

LES ORGANISMES CULTURELS DEVANT LA LOI : LEUR CRÉATION, LEUR ORGANISATION ET LEUR FONCTIONNEMENT JURIDIQUE

Claude Boulanger

Volume 3, Number 1, 1972

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1059727ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1059727ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Éditions de l'Université d'Ottawa

ISSN

0035-3086 (print)

2292-2512 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Boulanger, C. (1972). LES ORGANISMES CULTURELS DEVANT LA LOI : LEUR
CRÉATION, LEUR ORGANISATION ET LEUR FONCTIONNEMENT JURIDIQUE.
Revue générale de droit, 3(1), 127–148. <https://doi.org/10.7202/1059727ar>

Droits d'auteur © Faculté de droit, Section de droit civil, Université d'Ottawa,
1972

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit
(including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be
viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal,
Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to
promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

LES ORGANISMES CULTURELS DEVANT LA LOI : LEUR CRÉATION, LEUR ORGANISATION ET LEUR FONCTIONNEMENT JURIDIQUE *

Les lois touchant directement ou indirectement les organismes culturels sont nombreuses. Il faut se rappeler également que ces lois existent dans chacune des 10 provinces du Canada et qu'en plus des lois du Gouvernement du Canada peuvent aussi s'appliquer aux organismes culturels. Il n'est certes pas question de traiter ici de la situation juridique des organismes culturels dans chacune des provinces du Canada. Ce serait d'ailleurs superflu, puisque en définitive ces lois se ressemblent toutes dans leurs dispositions essentielles. En concentrant notre étude sur la situation juridique des organismes culturels au Québec, il sera facile de faire par la suite les adaptations utiles selon la province visée.

La seule étude de la situation juridique des organismes culturels au Québec présente elle-même tellement d'aspects différents que le temps laissé à notre disposition nous oblige à choisir les trois plus importants: la création des organismes culturels; l'organisation des organismes culturels et l'administration et le fonctionnement des organismes culturels.

I. — LA CRÉATION DES ORGANISMES CULTURELS.

Une fois la décision prise de fonder un organisme culturel, vient ensuite l'étape importante de sa création¹. Cette étape se divise en deux temps: d'abord, la détermination de certaines questions préliminaires et ensuite la préparation et la rédaction des procédures de constitution.

La première question préliminaire est celle de savoir si l'on doit constituer l'organisme culturel en corporation ou en faire une simple société civile non incorporée.

La décision d'incorporer ou non le centre culturel, selon le langage commun, repose essentiellement sur deux données qu'il suffit de connaître un peu et, dès lors, cette décision devient très facile à prendre. Il suffit, en effet, de connaître, d'une part, les différences juridiques entre les sociétés constituées en corporation (dites « compagnies » ou « corporations » dans le langage courant) et les sociétés qui ne sont pas constituées en corporation (ces dernières étant communément appelées « sociétés » ou « sociétés non incorporées ») et, d'autre part, les avantages et les désavantages inhérents à chacune des formules, c'est-à-dire la corporation ou la société non incorporée.

La différence juridique fondamentale entre une corporation et une société non incorporée réside dans leur statut légal. Il est bien connu de

* Texte légèrement remanié d'une allocution prononcée au colloque culturel interprovincial de Sherbrooke, le 19 juin 1971.

¹ Les organismes culturels qui, comme beaucoup de centres culturels au Québec, font partie des structures municipales ou sont intégrés à une commission municipale des loisirs ne font pas l'objet de la présente étude.

tous qu'une corporation ou une compagnie constitue une entité juridique distincte de ses membres et possède une existence propre. La corporation, personne morale, ne saurait être confondue avec ses membres et vice-versa.

Par contre, la société non constituée en corporation ne possède pas cette existence propre de la corporation. La société n'est pas une personne morale distincte de ses membres et son existence se confond avec celle de ses membres. Positivement, la société est un contrat ou une entente entre plusieurs personnes qui désirent mettre certains biens ou leur travail en commun pour la réalisation de buts également communs.

L'exemple classique suivant illustre bien cette différence: si vous poursuivez en justice une société constituée en corporation, c'est la corporation elle-même et non ses membres qui seront assignés en cour. Si, au contraire, vous désirez poursuivre une société non constituée en corporation, vous assignerez non pas la société elle-même mais chacun de ses membres personnellement comme faisant affaires ensemble sous une raison sociale donnée.

Cette distinction essentielle quant à l'existence légale des corporations et des sociétés entraîne conséquemment toute une série d'avantages et de désavantages qui marquent les corporations et les sociétés non incorporées.

Parmi les principaux avantages et désavantages rattachés aux corporations et aux sociétés non constituées en corporation, nous retiendrons les suivants qui intéressent particulièrement l'objet de cet exposé:

1. *La permanence.*

Une société non incorporée se termine normalement au départ de l'un de ses membres, à moins de conventions expresses contraires. De même, tout membre peut mettre fin à la société en donnant à ses coassociés un avis en ce sens, conformément à la loi. Au décès de l'un des membres, la société prend encore fin, etc. Le caractère précaire des sociétés non incorporées apparaît donc comme un désavantage sérieux à la création d'un organisme culturel sous cette forme.

Les organismes culturels ont un besoin indiscutable de permanence. La formule des corporations peut seule, en pratique, leur offrir cette existence permanente qui ne sera pas tributaire des départs, des décès ou des sautes d'humeur d'aucun de ses membres.

2. *Les structures et les cadres.*

La loi ne prévoit pratiquement pas de structures et de cadres pour les sociétés non incorporées. Il appartient davantage aux sociétaires de convenir entre eux des structures et des cadres de leur société. Cette règle attrayante en apparence présente quand même l'inconvénient d'avoir à prévoir toutes les structures et les cadres de la société, de les écrire si parfaitement qu'aucun oubli ne viendra par la suite perturber gravement le bon fonctionnement de la société. De plus, des structures et des cadres élaborés et conçus isolément restent toujours dangereux, parce qu'ils ne sont pas nécessairement aussi

familiers aux membres et aux tiers que le sont des structures et des cadres élaborés selon des règles communes par exemple aux corporations constituées en vertu de la loi des compagnies. La loi des compagnies, en effet, impose au contraire aux corporations des structures et des cadres uniformes à la base.

