



# Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires

Définition, rôles et administration collective

## À qui s'adresse ce document ?

- Aux accompagnateurs et accompagnatrices des porteurs et porteuses d'un projet de fiducie d'utilité sociale.
- Aux porteurs et porteuses de projets.
- Aux constituant·es, au moment de rédiger l'acte de fiducie.
- Aux fiduciaires ainsi qu'aux personnes approchées pour être fiduciaires.
- À toute personne de la communauté qui souhaite comprendre l'étendue et les limites des pouvoirs des fiduciaires.

## Limite de responsabilité

Les informations contenues dans cette publication sont fournies à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans ce document ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un·e professionnel·le, avocat·e ou autre.



# Pourquoi être fiduciaire ?

Être fiduciaire d'une fiducie d'utilité sociale (FUS), c'est **accepter de prendre soin d'un bien ou d'un ensemble de biens** pour que la communauté puisse en bénéficier. C'est devenir gardien·ne d'éléments matériels ou immatériels et s'assurer que ces derniers soient utilisés dans une finalité d'intérêt général.

Ce rôle, qui implique de grands pouvoirs, vient également avec de très grands devoirs. Il faut être loyal, diligent, réaliser la finalité de la fiducie, rendre des comptes et ne pas confondre ses intérêts personnels avec ceux de la FUS, entre autres. Ces pouvoirs, devoirs et responsabilités qu'impose l'administration du bien d'autrui sont en grande partie prévus dans le [\*Code civil du Québec\*](#).

Pourtant, même si la fiducie d'utilité sociale est constituée dans un but d'intérêt général, c'est-à-dire pour répondre aux besoins et aux aspirations de la communauté et pour le bien commun, elle est soumise à très peu d'exigences en matière de gouvernance démocratique, de transparence et de reddition de compte envers la communauté. Il est donc nécessaire d'en préciser les contours et les modalités afin de bien encadrer le rôle des fiduciaires.

À cet égard, l'économie sociale pourrait être une source d'inspiration. Au fil du document, nous proposons donc aux porteurs et porteuses de projets et aux constituant·es des pratiques afin d'adapter l'administration collective des fiduciaires au contexte de l'économie sociale. Ces suggestions s'inspirent des valeurs et des principes de l'économie sociale (gouvernance démocratique, transparence, implication de la communauté, ancrage territorial, etc.).

Ce document permettra aux futures fiduciaires de mieux comprendre ce que leur rôle implique, en plus d'offrir des pistes de réflexion et des exemples concrets. Il pourra aussi servir de référence pour les fiduciaires déjà en poste.

Alors, qui se sent prêt à devenir fiduciaire ?

**Bonne lecture !**

## ● Table des matières

### ● Introduction

Pourquoi être fiduciaire ?

# 03

### ● Partie 1

Des fiduciaires, c'est quoi ?

# 06

Définition	06
Comprendre les devoirs, les pouvoirs et les responsabilités des fiduciaires (le rôle)	07
Choisir les fiduciaires	10
Durée et fin du mandat	12

### ● Partie 3

Comment surveiller les fiduciaires ?

# 16

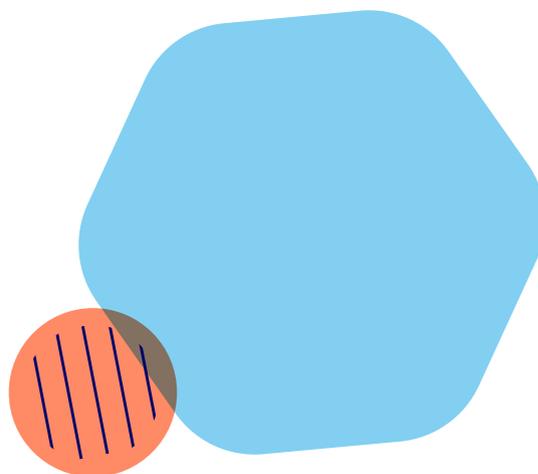
S'informer des décisions et des actions des fiduciaires	16
Agir en cas de non-conformité	17

### ● Partie 2

Comment administrer collectivement une FUS ?

# 13

Décider et agir à plusieurs fiduciaires	13
Attribuer des fonctions précises	14



## ● Quelques rappels

### Qu'est-ce qu'une fiducie d'utilité sociale ?

Une fiducie d'utilité sociale (FUS) est un moyen de détenir et d'administrer un ou des biens dans un intérêt qui est général.

#### Trois éléments sont essentiels pour donner vie à une FUS.

- 1 **L'affectation, par le, la ou les constituant-es, du ou des biens à une fin particulière** (il s'agit de la vocation ou du but visé). Cette affectation doit être d'utilité sociale, c'est-à-dire qu'elle doit poursuivre un but d'intérêt général ; par exemple, un but culturel, éducatif, philanthropique, religieux ou scientifique. Une fiducie d'utilité sociale ne peut pas avoir pour objectif principal de réaliser un bénéfice ou d'exploiter une entreprise. L'affectation est inscrite dans l'acte de fiducie.
- 2 **Le transfert de ces biens** (terrains, immeubles, sommes monétaires, droits d'auteurs, données numériques, etc.) par le, la ou les constituant-es à une FUS.
- 3 **L'acceptation**, par les fiduciaires, de tenir le rôle d'administrateur et de détenir les biens.



### Qu'est-ce que l'acte de fiducie ?

L'acte de fiducie (parfois nommé « acte constitutif » ou « acte de constitution ») est le document fondateur de la fiducie. Il détermine les éléments centraux de la FUS (l'affectation, les biens transférés et les premiers et premières fiduciaires) ainsi que les bases de son fonctionnement, notamment le mode de désignation des fiduciaires subséquent-es, leurs pouvoirs, la durée de leur mandat, etc. Une fois créé et officialisé par toutes les parties, l'acte de fiducie n'est modifiable qu'avec l'accord d'un tribunal.

Cet acte de fiducie est le travail de plusieurs personnes : les porteurs et porteuses de projets, les personnes constituantes ainsi que les premiers et premières fiduciaires. L'implication de la communauté est également souhaitable à cette étape. Pour rédiger ce document fondateur, il est essentiel de se faire accompagner par des professionnel·les du droit. L'acte de fiducie doit être notarié, c'est-à-dire signé par un·e notaire.

### Qui sont les acteurs et actrices clés dans la création d'une FUS ?



**Les constituant-es** sont les personnes (ou les organisations) qui transfèrent un de leurs biens à la fiducie, en déterminent la finalité (l'affectation) et nomment les premiers et premières fiduciaires.



**Les fiduciaires** sont les personnes désignées par les constituant-es (ou selon le mode de désignation déterminé dans l'acte de fiducie) pour détenir et administrer la fiducie de façon à en réaliser la finalité (l'affectation). Ce sont les gardien·nes de la FUS.



