



# Faire des choix difficiles

Un guide succinct sur la rédaction des règlements administratifs de votre organisation sans but lucratif à l'aide de l'outil d'élaboration des règlements administratifs de CLEO

## How this guide will help you?

This guide was written for users of CLEO's Bylaw Builder Guided Pathway – an online tool that helps nonprofits develop a set of bylaws that comply with Ontario's Not-for-Profit Corporations Act (ONCA). However, it can be used by anyone writing or updating a nonprofit's bylaws.

La rédaction ou la mise à jour de vos règlements administratifs est un exercice qui vous place devant de nombreux choix relatifs au mode de fonctionnement de votre organisation. Certains de ces choix sont manifestement majeurs et importants – par exemple, la question de savoir si les décisions au sein de votre organisation seront prises par consensus. D'autres choix semblent mineurs et techniques – par exemple, la question de savoir si vous incluez le jour d'envoi de l'avis dans le calcul de la période d'avis. Ces choix, quels qu'ils soient, comportent tous des avantages et des inconvénients et pourraient avoir une incidence sur l'efficacité avec laquelle vous poursuivrez votre mission. Le présent guide vous aidera à fixer vos choix en faisant ressortir l'enjeu lié à pratiquement chacun des choix possibles.



Le présent guide ne contient pas de conseils juridiques ni de recommandations sur les choix que vous devriez faire. Les questions qui suivent visent à orienter vos réflexions; toutefois, votre situation particulière pourrait nécessiter la prise en considération d'autres facteurs tout aussi importants, ou même plus importants. Veuillez à consulter votre équipe et un conseiller juridique au besoin.

## **Conseil d'administration**

- Planification de l'élection des administrateurs (13)
- Mandat des administrateurs (13)
- Fin du mandat (10)
- Comblir les sièges vacants (4)
- Rémunération des administrateurs – fonctions d'administrateur (13)
- Rémunération des administrateurs – autres fonctions (13)
- Rémunération des administrateurs d'organisations caritatives (10)
- Protection légale des administrateurs (13)
- Conflit d'intérêts (10)
- Comités du conseil d'administration (7)

## **Dirigeants**

- Postes de dirigeants (7)
- Fonctions des dirigeants (7)
- Autres fonctions des dirigeants (4)
- Délégation des fonctions des dirigeants (14)
- Révocation des dirigeants - Qui (4)
- Révocation des dirigeants – Motifs (8)

## **Réunions du conseil d'administration**

- Convocation d'une réunion du conseil d'administration (8)
- Lieu de réunion du conseil d'administration (8)
- Réunions du conseil d'administration par téléphone ou en ligne (11)
- Date de réunion du conseil d'administration (8)
- Préavis de la réunion (4)
- Président de la réunion (8)
- Pourcentage de voix requis au conseil d'administration (5)
- Pouvoir du président du conseil d'administration de briser l'égalité des voix (5)

## **Membres**

- Catégories de membres (12)
- Catégories de membres - noms (14)
- Membres : particuliers/organisations (12)
- Catégories de membres - droits (5)
- Se joindre à une catégorie de membres (5)
- Fin de l'adhésion à une catégorie (8)
- Durée de l'adhésion à une catégorie (14)
- Catégories de membres -Transfert entre catégories (8)
- Transfert de l'adhésion (14)
- Discipline des membres (5)
- Mesures disciplinaires prises contre un membre – délai de préavis (5)
- Mesures disciplinaires prises contre un membre - réponse du membre (5)
- Motifs justifiant la prise de mesures disciplinaires (9)