3. *La responsabilité personnelle des membres.*

L'aspect qui intéresse le plus particulièrement les membres, et avec raison, est généralement l'engagement de leur responsabilité pécuniaire personnelle au sein de l'organisme culturel dont ils font partie.

Les règles à ce sujet ne font pas de doute :

- 1) les membres d'une société sans but lucratif et non incorporée sont personnellement et solidairement responsables des obligations de la société. Concrètement, cette règle signifie que chaque membre d'un organisme culturel non constitué en corporation peut être appelé à payer personnellement par exemple un déficit de l'organisme culturel dont il fait partie;
- 2) par contre, les membres d'une société constituée en corporation ne sont pas personnellement responsables des dettes de la corporation à laquelle ils appartiennent. Contrairement au cas précédent, la loi ne permet pas à un créancier d'un organisme culturel incorporé de recouvrer le montant de sa créance contre aucun des membres de l'organisme culturel incorporé, sauf, bien entendu, dans les cas de fraude, d'illégalité ou encore dans le cas où l'un des membres a endossé personnellement la dette de l'organisme culturel. Même dans ces derniers cas, la responsabilité personnelle n'incombera qu'aux auteurs de la fraude, de l'illégalité ou aux endosseurs personnels de la corporation.

La conclusion s'impose d'elle-même.

4. *L'administration.*

Les lois contiennent certaines dispositions réglant l'administration des sociétés non incorporées. Les principales demeurent les suivantes :

- 1) « A défaut de stipulations spéciales sur le mode d'administration des affaires de la société . . . les associés sont censés s'être donné réciproquement le pouvoir d'administrer l'un pour l'autre, et ce que chacun fait oblige les autres, sauf « le droit de ces derniers, soit ensemble, soit séparément, de s'opposer à l'opération avant qu'elle soit conclue ».
- 2) « Dans le cas contraire où il existe des stipulations spéciales sur l'administration de la société, si un associé est chargé de l'administration de la société par une clause spéciale du contrat de société, c'est-à-dire dès la création de la société, cet associé peut alors faire « nonobstant l'opposition des autres associés, tous les actes qui dépendent de son administration pourvu que ce soit sans fraude . . . ce pouvoir ne peut être révoqué sans cause suffisante tant que la société dure ».

« Si, par contre, l'associé chargé de l'administration est nommé par convention postérieure au contrat de société, c'est-à-dire après la création

de la société, alors il peut être révoqué n'importe quand même sans raison. »

Relativement à l'administration des sociétés non incorporées, la loi opte donc pour des positions extrêmes qu'un peu d'expérience permet de qualifier d'inconfortables. La seule façon pour des associés d'éviter ces solutions extrêmes prévues par la loi est d'établir entre eux les conventions d'administration qu'ils jugeront plus désirables. L'obligation à toutes fins pratiques de préciser l'administration de la société comporte les mêmes inconvénients que ceux vus plus haut relativement aux structures.

La loi des compagnies qui, comme nous l'avons déjà dit, prévoit des dispositions uniformes sur les structures de base des corporations, contient également des règles générales d'administration des affaires de la corporation. En voici quelques-unes :

- 1) « les affaires de la corporation sont administrées par un conseil d'administration . . . »
- 2) « Les membres de la corporation élisent les administrateurs chaque année à leur assemblée annuelle . . . »
- 3) « Les administrateurs, en règle générale, peuvent prendre seuls les décisions qui engagent la corporation, sauf pour certains objets jugés plus importants par la loi comme les changements aux statuts corporatifs, les emprunts bancaires, etc., auxquels cas le concours des membres est requis dans des proportions fixées par la loi. »

En somme, toutes les dispositions légales relatives à l'administration des corporations ont peut-être l'inconvénient pour certains d'être trop précises. Nous y voyons là au contraire de grands avantages pour une saine administration: comme ce sont là des règles générales communes à toutes les corporations, les administrateurs à tous les niveaux les connaissent mieux et les appliquent avec beaucoup plus d'efficacité. Il en va de même pour les membres des corporations.

De plus, l'usage généralisé des mêmes règles de base et leur existence plus ancienne leur assurent une meilleure garantie de bon fonctionnement tant sur le plan pratique que sur le plan légal, sans pour autant interdire des modifications ou des additions que peuvent y apporter les corporations par règlements internes.

5. *La propriété des biens.*

L'importance des organismes culturels dans une communauté et la nature même de leurs objets les obligent généralement, à plus ou moins long terme, à acquérir et posséder des biens de valeurs parfois considérables, par exemple, un immeuble, un compte de banque, etc.

Or, comme la société non incorporée ne constitue pas une entité juridique distincte de ses membres, elle ne pourra pas posséder elle-même les biens sociaux. Ainsi l'achat d'une maison par la société « ABC Enregistrée » composée des sociétaires « A », « B » et « C » devra s'effectuer aux noms de

« A », « B » et « C » comme faisant affaire ensemble sous la raison sociale de « ABC Enregistrée ». Sur le plan juridique, « A », « B » et « C » sont les propriétaires indivis de l'immeuble social. Que l'un des sociétaires se retire de la société ou décède, la société, comme nous l'avons déjà vu, prend fin, ce qui provoque la vente de l'immeuble soit à des tiers, soit aux autres associés qui pourraient s'en porter acquéreurs.

Une telle incertitude dans la propriété des biens rendrait illusoire tout développement sérieux d'un organisme culturel et les dispositions dont les sociétaires pourraient convenir entre eux pour pallier cette incertitude ne pourraient que résoudre certaines hypothèses, sans tenir compte des autres problèmes d'ordre fiscal par exemple qui résulteraient de ces palliatifs.

Les corporations ont par contre le pouvoir exprès de posséder elles-mêmes les biens sociaux. Du même coup, les difficultés soulevées ci-dessus s'estompent, à l'exception d'une qui ne manque pas de « saveur ».

Prenons, par exemple, le cas d'un organisme culturel incorporé dont les actifs nets s'élèvent à \$200.000,00 après quelques années. Son actif le plus important consiste en immeubles donnés ou subventionnés en totalité ou en partie par des subventions publiques ou gouvernementales. Tous les actifs en question appartiennent à l'organisme culturel incorporé. Et la propriété de cette corporation appartient de droit à ses membres.