**La communauté de la FUS** est composée de l'ensemble des personnes qui peuvent en bénéficier, être touchées par ses activités, y contribuer ou les réaliser.

## • Partie 1

# Des fiduciaires, c'est quoi ?

?

## Définition

Les fiduciaires sont des personnes qui ont la responsabilité d'administrer les biens de la fiducie et de s'assurer que celle-ci remplit bien sa vocation (ou affectation).

Les fiduciaires agissent dans un intérêt qui n'est pas le leur ; les biens de la fiducie ne leur appartiennent pas. En droit, ce mécanisme est appelé l'administration du bien d'autrui. Les fiduciaires auront le contrôle des biens en fiducie et pourront prendre toutes les décisions et les mesures nécessaires afin de réaliser le but d'intérêt général.

Les fiduciaires ont des devoirs (ce qu'ils ou elles doivent faire ou s'abstenir de faire) et des pouvoirs qu'ils ou elles doivent exercer dans l'unique intérêt de l'affectation de la FUS.

Lorsqu'il y a plusieurs fiduciaires (dans la majorité des cas), cette administration par les fiduciaires sera collective (voir la section « Comment administrer collectivement une FUS? »).

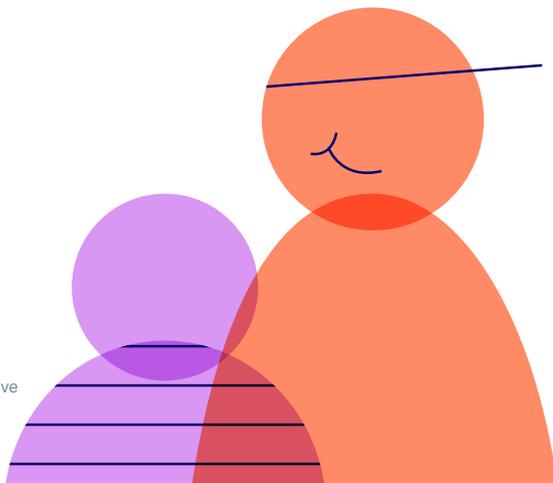
## Qui peut être fiduciaire ?

Seules des personnes physiques, c'est-à-dire des êtres humains, peuvent être fiduciaires. Une personne morale (p. ex. une entreprise ou une municipalité) ne peut être fiduciaire d'une fiducie d'utilité sociale, à moins qu'elle ne soit autorisée par une loi spéciale adoptée à cette fin.

Les constituant-es d'une fiducie peuvent aussi agir comme fiduciaires, mais ne peuvent pas être les seuls fiduciaires. Les constituant-es qui agissent comme fiduciaires n'ont pas plus de pouvoir que les autres fiduciaires.

## Les personnes fiduciaires peuvent-elles être rémunérées ?

Le *Code civil de Québec* n'interdit pas la rémunération des fiduciaires ou l'octroi d'un montant pour participer aux réunions. Selon nos observations, les personnes fiduciaires ne sont généralement pas rémunérées, mais elles ont droit à un remboursement, par la fiducie, des dépenses encourues dans le cadre de leur rôle. Les modalités concernant la rémunération et le remboursement des dépenses peuvent être déterminées au préalable dans l'acte de fiducie ou laissées à la discrétion des fiduciaires.



# Comprendre les devoirs, les pouvoirs et les responsabilités des fiduciaires (le rôle)

## Quels sont les devoirs des fiduciaires ?

Les articles 1306 et suivants du Code civil du Québec, notamment, énumèrent les devoirs des fiduciaires.

✓ En résumé, la ou le fiduciaire **doit** :

- conserver le bien et/ou réaliser le but de la fiducie d'utilité sociale (son affectation) (art. 1306);
- agir dans les limites posées par la loi et l'acte de fiducie (art. 1308);
- agir avec prudence et diligence (art. 1309), ce qui signifie par exemple :
  - être présent aux réunions du conseil fiduciaire;
  - avoir lu et analysé la documentation transmise au préalable;
  - faire appel à des personnes qualifiées, lorsque pertinent;
- être honnête et loyal, et ce, « dans le meilleur intérêt » de la fin poursuivie (art. 1309);
- dénoncer les situations susceptibles de causer un conflit d'intérêts (art. 1311);
- procéder à une reddition de compte annuelle (art. 1351).

✗ Il ou elle **ne doit pas** :

- se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations de fiduciaire, sans le dénoncer (déclarer) aux autres fiduciaires (art. 1310);
- acheter, ou se procurer autrement, des biens de la fiducie, sauf exception (art. 1312);
- être partie à un contrat qui concerne les biens de la fiducie, sauf si elle ou il déclare son intérêt pécuniaire personnel et agit de concert avec au moins une autre personne fiduciaire désintéressée (art. 1312);
- confondre ses biens avec ceux de la fiducie (art. 1313);
- utiliser à son profit les informations ou les biens obtenus dans le cadre de ses fonctions (art. 1314);
- donner les biens de la fiducie, à moins que cela ne contribue à la finalité déterminée ou que les biens aient peu de valeur (art. 1315);
- déléguer l'entière responsabilité de son rôle de fiduciaire à une personne qui n'est pas fiduciaire (art. 1337).

## Quels sont les pouvoirs des fiduciaires ?

Les fiduciaires peuvent :

- contrôler et administrer en exclusivité la fiducie (art. 1278 C.c.Q.);
- prendre toute décision ou mesure permettant de réaliser la finalité de la fiducie, sauf si la loi ou l'acte de fiducie interdit une action particulière (p. ex. vendre un immeuble précis placé en fiducie) (art. 1278);
- vendre les biens de la fiducie (sauf si interdit par l'acte de fiducie), accorder des droits réels (p. ex. l'usufruit) ou accomplir tout autre acte nécessaire ou utile (art. 1307);
- déléguer leurs fonctions ou se faire représenter par quelqu'un d'autre pour une action déterminée (p. ex. pour assurer l'exploitation commerciale et l'entretien d'un bâtiment) (art. 1337).

## L'acte de fiducie peut aussi encadrer les devoirs et les pouvoirs

Les devoirs et les pouvoirs mentionnés ci-haut, et prévus au *Code civil du Québec*, s'imposent à tous les fiduciaires, peu importe le type de FUS et son domaine d'application. L'acte de fiducie peut ajouter à ces devoirs ou restreindre ces pouvoirs.

Selon la finalité de la fiducie, il peut effectivement être utile d'encadrer dans l'acte de fiducie ce que les fiduciaires peuvent ou ne peuvent pas faire, en plus de ce qui est mentionné plus haut, tout en leur laissant une certaine marge de manœuvre. **Afin de déterminer les contours de cet encadrement, il est important de consulter un-e professionnel-le du droit.**

### • Exemple

L'acte de fiducie d'une FUS en habitation pourrait prévoir que les fiduciaires ont le pouvoir de vendre ou d'hypothéquer certains biens détenus par la fiducie si – et seulement si – cette vente ou cette hypothèque permet de mieux réaliser la vocation de la fiducie. Par exemple, les fiduciaires pourraient vendre un stationnement faisant partie du patrimoine de la FUS en vue d'acquérir un immeuble à logements.

