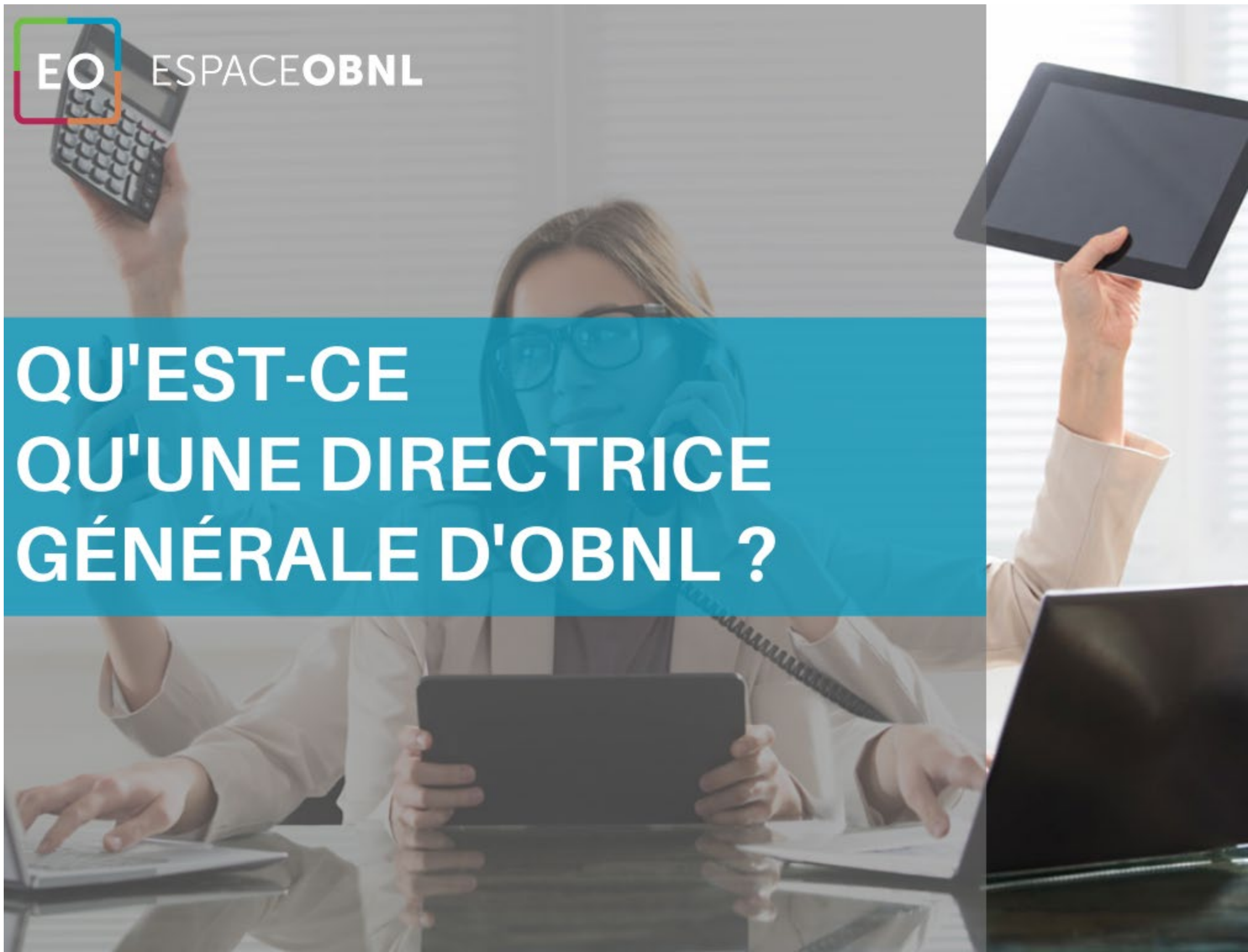




ESPACE**OB**NL

# QU'EST-CE QU'UNE DIRECTRICE GÉNÉRALE D'OBNL ?



\* Selon un sondage réalisé par ESPACE ONBL en 2017, 70 % des gestionnaires d'OBNL sont des femmes. C'est pourquoi nous choisissons dans cet article d'utiliser le terme féminin « directrice générale » pour parler à la fois des directeurs et des directrices.