## **Assemblées des membres**

Date des assemblées des membres (9)  
Lieu des assemblées des membres - Ontario (9)  
Lieu des assemblées des membres - Lieu fixe (9)  
Ordres du jour des assemblées des membres (9)  
Assemblées extraordinaires des membres (10)  
Convocation d'une assemblée extraordinaire des membres (5)  
Quorum requis aux assemblées des membres (6)  
Quorum requis aux assemblées des membres – Perte du quorum (6)  
Président des assemblées des membres (14)  
Remplacement du président de l'assemblée des membres (11)  
Pourcentage de voix requis aux assemblées des membres (6)  
Pouvoir de vote aux assemblées des membres (12)  
Manière de voter aux assemblées des membres (6)  
Demande de vote par écrit (6)  
Égalité des voix (6)  
Droit de participation à l'assemblée des membres (12)  
Ajournement de l'assemblée (6)

## **Dispositions générales**

Modes de signification des avis (9)  
Délai de préavis (6)  
Modification des règlements administratifs (7)  
Limites du pouvoir du conseil d'administration (11)  
Sceau de l'organisation (11)  
Pouvoir de signature (9)

## Compromis

Il y a situation de compromis lorsqu'on se trouve en présence de deux caractéristiques souhaitables mais incompatibles. Le présent guide s'articule autour de situations – auxquelles vous ferez face dans plusieurs parties de vos règlements administratifs – qui peuvent donner lieu à une recherche de « compromis ». En prenant connaissance des situations types qui vous sont exposées, vous serez en mesure de faire des choix qui permettront à vos règlements administratifs d'atteindre un équilibre opportun et de refléter les différentes valeurs qui vous animent.

## Effacité et commodité ou freins et contrepoids?

Il s'agit probablement de la plus importante situation de compromis que vous rencontrerez tout au long de l'élaboration de vos règlements administratifs : en effet, vous devez décider si vous voulez faire en sorte que la prise de mesures soit pratique, rapide et efficace, en prévoyant moins de freins et contrepoids, ou si vous voulez privilégier l'obligation de rendre compte et la participation démocratique au risque de ralentir les choses. Voici les différentes situations où vous pourriez devoir trouver un compromis :

**Comblent les sièges vacants** : L'élection des administrateurs constitue un des principaux pouvoirs des membres; mais en autorisant le conseil d'administration à combler lui-même ses sièges vacants, vous lui permettrez de fonctionner à pleine capacité sans devoir attendre la tenue d'une assemblée des membres.

**Délégation des fonctions des dirigeants** : Les dirigeants devraient assumer la pleine responsabilité de l'exercice de leurs fonctions; toutefois, comme ils ne sont pas toujours disponibles (par exemple, pour rédiger un procès-verbal), la délégation de tâches est utile.

**Révocation des dirigeants** : En donnant au président du conseil d'administration le pouvoir de révoquer des dirigeants, vous vous assurez d'une mesure plus rapide que si vous exigez un vote du conseil d'administration. Par contre, en conférant ainsi plus de pouvoir à une même personne, vous créez un risque d'abus.

**Avis de convocation aux réunions du conseil d'administration** : De longs préavis des réunions du conseil d'administration donnent à tous les administrateurs la chance de lire les documents préparés pour la réunion; par contre, ces préavis peuvent aussi retarder la tenue des réunions (remarque : les administrateurs peuvent toujours renoncer à ce droit).

**Pourcentage de voix requis au conseil d'administration :** La prise de décisions par une majorité simple (51 %) peut être plus rapide lorsqu'il s'agit de trancher des questions litigieuses. Exiger un pourcentage de voix supérieur à 51 % contribue à assurer la cohésion au sein du conseil d'administration et le respect d'un plus grand nombre de points de vue.

**Pouvoir du président du conseil d'administration de briser l'égalité des voix :** Certaines organisations sans but lucratif accordent au président de leur conseil d'administration le pouvoir de briser l'égalité des voix (au lieu de lui accorder une voix ordinaire ou en plus de lui accorder une voix ordinaire). Ce pouvoir peut faire progresser le règlement des questions litigieuses; cependant, le fait d'échouer en raison d'une égalité des voix est une occasion d'accroître le soutien à une idée.

