



# Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale

Quatre stratégies pour développer une communauté engagée



S'informer

Concevoir

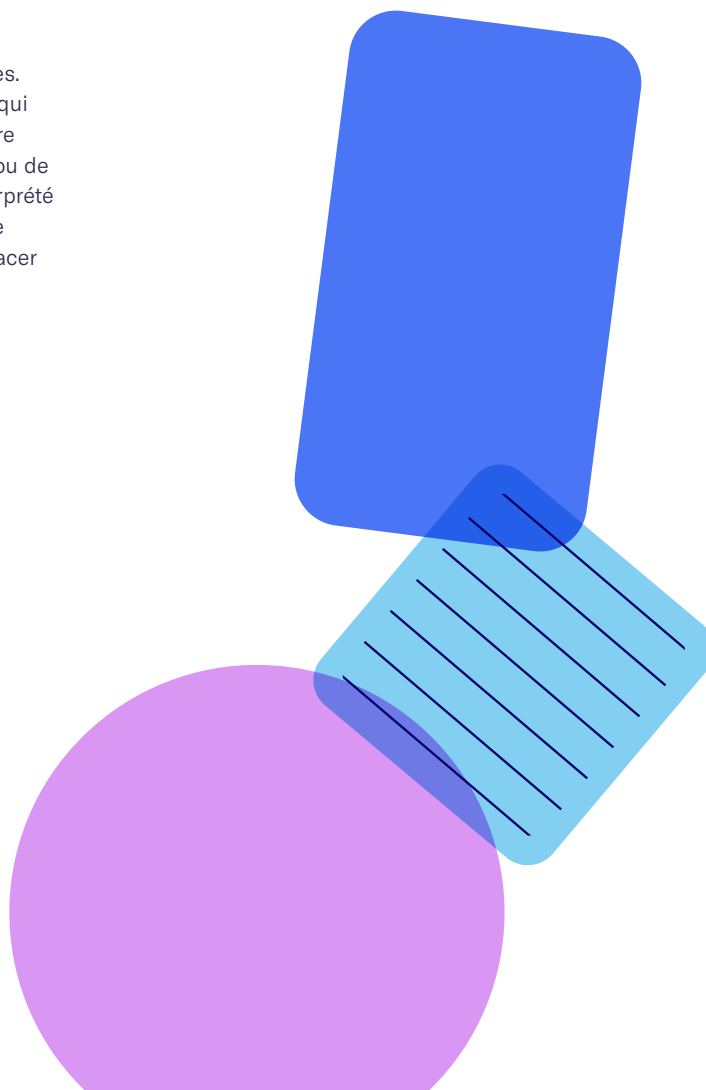
Mettre en œuvre

### À qui s'adresse ce document ?

- Aux accompagnateurs et accompagnatrices des porteurs et porteuses de projets de fiducie d'utilité sociale (FUS).
- Aux porteurs et porteuses de projets.
- Aux constituant·es, avant 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 la gouvernance collective des FUS.

### 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.



## ● Introduction

# Les fiducies d'utilité sociale (FUS) suscitent beaucoup de curiosité.

Selon leurs instigateurs et instigatrices, elles pourraient représenter un garde-fou contre le détournement de biens qui servent (ou devraient servir) l'intérêt général vers des intérêts privés.

**La mise en œuvre des FUS se bute néanmoins à des obstacles de taille. Leur gouvernance, entre autres, est très peu définie dans le *Code civil du Québec*.** Elles peuvent exister sans qu'aucun mécanisme ou procédure de surveillance, de transparence ou de consultation minimal ne soit mis en place.

De plus, l'exigence de reddition de comptes prévue au *Code civil du Québec* ne précise ni à qui elle doit être destinée, ni ses modalités. Il n'existe par ailleurs aucun registre public des FUS permettant d'obtenir les informations de base sur les fiduciaires.

Cette absence d'encadrement laisse une très grande place à la création de projets sur mesure, plus ou moins bien cadrés.

**Toutefois, en s'inspirant des principes prônés par l'économie sociale et en faisant participer la communauté à divers moments dans les projets, il est possible de minimiser les risques liés à ces obstacles.**

Cela peut se faire, par exemple, en instaurant des pratiques visant la transparence des décisions et des actions prises par les fiduciaires, en créant des comités consultatifs ou en s'assurant que la diversité de la communauté est bien représentée parmi les fiduciaires.

De qui est constituée la communauté d'une FUS? De toutes les personnes qui contribuent à sa création, à sa gouvernance ou à ses activités, ou qui sont concernées par celles-ci. Ces personnes ne sont pas des individus homogènes. C'est pourquoi des efforts particuliers doivent être déployés pour rejoindre les groupes qui sont souvent sous-représentés dans les projets collectifs – comme les personnes âgées, les personnes racisées, les personnes handicapées – et pour lesquels les activités de la FUS pourront avoir des impacts différenciés.