Si donc la corporation de l'organisme culturel cesse un jour d'exister, les biens possédés jusqu'alors par la corporation appartiendront alors de droit aux membres de cette corporation.

Pour éviter cette situation rocambolesque, les statuts de la corporation peuvent comprendre une clause à l'effet que les actifs nets de la corporation ou leur valeur, lors de la liquidation, de la cessation de l'entreprise ou du changement de ses objets, seront répartis ou payés à ceux qui auront financé ces actifs, proportionnellement à leurs contributions. Cette dernière solution paraît la meilleure dans le contexte des lois actuelles, quoique sa légalité reste douteuse. Il faudrait que le législateur modifie sa conception des « corporations sans but lucratif » et légifère en conséquence.

La même situation anachronique existe également dans le cas d'un organisme culturel non incorporé: les biens de l'organisme appartiennent directement à ses membres de sorte que si l'organisme possède \$200.000,00 en valeur d'actifs nets et qu'il y ait 20 membres, chaque membre, sauf conventions contraires entre eux, a la propriété de \$10.000,00 de cette valeur globale nette.

6. *Les frais.*

Les seuls avantages rattachés à la formule de la société non incorporée résident dans les frais théoriquement peu élevés de création et d'organisation, comparativement à ceux qu'entraînent la constitution en corporation selon la loi des compagnies. En pratique, cet avantage disparaît devant l'obligation d'élaborer toutes les structures, les cadres, les pouvoirs d'administration, etc., des sociétés non incorporées.

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il est certainement plus avantageux et sage d'utiliser la formule d'incorporation pour les organismes culturels plutôt que la formule de simple société non incorporée. Reste maintenant à savoir sous quelle juridiction, fédérale ou provinciale, il est préférable d'incorporer l'organisme culturel.

La deuxième question préliminaire est de savoir si l'incorporation doit être fédérale ou provinciale.

La question de juridiction se résout rapidement. Si la corporation dont on envisage la création est destinée à œuvrer dans un milieu restreint à une province, ce qui est certes presque toujours le cas, alors sa constitution en corporation doit, sur le plan constitutionnel, se faire en vertu de la loi des compagnies du Québec ou de la province concernée.

Si les buts de la corporation s'étendent à plusieurs provinces ou au Canada tout entier, sa constitution relèverait alors de l'autorité fédérale, plus précisément de la loi canadienne relative aux corporations.

Nous ne retiendrons ci-après que le cas le plus fréquent, soit celui d'une corporation provinciale.

Les procédures d'incorporation d'un organisme culturel ne présentent pas de difficultés. Il suffit de préparer et de rédiger les trois documents requis à cette fin par la III^e partie de la loi des compagnies du Québec, soit:

- une requête;
- un affidavit;
- un mémoire des conventions.

Les avocats et les notaires ont seuls le privilège de présenter au nom de leurs clients les requêtes pour constitution en corporation. C'est à eux également qu'incombe la responsabilité de discuter à fond avec leurs clients de tous les renseignements nécessaires pour demander dans cette requête tout ce dont aura besoin la nouvelle corporation pour atteindre ses buts conformément aux désirs des fonctions.

Malgré la responsabilité du conseiller juridique dans la préparation de la requête pour constitution en corporation, il reste utile quand même de connaître l'existence des principaux éléments de la requête.

- a) les requérants signataires: la loi stipule qu'au moins trois requérants doivent signer la requête. Règle idéale, toutes les personnes qui participent à la fondation d'un organisme culturel devraient signer à titre de requérant la requête pour constitution en corporation, car le nom des requérants apparaîtra plus tard sur les lettres patentes constituant l'organisme culturel en corporation. De plus, les premiers membres de la corporation se limitent aux personnes qui ont signé cette requête;
- b) le nom: la corporation doit posséder un nom qui lui est propre et qui lui servira d'identification dans tous ses actes. De plus, son nom devra être compatible avec ses buts;

- c) les objets: les objets ou buts de la corporation ne nécessitent qu'une description assez générale pour permettre aux tiers de savoir à quel genre d'activité se livre la corporation;
- d) les pouvoirs: la loi décrit une série de pouvoirs généraux et spéciaux dont jouissent de plein droit les corporations. Il n'est donc pas nécessaire de les répéter à nouveau dans la requête. Cependant, si un pouvoir additionnel est nécessaire à la corporation, par exemple contracter des emprunts sans recourir à l'approbation de l'assemblée générale des membres, il est utile de demander alors dans la requête l'insertion de tels pouvoirs additionnels dans les lettres patentes de la corporation;
- e) les administrateurs provisoires: il faut également indiquer dans la requête le nom d'au moins trois des requérants qui agiront comme administrateurs provisoires de la corporation jusqu'à l'élection des administrateurs permanents. Ce sont ces administrateurs provisoires qui auront la responsabilité de préparer les premières assemblées de la corporation et de lui donner des règlements internes.

Plus ou moins longtemps après avoir reçu ces documents et un chèque de \$25,00 pour frais, le ministre des Institutions financières, compagnies et coopératives émettra des lettres patentes constituant l'organisme culturel en corporation.

Vient ensuite l'étape de l'organisation de la corporation, étape délicate et difficile s'il en est, puisqu'elle consiste à établir les bases d'administration et de fonctionnement de la corporation, notamment en lui donnant des règles de régie interne.

II. — L'ORGANISATION LÉGALE DES CENTRES CULTURELS.

Par son incorporation, la corporation a pris naissance sur le plan juridique et ses lettres patentes émises par l'autorité gouvernementale équivalent à l'acte civil de naissance d'une personne physique.

La loi prévoit un nombre considérable de règles qui permettront à la corporation de s'organiser et de se développer; ces règles précisent les conditions de la tenue des assemblées et des élections, la répartition des pouvoirs entre l'assemblée générale des membres et l'assemblée des administrateurs, les majorités requises pour l'adoption de certaines décisions, etc.

C'est un grand avantage de la loi des compagnies de prévoir ainsi des règles assez bien détaillées de régie interne des corporations. La plupart de ces règles demeurent cependant supplétives et ne s'appliquent qu'à défaut d'autres dispositions contraires dans les lettres patentes, les règlements ou les statuts de la corporation.