**Droits rattachés aux catégories de membres :** Plus vous conférez de droits aux membres, plus vous devrez consacrer du temps à ces droits et plus vous devrez prendre soin de les respecter. Bien que le processus puisse s'en trouver ralenti, l'obligation de rendre compte s'en trouvera renforcée.

**Adhésion à une catégorie de membres :** Plus les exigences sont élevées pour adhérer à une catégorie de membres, plus il sera difficile d'augmenter rapidement le nombre de membres; par contre, ces exigences contribueront à vous protéger contre des personnes qui ne sont pas réellement dévouées.

**Discipline des membres :** Plus le groupe de personnes ayant le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires sera réduit, plus rapide sera leur intervention, mais plus élevé aussi sera le risque d'abus.

**Mesures disciplinaires prises contre un membre – délai de préavis :** Plus long est le délai de préavis que vous devez donner au membre, plus long sera le processus; cependant, vous aurez plus de temps pour faire un travail satisfaisant.

**Délai accordé au membre pour répondre :** Plus le membre a du temps pour préparer sa réponse, plus le processus sera équitable; mais le processus pourrait s'en trouver retardé.

**Convocation des assemblées extraordinaires des membres :** Prévoir un pourcentage inférieur de membres pouvant convoquer une assemblée extraordinaire facilitera l'exercice des droits des membres, mais pourrait aussi permettre à un petit groupe de membres mécontents de causer des désagréments à d'autres membres.

**Quorum requis à l'assemblée des membres :** Réduire le quorum requis a l'avantage de faciliter la tenue d'une assemblée; toutefois, cela permet aussi à une petite minorité de membres de prendre des décisions pour l'ensemble de l'organisation.

**Perte du quorum pendant une assemblée des membres :** Si les assemblées des membres ont tendance à s'éterniser et que des membres doivent quitter avant la fin des assemblées, il peut être très ennuyeux de devoir fixer la tenue d'une autre assemblée pour continuer de traiter les questions à l'ordre du jour. Toutefois, permettre qu'une assemblée des membres se poursuive alors que vous avez perdu le quorum pourrait amener un groupe encore plus restreint de membres à prendre des décisions pour l'ensemble de l'organisation.

**Pourcentage de voix requis aux assemblées des membres :** Plus le pourcentage de voix requis est élevé pour l'adoption des résolutions, plus vos décisions seront démocratiquement responsables du point de vue des minorités. Toutefois, il sera également plus difficile de parvenir à l'entente nécessaire pour apporter des changements rapides au sein de votre organisation.

**Manière de voter aux assemblées des membres :** Un vote à main levée est beaucoup plus rapide qu'un vote par écrit; par contre, un vote par écrit vous fournit une preuve plus claire du résultat si celui-ci est serré.

**Droit de demander le vote par écrit aux assemblées des membres :** Le fait de conférer à quelqu'un le droit de demander un vote par écrit ajoute aux possibilités de ralentissement de la procédure lors des assemblées; mais ce droit peut aussi permettre à des personnes importantes qui ne sont pas des membres (comme les administrateurs) de veiller à ce que le vote sur des questions litigieuses se fasse correctement.

**Égalité des voix :** Vous pouvez préciser qu'en cas d'égalité des voix, vous tiendrez automatiquement un vote par écrit; la tenue d'un vote par écrit prend évidemment du temps, mais le résultat du vote s'en trouvera renforcé.

**Ajournement des assemblées des membres :** Si vous devez finir de traiter les questions à l'ordre du jour à un autre moment ou à un autre endroit, le fait d'exiger l'envoi d'un avis peut retarder la tenue de cette assemblée mais il donne aussi à tous vos membres une autre chance de participer.

**Délai de préavis :** Si le délai de préavis est plus long, les membres auront plus de temps pour examiner les documents de travail. Par contre, un plus long délai de préavis nécessitera que vous prépariez les documents plus tôt et pourra retarder la tenue des assemblées.