Lors d'une récente rencontre dans un cercle d'échange de directrices générales d'OBNL, l'une d'elles faisait part de sa difficulté à expliquer à sa mère ce qu'elle faisait dans la vie. « Moi, disait une autre, mon conjoint ne comprend pas pourquoi je réponds au téléphone le soir. » « Moi, ajoutait une troisième, ce sont mes enfants qui aimeraient expliquer à leurs amis ce que je fais. Pour eux, ce n'est pas aussi facile que de parler d'un pompier ou d'un médecin. »

## Vous qui êtes gestionnaire, comment décrivez-vous votre profession ?

Le Québec comporte plusieurs milliers de directrices d'OBNL au Québec. Selon les estimations d'ESPACE ONBL, entre 14 000 et 18 000 OBNL auraient au moins un employé. Malgré ce nombre élevé, ce métier reste bien souvent méconnu. Il ne fait pas partie des guides de choix de carrière ou des cours d'orientation à l'école. À vrai dire, on confond bien souvent cette fonction avec d'autres types de postes de gestionnaire. La gestion d'un OBNL a pourtant une réalité qui lui est propre et qui diffère énormément de celle d'une PME ou d'une organisation gouvernementale. Ce texte illustre la réalité de la fonction de directrice d'OBNL, ce choix de carrière qui permet d'améliorer le Québec de demain. Il permet de mieux en expliquer les fonctions à ceux qui le connaissent moins (comme votre entourage) et de sensibiliser les administrateurs de conseil d'administration.

### Le poste de direction générale : un crescendo professionnel

Pour plusieurs, le poste de direction générale représente un aboutissement, le sommet de la pyramide des postes disponibles dans un OBNL. Cependant, plusieurs chemins mènent à cette fonction, point culminant d'une carrière qui a commencé à la base, comme bénéficiaire ou comme bénévole. Généralement, les personnes en poste ne sont pas des gestionnaires de formation, elles sont plutôt issues de la mission ou du secteur d'intervention. Elles deviennent gestionnaires en se démarquant, que ce soit par leur investissement, leur implication ou leur profonde connaissance de l'organisation. C'est pour elles l'opportunité de faire rayonner la mission de l'organisation. L'équivalent, dans le domaine sportif, serait le joueur de soccer qui a commencé à jouer au primaire, qui a ensuite été entraîneur, puis gestionnaire de ligue, avant de devenir DG de l'association régionale. Ou, autre exemple, la comédienne qui, après avoir créé une troupe de théâtre, en devient la directrice générale ; ou, enfin, la directrice des communications et des événements d'une chambre de commerce qui en devient la gestionnaire après plusieurs années à son service.

### Le summum de la polyvalence

La directrice d'OBNL doit exceller en gestion financière, en gestion des opérations, en gestion de ressources humaines, en relations gouvernementales, en financement, en administration, et dans bien d'autres domaines. Il est impressionnant de constater à quel point ce type de poste demande une variété de compétences et de connaissances. C'est ce qui en fait à la fois l'une des carrières les plus stimulantes, mais aussi l'une des plus exigeantes. Cette polyvalence doit être combinée à la réalité des ressources limitées. Gérer un OBNL, c'est être une femme-orchestre.

## Croire en la mission

À la racine de tout OBNL se trouve la mission pour laquelle il a été créé. Pour plusieurs gestionnaires, la réalisation de cette mission est leur principale motivation. Du fait même, elles se retrouvent avec un rôle prépondérant dans l'aboutissement de cette mission : une bonne directrice générale doit croire en cette mission, s'y dévouer et s'y consacrer. Les meilleures gestionnaires sont celles qui deviennent des expertes dans la réalisation de cette mission. Elles en sont les gardiennes, les porte-étendards et, bien souvent, les porte-paroles. La directrice générale d'OBNL se doit de devenir une sommité dans son secteur, tout en développant une grande facilité à prendre la parole en public. Plus question d'anonymat quand il faut défendre la mission.