Plus cette communauté participe tôt au projet, plus on s'assure que l'affectation de la fiducie d'utilité sociale répond à ses besoins, à ses aspirations et au bien commun.

### Rappel de l'encadrement légal des organismes à but non lucratif (OBNL), des coopératives et des FUS

OBNL: la partie III de la *Loi sur les compagnies* et les dispositions concernant les personnes morales dans le *Code civil du Québec*.

Coopératives: la *Loi sur les coopératives* et les dispositions concernant les personnes morales dans le *Code civil du Québec*.

Notons que les coopératives et les OBNL doivent être inscrits au *Registraire des entreprises*, un registre public qui permet d'avoir accès à des informations de base comme l'identité des personnes administratrices, l'adresse de l'organisation et son secteur d'activité.

FUS: leur gouvernance n'est soumise qu'à quelques dispositions du *Code civil du Québec*. L'existence des FUS n'est enregistrée nulle part. Il n'existe pas de registre public obligatoire, semblable au *Registraire des entreprises*, pour les FUS. Toutefois, certaines FUS ont été inscrites au *Registraire*.

## ● Table des matières

### ● Introduction **03**

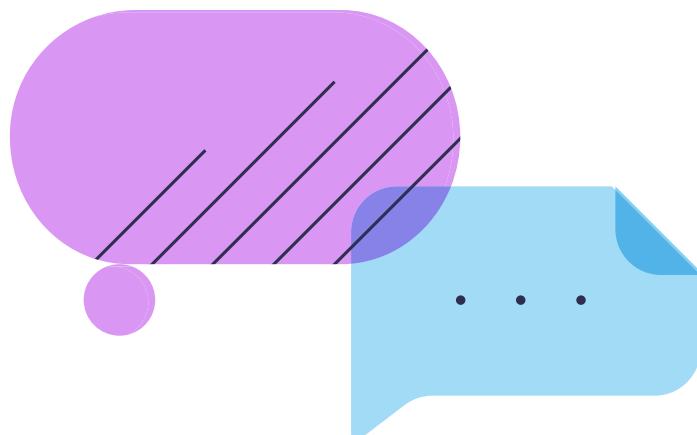
---

### ● Définir la communauté de la FUS **05**

---

### ● Quatre stratégies pour développer une communauté engagée **07**

Information	08
Consultation	10
Implication	12
Nomination et destitution	14





# Définir la communauté de la FUS

Dans une FUS, le *Code civil du Québec* ne prévoit que **deux rôles obligatoires** : **les personnes constituantes**, qui créent la FUS et en déterminent l'affectation, **et les fiduciaires**, qui administrent les biens de la FUS et qui ont le devoir d'en réaliser l'affectation.

La gouvernance d'une FUS repose donc entre les mains des fiduciaires\*.

Ce schéma minimal de gouvernance diffère de ce qu'on retrouve habituellement dans les OBNL et les coopératives<sup>1</sup>. **Il est toutefois possible de construire**, pour les FUS, **une gouvernance qui tient compte de l'ensemble de la communauté – hors des rencontres des fiduciaires –, et ce, en s'inspirant des principes prônés par l'économie sociale.**

Dans cette perspective, **nous proposons d'élargir le spectre des rôles impliqués dans une FUS** afin d'inclure les personnes suivantes :

\*Plus d'informations sur le rôle des fiduciaires, leurs pouvoirs et leurs devoirs dans le document du TIESS *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires*.



## Les personnes contributrices

qui transfèrent des biens au patrimoine fiduciaire ou qui participent à son financement.

- Par exemple des personnes qui transfèrent des données dans une FUS afin de bonifier un réservoir de données culturelles ou qui font des dons de terres à une fiducie de conservation des milieux naturels.



## Les personnes utilisatrices

qui utilisent les biens du patrimoine fiduciaire.

- Par exemple des personnes qui ont accès aux données d'une FUS, qui louent une terre détenue par une fiducie d'utilité sociale agroécologique (FUSA) pour y cultiver des légumes ou qui accèdent à des aménagements de randonnée pédestre sur le terrain d'une FUS.



## Les personnes touchées

qui sont ou qui peuvent être concernées ou touchées, de près ou de loin, par les activités de la FUS.

- Par exemple des personnes qui résident à proximité d'une FUS agroécologique ou à vocation environnementale, des personnes dont les renseignements personnels sont traités, anonymisés et analysés par une FUS de données ou des personnes bénévoles qui entretiennent des sentiers pédestres dans une FUS à vocation de conservation.



<sup>1</sup> La gouvernance des OBNL et des coopératives repose généralement sur un conseil d'administration et sur des membres qui se réunissent en assemblée générale et en comités.