La loi en effet a voulu imposer aux corporations une structure corporative uniforme: assemblée des membres à la base et conseil d'administration, etc. De telles dispositions sont dites d'ordre public et il est interdit d'y déroger. Par contre, il est parfaitement possible de diviser les membres de l'assemblée générale en plusieurs catégories distinctes, avec des pouvoirs particuliers à chaque catégorie; de même, le conseil d'administration peut

faire l'objet de règles particulières restreignant ou déléguant ses pouvoirs ou l'exercice de ses pouvoirs; la majorité requise pour passer des décisions peut varier, les conditions d'éligibilité au poste d'administrateur ou au statut de membre en règle peuvent aussi varier, etc.

Bref, la loi impose peu en réalité, afin de permettre à la corporation l'établissement de règles de régie interne qui correspondront le plus aux besoins particuliers de chaque corporation et des individus qui la composent. L'étape de l'organisation comprend donc toute une série de décisions vitales pour la corporation et c'est vraiment dans l'exécution de ce travail que les membres fondateurs manifesteront le plus leur sens des responsabilités, leur réalisme et leurs qualités de véritables administrateurs.

J'insiste sur le mot « réalisme » et j'apprécierais qu'on lui donne un peu le sens machiavélique qu'il mérite à bon droit dans la présente étude. Ceux qui ont participé à la fondation et à l'administration de plusieurs organismes dans leur communauté locale, conviendront en effet que tout organisme, fût-il sans but lucratif, est un jour ou l'autre secoué par des dissensions internes entre ses membres, soit au sujet de la conception des politiques mêmes, soit encore au sujet de l'exécution de ces politiques ou soit tout simplement pour des peccadilles. Peu importe, la réalité demeure la même. La contestation, la critique, le pouvoir, la manigance, l'orgueil ou tout simplement la jalousie resteront toujours des manifestations humaines inévitables qui remettent constamment en cause, avec plus ou moins de force selon les circonstances, à la fois l'administration des dirigeants et les structures mêmes de l'organisme dont ces derniers ont la gestion directe.

Il apparaît donc comme une nécessité de donner à la nouvelle corporation des règles internes et des structures assez flexibles pour permettre à tous une participation pleine et entière dans l'administration des affaires de la corporation tout en assurant à cette dernière une direction ferme et efficace de la part de ses administrateurs élus. Il incombe moins aux membres de s'adapter à la corporation à laquelle ils appartiennent qu'à la corporation de s'adapter à ses membres. C'est précisément l'objectif ultime de l'organisation juridique de la corporation et il devient évident qu'une bonne connaissance de ce que comprend « l'organisation juridique » est indispensable à l'accomplissement de cet objectif qui, répétons-le, incombe d'abord et avant tout aux membres fondateurs de l'organisme.

A. L'ORGANISATION EN GÉNÉRAL: CE QU'ELLE COMPREND.

Sur le plan juridique, l'organisation d'une corporation comprend, en général, l'adoption en assemblées d'une série de mesures et de documents dont la liste se résume ainsi:

L'organisation de la compagnie comprend:

les procédures suivantes où sont adoptés ou décidés

1. Avis de convocation à l'assemblée des administrateurs provisoires

2. Assemblée des administrateurs provisoires

documents

décisions diverses

élections des présidents,
secrétaire d'assemblée

acceptation des lettres patentes

règlements généraux

(règlements concernant les
emprunts bancaires) *

cartes de membres

sceau corporatif

— des membres

registres — des administrateurs

— un grand livre

— date de l'assemblée
des membres

3. Avis de convocation à l'assemblée des actionnaires

4. Première assemblée des membres

documents

décisions diverses

élection des présidents,
secrétaire d'assemblée

approbation du procès-verbal de
l'assemblée des administrateurs
provisoires

ratification des règlements
généraux

ratification du règlement concer-
nant les emprunts bancaires

élection des administrateurs
permanents

nomination des vérificateurs
des comptes

5. Première assemblée des administrateurs permanents

documents

décisions diverses

élection des présidents et secré-
taire de l'assemblée

* Peut être laissé aux administrateurs permanents, quitte à réunir à nouveau les membres.

démission et remplacement d'administrateurs, s'il y a lieu

élection des cadres (ou officiers administrateurs)
(en France le BUREAU)

résolution bancaire

règlement relatif aux emprunts bancaires *

admission de nouveaux membres

transport d'actifs

etc.

6. Avis d'adresse
7. Déclaration de la corporation au bureau du protonotaire
8. Rapport initial exigé par la loi des renseignements sur les compagnies au Québec

B. DÉTAIL DE L'ORGANISATION.

De la liste ci-dessus, nous ne retiendrons pour les fins du présent exposé que les deux points suivants, à cause de leur importance particulière :

- les règlements généraux;
- le règlement bancaire et la résolution bancaire.

1. *Les règlements généraux.*

Les règlements généraux établissent d'une façon générale toutes les règles de régie interne propres à la corporation, les structures de la corporation, les catégories des membres, les conditions d'admission des membres, les conditions d'éligibilité des administrateurs et des cadres, les conditions de la tenue des assemblées, les pouvoirs des administrateurs et des cadres, la prise des décisions, etc. L'importance du règlement général est telle que la plupart des gens l'appellent: « la constitution de la corporation ».

La conception et la rédaction du règlement général demandent un travail minutieux. Son adoption doit aussi se faire dans des conditions de grande quiétude et de bonne entente entre les membres de la corporation. D'où la recommandation de faire ce règlement général aussitôt que possible après l'incorporation de la corporation et de prendre tout le temps nécessaire à son adoption avant d'étendre trop les activités de la corporation.

Il existe plusieurs formules de règlements généraux et il est utile de s'en inspirer. L'important est de bien adapter ces formules aux circonstances permanentes dans lesquelles travailleront la corporation et ses membres.

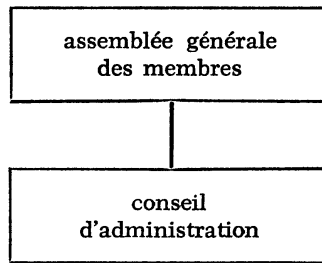
* Peut être laissé aux administrateurs provisoires.

