

# Devoirs, code de conduite et responsabilités des administrateurs du Conseil d'administration de la CAR

Il est important que les membres du Conseil d'administration comprennent leurs responsabilités juridiques. Les considérations et les obligations suivantes sont fondées sur l'ouvrage *Duties and Responsibilities of Directors of Not-for-Profit Organizations (Devoirs et responsabilités des administrateurs d'organismes sans but lucratif)*, par Hugh M. Kelly. La brochure fait partie intégrante de la trousse d'orientation du Conseil et est disponible par le biais du bureau de la CAR.

**Devoir de connaissance** - Un administrateur doit connaître certains aspects de l'organisme. Cela comprend, sans s'y limiter, la connaissance des documents fondamentaux de l'organisme qui constituent le fondement juridique de l'organisation (ex : statuts de prorogation et règlements) ainsi que la compréhension du processus de gouvernance, des politiques, de la mission, de la vision, des objectifs et des stratégies de la CAR.

**Devoir de prudence** - Un administrateur a le devoir, dans l'exercice des activités de la CAR, d'agir conformément à une norme minimale de prudence et peut encourir une responsabilité personnelle si sa conduite ne répond pas à ce critère. Cela revient généralement à agir avec honnêteté et bonne foi, mais aussi à faire preuve de prudence, de diligence et de compétence comme le ferait une personne raisonnablement prudente, dans l'exercice de ses pouvoirs et de ses fonctions d'administrateur.

**Devoir de compétence, de précaution et de relations** - Un administrateur a le devoir d'agir avec compétence et avec précaution, conformément à l'expertise qu'il apporte à l'organisme et aux responsabilités qu'il a au sein de la CAR. Afin de respecter le devoir de précaution, un administrateur doit agir en gardant à l'esprit l'aspect pratique et pas nécessairement l'expertise. L'administrateur doit agir prudemment et anticiper les conséquences probables des mesures que la CAR peut envisager ou choisir d'entreprendre. Un administrateur doit ouvertement et équitablement prendre en considération les opinions diverses et opposées. Un administrateur doit exercer un jugement indépendant et ne doit pas hésiter à exprimer des opinions dissidentes de manière appropriée. Une culture de respect, de coopération et de collégialité doit être favorisée et chaque administrateur ne doit pas perturber indûment le Conseil. Il convient de respecter les opinions divergentes de chacun et de ne pas tenter de discréditer ou de s'en prendre à tort à un autre administrateur. Les désaccords doivent porter sur des problèmes et non sur des désaccords entre administrateurs.

**Devoir de diligence et d'engagement** - Un administrateur doit agir dans l'intérêt véritable de la CAR et doit être pleinement informé, dans la mesure du possible, de tous les aspects de la CAR. Ce devoir implique une connaissance approfondie des objectifs et des politiques de la CAR, des tâches à accomplir et des personnes à qui les déléguer, ainsi qu'une connaissance des opérations et des processus de gouvernance de l'organisme. Un administrateur assidu est censé consacrer le temps et les ressources raisonnablement nécessaires pour remplir son engagement, y compris assister à toutes les réunions du Conseil, à moins que des circonstances exceptionnelles ou prévues ne l'empêchent d'y assister pendant la durée de ses fonctions. En cas d'absence, l'administrateur doit examiner les documents du Conseil ainsi que les comptes-rendus ultérieurs et, s'il estime qu'un acte illégal ou semblable a été commis, il doit immédiatement faire part de son désaccord, sous peine de voir sa responsabilité engagée.

**Devoir de gérer et de soutenir le Conseil** - Un administrateur a le devoir de gérer les affaires de la CAR dans le cadre de son modèle de gouvernance actuel. Il s'agit d'établir des politiques et de fournir des conseils, de se conformer aux exigences juridiques, d'acquérir une connaissance adéquate de l'organisme ainsi que de ses intervenants, et d'adopter les règlements et les politiques. Il existe une distinction entre les devoirs et les obligations des administrateurs et ceux du personnel. De manière générale, les administrateurs sont responsables de l'établissement des politiques (« le quoi »), de la gestion de leur mise en œuvre (« le comment ») et de l'évaluation de la mise en œuvre de ces politiques par les administrateurs (devoir de surveillance). Un administrateur doit, au mieux de ses capacités, être informé des besoins et des opinions des membres de la CAR et doit poser les questions nécessaires pour être pleinement informé avant de prendre des décisions.

Un administrateur doit agir en tant qu'ambassadeur de la CAR en restant fidèle aux politiques de la CAR et ne doit pas réinterpréter les décisions de la CAR en fonction de son point de vue. Tout en conservant son indépendance de jugement et son droit à la dissidence lors des réunions du Conseil, l'administrateur a également l'obligation, en dehors du Conseil, d'appuyer les décisions consensuelles de celui-ci, même si, à titre individuel, il peut ne pas être d'accord avec ce point de vue. Un administrateur ne doit pas prendre d'actions publiques qui compromettent les décisions du Conseil de la CAR. Si un administrateur a l'intention de s'opposer publiquement à une décision du Conseil, il doit démissionner de son poste au Conseil avant de le faire.

**Devoir fiduciaire et pouvoirs d'investissement** - Un administrateur est un fiduciaire de l'organisme dans le sens où il maintient une position de confiance. Lorsqu'une telle position existe, les normes de prudence sont plus élevées. Les devoirs fiduciaires des administrateurs leur imposent d'agir avec honnêteté et bonne foi; d'être loyaux envers l'organisation et d'agir dans le meilleur intérêt de celle-ci; d'éviter tout conflit d'intérêts; et de subordonner tout intérêt personnel à ceux de l'organisme.