## Définir la communauté de la FUS

Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent évoluer : une personne peut avoir plusieurs statuts en même temps, ou l'un après l'autre. Par exemple, la locataire d'une FUS en habitation peut être à la fois une personne touchée, utilisatrice et fiduciaire. De même, une personne constituante peut devenir fiduciaire.

Un exercice de cartographie de la communauté peut aider à la définir. Cette étape peut être mise en œuvre par les porteurs et porteuses de projet et les constituant·es, et réalisée en impliquant d'autres types d'acteurs. Idéalement, elle inclut une réflexion au sujet des personnes qui ne sont pas représentées soit dans le processus de création de la FUS, soit dans son objet. Pour y arriver, il peut être utile de rechercher et de contacter les regroupements de personnes marginalisées actifs dans la région ou dans le domaine d'intervention de la FUS.

### Qui sont les porteurs et porteuses de projet ?

Les porteurs et porteuses de projet sont les personnes qui amorcent le projet, soit celui de créer une fiducie d'utilité sociale. Ces personnes peuvent travailler à définir les aspects opérationnels, financiers et stratégiques qui soutiendront la mise en œuvre de la FUS.

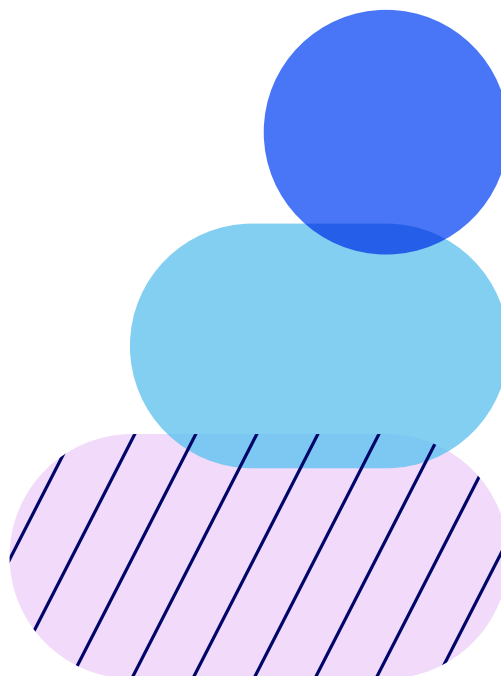
Pour s'assurer de l'adhésion à leur projet, elles ont tout intérêt à impliquer la communauté dès le début de leur démarche. Une fois la FUS constituée, les porteurs et porteuses de projet peuvent incarner différents rôles au sein de la fiducie (constituant·es, fiduciaires, personnes contributrices, etc.).



### Les questions à se poser pour cartographier la communauté de la FUS

- Qui seront les personnes touchées par les décisions ou les actions de la FUS ?
- Qui seront les personnes contributrices, utilisatrices, constituantes et fiduciaires ? Quelles personnes ne pourraient pas avoir ces rôles ?
- Comment assurer une participation de la communauté qui reflète la diversité de la population ? Comment identifier les personnes non représentées et les intégrer ?
- Quels sont les risques, les réticences, les attentes et les souhaits de chacun de ces types d'acteurs ?

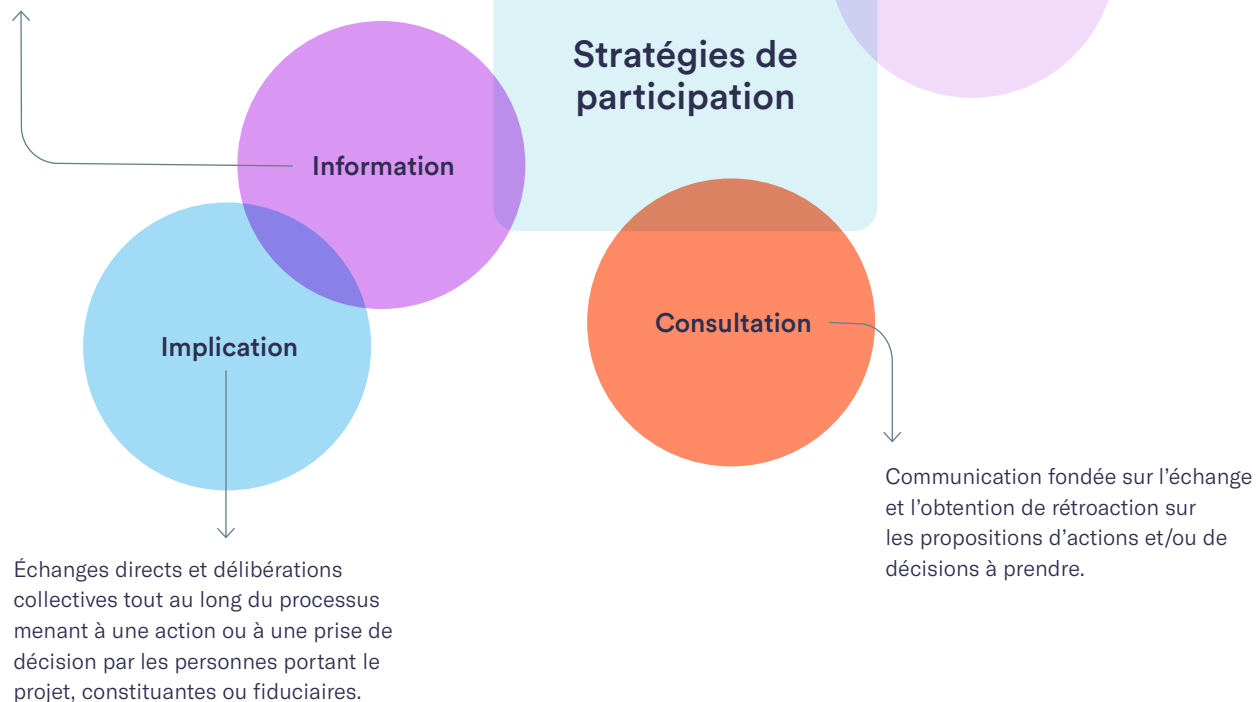
Pour vous guider dans ces réflexions, consultez les outils d'aide à la réflexion et d'aide à la décision pour les fiducies d'utilité sociale et les fiducies d'utilité sociale de données.