Le contenu assez considérable des règlements généraux ne nous permet pas de nous attarder sur toutes ses clauses. Essentiellement, l'épine dorsale, si je puis m'exprimer ainsi, des règlements généraux consiste dans les trois points suivants:

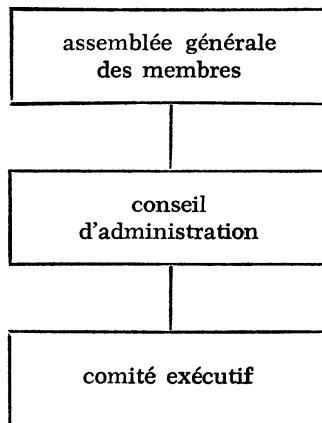
- les structures corporatives;
- le pouvoir décisionnel et
- les cadres administratifs.

a) *Les structures administratives.*

A la base, les structures corporatives des corporations sont imposées par la loi et elles nous sont d'ailleurs familières: il y a d'abord l'assemblée générale groupant tous les membres en règle de la corporation et en deuxième lieu le conseil d'administration composé d'administrateurs élus annuellement par l'assemblée générale des membres. Le schéma de cette structure demeure simple:

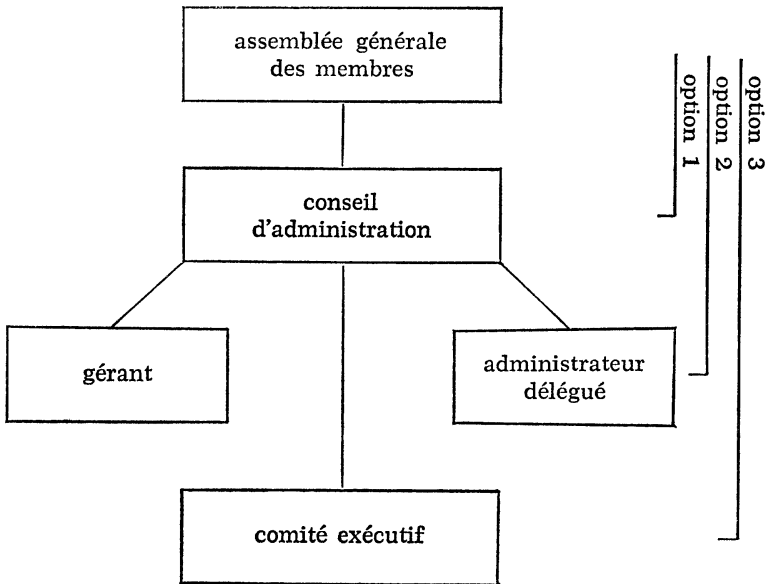


Dans le cas où le conseil d'administration se compose de plus de six administrateurs, la loi permet également à la corporation de créer, par règlement, un troisième organe d'administration: le comité exécutif. Le schéma de cette structure tripartite se présente ainsi:



Dans tous les cas, il est aussi possible pour le conseil d'administration de déléguer certains de ses pouvoirs à un gérant ou à un administrateur délégué. Cette dernière formule est souvent employée dans les cas où il n'y a pas un nombre suffisant d'administrateurs pour permettre la création d'un comité exécutif.

En somme, les structures corporatives prévues par la loi se résument aux options décrites dans le schéma suivant :



A l'intérieur de chacun de ces organes administratifs prévus par la loi, la corporation peut, si elle le désire, y apporter les structures qu'elle désire, par exemple, en regroupant en plusieurs catégories distinctes les membres qui composent l'assemblée générale, en prévoyant l'élection des administrateurs par catégories et selon des modalités différentes de celles prévues par les dispositions supplétives de la loi.

Prenons l'exemple de situations concrètes auxquelles doivent faire face généralement des organismes culturels comme tous autres organismes sans but lucratif en général. Un organisme culturel, par définition, a pour but premier la diffusion de la culture au sein d'une communauté composée de personnes ayant à coup sûr des intérêts et des préoccupations différentes. Le jeune se fera bien souvent une conception différente de celle de ses aînés du rôle d'un organisme culturel dans la communauté. Chez les jeunes, comme au sein de tous autres groupes, il existera toujours aussi des divergences sérieuses de vues : l'étudiant se croit en droit d'attendre de l'organisme culturel des services culturels bien précis alors que le jeune ouvrier, lui, se montrera à bon droit intéressé à d'autres genres de services culturels. La musique de Bach ne plaît pas à tout le monde, pas plus que les chansons de Charlebois. Une pièce de Molière sera jugée irrecevable par certains qui préféreront une pièce de Sartre. Les difficultés ou plutôt les

divergences d'opinions qui créent ces difficultés ne s'arrêtent pas là: elles se manifestent encore avec plus d'ampleur au niveau de la conception générale et de l'organisation même des programmes élaborés par les dirigeants des organismes culturels, de la politique même de ces organismes, en fin de compte. Ce genre d'insatisfaction finit vite par user la bonne volonté des personnes intéressées qui ne cessent pas dès lors de tout remettre en question en arguant que l'organisme culturel ne répond pas aux besoins de la communauté, qu'il est dirigé par une « clique », qu'ils n'ont pas voix au chapitre, bref, que les structures de l'organisme sont mauvaises et inadéquates comme ses dirigeants. Le danger de telles dissensions internes va de pair avec le développement de l'organisme culturel.

Une analyse objective des causes semblables révèle beaucoup plus souvent l'insuffisance des structures de la corporation que la faiblesse de l'administration. Un organisme culturel doit répondre, en effet, à tellement d'intérêts et de préoccupations différentes en même temps, et il a par surcroît la quasi-obligation d'être bien représentatif de toute la population qu'il veut desservir, que ses structures se doivent d'être élaborées en vue de mieux répondre à ces réalités.

Un bon moyen d'y parvenir consiste à prévoir au sein de l'assemblée générale autant de catégories de membres qu'il existe de groupes différents intéressés au travail de l'organisme culturel. Le problème revient donc à déterminer quels sont les groupes qui, dans la communauté, sont susceptibles de s'intéresser au travail de l'organisme culturel. Sans prétendre en faire une liste exhaustive, nous pouvons cependant penser aux étudiants, aux adultes, aux autres organismes qui poursuivent des buts nationaux ou philanthropiques, aux chambres de commerce, aux représentants municipaux, aux hommes d'affaires, au ministère des affaires culturelles, etc.

