la personne morale
  - Abus de pouvoir (profiter de la fonction pour son propre intérêt)
    - Profit personnel (dont via la rémunération et la ratification)
    - Utilisation des biens
    - Utilisation des informations
  - Conflits d'intérêts : ne pas se placer en situation de conflit
    - Contrats avec l'organisme : divulgation et abstention de vote
    - Survie des devoirs = ? (common law : 2 ans)

# Capsule juridique :

## Devoirs

- Prudence et diligence
  - Norme objective d'appréciation subjective, contextuelle ( $\neq$  bon père de famille)
  - Selon le dictionnaire, la diligence est le « soin attentif, appliqué » et la prudence « la conduite raisonnable, l'attitude d'esprit qui, réfléchissant à la portée et aux conséquences de ses actes, prend des dispositions pour éviter des erreurs. »
- Soins et prudence raisonnables, compte tenu de la compétence, de l'expérience et de la fonction
  - La personne « incompétente » peut se faire reprocher de ne pas déléguer ou consulter
  - La personne « compétente » peut se faire reprocher d'avoir fait défaut à sa compétence
  - La rémunération/gratuité est considérée

# Capsule juridique :

## Devoirs

### Prudence et diligence (suite)

- Contre-exemples
  - Ne pas assister aux réunions
  - Défaut d'agir ou de se renseigner adéquatement
  - Défaut de bien choisir ou surveiller (lorsque motifs de suspicion) une personne à qui sont délégués des pouvoirs
- Déférence du judiciaire envers les fautes de gestion : les tribunaux ne se substituent pas aux administrateurs.
  - Erreur de jugement  $\neq$  négligence grossière
- Les devoirs de prudence et de diligence imposés par la loi aux administrateurs ne leur imposent pas d'être compétents ou habiles, mais de faire de leur mieux.



# Capsule juridique : Responsabilité(s)

Responsabilité : statutaire ou civile

- Statutaire (Loi sur les compagnies et autres lois)
  - Interdiction de prêt aux membres
  - Responsabilité solidaire envers les dettes, si absence de bonne foi
  - Fiscalité : retenues à la source, cotisations à la CSST
  - Livres, registres et liste des membres: refuser l'accès ou fausser les données (pénal)
  - Déclarations annuelles

# Capsule juridique : Responsabilité(s)

## Responsabilité (suite)

- Civile (contractuelle et extracontractuelle, 1457-1458 CcQ)

Envers	Responsabilité
La personne morale	Plus importante et immédiate Faire poser à l'OSBL un acte irréfléchi ou mal avisé Solidaire Annulation rétroactive des actes ( <i>ultra vires</i> )
Les autres administrateurs.ices	En principe inexistant, sauf à titre personnel
Les membres	En principe inexistant. Mais : actes à titre personnel, excès de pouvoir, action oblique
Les tiers	En principe inexistant. Mais : excès de pouvoir, actes à titre personnel, faute extracontractuelle de l'OSBL <i>et</i> de l'admin.



# Capsule juridique : Responsabilité(s)

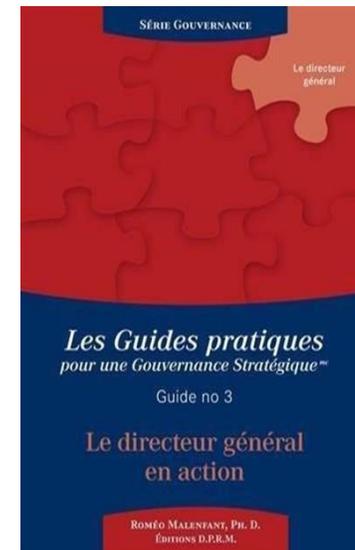
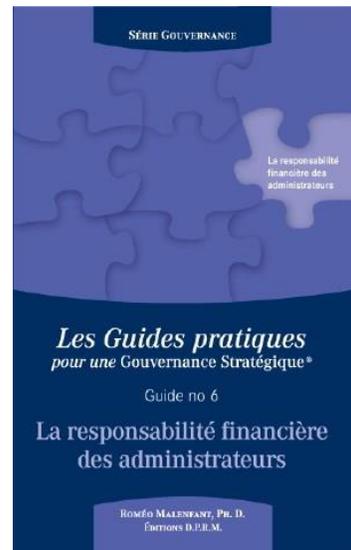
## Responsabilité (suite)

- Moyens de défense
  - Diligence raisonnable, bonne foi
  - Non-participation à la faute
    - Par absence (≠ aveuglement volontaire)
    - **Par dissidence**
  - Indemnisation moindre lorsque mandat gratuit
- Indemnisation de l'administrateur.ice
  - Droit à l'indemnisation raisonnable pour les dépenses relatives à l'accomplissement des fonctions
  - Préférable de l'indiquer aux règlements

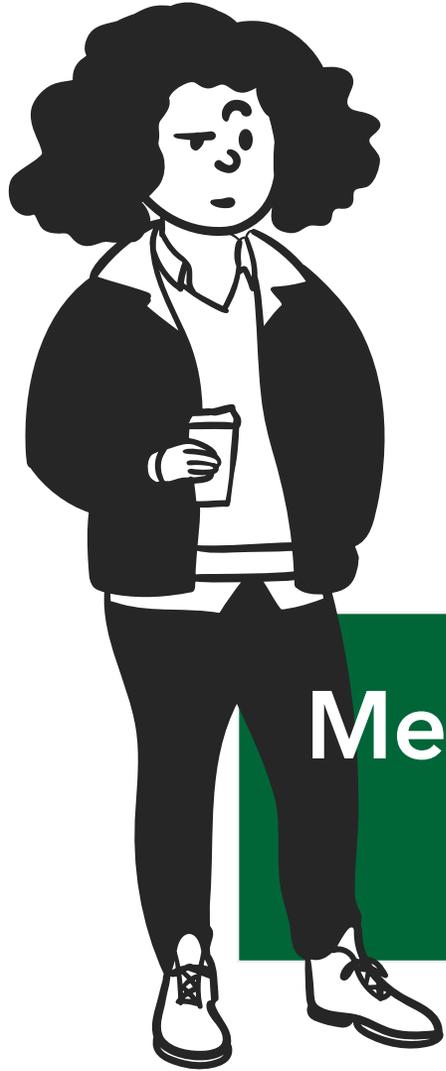
# Pour aller plus loin



***La Gouvernance et le Conseil d'administration d'un OSBL***  
**et les 9 guides pratiques de la Série gouvernance**  
de Roméo Malenfant et Marco Baron



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES



**Merci d'avoir participé à cet atelier  
de formation!**



**FOHBGI**  
FÉDÉRATION DES OSBL D'HABITATION  
BAS-ST-LAURENT | GASPÉSIE | LES ÎLES