# Quatre stratégies pour développer une communauté engagée

La participation de la communauté dans les activités, les actions et les décisions de la FUS peut être soutenue par diverses stratégies. Pour les identifier, nous nous sommes inspirés du spectre de la participation citoyenne détaillé dans la *Boîte à outils sur la participation citoyenne* du Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (ROBVQ).

Mode de communication unidirectionnel des personnes portant le projet, constituantes ou fiduciaires vers la communauté.



### ● Information

Sans information, impossible pour quiconque de prendre part aux activités et aux orientations d'une FUS. Les membres de la communauté peuvent difficilement poser des questions et se prononcer sur des enjeux sans connaître préalablement leurs tenants et aboutissants.

Cette stratégie prend la forme d'un mode de communication unidirectionnel : une partie produit l'information tandis que l'autre la reçoit. Cette information doit être accessible, lisible et intelligible par tous et toutes.

Nous suggérons de mettre en œuvre ce mécanisme tout au long du processus de création et de l'existence d'une FUS en créant des espaces virtuels ou réels pour faire circuler l'information.

Informé produit d'autres retombées positives. Cette action peut susciter l'intérêt de la communauté autour de l'initiative de création d'une FUS et inspirer d'autres porteurs et porteuses de projets qui souhaitent reproduire ou consolider des projets au Québec.

### Qui doit mettre en place cette stratégie, quand et comment ?

**Avant la création de la FUS, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** peuvent cartographier la communauté afin de trouver les moyens de communication les plus appropriés pour la rejoindre. Cette étape pourrait nécessiter l'utilisation de divers moyens de communication, notamment pour rejoindre les populations utilisant peu les communications électroniques.

#### Exemples d'actions à mettre en place

- Organiser des rencontres d'information en personne et en ligne pour la communauté.
- Créer des groupes en ligne pour partager de l'information.
- Concevoir un site Web pour présenter la démarche.
- Rédiger des infolettres mensuelles pour témoigner des avancements du projet.
- Faire des envois postaux aux résident-es du quartier.



#### Attention !

En intégrant ces actions dans l'acte de fiducie, il faut garder à l'esprit que les moyens de communication évoluent dans le temps. Il faut donc veiller à laisser une marge de manœuvre aux personnes fiduciaires pour qu'elles puissent s'adapter aux changements technologiques et sociaux.

**Au moment de rédiger l'acte de fiducie, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** peuvent y préciser que les fiduciaires ont le devoir d'informer les membres de la communauté et indiquer des moyens pour y parvenir.

Intégrer les actions mentionnées ci-dessus dans l'acte de fiducie permet de s'assurer qu'elles dureront dans le temps.



#### Attention !

Il ne faut pas oublier que les fiduciaires ont l'obligation légale de rendre des comptes, ce qui est une façon d'informer la communauté. L'acte de fiducie doit donc inclure les réponses aux questions suivantes :

- Qui sont les destinataires de la reddition de comptes ?
- Quelle forme prend cette reddition de comptes ?
- Quelle est sa fréquence ?
- Quels sont les mécanismes permettant aux destinataires de la reddition de comptes de réagir et de la contester ? (voir la sous-section Implication.)

Après la création de la FUS, les fiduciaires devraient produire des rapports annuels et financiers. Ils et elles devraient aussi rendre publics ces rapports, l'acte de fiducie (dans son intégralité ou dans un format vulgarisé), leur identité ainsi qu'un moyen pour les rejoindre. Ces actions permettent d'accroître la transparence de la FUS.