Les administrateurs doivent participer activement aux décisions concernant l'affectation du budget et le suivi des performances financières.

Un administrateur peut être tenu responsable des pertes sur les investissements ou sur les soldes de trésorerie des fonds d'une société. Le Conseil doit surveiller les politiques d'investissements ainsi que les autres politiques financières de la CAR. Celles-ci ont établi des niveaux de risques acceptables, et les administrateurs doivent s'assurer que les personnes chargées d'entreprendre les investissements se conforment aux politiques. Ils doivent travailler en étroite collaboration avec le comité permanent sur les finances de la CAR, avec le directeur opérationnel et les vérificateurs nommés par le Conseil pour établir une politique permanente à la lumière de la législation actuelle de l'Agence du revenu du Canada pour les organismes sans but lucratif. Bien que le secrétaire-trésorier soit un intermédiaire entre le directeur des finances et le Conseil, les administrateurs doivent maintenir leurs connaissances et leur responsabilité en se familiarisant avec les comptes budgétaires de la CAR pour chaque réunion du Conseil. Vous trouverez plus d'informations sur la manière de lire et de se familiariser avec la présentation de ces énoncés dans le Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser. Il s'agit d'un guide des Comptables professionnels agréés du Canada qui est distribué à tous les administrateurs avec leur trousse de formation.

**Délégation par les administrateurs** - Les administrateurs devront parfois déléguer des responsabilités, par exemple s'ils dirigent un comité permanent ou un groupe de travail de la CAR. La délégation ne délivre pas l'administrateur de sa responsabilité à l'égard des tâches déléguées; l'administrateur continue d'être responsable des mesures qui en découlent. La meilleure façon de déléguer est d'adopter et d'élaborer des politiques. La délégation doit obéir au principe qui revient à se demander ce qu'une personne prudente ferait dans les mêmes circonstances. Si un administrateur ne peut assister à une réunion du Conseil, il doit toujours lire les documents du Conseil et assumer la responsabilité des mesures entreprises.

**Devoir d'éviter les conflits d'intérêts** - Lorsqu'un administrateur manifeste un intérêt personnel dans le même domaine que l'organisme, il en résulte un conflit d'intérêts. Par exemple, un conflit peut survenir lorsqu'un administrateur exerce ses fonctions dans deux organisations impliquées dans la même transaction, du fait de son obligation fiduciaire envers les deux organisations, ou encore lorsqu'un administrateur reçoit des avantages directs ou indirects pour son entreprise ou pour ses biens en dehors de la transaction réelle. Les conflits d'intérêts ne posent pas problème en soi et sont courants dans une organisation fédérale comme la CAR, où les administrateurs ont souvent des responsabilités provinciales. Les administrateurs ne sont pas en conflit d'intérêts s'ils défendent leurs domaines de pratique ou leurs régions géographiques, mais ils doivent être ouverts aux points de vue des autres domaines de pratique et régions géographiques, et doivent agir et élaborer des politiques fondées sur le bien général de la CAR sans partisanerie. Les problèmes ne surviennent que lorsqu'une personne confrontée à ce type de conflit ne parvient pas à faire passer son intérêt personnel après celui de l'organisation. De tels conflits doivent être déclarés au moment opportun de chaque réunion du Conseil.

**Devoir de confidentialité** - La transparence des politiques et des décisions à l'égard des membres doit être équilibrée avec ces devoirs.

Un administrateur ne peut divulguer des renseignements confidentiels ou exclusifs liés à la CAR à quiconque en dehors des membres du Conseil ou du personnel autorisé de la CAR. Un administrateur ne doit pas divulguer le processus du Conseil, tel que les opinions d'un administrateur individuel sur certains sujets, ou caractériser négativement la position du Conseil ou d'un administrateur individuel lorsque les décisions sont rendues publiques. N'oubliez pas que le Conseil parle d'une seule voix. Lorsqu'une décision est reportée ou différée, un administrateur ne doit pas divulguer les actions ou les délibérations du Conseil.

**Devoir d'agir dans les limites de l'autorité** - Un administrateur doit connaître la portée de ses propres pouvoirs et les activités autorisées de l'organisme. La responsabilité personnelle d'un administrateur peut être engagée chaque fois que ce dernier, par action positive ou par négligence, permet à l'organisme d'exercer des activités ultra vires (au-delà de ses pouvoirs ou de son autorité). Un individu peut également engager sa responsabilité lorsqu'il agit en dehors des limites de l'autorité réelle qui lui a été accordée.

Un administrateur ne peut agir à titre officiel ou parler publiquement au nom de la CAR à moins d'y être habilité par le président, le directeur général ou le Conseil. Un administrateur qui, en vertu d'une affectation ou d'un devoir du Conseil, doit communiquer par l'entremise d'un canal officiel de la CAR comme le bulletin d'information Perspectives ou les médias sociaux de la CAR, est autorisé à parler au nom du Conseil à ce titre et à cette fin. Un administrateur s'adressant publiquement aux membres de la CAR ou à d'autres personnes, alors qu'il n'est pas expressément habilité à le faire, doit s'assurer que ses déclarations sont clairement identifiées comme des opinions personnelles et qu'il ne s'exprime pas à titre officiel ou qu'il n'exprime pas le point de vue de la CAR.

#### **Références :**

- *Duties and Responsibilities of Directors of not-for-profit organizations*, par Hugh M. Kelly.
- *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser*, par les CPA du Canada.
- *Description du poste d'administrateur du Conseil de la CAR*.

Approuvé par le Conseil d'administration de la CAR le 3 novembre 2025.

*Aux fins de l'interprétation du présent document, le masculin comprend le féminin, et vice-versa.*