**Modification des règlements administratifs :** Plus le pourcentage de voix requis pour modifier des règlements administratifs est élevé, plus il sera difficile d'apporter des modifications, mais plus solide sera l'appui accordé aux modifications qui auront été adoptées.

**Pouvoir du conseil d'administration de modifier les règlements administratifs :** Le fait de permettre au conseil d'administration de modifier ses règlements administratifs signifie qu'il n'aura pas à attendre la tenue de l'assemblée des membres si un nouveau règlement administratif est nécessaire ou qu'un règlement administratif existant est contraignant. Cependant, de ce pouvoir découle le risque que de nouveaux règlements administratifs soient ensuite rejetés par les membres.

**Limites au pouvoir du conseil d'administration de modifier les règlements administratifs :** Même si vous voulez accorder à votre conseil d'administration la flexibilité nécessaire pour modifier les règlements administratifs, vous pouvez choisir de limiter ce pouvoir. Encore ici, il y a la même situation de compromis.

## Clairement définis ou flexibles?

Les règlements administratifs sont plus difficiles à modifier que les politiques internes. C'est une arme à double tranchant. Les règlements administratifs sont une occasion d'assurer un degré de cohérence, de prévisibilité et de continuité. Mais comme il est impossible de prévoir d'avance toutes les situations, les administrateurs ou les membres pourraient être contraints à suivre une procédure qui ne convient pas à une situation donnée.

Voici les différentes situations où vous pourriez devoir trouver un compromis :

**Comités du conseil d'administration :** En confiant à votre conseil d'administration la responsabilité de définir les règles des comités, vous favorisez une approche simplifiée et uniforme. En conférant aux comités le pouvoir de définir eux-mêmes leurs règles, vous encouragez le choix de règles mieux adaptées aux besoins particuliers de chacun des comités.

**Postes de dirigeants :** Le fait d'établir une liste des dirigeants orientera votre conseil d'administration quant aux fonctions qui doivent être exercées. Si vous choisissez de ne pas désigner les dirigeants, votre conseil d'administration ne se retrouvera pas avec l'obligation de combler des postes – devenus utiles – pour la seule raison qu'ils ont été formellement prévus.

**Fonctions des dirigeants :** Le fait d'énoncer, dans les règlements administratifs, les fonctions propres à chacun des dirigeants confèrera à ceux-ci un pouvoir officiel relativement à ce qu'on attend d'eux; par contre, si vous voulez modifier des descriptions de fonctions, vous devrez obtenir l'approbation des membres.

**Motifs de révocation des dirigeants :** Le fait d'établir les motifs justifiant la révocation des dirigeants (par exemple, l'absence aux réunions) contribue tant à fixer les attentes envers les dirigeants qu'à assurer un niveau de protection aux dirigeants qui ont satisfait à ces attentes. Cependant, comme il est difficile de prévoir toutes les situations à venir, cela peut être inutilement contraignant pour les décideurs.

**Convocation des réunions du conseil d'administration :** Si vous donnez à un plus petit nombre de personnes le pouvoir de convoquer les réunions du conseil d'administration, vous saurez clairement à qui revient cette tâche. Cependant, le fait de donner ce pouvoir à un petit nombre de personnes peut s'avérer excessivement contraignant lorsque ces personnes ne sont pas disponibles ou sont peu motivées.

**Lieu des réunions du conseil d'administration :** En désignant un lieu précis pour la tenue de vos réunions, vous pouvez créer un sentiment de stabilité pour votre organisation (par exemple, le siège de l'organisation ou un chalet), mais ce lieu ne sera peut-être pas toujours disponible.

**Date des réunions du conseil d'administration :** En fixant une date pour la tenue de vos réunions (par exemple, le deuxième dimanche du mois), vous pouvez créer un sentiment de stabilité, établir clairement à quel moment les administrateurs devront se rendre disponibles et réduire le temps consacré à la planification; mais cette date ne sera peut-être pas toujours la date la plus pratique.