Les fiduciaires peuvent aussi réviser la cartographie de la communauté à une fréquence déterminée et la faire valider collectivement par une assemblée ([voir la sous-section Implication](#)).

À noter que des personnes bénévoles peuvent être impliquées dans la création et la diffusion des différents outils de communication.

### Autres exemples d'actions à mettre en place

- Rédiger un guide qui décrit les rôles et les responsabilités des fiduciaires.
- Concevoir un dépliant explicatif apportant des précisions sur l'affectation ou la finalité de la FUS, les biens détenus et ses activités.
- Produire des publications thématiques liées à la finalité de la FUS.
- Publier des communiqués de presse ou des infolettres à chaque changement de saison.
- Publier des vidéos sur une plateforme audiovisuelle.
- Organiser des journées portes ouvertes avec des visites de groupes.
- Inviter la communauté à assister aux rencontres des fiduciaires.
- Présenter la FUS lors d'événements publics organisés par des groupes citoyens ou les municipalités intéressées.
- Participer à des cours universitaires ou à des colloques sur les thématiques liées à l'affectation de la FUS.

Les fiduciaires peuvent décrire ces actions et la façon de les mettre en œuvre (p. ex. la fréquence d'activités d'éducation, d'information et de sensibilisation, et la fréquence de mise à jour de la cartographie de la communauté) dans un règlement interne. Ce règlement devrait être public.

### Exemple

## La Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière

La Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière a été constituée en 2012 pour protéger à perpétuité des milieux naturels à haute valeur écologique (tourbières, corridors fauniques, rives, bois et boisés) de la région.

Afin d'informer la communauté, les fiduciaires ont créé différents outils facilement accessibles sur le site Internet de la Fiducie. Un [dépliant explicatif](#) permet aux citoyen·nes de mieux comprendre l'affectation de la FUS, mais aussi les différentes façons de s'impliquer. Les différentes étapes du processus de dons de terrains sont décrites dans une [vidéo accessible sur YouTube](#). Ces outils sont regroupés sous l'[onglet « Publications »](#), facilement identifiable sur le site Internet. Quant aux documents essentiels de la FUS (acte de fiducie, règlements internes), ils sont disponibles sur demande.

La participation de la FUS à des projets comme l'Initiative québécoise Corridors écologiques (IQCÉ) et le Plan de développement lanauchois en plein air 2020-2032, et la présentation de son modèle dans le cadre de conseils municipaux de la région de Lanaudière permettent d'assurer une circulation de l'information au sein de la communauté, en plus de contribuer au développement territorial de Lanaudière.



## ● Consultation

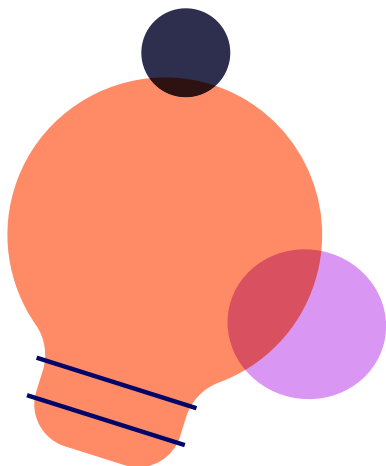
Consulter permet d'échanger et d'obtenir des rétroactions sur ce que les porteurs et porteuses de projet, les constituant-es ou les fiduciaires proposent de faire ou sur les décisions qu'ils et elles souhaitent prendre.

Ce processus doit impliquer les catégories de personnes cartographiées dans la communauté de la FUS et viser la plus grande diversité d'acteurs et d'actrices de la société.

La consultation est particulièrement importante au cours de la phase d'élaboration du projet, puisqu'elle permet de créer une FUS fondée sur les besoins de la communauté.

Nous suggérons de mettre en œuvre cette stratégie tout au long du processus de création et de l'existence d'une FUS.

À noter qu'une fois la FUS créée, ce sont les fiduciaires qui, en fin de compte, évaluent et traitent ensemble les recommandations des autres membres de la communauté. **La consultation n'accorde pas de pouvoir décisionnel à d'autres personnes que les fiduciaires.**



### Qui doit mettre en place cette stratégie, quand et comment ?

**Avant la création de la FUS, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** doivent concevoir des espaces réels ou virtuels propices à un exercice de consultation.

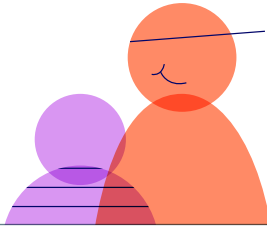
#### Exemples d'actions à mettre en place

- Tenir des assemblées de consultation lors de l'élaboration du projet.
- Tenir des kiosques pour consulter de façon informelle.
- Créer une boîte à suggestions sur le site Web du projet.
- Mener un processus de consultation incluant le dépôt d'opinions écrites.
- Mettre en place des comités consultatifs portant sur des sujets précis (gouvernance, financement, etc.).