## Un rôle de leader

Assumer la position de gestionnaire d'OBNL, c'est accepter les responsabilités de mobilisation qui l'accompagnent. Dans un contexte où la gestion des ressources humaines se complexifie, il faut consacrer de plus en plus d'efforts à encadrer, former, écouter, reconforter. Un enjeu bien particulier s'ajoute également au défi : celui des bénévoles, que ce soit pour la constitution du conseil d'administration ou pour les services aux bénéficiaires. Assumer la direction générale d'un OBNL c'est avoir l'opportunité de faire la différence. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un des postes où un individu peut avoir le maximum d'impact pour son milieu. Quel que soit le type d'OBNL, les individus qui se retrouvent à son sommet sont ceux qui peuvent le plus l'influencer et lui permettre de rayonner de manière optimale.

En tant que directrice générale, vous êtes-vous reconnue dans cette description ?

# Organisme sans but lucratif incorporé : Administrateurs et directeur général... qui fait quoi?

Dans un organisme sans but lucratif (OSBL) incorporé, il y a les administrateurs, les dirigeants et les membres. Ça fait beaucoup de monde et il n'est pas toujours évident de savoir qui fait quoi.

Plus spécifiquement, il est souvent difficile de distinguer les pouvoirs du directeur général de ceux des administrateurs (aussi appelés le « C.A. » ou le « conseil d'administration »).

Généralement, le directeur général s'occupe des affaires quotidiennes de l'organisme et maîtrise les dossiers mieux que quiconque. Il a donc une grande influence sur l'organisme.

Malgré cette grande influence, il peut parfois arriver qu'il soit en désaccord avec le C.A. ou qu'il se questionne sur ses pouvoirs. Par exemple, quelles décisions peut-il prendre sans la permission du C.A. ?

Dans cet article Éducaloi vous explique la relation qui existe entre le C.A. et le directeur général, et présente les droits et les pouvoirs de ce dernier.

## Votre organisme sans but lucratif est-il incorporé ?

Un organisme sans but lucratif (aussi appelé « OSBL » ou « OBNL ») est incorporé lorsqu'il a été constitué en personne morale. La constitution en personne morale se fait habituellement sous la Loi sur les compagnies, Partie III (pour les organismes du Québec) ou sous la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratifs (pour les organismes fédéraux).

**Comment savoir si votre organisme est incorporé ?** En lisant vos lettres patentes ou vos statuts constitutifs. Elles vous indiqueront si votre organisme est incorporé et, si tel est le cas, s'il l'est au Québec ou au fédéral.

**Pour votre information, voici d'autres façons d'appeler un organisme sans but lucratif incorporé :**

- Corporation ou personne morale sans capital-actions
- Corporation ou personne morale à but non lucratif
- Association personnalisée ou personnifiée.

## D'où proviennent les pouvoirs du directeur général ?

En principe, c'est le conseil d'administration (C.A.) qui dirige l'organisme et qui doit en exercer les droits et les pouvoirs.

Mais comme le C.A. ne peut pas être présent au quotidien, la loi lui permet de déléguer certains de ses pouvoirs à d'autres personnes. Il peut, entre autres :

- nommer une personne au poste de directeur général et lui confier la gestion des affaires courantes de l'organisme.
- déléguer certains de ses pouvoirs à un comité exécutif composé d'administrateurs (au provincial, l'organisme doit comprendre au moins 7 administrateurs et ce pouvoir doit être prévu dans les règlements pour déléguer des pouvoirs au conseil exécutif). À noter que ce comité est moins nécessaire en présence d'un directeur général, puisqu'ils sont généralement tous les deux amenés à administrer les affaires courantes de l'organisme. Mais s'ils coexistent, mieux vaut bien définir les pouvoirs de chacun pour éviter les conflits et les confusions.