**Remplacement du président aux réunions du conseil d'administration :** En nommant un remplaçant pour agir comme président en l'absence du président du conseil d'administration, vous établissez clairement à qui incombe cette responsabilité; mais ce remplaçant ne sera peut-être pas toujours le meilleur choix.

**Fin de l'adhésion à une catégorie :** Il importe d'établir clairement quelles sont les circonstances qui entraînent la fin de l'adhésion d'un membre. En prévoyant ces circonstances dans les règlements administratifs, vous vous trouvez à les inclure dans un document fondamental qui fait autorité. Par contre, vous pourriez aussi renvoyer à une politique qui vous permet de faire des modifications sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'approbation des membres; cependant, un tel choix pourrait donner lieu à des différends.

**Transfert entre catégories :** Il importe d'établir clairement quelles sont les circonstances qui entraînent la fin de l'adhésion d'un membre. En prévoyant ces circonstances dans les règlements administratifs, vous vous trouvez à les inclure dans un document fondamental qui fait autorité. Par contre, vous pourriez aussi renvoyer à une politique qui vous permet de faire des modifications sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'approbation des membres; cependant, un tel choix pourrait donner lieu à des différends.



**Motifs justifiant la prise de mesures disciplinaires** : Le fait d'énoncer les motifs justifiant la prise de mesures disciplinaires (par exemple, le fait pour un membre d'enfreindre le code de conduite), contribue à la fois à déterminer quelles sont les attentes envers les membres et à assurer un niveau de protection aux membres qui ont satisfait à ces attentes. Cependant, comme il est difficile de prévoir toutes les situations à venir, cela peut être inutilement contraignant pour les décideurs.

**Date des assemblées des membres** : En fixant une date pour la tenue de vos assemblées des membres (par exemple, le deuxième dimanche d'avril), vous pouvez créer un sentiment de stabilité, établir clairement à quel moment les administrateurs devront se préparer et réduire le temps consacré à la planification; mais cette date ne sera peut-être pas toujours la date la plus pratique.

**Lieu des assemblées des membres – Ontario** : Le fait d'établir clairement que l'assemblée des membres doit être tenue en Ontario permet de déterminer les attentes envers les membres; cependant, cette règle pourrait ne pas être pratique si votre organisation sans but lucratif voyage souvent.

**Lieu des assemblées des membres** : En désignant un lieu précis pour la tenue des assemblées des membres, vous pouvez créer un sentiment de stabilité pour votre organisation (par exemple, le siège de l'organisation ou un chalet), mais ce lieu ne sera peut-être pas toujours disponible.

**Ordre du jour de l'assemblée annuelle des membres** : En ajoutant des points à l'ordre du jour de l'assemblée annuelle des membres, vous pourriez vous assurer que les futurs conseils d'administration s'occupent de certaines questions. Cependant, comme les assemblées des membres peuvent déjà se trouver pressées par le temps, les points qui sont ajoutés inopinément à l'ordre du jour créent une pression supplémentaire.

**Remplacement du président de l'assemblée des membres** : En nommant un remplaçant pour agir comme président en l'absence du président du conseil d'administration, vous établissez clairement à qui incombe cette responsabilité; mais ce remplaçant ne sera peut-être pas toujours le meilleur choix.

**Modes de signification des avis** : Le fait d'établir une procédure précise pour signifier les avis permet de déterminer clairement quelles sont les attentes tant pour les administrateurs que pour les membres. Toutefois, cette procédure pourrait ne pas être la plus efficace étant donné que les membres changent et que les moyens technologiques évoluent.

**Pouvoir de signature** : Le fait d'établir une procédure précise relative au signataire autorisé permet de déterminer clairement quelles sont les attentes tant pour les administrateurs que pour les membres. Toutefois, cette procédure pourrait ne pas être la plus efficace étant donné que la structure interne de l'organisation sans but lucratif est appelée à changer et que les moyens technologiques évoluent.