**Au moment de rédiger l'acte de fiducie, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** peuvent y préciser que les fiduciaires ont le devoir de consulter les membres de la communauté et indiquer des moyens pour y parvenir. Intégrer les actions mentionnées ci-dessus dans l'acte de fiducie permet de s'assurer qu'elles dureront dans le temps.

L'acte de fiducie peut dicter aux fiduciaires la façon dont les consultations devront être mises en œuvre, par exemple sur les aspects suivants :

- les moyens de consultation (en ligne, en personne, par sondage, par comité, par assemblée, etc.);
- la fréquence;
- l'objet des consultations;
- les destinataires;
- la façon de rendre publics les résultats de la consultation.



## À garder en tête

Nous suggérons aussi aux porteurs et porteuses de projet, aux constituant-es et aux fiduciaires de réfléchir aux questions suivantes tout au long du processus de création d'une FUS et de son existence :

### Qui met en œuvre la démarche de consultation ?

- Les porteurs et porteuses de projet ?
- Les fiduciaires ?
- La communauté ?
- Un membre ou un groupe spécifique de la communauté ?

### Qui est responsable de la consultation ?

### Qui animera et/ou facilitera la consultation ?

### Qui pourra participer ?

- L'ensemble de la communauté ?
- Des membres ou des groupes spécifiques de la communauté ?
- Des membres ou des groupes de la communauté aux compétences particulières ?

### Quels types de constats devront être rédigés et diffusés ?

**Comment la reddition de compte fera-t-elle état de ce qui a été proposé et retenu lors des consultations ?**



### Attention !

L'inclusion de ces éléments dans l'acte de fiducie doit néanmoins laisser une marge de manœuvre aux fiduciaires. L'acte de fiducie étant difficilement modifiable, on évitera de mentionner des éléments trop précis (par exemple, les dates de consultation ou l'identification précise des personnes qui seront consultées). Il ne faut pas oublier que ce document sera complété par un règlement interne, modifiable, afin de bien circonscrire les pouvoirs et les devoirs des fiduciaires.

L'acte de fiducie peut également prévoir des pratiques qui ne pouvaient pas être mises en œuvre lors de la phase d'élaboration du projet, comme rendre publiques les rencontres des fiduciaires ou inclure une période pour répondre aux questions de la communauté.

**Après la création de la FUS, les fiduciaires** doivent maintenir les actions de consultation prévues dans l'acte de fiducie. Les fiduciaires peuvent aussi intégrer au règlement interne des actions qui ne sont pas dans l'acte de fiducie et la façon de les mettre en œuvre (le détail des outils de consultation déployés, la fréquence, les outils d'animation et de facilitation à utiliser, le processus d'inscription, les outils utilisés pour diffuser la tenue d'un événement X, les moyens pour publiciser les résultats, etc.).

## ● Implication

Impliquer la communauté de la FUS, c'est créer des échanges directs et des délibérations collectives. D'un côté, ces interactions nourrissent les actions ou les décisions prises par les porteurs et porteuses de projet, les constituant-es ou les fiduciaires. De l'autre, elles permettent de fédérer la communauté autour d'un projet de FUS.

Cette stratégie permet de prévoir une gouvernance qui favorise la réussite du projet et de réajuster les activités d'une FUS lorsque nécessaire.

Nous suggérons d'impliquer la communauté à toutes les étapes de la vie d'une FUS (idéation, création, mise en œuvre et vie).



### Attention !

Toutes les décisions concernant l'administration générale de la FUS sont prises par les fiduciaires. La communauté, impliquée et réunie en assemblée, en comités ou en ateliers, ne peut donc pas prendre de décisions qui reviennent aux fiduciaires. Toutefois, il est possible de préciser, dans l'acte de fiducie, que les fiduciaires ont le devoir de prendre en considération les résultats des délibérations issues de ces instances.



## Qui doit mettre en place cette stratégie, quand et comment ?

**Avant la création de la FUS, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** doivent concevoir des espaces réels ou virtuels propices à l'implication de la communauté.

### Exemples d'actions à mettre en place

Organiser des ateliers d'idéation collective ou de cocréation, ou bien une table de concertation (décisionnelle ou non) afin de :

- cerner les enjeux et les besoins du milieu ;
- déterminer qui sont les différentes parties prenantes de la communauté de la FUS ;
- déterminer et rédiger l'affectation de la fiducie ;
- réfléchir et déterminer la gouvernance ;
- valider le contenu de l'acte de fiducie.