Sur le plan géographique, il est sage parfois de prévoir en plus une représentation basée sur une division territoriale: zone urbaine, zone rurale. Si le territoire est vaste et s'il existe plusieurs villes et plusieurs centres ruraux qui entretiennent entre eux de bonnes vieilles querelles de prestige, la division territoriale peut prévoir une zone urbaine A, une zone urbaine B, une zone rurale A, une zone rurale B, etc.

Un essai de solution possible au problème ci-dessus pourrait donner lieu à la structure suivante au sein de l'assemblée générale des membres de la corporation:

Assemblée générale des membres

(composition)

	catégorie 1: représentants municipaux de la zone urbaine A
	catégorie 2: représentants municipaux de la zone urbaine B
représentants municipaux	catégorie 3: représentants municipaux de la zone rurale A
	catégorie 4: représentants municipaux de la zone rurale B

associations à caractère non économique	catégorie 5: représentants des associations culturelles de la zone urbaine A
	catégorie 6: représentants des associations culturelles de la zone urbaine B
	catégorie 7: représentants des associations culturelles des zones rurales A et B
	catégorie 8: représentants des autres associations à caractère non économique de toutes les zones réunies
associations à caractère économique	catégorie 9: représentants des associations à caractère économique des zones urbaines A et B
	catégorie 10: représentants des associations à caractère économique des zones rurales A et B
particuliers	catégorie 11: personnes âgées de moins de 25 ans
	catégorie 12: personnes âgées de 25 ans ou plus et résidant dans les zones urbaines A et B
	catégorie 13: personnes âgées de 25 ans ou plus et résidant dans les zones rurales A et B

Ce genre de structure illustré ci-dessus n'est le fruit ni de la maladie de la « structurite » ni de la théorie pure. L'expérience de plusieurs organismes démontre d'une façon convaincante les avantages du regroupement des membres en différentes catégories. Certains organismes importants n'ont pu survivre, à notre connaissance personnelle, que grâce à une restructuration semblable à celle décrite en exemple ci-dessus.

D'abord, le fait de grouper les gens selon leurs particularismes propres leur permet non seulement de s'exprimer mais de se sentir mieux compris et plus estimés par l'ensemble du groupe auquel ils appartiennent. De fait, dans l'exemple précédent, chacun des participants à une assemblée générale a 13 fois plus de chance de faire valoir ses opinions lorsque les discussions ont lieu d'abord au niveau des catégories.

Également, il est beaucoup plus facile pour les organisateurs de l'assemblée d'animer des discussions de fond lorsque les groupes sont plus restreints en nombre et que les participants ont des affinités d'intérêts.

L'assemblée plénière qui suit ces délibérations particulières prendra alors toute l'importance qui lui revient et les résultats atteints témoigneront d'une meilleure participation de tous les membres. Il n'y aura plus place au sentiment d'isolement et d'ennui et, partant, à la contestation négative.

Un autre avantage, cette fois indirect, de telles structures favorisant l'intégration et la participation de tous les membres est la découverte d'un

nombre surprenant de personnes vraiment intéressées aux activités de l'organisme et intéressantes également dans les cadres du recrutement des membres à la direction ou à d'autres responsabilités au sein de l'organisme.

Enfin, avec l'existence de plusieurs catégories de membres assurant une meilleure représentation des différents éléments de la population desservie par l'organisme, il est du même coup possible de conserver cette même représentation au sein du conseil d'administration. Sur le plan juridique, en effet, chacune des catégories de membres peut, si les règlements corporatifs le prévoient ainsi, élire parmi ses membres un nombre déterminé d'administrateurs de sorte que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs alors vraiment représentatifs de toute une population.

Dans notre hypothèse du début, il y aurait disons 13 administrateurs, soit un administrateur par catégorie. Remarquons que la loi n'interdit pas à une catégorie de membres le privilège d'élire plus d'un administrateur, à la condition que ce privilège soit écrit dans les règlements. Avec un conseil d'administration composé de 13 personnes, et en tenant compte que plus on approche du centre des décisions moins il doit y avoir de personnes, il pourrait alors paraître utile au conseil d'administration de déléguer certains de ses pouvoirs à un comité exécutif composé, par exemple, des cadres de la corporation. Toujours dans le but d'assurer une bonne représentation et afin d'assurer aussi un bon équilibre entre les forces en présence, les règlements peuvent prévoir qu'à l'exception du président les autres cadres de la corporation seront nommés également parmi les administrateurs élus par certains groupes de catégories. Ainsi, par exemple, chacun des deux vice-présidents (s'il y en a deux), du secrétaire et du trésorier seraient nommés parmi les administrateurs issus l'un des quatre premières catégories, l'autre des catégories 5 à 8, et ainsi de suite.

La structure d'ensemble apparaîtrait donc comme suit dans notre hypothèse:

1) *Rôle et prérogatives de l'assemblée générale des membres.*

Le rôle et les prérogatives de l'assemblée générale des membres restent limités par la loi aux questions suivantes:

- recevoir les états financiers de la corporation;
- élection des administrateurs;
- nomination du vérificateur des comptes et
- approbation des règlements.

Quant aux autres questions intéressant la corporation, l'assemblée générale peut certes en discuter en pratique, mais les décisions qui en résulteront ne peuvent pas lier le conseil d'administration ni la corporation dans son ensemble; ces décisions n'équivalent qu'à des vœux sur le plan légal. Il appartiendra donc sur ce plan aux membres d'élire les administrateurs qui répondent le mieux aux désirs de l'assemblée générale.

La loi ne laisse donc pas beaucoup de latitude à l'accroissement du pouvoir décisionnel de l'assemblée générale des membres et toutes dispositions réglementaires augmentant ou diminuant d'une façon quelconque le pouvoir décisionnel de l'assemblée générale sur l'un des quatre objets énumérés ci-dessus seraient illégales et nulles.

Par contre, les règlements généraux de la corporation peuvent fixer des conditions particulières à la tenue des assemblées générales, par exemple relativement au quorum, aux avis de convocation, etc.