Au contraire, l'acte de fiducie de cette même FUS pourrait interdire la vente de tout bien immobilier.

### • Exemple

L'acte de fiducie d'une FUS de données peut prévoir l'interdiction, pour les fiduciaires, de vendre les données détenues. Il peut également prévoir l'interdiction, pour les fiduciaires, de donner accès aux données à certaines personnes ou à certains types d'acteurs.

## Est-ce que d'autres personnes que les fiduciaires peuvent prendre des décisions ?

Un-e fiduciaire peut seulement déléguer ses responsabilités en tant qu'administrateur ou administratrice de la fiducie ou l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire à un-e autre fiduciaire. Autrement dit, les fiduciaires ne peuvent pas laisser à la discrétion d'autres personnes les décisions qui relèvent de leur rôle. Les fiduciaires ne peuvent pas être des exécutant-es et assujettir leur décision à l'approbation d'autres personnes.

## Les personnes fiduciaires peuvent-elles déléguer leurs tâches ?

Les fiduciaires peuvent déléguer leurs tâches à d'autres personnes (physiques ou morales) ou encore se faire représenter par un tiers pour une action déterminée, par exemple pour assurer la gestion et l'entretien d'un bâtiment.

Toutefois, même si les personnes fiduciaires ont délégué une tâche donnée, elles en demeurent responsables. C'est pourquoi, lorsqu'elles sont autorisées à le faire, elles doivent porter une attention particulière au choix de l'individu à qui elles délèguent la tâche. Un tel mandat peut être donné par écrit et être notarié ou signé devant un-e ou des témoins. Dans tous les cas, des instructions précises devraient être données.

## Les personnes fiduciaires sont-elles personnellement responsables des biens de la FUS ?

Comme la FUS n'est pas une personne morale, contrairement à un OBNL ou une coopérative, les biens qu'elle détient sont établis au nom des fiduciaires. Qu'est-ce que cela implique ? Dans le cas, par exemple, d'une FUS d'habitation, un locataire qui souhaiterait contester son augmentation de loyer devra envoyer sa contestation aux fiduciaires en les nommant personnellement. Cette contestation ne sera pas adressée à la FUS, mais aux fiduciaires, en leur qualité de fiduciaires. Aussi, si un bien de la fiducie est vendu, le vendeur identifié sera « les fiduciaires », et non la FUS.

## Quelle est la responsabilité des fiduciaires en cas de mauvaise administration ?

Un aspect important de la fiducie est qu'elle rend les fiduciaires responsables de leur administration. En effet, la finalité de la fiducie limite les actions et les décisions que peuvent prendre les fiduciaires. Les personnes fiduciaires doivent agir et décider en respectant cette finalité. Si elles agissent autrement et prennent des décisions qui vont à l'encontre de la finalité de la fiducie, elles deviennent personnellement responsables de leurs actions et peuvent être poursuivies en justice. C'est également le cas si des fiduciaires, dans l'exercice de leurs pouvoirs, font défaut de diligence et de prudence.

Il est donc important pour les fiduciaires de prendre connaissance et de bien comprendre les devoirs mentionnés ci-dessus ainsi que les pouvoirs qui leur sont conférés dans l'acte de fiducie. En cas de doute, il convient de s'informer auprès d'un-e professionnel-le du droit au sujet des situations qui peuvent engager la responsabilité personnelle des fiduciaires.

Exemples de manquements pour lesquels une ou un fiduciaire peut être tenu personnellement responsable :

- défaut d'agir selon le comportement attendu d'un ou d'une fiduciaire (loyauté, honnêteté, diligence et prudence) ;
- défaut à un devoir précis de l'acte de fiducie ;
- s'engager pour la fiducie auprès d'un tiers (p. ex. un fiduciaire qui engage un fournisseur de service) sans en avoir le pouvoir selon l'acte de fiducie.

### Outils à prévoir par les constituant-es

Afin de faciliter la compréhension, par les actrices et acteurs impliqués, des devoirs et des pouvoirs qui incombent aux fiduciaires, les constituant-es peuvent prévoir une fiche informative qui résume les actions et les décisions que peuvent ou ne peuvent pas prendre les fiduciaires dans un cas en particulier.

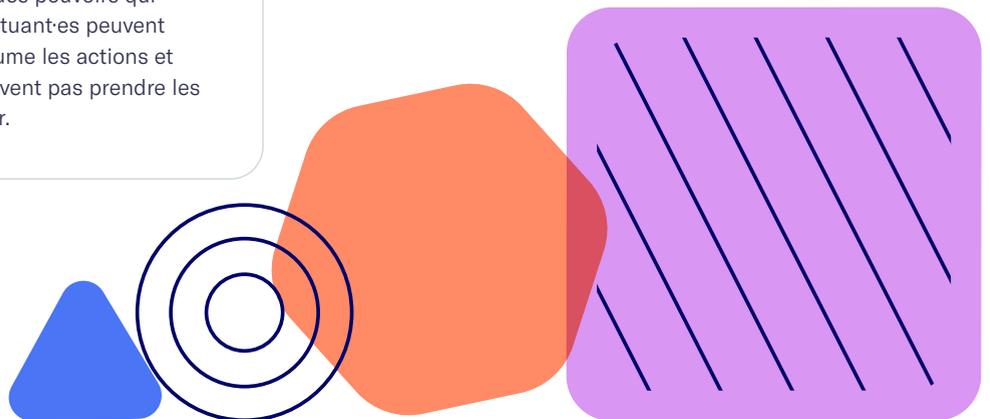
## Quelle est la responsabilité d'un-e fiduciaire à l'égard des décisions prises par les autres fiduciaires ?

Les fiduciaires sont solidairement responsables de leur administration. Juridiquement, la solidarité entre fiduciaires signifie qu'**une personne qui constate un manquement des fiduciaires**, ou un tiers qui subit un dommage en raison de cette décision, **peut poursuivre n'importe quel fiduciaire individuellement, peu importe qui a pris la décision**, et ce, **même si la ou le fiduciaire en question s'y était opposé**. Il revient alors au fiduciaire poursuivi de trouver une solution avec les autres fiduciaires afin de régler cette situation, ce qui peut entraîner d'autres poursuites, cette fois entre fiduciaires. Une personne fiduciaire poursuivie pour une décision pour laquelle elle avait manifesté sa dissidence pourrait, par exemple, choisir de poursuivre à son tour ses pairs.

