



Comment élaborer la politique d'admissibilité des administrateurs afin d'éviter les conflits d'intérêts ?

MISE EN SITUATION

L'organisme **Le Support chrétien** vient d'admettre un nouvel administrateur : Frère Henri, membre de la Congrégation du Droit Chemin depuis plus de 50 ans. **Le Support Chrétien** est très enthousiaste de pouvoir bénéficier de la longue expérience religieuse de Frère Henri au sein de son conseil d'administration (C.A.). Malheureusement, la mission libérale de l'organisme

ne correspond pas aux valeurs conservatrices de la Congrégation du Droit Chemin. En conséquence, Frère Henri, fidèle à sa Congrégation, s'oppose systématiquement aux projets soumis aux assemblées du C.A. **Le Support Chrétien** réalise qu'il fait face à une situation de conflit d'intérêts et se demande comment celle-ci aurait pu être évitée.

RENSEIGNEMENTS PRATIQUES

Quelques outils pour se prémunir des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêt ont des effets pernicieux sur la saine gestion de l'organisme, allant d'une diminution de l'efficacité du C.A. à une perte de crédibilité publique de l'organisme. La clé pour les éviter est l'information et la sensibilisation des administrateurs grâce à plusieurs outils, dont :

- Déclaration annuelle des intérêts de chaque administrateur;
- Signature annuelle de la politique sur les conflits d'intérêts;
- Inclusion de la politique dans les documents remis à chaque administrateur;
- Discussion annuelle sur les conflits d'intérêts;
- Décision du C.A. avant d'admettre un nouvel administrateur à risque.

Les règles sur les conflits d'intérêts et leur justification

Le Code civil du Québec précise qu'un administrateur doit éviter de « se placer dans une situation de conflit entre ses intérêts et ses obligations d'administrateur. Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts. [...] Cette dénonciation est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration. » Cette règle est reprise par diverses lois corporatives qui, au surplus, exigent que l'administrateur s'abstienne de voter sur les questions touchant l'intérêt qu'il a dénoncé.

L'administrateur en conflit d'intérêt est placé dans une situation qui n'est pas compatible avec ses devoirs d'honnêteté et de loyauté, ni avec son devoir de toujours agir dans l'intérêt de l'organisme.

Une politique d'admissibilité souple

La solution idéale au problème des conflits d'intérêts serait d'élaborer une politique d'admissibilité des administrateurs qui écarte tout candidat présentant un potentiel de conflits. Malheureusement, une telle politique s'avèrerait difficilement applicable puisque les candidats au poste d'administrateur sont souvent impliqués dans plusieurs sphères de leur communauté et travaillent simultanément à la réalisation de divers intérêts. Par conséquent, une politique d'admissibilité trop stricte risquerait d'éliminer un grand nombre de candidats intéressants.

*L'organisme **Éduc-Action** offre un service d'aide aux devoirs pour les enfants défavorisés. Souhaitant éviter toute possibilité de conflit d'intérêts, il s'est doté d'une politique rigide sur l'admissibilité de ses administrateurs. En vertu de cette politique, la candidature de toute personne étant affiliée à une Commission scolaire est automatiquement rejetée. Suite à une réforme réalisée par le ministère de l'Éducation, les méthodes d'enseignement au primaire changent du tout au tout. **Éduc-Action** est alors bien embêté de ne pas disposer d'une personne ressource au sein de son C.A. qui serait familière avec la réforme et pourrait l'aider à adapter ses stratégies.*



Élaborer la politique d'admissibilité des administrateurs...

Il demeure néanmoins que certains types de candidats sont particulièrement susceptibles d'être en conflit d'intérêts. C'est le cas, par exemple, des hommes et femmes d'affaires influents, du maire d'une municipalité de la région ou de la famille du directeur de l'organisme. Leur admission dans le C.A. doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

LES PERSONNES PRÉSENTANT UN RISQUE ÉLEVÉ DE CONFLIT

Le critère qui devrait régir l'admission de personnes à risque est leur capacité à participer efficacement à l'administration de l'organisme. En s'abstenant de voter lorsqu'elles sont en conflit, ces personnes risquent de voir leur participation aux assemblées du C.A. considérablement réduite. Il n'est pas dans l'intérêt de l'organisme d'admettre des administrateurs dont l'action est paralysée par la présence de conflits d'intérêts.

LES FONCTIONNAIRES GOUVERNEMENTAUX ET MUNICIPAUX

Les fonctionnaires gouvernementaux et municipaux sont particulièrement susceptibles de se trouver en conflit d'intérêts. Bien que leur présence au C.A. puisse être utile, elle peut rapidement devenir source de conflit dans une situation où l'organisme désire emprunter une voie qui n'est pas celle du gouvernement ou de la municipalité. Il devient alors difficile pour l'administrateur en question de respecter à la fois son devoir de loyauté envers l'organisme et les allégeances dues à son emploi.

Malgré ce potentiel de conflit, il ne faut pas se montrer trop strict et rejeter d'emblée la participation de toute personne à risque au C.A. Leur admission devrait toutefois faire l'objet d'une discussion préalable sérieuse entre les autres administrateurs.

Une politique sur les conflits d'intérêts en général

Étant donné que les risques de conflits d'intérêts ne peuvent être complètement éliminés à l'étape de l'admission des administrateurs, il est important que l'organisme se dote d'une politique sur les conflits

d'intérêts applicable à l'ensemble de ses opérations. Cette politique ne doit être ni trop souple ni trop rigide. D'une part, elle doit établir des critères clairs qui guideront et uniformiseront toutes les décisions concernant les conflits d'intérêt. D'autre part, elle doit conserver suffisamment de flexibilité pour permettre une évaluation au cas par cas des situations potentielles de conflit.

De façon minimale, la politique d'un organisme doit reprendre les règles énoncées dans les lois corporatives. Comme nous l'avons vu plus tôt, l'administrateur en conflit d'intérêts doit divulguer son intérêt au C.A. et s'abstenir de voter sur la question. Il est toutefois souhaitable que la politique s'étende au-delà de ces exigences, afin d'éviter même une apparence de conflit aux yeux du public. Voici quelques exemples d'exigences supplémentaires pouvant faire partie de la politique sur les conflits d'intérêts d'un organisme :

- En plus d'imposer une abstention de vote, la politique peut exiger que l'administrateur en conflit se retire de la salle de délibération afin que sa présence n'influence pas la décision des autres membres du C.A.
- La politique peut exiger qu'une transaction financière conclue entre l'organisme et un administrateur le soit à un prix juste et équitable. Pour ce faire, elle peut établir les procédures à suivre lors de telles transactions, prévoyant par exemple la tenue d'un appel d'offres pour les contrats majeurs ou la comparaison des prix pour l'acquisition de biens et services courants.

Finalement, il importe que les administrateurs soient au courant du contenu de la politique sur les conflits d'intérêts. Un rappel annuel des dispositions de la politique devrait être fait, de manière à ce qu'elles soient fraîches à la mémoire de tous les administrateurs.

Recherche et rédaction : Centre québécois du droit de l'environnement
Montage : Communications Terre-à-Terre