## Tout dans le même document ou court et facile à lire?

La Loi sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario (LOSBL) prévoit plusieurs règles obligatoires et règles standard.

**Les règles obligatoires** s'appliqueront à votre organisation que vous les incluiez ou non dans vos règlements administratifs. En fait, elles s'appliqueront même si vous prévoyez d'autres dispositions dans vos règlements administratifs.

**Les règles standard** s'appliqueront si vous ne prévoyez pas d'autres dispositions dans vos règlements administratifs.

Par conséquent, dans un cas comme dans l'autre, vous avez la possibilité de n'inclure aucune de ces règles dans vos règlements administratifs. Vous pouvez faire ce choix si vous voulez que vos règlements administratifs soient aussi courts et faciles à consulter que possible. Cependant, ce choix obligera vos administrateurs ou vos membres à chercher les règles dans un autre document (par exemple, dans la législation), et il est possible qu'ils ne sachent pas comment faire. Le fait de réunir l'ensemble des règles dans le même document pourrait rendre vos règlements administratifs plus complets, mais vos administrateurs et vos membres pourraient être moins enclins à les lire.

Voici les différentes situations où vous pourriez devoir trouver un compromis :

**Fin du mandat** : La Loi prévoit certaines circonstances dans lesquelles le mandat d'un administrateur prend automatiquement fin. Ces règles s'appliquent que vous les incluiez ou non dans vos règlements administratifs.

**Rémunération des administrateurs d'organisations caritatives** : Les organisations caritatives sont assujetties à un éventail de règles de loi et de common law. Il est difficile de toutes les réunir dans vos règlements administratifs, mais il pourrait être utile d'en informer vos administrateurs et vos membres et de bien les orienter.

**Conflit d'intérêts** : La Loi prévoit des règles sur les conflits d'intérêts; ces règles s'appliquent à votre organisation que vous les incluiez ou non dans vos règlements administratifs.

**Assemblées extraordinaires des membres** : Certaines règles standard sur la convocation des assemblées extraordinaires s'appliquent même si vous n'en parlez pas. Cependant, si vous le souhaitez, vous pouvez modifier ces règles en incluant les vôtres dans vos règlements administratifs.

**Présentation des états financiers aux assemblées des membres :** Certaines règles standard sur les circonstances dans lesquelles les membres ont le droit de voir les états financiers s'appliquent même si vous n'en parlez pas. Cependant, si vous souhaitez modifier ces règles, vous pouvez le faire dans vos règlements administratifs.

**Définitions :** Il est utile de définir les termes clés; vos règlements administratifs seront ainsi plus clairs et vous pourrez résoudre tout différend lié à un terme qui peut avoir plus d'un sens. Cela dit, la liste de termes pourrait être longue. Si c'est le cas, il pourrait être utile, pour ce qui est d'une partie ou de l'ensemble des termes, de renvoyer le lecteur à une source externe.

**Sceau de l'organisation :** Vous pouvez inclure le sceau de l'organisation dans vos règlements administratifs, afin qu'il figure dans un document fondamental. Mais ce n'est pas une obligation.

## **Accessible mais complexe, ou simple mais inaccessible?**

Il existe bien des moyens – que ce soit par l'entremise de la technologie ou de la procédure ou par la façon dont vous définissez qui sont vos membres – de permettre à un plus grand nombre de personnes de participer à vos prises de décisions. Cependant, les moyens que vous utilisez pour inclure plus de personnes s'accompagnent de complexités et demandent plus de travail lorsqu'il s'agit de les mettre en pratique. Sans compter le fait que plus vos règles sont complexes moins elles ont de chance d'être suivies.