Si l'acte de fiducie prévoit une division des fonctions (par exemple, un fiduciaire chargé de la tenue de la comptabilité), chaque fiduciaire n'est alors responsable que de sa propre administration.

## Comment réduire les risques pour les fiduciaires ?

Il est fréquent de retrouver dans les actes de fiducie des clauses prévoyant l'indemnisation des fiduciaires en cas de poursuite (notamment pour payer les frais judiciaires, tels les honoraires professionnels) ou le devoir de contracter une assurance responsabilité. Ces clauses permettent de protéger les fiduciaires dans une certaine mesure, étant donné qu'ils et elles engagent leur propre responsabilité pour les décisions et les actions qui sont prises. Pour plus d'informations sur les risques encourus par les fiduciaires et les façons de les mitiger, il est important de consulter un-e professionnel-le du droit.



## Choisir les fiduciaires

### De combien de fiduciaires une fiducie a-t-elle besoin ?

Le nombre de fiduciaires dépend du contexte propre à chaque FUS.

Un nombre précis de fiduciaires peut être indiqué dans l'acte de fiducie. Il est également possible de laisser place à la flexibilité en mentionnant que leur nombre doit être d'au moins cinq, sept, ou neuf. Cela permet à la fiducie d'évoluer selon ses besoins et ses ressources. Dans d'autres cas, l'acte de fiducie peut mentionner qu'en tout temps, les fiduciaires en fonction pourront, à l'unanimité, décider de porter leur nombre de sept à neuf, par exemple.

Pour faciliter les prises de décisions à la majorité, il peut y avoir un intérêt à avoir un nombre impair de fiduciaires.

#### Inspiration économie sociale

Selon la Boîte à outils: *Gouvernance démocratique – OBNL* du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC), « le nombre idéal [d'administrateurs ou d'administratrices] est celui qui permet de former une véritable équipe. » On y fait également mention que « le chiffre maximal est de 11 personnes. Plus on augmente ce nombre, plus il sera difficile de coordonner les horaires pour tenir des réunions sans absence, plus il sera difficile de concilier les points de vue différents et plus les délibérations seront longues. » Ces considérations, bien que formulées à l'intention des conseils d'administration des OBNL ou des coopératives, sont également pertinentes pour déterminer le nombre de fiduciaires propres à une FUS.

### Comment se fait la nomination des fiduciaires ?

Il n'existe pas de modèle unique pour nommer les fiduciaires. Comme précisé dans le *Code civil du Québec*, les premières et premiers fiduciaires (parfois aussi nommés « fiduciaires initiaux ») sont choisis par le, la ou les constituant-es et sont nommés dans l'acte de fiducie.

Pour les fiduciaires subséquent-es, le mode de sélection ou de nomination est habituellement précisé dans l'acte de fiducie ou dans un règlement de régie interne, s'il y a lieu. Néanmoins, il est bon de rappeler qu'un règlement de régie interne présente l'avantage de pouvoir évoluer et être adapté, alors que l'acte de fiducie ne peut être modifié qu'avec l'accord d'un tribunal.

#### Inspiration économie sociale

Pour tendre vers la gouvernance démocratique, il faut créer un véritable partage du pouvoir entre les parties prenantes et la communauté de la FUS et privilégier la transparence et la redevabilité auprès de celles-ci.

Voici quelques exemples de modes de nomination des fiduciaires impliquant une participation élargie de la communauté.

Les fiduciaires pourraient être des personnes :

- nommées par des parties prenantes ;
- élues par des collèges électoraux ;
- nommées par une assemblée de la communauté.

En économie sociale, la gouvernance démocratique encourage la mise en place de processus et de mécanismes participatifs qui vont bien au-delà d'un simple vote à l'assemblée générale annuelle. Pour en apprendre davantage sur la gouvernance démocratique des organisations d'économie sociale, le [TIESS](#) et le [CSMO-ESAC](#) ont tous les deux publié des outils sur le sujet. Ces outils, bien qu'ils s'adressent aux entreprises d'économie sociale, peuvent aider à la réflexion au moment de choisir le mode de nomination des fiduciaires. Dans le cas des FUS, il est également possible d'inventer de nouveaux mécanismes ou d'utiliser plusieurs modes de nomination. Notre publication [Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale](#) approfondit ces différentes stratégies.

## De quels profils de fiduciaires une fiducie a-t-elle besoin ?

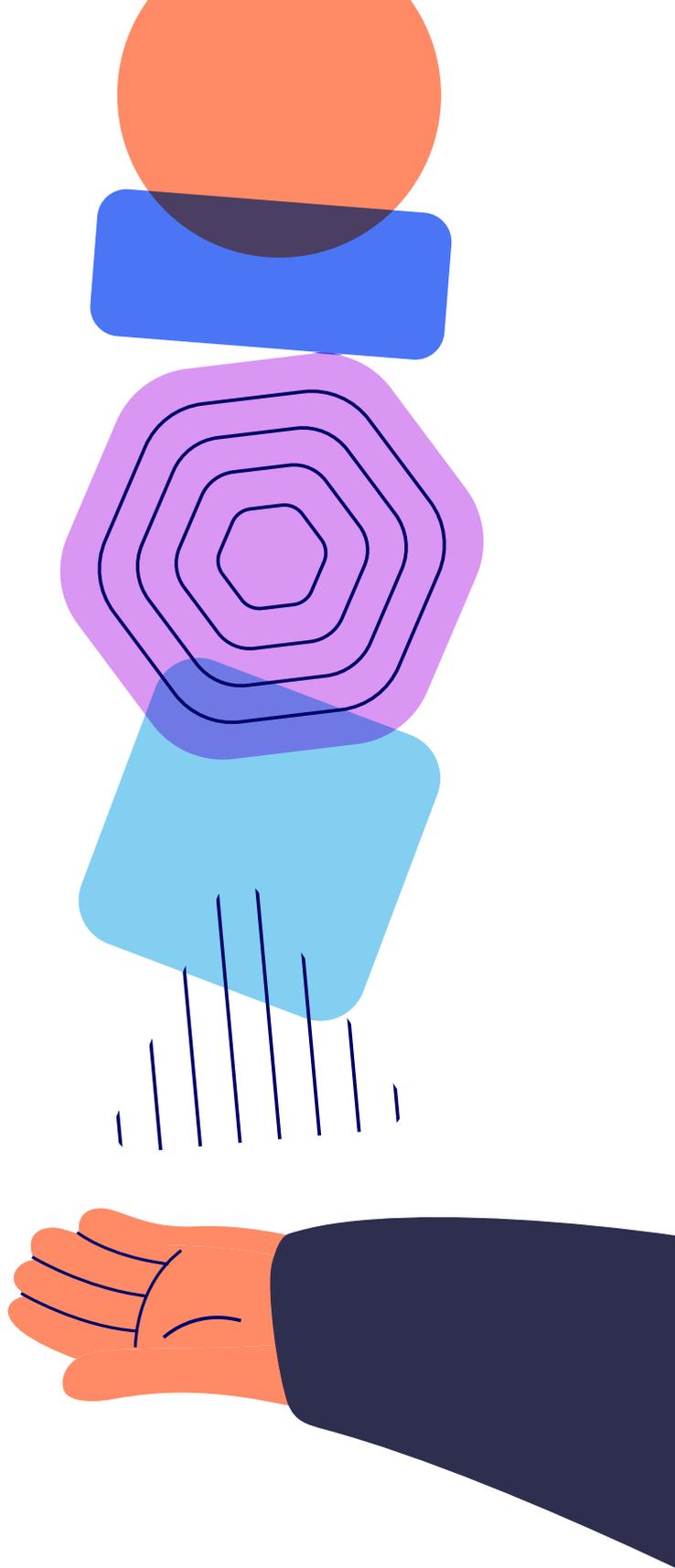
L'acte de fiducie – ou encore le règlement de régie interne – peut prévoir, au besoin, des critères de sélection des fiduciaires, par exemple :