•

**Attention!** Certains pouvoirs dits « discrétionnaires » du C.A. ne peuvent pas être délégués. Généralement, ces pouvoirs sont liés à la structure même de l'organisme. Par exemple :

- Adopter, modifier et révoquer des règlements.
- Comblir des postes vacants au C.A.

Notez que ce n'est pas parce que ces pouvoirs ne peuvent pas être délégués que le C.A. peut faire ce qu'il veut! Il doit parfois obtenir l'autorisation des membres pour poser certains gestes lorsque rien n'est prévu dans les règlements, les lettres patentes ou les statuts de l'organisme (par exemple, pour faire un emprunt sur le crédit de l'organisme).

## Comment est choisi le directeur général ?

Le directeur général est un dirigeant choisi par le conseil d'administration (C.A.). Il n'a pas à être un administrateur, ni même un membre de l'organisme.

Le directeur général est engagé par contrat et reçoit généralement un salaire (c'est donc un employé de l'organisme).

Le C.A. doit s'assurer de choisir un directeur général compétent. Par exemple, en créant un comité de sélection, ou en faisant un appel d'offre, ou encore en faisant passer un test psychométrique aux candidats.

Si le C.A. nomme une personne manifestement incompétente à un poste de responsabilité et que l'organisme en subit un dommage, ce dernier pourra poursuivre le C.A. en dommages. Cette incompétence doit toutefois avoir été criante et évidente au moment de la nomination.

## Quels sont les pouvoirs du directeur général ?

Les pouvoirs du directeur général, en tant que dirigeant, sont énoncés par le conseil d'administration (C.A.) dans les règlements généraux de l'organisme. Ces pouvoirs peuvent donc être différents d'un organisme à l'autre.

Les règlements généraux peuvent aussi prévoir que le C.A. pourrait, à tout moment, ajouter ou enlever des pouvoirs aux dirigeants. Pour ce faire, le C.A. doit adopter une résolution.

Par exemple, si le C.A. souhaite limiter le pouvoir d'un dirigeant quant à l'embauche des employés, les administrateurs devront voter sur la question. Ce vote se fait en principe à la majorité.

Si la majorité vote pour que ce pouvoir soit effectivement limité, les administrateurs doivent mettre cette décision par écrit et la signer. C'est ce qu'on appelle une « résolution ».

En cas de doute sur les pouvoirs du directeur général, il peut être préférable que le C.A. adopte une résolution pour les clarifier ou que les règlements généraux soient modifiés pour mieux les préciser.

## Quels sont les devoirs du directeur général ?

Le directeur général doit notamment :

- Remplir ses fonctions.
- Respecter les limites de ses pouvoirs.
- Agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté.
- Ne pas se placer dans une [situation de conflit d'intérêts](#).
- Ne pas utiliser à son profit l'information qu'il obtient ou le bien qu'il est chargé de recevoir ou d'administrer dans l'exécution de son mandat, sauf si l'organisme l'y autorise. Sinon, le directeur général pourrait avoir à indemniser l'organisme pour le préjudice qu'il a subi et lui verser tout profit personnel.

## Le C.A. doit-il surveiller le directeur général après lui avoir délégué ses pouvoirs ?

Pour les organismes fédéraux, le C.A. a l'obligation de surveiller activement la gestion faite par le directeur général.

Par contre, en cas de doutes raisonnables sur cette gestion, tant les C.A. des organismes fédéraux que les C.A. des organismes québécois doivent enquêter. Selon le cas, ils doivent aussi intervenir auprès du directeur général. Sinon, l'organisme pourrait poursuivre le C.A. en dommages (s'il en subit).