Voici les différentes situations où vous pourriez devoir trouver un compromis :

**Réunions ou assemblées par téléphone ou en ligne :** Vos règlements administratifs peuvent autoriser la tenue des réunions du conseil d'administration et des assemblées des membres par téléphone ou en ligne. Cette autorisation permettrait d'assurer la participation des administrateurs ou des membres qui ne peuvent pas se présenter en personne. Cependant, si vous offrez cette possibilité, vous devez prévoir une façon de vérifier l'identité des participants et vous devez également vous assurer qu'ils puissent voter sans que vous sachiez quel a été leur vote.

**Vote par procuration :** Vos règlements administratifs peuvent autoriser les membres à voter par procuration aux assemblées des membres. Cette autorisation permettrait d'assurer la participation des membres qui ne peuvent pas se présenter en personne. Cependant, si vous offrez cette possibilité, vous devez prévoir un processus autorisant le membre à nommer son fondé de pouvoir et, possiblement, à lui indiquer quel doit être son vote.

**Droit de participation à l'assemblée des membres :** Alors que les membres habiles à voter, les administrateurs et le vérificateur ont le droit de participer à l'assemblée des membres, d'autres personnes peuvent aussi se voir accorder ce droit. En permettant ainsi à un plus grand nombre de personnes de participer à l'assemblée des membres, vous risquez de rendre plus complexe la dynamique de l'assemblée.

**Catégories de membres :** Il y a bien des manières innovatrices de structurer votre adhésion pour inclure autant de personnes que possible. Cela dit, la complexité s'accroît avec chaque nouvelle catégorie. Par exemple, vous devez déterminer comment une personne se joint une catégorie, comment elle la quitte et comment elle transfère à une autre catégorie. Et vous devez définir les droits rattachés à chaque catégorie. Il peut aussi être difficile en pratique de satisfaire les droits de tous et chacun – par exemple, la tenue d'élections séparées pour les administrateurs représentant les différentes catégories.

**Membres : particuliers/organisations :** Il se peut que vous vouliez permettre à des personnes morales – qui sont des parties intéressées importantes – d'être membres de votre organisation. Cela dit, si une organisation est membre de votre organisation sans but lucratif, vous devriez établir clairement comment, par exemple, elle nomme un représentant.

**Pouvoir de voter à l'assemblée des membres :** En augmentant le nombre de voix requis pour adopter les résolutions ordinaires, vous vous trouvez à souligner aux membres qui seraient minoritaires que leur voix est importante. Par contre, cette augmentation rendra plus difficile la négociation de modifications qui conviennent à tous.

**Avis donné au membre visé par des mesures disciplinaires – réponse du membre :** Vous pouvez offrir aux membres différents moyens pour répondre à un avis concernant la prise de mesures disciplinaires. Cependant, à chaque moyen seront rattachées des considérations logistiques pour veiller à ce que les décideurs chargés de la discipline soient en mesure de recevoir les observations du membre visé par les mesures et de faire leur travail.

## **Attirer des administrateurs ou réduire au minimum les occasions de paiement?**

Les organisations sans but lucratif qui ne sont pas des organisations caritatives ont le pouvoir de rémunérer leurs administrateurs et de rembourser les frais juridiques que ces derniers engagent en raison des fonctions qu'ils exercent à titre d'administrateurs. Cette possibilité d'offrir un dédommagement et une protection financière en ce qui a trait à la responsabilité juridique est une façon pour les organisations d'augmenter leurs chances de recruter des administrateurs compétents. Par contre, lorsqu'un dédommagement est possible, il y a toujours le risque que le montant accordé par le conseil d'administration à ses membres soit insuffisant ou perçu comme tel.

Voici les différentes situations où vous pourriez devoir trouver un compromis :

## **Rémunération des administrateurs pour les fonctions qu'ils exercent à titre d'administrateurs :**

La rémunération des administrateurs a pour avantage de favoriser un grand professionnalisme de la part des membres du conseil d'administration et de susciter des attentes élevées envers eux. Par contre, elle pourrait aussi multiplier les occasions de conflits d'intérêts.