- leur lieu de résidence ;
- leurs qualifications ou les compétences nécessaires à la fiducie ;
- leur appartenance à un ordre professionnel, si pertinent ;
- l'interdiction de cumuler plusieurs fonctions. Par exemple, être à la fois fiduciaire et personne utilisatrice de la fiducie.

Les personnes fiduciaires peuvent aussi être choisies de manière à trouver un équilibre quant à la diversité des points de vue, des expertises, des compétences ainsi que de la représentativité hommes-femmes. Le recrutement de fiduciaires de la relève (jeunes de moins de 35 ans) peut aussi être un critère pertinent.

Une fois les besoins identifiés, il sera plus facile de déterminer la nature des profils recherchés pour pourvoir les postes. Dans tous les cas, il peut être bénéfique pour la fiducie de mettre en place un programme de formation destiné spécifiquement aux nouveaux fiduciaires, voire un programme de mentorat entre les fiduciaires de la relève et les fiduciaires chevronnés afin de réduire l'écart de connaissances entre eux.

Peu importe le mode de nomination, l'acte de fiducie doit prévoir qu'en tout temps il y aura au moins une personne fiduciaire désintéressée (aussi appelée « fiduciaire tiers »). Il s'agit d'une personne qui n'est pas motivée par un avantage pécuniaire personnel et qui n'a pas de droit direct sur le bien (art. 1275 C.c.Q.).



## Durée et fin du mandat

### Quelle est la durée d'un mandat de fiduciaire ?

Le *Code civil du Québec* ne prévoit aucune limite concernant la durée ou le nombre de mandats que peut obtenir un-e fiduciaire. Dans de rares cas, des fiduciaires ont même été nommés à vie ! Il est donc préférable de prévoir ces deux éléments dans l'acte de fiducie.

Rien n'exige non plus que les mandats des fiduciaires se terminent en même temps. L'acte de fiducie ou les règlements de régie interne peuvent prévoir un système de mandats décalés, de façon à assurer plus de continuité dans l'organisation.

De façon générale, si la nomination d'une nouvelle personne fiduciaire n'a pas lieu au moment fixé, le mandat d'une personne fiduciaire en poste se prolonge jusqu'à ce que la nouvelle personne soit nommée.

#### • Exemple

Il peut être prévu que les fiduciaires soient nommés pour deux ans. Toutefois, pour les deux premières années suivant la création de la fiducie, la durée du mandat de la moitié des fiduciaires sera d'un an. Les mandats pourront par la suite être renouvelés pour des périodes de deux ans, s'il y a lieu, conformément aux règles d'administration de la fiducie.

#### Inspiration économie sociale

La Boîte à outils : *Gouvernance démocratique - OBNL* du CSMO-ESAC aborde certains risques liés à l'absence de limite au nombre de mandats consécutifs qu'une personne peut assumer comme administrateur ou administratrice. Il est notamment question des risques « d'éteindre toute volonté des autres membres (actuels ou potentiels) de s'impliquer, d'apprendre, de partager leur expertise et de jouer un rôle actif ». Ces propos sont également pertinents en ce qui concerne les fiduciaires.

De bonnes pratiques peuvent être puisées dans les lois qui encadrent les coopératives et les OBNL. Dans le cas des coopératives, le mandat d'un administrateur ou d'une administratrice est limité à un an, sauf disposition contraire des règlements. Il ne peut néanmoins excéder trois ans. Dans le cas des OBNL, le mandat des membres du conseil d'administration est de deux ans, mais peut être renouvelé, à moins que les règlements ne prévoient autre chose.

### Est-il possible de démissionner ?

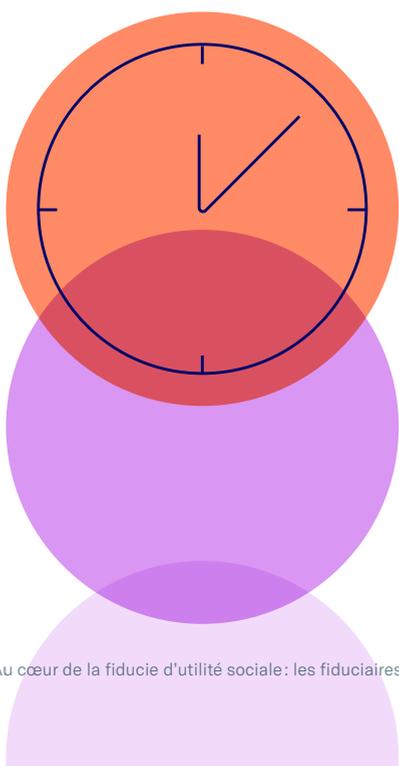
Après avoir accepté d'agir comme fiduciaire, il est possible de renoncer à ce rôle en avisant par écrit les autres fiduciaires et toute personne désignée dans l'acte de fiducie à cette fin. Cette renonciation (ou démission) devrait être dûment consignée dans les registres de la fiducie. Elle prend effet à la date de la réception de l'avis ou à une date postérieure qui y est indiquée. Encore une fois, l'acte de fiducie peut prévoir des modalités particulières à la démission d'un-e fiduciaire.

### Qu'est-ce qui met fin au rôle de fiduciaire ?

Le *Code civil du Québec* (art. 1355) prévoit que le rôle de fiduciaire prend fin dans les situations suivantes :

- son décès ;
- sa démission ;
- son remplacement ;
- sa faillite ;
- s'il est déclaré inapte.

L'acte de fiducie peut prévoir d'autres situations, notamment la fin de son mandat après un certain nombre d'années ou encore sa destitution. Dans ce dernier cas, il importe de prévoir un mécanisme clair.