Par exemple, si le C.A. remarque que le directeur général mène un train de vie nettement supérieur à ce que devrait lui permettre son salaire, il doit faire une enquête et vérifier si de l'argent est volé à l'organisme. Ou encore, si une suite d'incidents devrait éveiller une certaine méfiance de la part du C.A., celui-ci doit réagir.

**Attention!** Il ne s'agit pas de jouer à la police et d'être constamment à l'affût pour piéger le directeur général.

## Que faire si le directeur général ne répond pas aux questions du C.A. de façon satisfaisante ?

Le C.A. peut renvoyer le directeur général, notamment pour cause d'insubordination.

Il semble donc raisonnable de croire que si, malgré plusieurs demandes du C.A., le directeur général ne répond volontairement pas à ses questions de façon satisfaisante, le C.A. pourrait le renvoyer. Le C.A. pourrait aussi prendre d'autres mesures, comme lui imposer une mesure disciplinaire, lui donner un avertissement, etc.

## Comment s'assurer que l'information fournie par le directeur général est fiable et exacte ?

La loi ne prévoit rien à cet égard. Mais le C.A. doit agir de façon prudente et diligente. Cela implique qu'il doit se renseigner adéquatement avant d'agir pour prendre des décisions éclairées et pour minimiser les risques d'erreur.

Il est donc raisonnable de croire que le C.A. doit poser des questions au directeur général pour s'assurer de la fiabilité et de l'exactitude des informations fournies.

Mais il demeure qu'en l'absence de doutes ou de soupçons quant à la fiabilité ou l'exactitude d'une information fournie par le directeur général, le C.A. n'a pas l'obligation de faire quoique ce soit.

## Le directeur général peut-il désobéir au conseil d'administration (C.A.) ?

En principe, non. Comme le directeur général n'est que le mandataire du C.A., il ne peut pas contester les décisions ou les politiques du C.A. Le C.A. a d'ailleurs le pouvoir de congédier un dirigeant, notamment en cas d'insubordination.

Dans les faits, il est vrai que le directeur général a souvent une très grande influence sur l'organisme. Et c'est plutôt compréhensible puisque c'est lui qui s'occupe de la gestion quotidienne de l'organisme et qu'il maîtrise ainsi les dossiers mieux que quiconque.

Mais même s'il « personnifie » généralement l'organisme aux yeux des membres et du public, il demeure qu'il est un employé soumis à l'autorité du C.A. Le C.A. a donc tous les droits de le ramener à l'ordre.

Dans certains cas, le directeur général pourrait toutefois être justifié de désobéir au C.A. Ce serait par exemple le cas si le C.A. l'oblige à poser un geste illégal.

## Si le directeur général ne respecte pas ses devoirs, que se passe-t-il ?

Si et seulement si le directeur général commet une faute lourde, le C.A. peut décider de le poursuivre au nom de l'organisme. Par exemple, si le directeur général a été grossièrement négligent.

À noter que si le directeur général agit bénévolement, les conséquences légales de sa responsabilité peuvent dans certains cas être moins importantes.

Par ailleurs, plusieurs lois fédérales et québécoises créent des obligations pour le directeur général. Pensons, par exemple, à l'obligation d'effectuer les retenues à la source sur le salaire exigées par les lois fiscales provinciale et fédérale. Le directeur général doit donc se familiariser avec ses obligations en demandant conseil, par exemple, à un professionnel.



**Exemple de lois créant ce type d'obligations :**

- Loi sur les normes du travail.
- Code des professions.
- Loi sur la protection du consommateur.
- Loi sur la faillite et l'insolvabilité.
- Loi sur l'immigration.

**Si une décision prise par le directeur général cause un dommage à une personne, qui en sera responsable ?**

C'est l'organisme (et non les administrateurs) qui est responsable des actes du directeur général.

Cependant, si le directeur général pose un geste en son nom personnel ou si son geste ne respectait pas les limites de ses pouvoirs, il pourrait être poursuivi personnellement pour avoir causé un dommage à une personne.