**Au moment de rédiger l'acte de fiducie, les porteurs et porteuses de projet et/ou les constituant-es** peuvent y préciser que les fiduciaires ont le devoir d'encourager et de cultiver la participation active des membres de la communauté, et indiquer des moyens pour y parvenir. Intégrer les actions suivantes dans l'acte de fiducie permet de s'assurer qu'elles dureront dans le temps. Celles-ci concernent deux aspects distincts, soit la délibération et la concertation de l'ensemble des membres de la communauté, et la surveillance des décisions et des actions prises par les fiduciaires.

### Exemples d'actions de délibération et de concertation à mettre en place

- Tenir des ateliers d'idéation ou de cocréation ainsi que des tables de concertation à une fréquence déterminée.
- Créer des comités permanents sur des aspects de la fiducie (la gouvernance, les finances, etc.).
- Créer une assemblée de la communauté de la FUS.





L'**assemblée de la communauté** d'une FUS est le moment où les membres de la communauté se rassemblent pour discuter et se prononcer sur des éléments fondamentaux de son orientation.

Afin d'assurer la tenue de cette assemblée, l'acte de fiducie devra préciser certains devoirs des fiduciaires, comme celui de convoquer cette assemblée, d'y assister et d'y participer.

L'acte de fiducie peut également indiquer que les fiduciaires ont le devoir de prendre en considération les discussions et les décisions prises dans le cadre de cette assemblée et de les appliquer dans la mesure où elles sont conformes à l'affectation et ne les placent pas dans une situation de non-respect de leur rôle d'administrateur du bien d'autrui, de l'acte de fiducie ou des règlements internes.

## La Fiducie du Domaine Saint-Bernard

Exemple

La Fiducie du Domaine Saint-Bernard organise chaque année une assemblée générale non décisionnelle ouverte à tout le monde. Cette occasion permet de réunir la communauté pour échanger au sujet du fonctionnement de la FUS. Par ailleurs, la Fiducie met en place un mécanisme de consultation en continu en invitant la communauté à suggérer l'organisation d'événements ou d'activités dans une boîte à suggestions virtuelle.



### Exemples d'actions de surveillance des décisions et des actions prises par les fiduciaires à mettre en place

- Réserver des sièges d'observateurs et d'observatrices à des membres de la communauté lors des rencontres des fiduciaires.
- Rendre publiques les rencontres des fiduciaires.
- Prévoir la nomination ou l'élection (possiblement selon les mêmes modalités que celles des fiduciaires, voir la sous-section Nomination et destitution) d'une personne « protectrice de la FUS ».



La **personne protectrice** jettera un deuxième regard sur les actions et les décisions des fiduciaires afin de s'assurer de leur conformité à l'affectation et à la gouvernance de la FUS. Ce rôle peut être assuré par un organisme partenaire ou par un comité élu à cette fin parmi les membres de la communauté.

L'acte de fiducie doit préciser que les fiduciaires ont le devoir de tenir informées les personnes qui agissent comme protectrices et de prendre en considération leur point de vue, leurs suggestions et leur rétroaction afin de mieux fonder leurs décisions, dans la mesure du possible.

L'acte de fiducie peut aussi indiquer des moyens pour y arriver, comme inviter les personnes protectrices aux rencontres des fiduciaires en leur fournissant l'ensemble de la documentation pertinente ou mettre en place des rencontres entre fiduciaires et personnes protectrices.

Enfin, l'acte de fiducie peut prévoir un mécanisme de règlement des différends ou de contestation dans le cas où les personnes protectrices (ou tout autre membre de la communauté) estiment que les fiduciaires n'agissent pas conformément à l'acte de fiducie ou dans le meilleur intérêt de la fiducie.

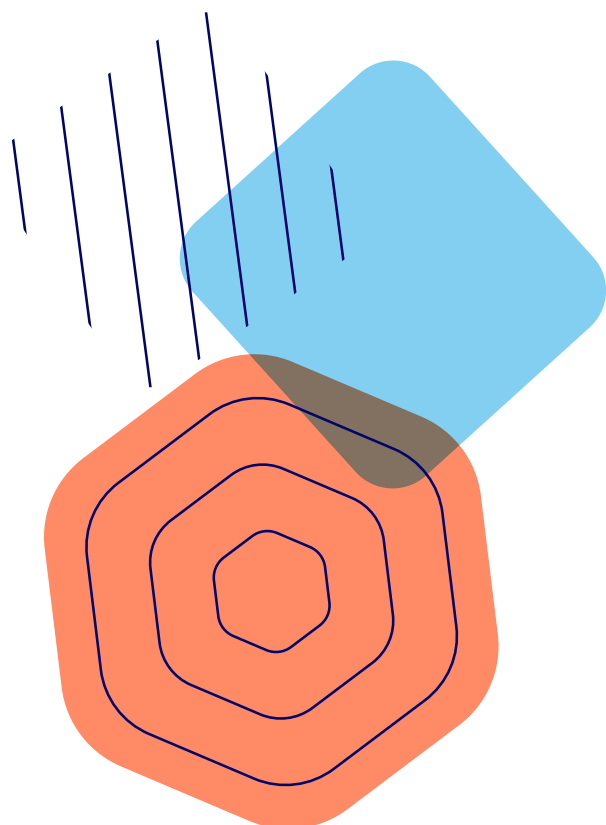
**Après la création de la FUS**, les fiduciaires doivent maintenir les actions d'implication prévues dans l'acte de fiducie.