- **Partie 2**

# Comment administrer collectivement une FUS ?

Une seule personne fiduciaire est requise afin de faire fonctionner une FUS. Dans les faits, cependant, la plupart des FUS observées mettent en place une administration collective, c'est-à-dire que plusieurs fiduciaires participent à la réalisation de la finalité déterminée par l'acte de fiducie. Ces personnes doivent être nommées, agir et décider collectivement, et parfois attribuer des rôles ou déléguer certaines tâches.

L'administration collective des FUS signifie uniquement qu'il y a plusieurs fiduciaires qui doivent prendre des décisions ensemble. Cela ne fait pas automatiquement en sorte que les FUS sont démocratiques, car l'administration collective ne concerne que les fiduciaires, et non l'ensemble des personnes utilisatrices, contributrices ou touchées par la FUS. Pour cela, il est crucial de mettre en œuvre des mécanismes qui permettent l'implication de la communauté et de tendre vers une gouvernance démocratique (voir notre publication *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*).



## **Attention !**

### **Conseil fiduciaire et conseil d'administration**

Dans la pratique, les termes « conseil fiduciaire » et « collège des fiduciaires » sont souvent utilisés pour désigner une administration collective de la FUS. L'expression « conseil fiduciaire » découle d'une analogie avec le conseil d'administration (CA) d'une coopérative ou d'un OBNL. Toutefois, bien qu'il puisse y avoir des ressemblances entre un CA et un regroupement de fiduciaires, il est important de rappeler que les personnes fiduciaires sont tenues de répondre à des attentes supplémentaires ainsi qu'à une norme de diligence plus exigeante (se référer à la première section pour plus de détails). Il faut donc utiliser une telle analogie avec prudence.

## **Décider et agir à plusieurs fiduciaires**

### **Comment se prennent les décisions entre fiduciaires ?**

Le *Code civil du Québec* prévoit que les fiduciaires prennent des décisions à la majorité, à moins que l'acte de fiducie ne le prévoit autrement (art. 1332). Une autre forme de majorité peut donc être choisie (p. ex. au  $\frac{2}{3}$  des votes). Les décisions peuvent également être prises à l'unanimité ou encore par consentement. L'acte de fiducie peut également prévoir différents modes de prise de décision, selon la nature de la décision (p. ex. pour l'adoption d'un règlement ou encore pour toutes modifications de celui-ci).

Une personne fiduciaire est présumée avoir approuvé toute décision prise par les autres fiduciaires, même en son absence (art. 1335-1336 C.c.Q.). Si elle est en désaccord avec une décision prise par ses pairs, il est important qu'elle exprime son opposition pendant la réunion en cause (ou dans un délai raisonnable si la décision est prise en son absence) et s'assure que sa dissidence est consignée au procès-verbal.

Selon les circonstances, une dissidence dûment consignée peut limiter la responsabilité personnelle de la personne fiduciaire en cause, et donc la protéger en cas de poursuite (voir la sous-section [Quelle est la responsabilité d'un-e fiduciaire à l'égard des décisions prises par les autres fiduciaires ?](#) en page 9).

### Quels sont les éléments essentiels à une bonne prise de décision ?

Pour prendre des décisions en fonction de l'intérêt de la FUS, les fiduciaires doivent avoir accès aux informations pertinentes pour comprendre et analyser les enjeux sur lesquels ils et elles doivent se prononcer. Pour ce faire, il est important que soient instaurés des mécanismes pour permettre une circulation efficace de l'information et son appropriation par l'ensemble des fiduciaires.

Différents moyens peuvent être mis en place, par exemple : regrouper toutes les informations pertinentes à la FUS et au rôle de fiduciaire dans un dossier numérique partagé, vulgariser le contenu de certains dossiers et échanger des courriels entre les rencontres.

Agir et décider ensemble nécessite aussi la délibération entre les fiduciaires. Ainsi, il est essentiel que les fiduciaires se prévoient des moments d'échanges et se dotent de règles de délibération.

Pour s'assurer que les fiduciaires soient au diapason, y compris les nouveaux, il peut être utile de mettre à leur disposition un «guide du fiduciaire», qui peut comprendre un historique des discussions, des réflexions ou des décisions.

### • Exemple

Annuellement, les fiduciaires de la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines adoptent un guide qui sert à l'administration courante de la Fiducie. On y retrouve notamment la mission de la Fiducie, le rôle des fiduciaires, leurs devoirs et responsabilités ainsi que le fonctionnement de la Fiducie. Le comité «Gouvernance et stratégie», composé de fiduciaires, assure annuellement la mise à jour de ce guide ainsi que son appropriation par l'ensemble des fiduciaires, particulièrement les nouveaux.

### Inspiration économie sociale

#### Comment impliquer la communauté dans la prise de décision ?

Il existe de nombreux mécanismes permettant à une FUS de tendre vers une gouvernance démocratique. Ces mécanismes de participation sont présentés dans notre publication *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*.

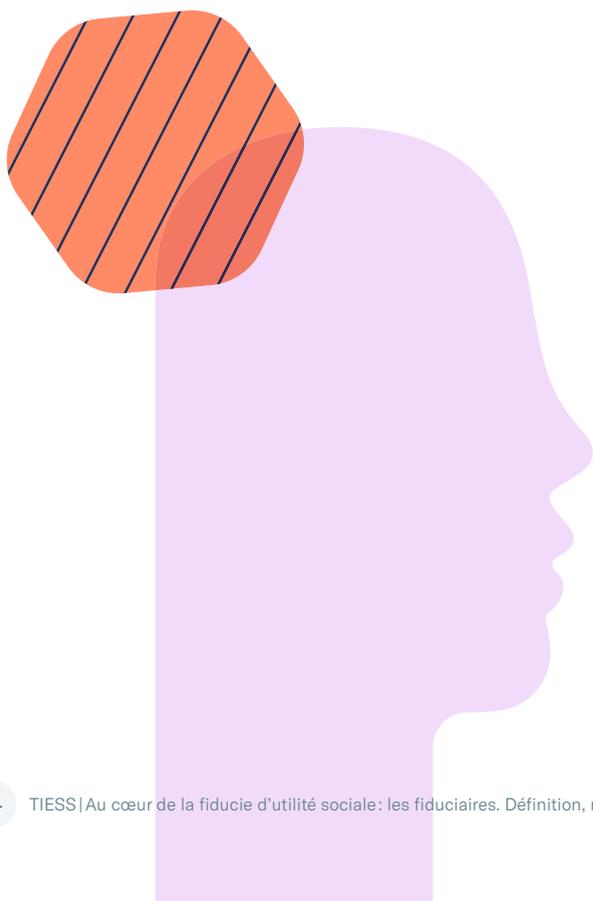
## Attribuer des fonctions précises

Afin d'alléger la prise de décision ou de décharger les fiduciaires, il est possible de leur attribuer des fonctions, de les réunir en comités restreints ou de déléguer certaines tâches.