2) *Rôle et prérogatives du conseil d'administration.*

La loi établit les pouvoirs du conseil d'administration de la façon suivante:

- « Les administrateurs de la corporation peuvent en administrer les affaires et passer, en son nom, toutes espèces de contrats permis par la loi. »
- « Les administrateurs peuvent de plus « faire des règlements non contraires à la loi ou aux lettres patentes pour régler les objets » dont la liste est décrite dans la loi. »

Ces deux dispositions générales de la loi donnent lieu aux conclusions suivantes bien établies par l'interprétation des tribunaux:

- Le conseil d'administration a le pouvoir exclusif d'administrer les affaires de la corporation. Du même coup, tous actes d'administration décidés sur l'initiative de l'assemblée générale des membres sont nuls et illégaux;
- le conseil d'administration tient ses pouvoirs d'administration de la loi elle-même et non pas de l'assemblée générale des membres. Cette règle est lourde de conséquences en pratique, puisqu'il devient absolument impossible pour l'assemblée générale des membres de restreindre ou d'augmenter les pouvoirs du conseil d'administration, sauf dans les

limites permises par la loi elle-même. De la même façon, il serait illégal de subordonner l'exécution des pouvoirs du conseil d'administration à l'approbation de l'assemblée des membres ou d'une tierce personne, sauf dans les cas expressément prévus dans la loi. Le conseil d'administration lui-même n'a pas l'autorité pour consentir à de telles modifications de ses pouvoirs.

- les administrateurs eux-mêmes sont de par la loi les fiduciaires des biens de la corporation. Encore une fois, ils tiennent leur mandat fiduciaire de la loi et non pas de l'assemblée des membres. En conséquence, les administrateurs ne répondent strictement de leur administration que devant la loi. Ils n'ont pas, en droit strict, à répondre de leur administration devant l'assemblée générale des membres qui ne peut que les remplacer au moment des élections si elle n'est pas satisfaite de leur administration. C'est la raison pour laquelle le conseil d'administration possède le pouvoir exclusif de déterminer les politiques de la corporation et ses priorités, indépendamment même des volontés de l'assemblée générale des membres.

Il est bien entendu que la loi se montre sévère à l'endroit des administrateurs dont l'administration est frauduleuse, illégale ou abusive.

3) *Rôle et prérogatives du comité exécutif.*

Lorsque le conseil d'administration se compose de plus de six administrateurs, la loi permet au conseil d'administration de créer, par règlement, un comité exécutif composé d'au moins trois administrateurs, afin d'alléger les tâches administratives du conseil et d'assurer une exécution plus efficace des décisions de la corporation.

Le conseil d'administration délègue alors dans le même règlement certains de ses pouvoirs au comité exécutif. Il est donc important de bien préciser tous les pouvoirs délégués au comité exécutif, afin que ce dernier n'agisse pas dans l'illégalité.

A la limite, le conseil d'administration peut déléguer au comité exécutif la quasi-totalité de ses pouvoirs, sous réserve cependant du pouvoir de surveillance et de contrôle du conseil d'administration.

4) *Rôle et prérogatives des cadres.*

Les cadres se définissent dans le langage nord-américain comme « les officiers » de la corporation: le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier, etc. Ils n'ont des responsabilités que dans les limites de leur statut juridique, c'est-à-dire en leur qualité de serviteurs du conseil d'administration.

Le président a la tâche de présider les assemblées de la corporation et de représenter cette dernière dans le cadre des politiques de la corporation. Le vice-président remplace le président en l'absence de ce dernier.

Le secrétaire a la responsabilité de la tenue des livres des procès-verbaux principalement, de la convocation des assemblées, etc.

Le trésorier voit à la conservation et à la tenue des livres et documents comptables et est responsable de la trésorerie en général.

Les règlements généraux des corporations décrivent assez bien habituellement les tâches des cadres administratifs.

2. *Le règlement bancaire et la résolution bancaire.*

Le règlement bancaire et la résolution bancaire sont deux documents importants qu'il faut éviter de confondre.

Essentiellement, le règlement bancaire permet au conseil d'administration de faire des emprunts de deniers sans l'approbation de l'assemblée générale des membres exigée par la loi en pareil cas en l'absence d'un tel règlement.

La résolution bancaire est le document dans lequel le conseil d'administration désigne d'autorité les officiers signataires des chèques et des effets de commerce de la corporation. Il n'est point besoin d'insister sur l'importance de ce document.

Voilà donc les principaux documents auxquels il faut accorder une attention particulière dans l'organisation de la corporation; les règlements généraux de la corporation, le règlement bancaire et la résolution bancaire.

Nous en avons fait une analyse sommaire en insistant surtout sur certains chapitres qui composent les règlements généraux, soit les structures et les pouvoirs des différents organes d'administration. Quant aux autres documents à adopter et aux décisions sur d'autres sujets relatifs à l'organisation de la corporation, il nous est impossible de nous y attarder, quoiqu'ils présentent moins d'importance.

Une fois organisée sur le plan corporatif et ses cadres nommés conformément aux règlements établis, la corporation sera en mesure de fonctionner pleinement.

III. — L'ADMINISTRATION ET LE FONCTIONNEMENT DES CENTRES CULTURELS.

L'administration et le fonctionnement des corporations devront respecter scrupuleusement la loi et au même titre les règlements. C'est là la toute première règle d'une bonne administration.

La deuxième règle trop souvent ignorée veut que toutes les décisions, du moins les décisions importantes, soient prises en assemblées. Les administrateurs, en effet, n'ont pas de pouvoirs individuellement; ils n'ont qu'un pouvoir collégial, c'est-à-dire en assemblée dûment convoquée. Bien entendu, un administrateur peut fort bien engager la corporation s'il agit dans les cadres d'une délégation expresse permise par la loi et autorisée par le conseil d'administration ou si les engagements qu'il prend découlent des privilèges inhérents à ses fonctions. A l'exclusion de ces cas, la loi exige la décision du conseil d'administration, par exemple, dans le cas de l'approbation de règlements, d'emprunts, d'acceptation de nouveaux membres, d'autorisation de dépenses, etc.

Nous terminerons donc cet exposé par une analyse sommaire des assemblées de la corporation, sous les aspects suivants :

- conditions de la constitution des assemblées;
- la prise des décisions et
- les procédures délibérantes.