**Rémunération des administrateurs pour les fonctions qu'ils exercent autrement qu'en leur qualité d'administrateurs :** Il existe des situations dans lesquelles vos administrateurs pourraient être les seuls à pouvoir fournir un service professionnel à votre organisation ou être les plus aptes à fournir ce service. Dans un tel cas, il n'est peut-être pas judicieux d'amener vos administrateurs à démissionner pour leur donner la possibilité de fournir le service en question. Par contre, en dehors de ces situations exceptionnelles, il serait vraisemblablement plus prudent d'obtenir les services désirés auprès d'autres personnes que les membres du conseil d'administration.

**Protection légale des administrateurs :** Des administrateurs bien informés connaîtront aussi les risques inhérents à leurs fonctions d'administrateurs. Ainsi, ils pourraient être moins tentés de se joindre au conseil d'administration en l'absence d'un certain engagement à couvrir les pertes ou préjudices qu'ils pourraient subir dans l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs. Toutefois, les frais juridiques peuvent être assez élevés et une promesse d'indemnisation peut représenter une dépense substantielle pour une organisation.

## **Divers**

Beaucoup de questions n'entrent pas parfaitement dans l'une ou l'autre des catégories susmentionnées. Voici d'autres situations où vous pourriez devoir faire un compromis :

### **Continuité c. renouvellement**

**Planification de l'élection des administrateurs :** En élisant tous les membres du conseil d'administration à la même date, vous créez une occasion de renouvellement. En élisant certains membres de votre conseil d'administration à un autre moment (échelonnement des mandats), vous vous assurez que des administrateurs d'expérience siègent au conseil en même temps que des nouveaux administrateurs, ce qui contribue à garantir la continuité du savoir organisationnel.

**Mandat des administrateurs :** Des mandats plus longs (jusqu'à 4 ans) peuvent contribuer à donner aux administrateurs le temps de se familiariser avec leurs fonctions et de planifier à moyen terme. Des mandats plus courts contribuent à garantir que les administrateurs ne relâchent pas leur vigilance et qu'il y a place pour des idées et une énergie renouvelées. Sauf disposition contraire de vos règlements administratifs, vos administrateurs peuvent être réélus.

## **Pérennité c. efficacité**

**Rôles multiples** : Autoriser une personne à occuper plus d'un poste de dirigeant peut être utile si cette personne est particulièrement talentueuse et que les postes sont complémentaires. Par contre, confier trop de responsabilités à une même personne peut rendre votre organisation beaucoup trop dépendante et peut mener à un épuisement professionnel.

**Durée de l'adhésion** : En accordant des longues périodes d'adhésion, vous pouvez contribuer à prolonger l'engagement des membres. Par contre, s'ils demeurent membres mais ne maintiennent pas leur engagement, vous vous retrouverez avec une liste de membres périmée qui pourrait gonfler votre quorum et compliquer la remise des avis.

## **Nom facile à se rappeler c. nom clairement distinctif**

**Désignation des catégories de membres** : Au moment de désigner une catégorie de membres, vous pourriez être tentés d'utiliser un terme courant comme « membre » ou « partisan ». Souvenez-vous que plus le terme utilisé est courant plus les gens seront susceptibles de l'utiliser sans savoir que des exigences techniques y sont rattachées.

## **Important pour les membres c. réduction des risques**

**Transfert de l'adhésion** : Le fait d'autoriser des membres à transférer leur adhésion à d'autres personnes confère une plus grande valeur à leur adhésion, mais il s'avère aussi que, si vous ne fixez pas des limites, vous pourriez vous retrouver avec des membres que vous n'aviez pas prévus au départ.

## **Connaissance c. indépendance**

**Président de l'assemblée des membres** : Le président du conseil d'administration pourrait être un bon président de l'assemblée des membres parce qu'il connaît bien les activités de l'organisation. Cependant, les membres pourraient préférer que leur assemblée soit présidée par un tiers indépendant.