### Les fiduciaires peuvent-ils s'attribuer des fonctions ou des tâches en particulier ?

Le *Code civil du Québec* ne prévoit pas de division des tâches entre les fiduciaires. Chaque fiduciaire a les mêmes devoirs et tâches que les autres. Néanmoins, il est fréquent d'observer des postes d'«officiers» parmi les fiduciaires : président·e, vice-président·e, secrétaire et trésorier ou trésorière. En pratique, lorsqu'élues pour ces fonctions, ces personnes se voient confier des tâches particulières.

Dans une petite fiducie où le nombre de fiduciaires est limité, il n'est pas rare que ces responsabilités soient partagées entre les fiduciaires, voire qu'il y ait alternance d'une séance à l'autre.



## Les fiduciaires peuvent-ils nommer un comité exécutif?

Tout comme pour les postes d'officiers, la création d'un comité exécutif n'est pas obligatoire. Ce sont généralement les FUS comptant un nombre élevé de fiduciaires qui choisissent d'en créer un. Une évaluation de la plus-value d'un tel comité peut être faite en amont. Généralement, la création d'un comité exécutif se fait dans l'objectif d'être plus efficace et d'épargner du temps lors des rencontres entre les fiduciaires.

Des FUS qui ont mis un comité exécutif en place ont fini par l'abolir; c'est le cas de la Fiducie du Domaine Saint-Bernard. Deux raisons ont motivé ce choix: les fiduciaires désiraient, d'une part, enlever une instance intermédiaire entre eux et la direction générale et, d'autre part, favoriser l'implication active de l'ensemble des fiduciaires, peu importe leur statut au sein du comité. Selon les personnes fiduciaires, cela fait en sorte qu'elles se sentent davantage interpellées, notamment car elles participent véritablement aux prises de décisions, peu importe le degré d'importance de celles-ci. Enfin, aux dires des fiduciaires, cette nouvelle façon de faire aurait aussi permis une meilleure circulation des informations et une plus grande appropriation des dossiers de la fiducie par tous et toutes.

### Inspiration économie sociale

Compte tenu du fait que le *Code civil du Québec* ne pose pas de conditions pour qu'un comité exécutif puisse être créé, il est important de bien déterminer le mandat de cette instance advenant sa création, ses pouvoirs et la façon dont elle rapportera ses décisions auprès des fiduciaires. Pour s'inspirer, le CSMO-ESAC, dans sa Boîte à outils: *Gouvernance démocratique – OBNL*, présente une liste de tâches réparties selon le poste d'officier.

### Outils à prévoir par les fiduciaires

Dans le cas où une FUS choisirait de créer des postes d'officiers, un comité exécutif ou encore d'autres types de comités, il peut être facilitant, pour la compréhension des fiduciaires, de se doter d'un organigramme qui résume les rôles, les tâches et les responsabilités de chacun des postes et des comités mis en place.

## Les fiduciaires peuvent-ils former d'autres comités?

Les fiduciaires sont libres de mener leur administration selon ce qui leur semble adéquat. Ils et elles peuvent donc former tout comité – permanent ou ad hoc – utile à l'administration collective de la fiducie.

Par ailleurs, si l'acte de fiducie prévoit l'existence de comités, les fiduciaires devront les mettre en place et les utiliser.

Dans tous les cas, un rapport sommaire du travail, des réflexions ou encore des recommandations des différents comités est généralement fait à chacune des rencontres des fiduciaires. Selon les règles mises en place, les propositions de ces comités doivent habituellement être ratifiées par l'ensemble des fiduciaires.

### Exemple

#### Comité bail

Les fiduciaires de la FUSA des Vallons-d'En-Haut ont mis en place un comité ad hoc dont le mandat est de proposer différents types de baux en fonction de la nature des activités qui prendront place sur la terre de la Fiducie. Une fois les types de baux approuvés par les fiduciaires, le comité a rédigé des modèles, qui ont par la suite été révisés par un-e spécialiste externe. Une fois son mandat réalisé, ce comité sera dissous.

### Inspiration économie sociale

#### Peut-il y avoir des comités incluant des personnes qui ne sont pas fiduciaires?

L'implication de la communauté, au-delà de la simple consultation, est indispensable pour créer une FUS qui se rapproche des pratiques de l'économie sociale. Pour aller dans cette direction, il est possible de créer des comités statutaires, qui sont prévus dans l'acte de fiducie, ou ad hoc réunissant des fiduciaires et des membres de la communauté. Pour se familiariser avec certains types de comités mixtes, voir notre publication *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*.

Un comité mixte pourrait aussi comprendre des personnes qui ont une expertise spécifique en lien avec les activités de la FUS.

## • Partie 3

# Comment surveiller les fiduciaires ?

Puisque les fiduciaires contrôlent les biens de la fiducie, il est crucial de mettre en œuvre des mécanismes pour s'assurer qu'ils et elles remplissent bien leur rôle et agissent en conformité avec la loi et l'acte de fiducie.

## S'informer des décisions et des actions des fiduciaires

### Comment savoir ce qui se passe dans une FUS ?

S'il est vrai que toute personne intéressée peut saisir le tribunal\* dans le cas où les fiduciaires ne respectent pas la finalité déterminée pour la fiducie (l'affectation), il faut, à la base, qu'un minimum d'informations sur l'administration et les fiduciaires soit accessible.

À cet égard, le *Code civil du Québec* prévoit certaines mesures de surveillance et de contrôle de l'administration de la fiducie.

---

\* Comme chaque cas est unique, les paramètres et les ressources nécessaires (notamment en argent et en temps) pour recourir aux tribunaux varient. Chaque personne qui souhaite entamer un tel recours devrait se faire accompagner par un-e professionnel-le du droit pour en savoir plus.

Les fiduciaires doivent d'abord rendre compte de leur gestion au moins une fois l'an (art. 1351 C.c.Q.). Cette reddition de compte doit être suffisamment détaillée pour qu'on puisse en vérifier l'exactitude. L'acte de fiducie doit préciser :

- 1 comment se fera la reddition de compte ;
- 2 quel en sera le contenu exact ;
- 3 à qui elle est destinée ;
- 4 sous quelle forme elle sera rendue publique.

Il est possible de moduler cette reddition de compte en prévoyant une reddition à double volet : une plus précise à l'intention d'un comité et une plus générale à l'intention du public. À ce sujet, voir notre publication *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*.

L'acte de fiducie peut également prévoir que toute personne intéressée peut consulter les livres de comptes, les procès-verbaux et les pièces justificatives de la FUS.