A. CONDITIONS DE LA CONSTITUTION DES ASSEMBLÉES.

Deux conditions préliminaires sont requises légalement pour constituer valablement une assemblée :

- 1) l'avis de convocation et
- 2) le quorum.

Si les règlements de la corporation le prévoient, les délais réglementaires et les autres modalités de l'avis de convocation doivent être respectés sous peine de nullité de l'assemblée.

En l'absence de toutes dispositions réglementaires sur ces sujets, la loi impose alors un délai de 10 jours francs pour toutes assemblées générales des membres et l'avis de convocation doit être envoyé à chaque membre par poste recommandée et publié dans les journaux de la manière y décrite. Quant aux assemblées des administrateurs et toujours en l'absence de dispositions réglementaires, la loi n'y pourvoit pas et les délais se doivent d'être tout simplement « raisonnables » sans plus de précision.

B. LA PRISE DES DÉCISIONS : LA RÈGLE DE LA MAJORITÉ.

En règle générale, les décisions sont prises par la majorité des personnes présentes à l'assemblée et ayant droit de vote. C'est là l'application de la règle de la majorité, c'est-à-dire la moitié des votes plus un.

Il se trouve des gens pour critiquer sévèrement cette règle dite de la majorité. Peut-être ont-ils raison jusqu'à un certain point, car il est vrai que la raison et la vérité ne sont pas nécessairement du côté du plus grand nombre.

La loi d'ailleurs ne nie pas les problèmes que peut poser en pratique l'application de la règle de la majorité simple des votes, puisqu'elle exige exceptionnellement et dans les cas qu'elle énumère une majorité plus grande que la majorité simple; par exemple, il faut une majorité des $\frac{2}{3}$ des votes favorables des membres pour modifier les pouvoirs de la corporation. Il est également permis d'établir dans les règlements de la corporation un pourcentage plus grand que la moitié des membres présents plus un pour l'adoption de toutes propositions.

L'important reste quand même d'éviter de pousser le souci de l'unanimité à un point qu'aucune décision ne pourra être prise en fin de compte; chaque fois que les règlements exigent une majorité excessive de votes favorables, cela équivaut à un droit de veto de la part d'un plus petit groupe de personnes. Imaginez par exemple que l'élection des administrateurs exige les $\frac{3}{4}$ des

votes favorables; s'il y a 40 personnes présentes à l'assemblée, 11 d'entre elles posséderont le pouvoir de boycotter les élections. Imaginez la même majorité des $\frac{3}{4}$ requise au conseil d'administration d'une corporation pour l'approbation des dépenses...

Le grand avantage de la règle de la majorité simple, c'est-à-dire la moitié des votes plus un, réside dans la possibilité absolue d'obtenir une décision. C'est donc dire qu'en pratique on doit éviter systématiquement de déroger à cette règle sauf dans les seuls cas où la nature de la question à décider n'est pas telle que son rejet entraînerait une impasse sérieuse dans l'administration et le développement de la corporation. Par exemple, le rejet d'un règlement d'emprunt si important soit-il n'entraîne pas la « mort » de la corporation. Par contre, l'impossibilité d'élire les cadres serait fatal.

Déroger à cette règle, c'est bâillonner à l'avance l'organisme tout entier et le plonger dans l'impasse absolue à la première crise interne.

C. LES PROCÉDURES DÉLIBÉRANTES.

Les procédures délibérantes des assemblées restent ignorées par la grande majorité des membres qui manifeste d'ailleurs avec sagesse et raison des réticences compréhensibles sur toutes questions de procédure. En fait, l'expérience commune montre l'emploi des procédures délibérantes sous l'angle le plus défavorable et même déplaisant; mais il faut reconnaître que cette réputation vise en réalité les procéduriers professionnels dont les discours n'ont pour but que de faire taire l'assemblée entière.

Les procédures délibérantes restent indispensables à toutes discussions plénières. Leur objectif ultime ne veut qu'assurer les débats dans l'ordre et la liberté en vue de permettre les meilleures décisions possibles. Les discussions de fond ne sont possibles qu'à l'intérieur de règles admises par tous.

Si les règlements corporatifs ne contiennent pas de règles de procédures délibérantes, la loi accorde au président de l'assemblée le pouvoir d'en décider à sa discrétion et seul le vote majoritaire de l'assemblée peut alors renverser la décision du président sur cette question.

Dans le cas où les règles de procédures délibérantes sont prévues dans les règlements et les statuts de la corporation, alors l'assemblée doit les suivre.

D. LE DROIT DE VOTE.

A l'assemblée générale des membres, chaque membre en règle présent a droit à un seul vote, y inclus le président. En cas d'égalité des voix, le président a alors droit à un second vote plus communément appelé « vote prépondérant ».

Il en est de même au conseil d'administration, à l'exception du fait que le vote prépondérant du président n'y existe pas.

E. LES PROCURATIONS.

L'usage des procurations n'est pas permis par la loi pour les corporations sans but lucratif.

* * *

Voilà donc les grandes lignes des principaux aspects légaux des organismes culturels.

« Nul n'est censé ignorer la loi » : c'est là une règle juridique implacable et si des personnes agissent illégalement, même de bonne foi, la loi ne pourra pas accepter l'excuse de leur ignorance.

Les administrateurs plus particulièrement ne doivent jamais se permettre le luxe d'ignorer les lois qui gouvernent les activités de la corporation qu'ils dirigent, car leur ignorance entraînera à plus ou moins long terme la « mort » de cette dernière. En voici un exemple qui marquera la fin de notre exposé.

La loi stipule que :

« Les règlements d'une corporation (sans but lucratif) et leurs modifications ou amendements doivent être approuvés par le ministère des Institutions financières, compagnies et coopératives et n'entrent en vigueur qu'à compter de la publication de l'avis de cette approbation dans la Gazette officielle du Québec. »

Or, combien de corporations sans but lucratif au Québec ont obtenu l'approbation et la publication requises par cet article 225 de la loi des compagnies du Québec ? Très peu, en réalité; que chacun fasse au moins une fois l'expérience de questionner en ce sens à la première occasion les dirigeants d'une corporation sans but lucratif à laquelle il appartient: leurs réactions en diront long.

Claude BOULANGER,
professeur à la Faculté de Droit
de l'Université d'Ottawa.