### • Exemple

#### Un comité de gouvernance

Dans une FUS, l'acte de fiducie peut prévoir la création d'un comité chargé de surveiller la gouvernance de la fiducie et de conseiller les fiduciaires quant à certaines décisions. Ce comité peut être composé de fiduciaires, de représentant-es d'organisations ou d'utilisateurs et utilisatrices de la fiducie. Un processus de nomination peut être prévu à l'acte de fiducie ou être laissé à la discrétion des fiduciaires qui devront déterminer ce processus et s'assurer qu'il soit publicisé. À ce sujet, voir notre publication *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*.

#### Comment savoir qui sont les fiduciaires ?

Les informations de base, comme l'identité des fiduciaires, une adresse pour les joindre ou celle de la fiducie et le secteur d'activité, ne sont enregistrées dans aucun registre public obligatoire. Pour plus de transparence, l'acte de fiducie peut prévoir que les fiduciaires devront rendre publiques certaines informations les concernant, incluant leur identité et leur domicile.

Lorsque la fiducie est enregistrée comme organisme de bienfaisance, le public peut avoir accès à un minimum de renseignements sur celle-ci grâce aux données disponibles sur le site Internet de l'Agence du revenu du Canada (ARC). De même, il est possible d'obtenir certains renseignements sur les FUS qui ont une activité marchande et qui sont inscrites au Registraire des entreprises du Québec.

## Agir en cas de non-conformité

### Que faire en cas de mauvaise administration ?

Lorsque les fiduciaires n'agissent pas ou ne semblent pas agir dans l'intérêt de la fiducie, les constituant-es ou toute personne intéressée peuvent poser les actions suivantes :

- 1 Dénoncer la situation aux fiduciaires.
- 2 Dénoncer la situation à un comité chargé de réviser les décisions ou les actions des fiduciaires. Ce comité pourra alors faire des recommandations aux fiduciaires ou, si nécessaire, les destituer selon une procédure préétablie. Ce mécanisme doit être prévu dans l'acte de fiducie.
- 3

Recourir à un-e arbitre qui tranchera la situation. Comparativement au recours aux tribunaux, l'arbitrage peut amener une résolution plus rapide, mais il engendre aussi des coûts importants.

### Quels sont les recours légaux en cas de mauvaise administration ?

Si cela s'avère nécessaire, les constituant-es ou toute personne intéressée peuvent poser les actions suivantes :

- 1 Agir en justice contre les fiduciaires pour :
  - a. les contraindre à exécuter leurs obligations ;
  - b. poser un acte nécessaire pour protéger les biens en fiducie ;
  - c. les empêcher de commettre un acte dommageable à la fiducie ;
  - d. les destituer de leurs fonctions ;
- 2 Contester en cour les actes faits par les fiduciaires qui ne respectent pas la finalité de la fiducie ou l'acte de fiducie ;
- 3 Agir en justice à la place des fiduciaires, avec l'autorisation du tribunal, lorsqu'elles ou ils refusent d'agir, négligent de le faire ou en sont empêchés.

Puisque la loi prévoit ces mécanismes, il n'est pas nécessaire de les ajouter dans l'acte de fiducie.

# Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

Un ensemble de ressources est à votre disposition afin de mieux comprendre certaines notions utilisées dans cet outil, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes en fonction de vos besoins.

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des documents à lire, selon vos besoins, à l'étape d'idéation d'un projet



1 Les partenariats de données : guide d'introduction



2 Les modèles d'affaires des partenariats de données



3 La fiducie d'utilité sociale : une option pour les partenariats de données



4 Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale : quatre stratégies pour développer une communauté engagée



5 Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires. Définition, rôles et administration collective

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des outils concrets pour guider la création d'une fiducie d'utilité sociale de données ou d'une fiducie d'utilité sociale



1 Outil de réflexion. 7 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale de données



2 Outils d'aide à la décision. Questions et exercices pour concevoir collectivement votre acte de fiducie d'utilité sociale de données



3 Gabarit d'acte de fiducie : pour une fiducie d'utilité sociale visant le partage et la mutualisation de données



4 Outil de réflexion. 9 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale



5 Outil d'aide à la décision. Questions et exercices pour concevoir collectivement votre acte de fiducie d'utilité sociale

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Tous ces documents restent utiles une fois la fiducie d'utilité sociale (FUS) créée. En effet, la FUS étant un outil flexible et évolutif, il peut être pertinent de revoir son modèle d'affaires, certaines façons de faire ou le niveau d'implication de la communauté, lorsque possible.

Cette publication vous a-t-elle été utile?  
Avez-vous des suggestions pour l'améliorer?  
Merci de répondre à notre [formulaire de rétroaction](#).

## Remerciements

Ce travail a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de nombreuses personnes, notamment notre comité de pilotage constitué :

- pour le projet « **La fiducie de protection de données : une solution innovante au bénéfice d'une économie locale et durable** » : Alexandre Cailhier ([Nord Ouvert](#)) • Lauriane Gorce ([Nord Ouvert](#)) • Émilien Gruet ([TIESS](#)) • Andrée Harvey ([LaCogency](#)) • Anne-Sophie Hulin ([Université de Sherbrooke](#)) • Samuel Kohn ([Nord Ouvert](#)) • Yves Lapierre ([Floë](#)) • Patrick Lozeau ([Laboratoire de l'innovation urbaine de Montréal – LIUM](#)) • Véronique Marino ([LaCogency](#)) • Marie Plamondon ([Nord Ouvert](#)) • Alexandra Popovici ([Université de Sherbrooke](#)) • Anastasia Vaillancourt ([Culture pour tous](#)). Le TIESS remercie également En Clair pour ses précieux conseils en matière de vulgarisation juridique.

- pour le projet « **Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles** » : Marcel Barthe (ancien président de la [Fiducie du patrimoine culturel des Augustines](#)) • François Ferland ([Groupe TCJ](#)) • Charles Gagnon ([Chantier de l'économie sociale](#)) • Samuel Gervais ([Solutions Immobilier Solidaire](#)) • Johanne Lavoie ([Ville de Montréal](#)) • Alexandra Popovici ([Université de Sherbrooke](#)) • Ron Rayside ([Rayside Labossière](#)).

## Contributions

Rédaction : Julie Langlois, Jessica Leblanc et Charline Marion (TIESS) | Édition et révision linguistique : TIESS | Graphisme : [MamboMambo](#)

La rédaction de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de la Ville de Montréal.

Québec 



Canada 



Montréal 

Le projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles », au cours duquel ce document a été réalisé, a reçu du financement dans le cadre de l'Initiative de démonstrations de la Stratégie nationale sur le logement de la SCHL, mais les opinions exprimées sont celles de l'auteur, et la SCHL n'en assume aucune responsabilité.



Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, novembre 2023.

Pour citer : TIESS. (2023). *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires. Définition, rôles et administration collective*. Montréal.

## À propos

### TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres: [tiess.ca](https://www.tiess.ca)