Si aucune stratégie d'implication n'est prévue dans l'acte de fiducie, les fiduciaires peuvent néanmoins inclure dans un règlement interne une ou plusieurs des stratégies mentionnées plus haut et les appliquer. Les fiduciaires peuvent donc en tout temps compléter ou ajouter des façons d'inclure l'ensemble de la communauté dans la vie de la FUS.

## ● Nomination et destitution

La nomination réfère à une situation où la communauté nomme les personnes qui deviendront fiduciaires. Des modalités de destitution des fiduciaires peuvent aussi être prévues et mises en œuvre par la communauté.

Les règles prévues par le *Code civil du Québec* par rapport à la nomination et à la destitution des fiduciaires sont quasi inexistantes (voir la publication du TIESS *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale: les fiduciaires*). Il n'y a aucun processus de prise de décision collective inhérent à la FUS pour nommer ou destituer des fiduciaires.



### Inspiration économie sociale

L'élection des administrateurs et administratrices par les membres est l'un des piliers de la gouvernance démocratique (voir les [outils du TIESS sur la gouvernance démocratique](#)). Une fiducie d'utilité sociale peut s'en inspirer afin que les acteurs et actrices de la communauté nomment les fiduciaires. Aussi, de la même manière que le pouvoir de destituer des administrateurs et administratrices doit être prévu dans les lettres patentes d'une corporation (voir 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]), ce même pouvoir peut être prévu dans l'acte de fiducie.

Par principe, le pouvoir de destituer une personne fiduciaire devrait revenir à ceux et celles qui l'ont nommé. Des procédures similaires devraient donc être prévues pour la nomination et la destitution.

Enfin, comme le suggère le CSMO-ESAC, les précisions suivantes devraient être ajoutées au règlement interne de la FUS concernant le processus de destitution :

- 1 la personne visée par la procédure de destitution doit être informée qu'une telle procédure est en cours, elle doit aussi pouvoir en connaître les motifs et le moment et le lieu où elle sera traitée ;
- 2 elle doit également pouvoir se faire entendre, de vive voix ou par écrit.

## Qui doit mettre en place cette stratégie, quand et comment ?

**Avant la création de la FUS, les porteurs et porteuses de projet** doivent réfléchir aux modalités souhaitées de nomination et de destitution des fiduciaires par la communauté.

**Au moment de créer la FUS, les constituant-es** doivent inscrire ces modalités dans l'acte de fiducie.

### • Exemple de processus de nomination

Les processus de nomination qui suivent correspondent à différents besoins ou à différentes contraintes. À vous de sélectionner ceux qui sont le plus adaptés à votre projet. La procédure de destitution devra être en adéquation avec le mode de nomination choisi. Nous n'en traiterons donc pas ici.

#### Fiduciaires nommés par des parties prenantes

- Certaines fiducies adoptent un modèle où des parties prenantes désignées (p. ex. un organisme local, une municipalité, une constituante) nomment un ou une personne fiduciaire à chaque renouvellement de mandat. Ces fiduciaires ne représentent pas leur organisation. Elles doivent agir de manière désintéressée dans le but de réaliser l'affectation de la fiducie.
- Des règles de remplacement des parties prenantes peuvent être inscrites dans l'acte de fiducie. Cela sera utile si une partie prenante met fin à son engagement (p. ex. un OBNL cesse ses activités).

#### Fiduciaires nommés par un comité représentatif de la communauté

- L'acte de fiducie peut prévoir qu'un comité aura pour tâche de nommer les fiduciaires. L'acte de fiducie peut aussi indiquer que ce comité doit être composé d'un nombre égal de personnes utilisatrices, contributrices et touchées, ou que le nombre de personnes doit être proportionnel à chaque catégorie.

#### Fiduciaires nommés par une assemblée de la communauté, incluant ou non la création de collèges électoraux

- La communauté, réunie en assemblée, peut se doter d'un mécanisme de nomination des fiduciaires et procéder elle-même à cette nomination, soit par vote universel ou par collèges électoraux (un collège par type de personnes impliquées dans la communauté de la FUS).
- L'acte de fiducie doit prévoir que cette assemblée nommera les fiduciaires. Un comité ou l'assemblée elle-même peut décider des détails de cette nomination et les consigner dans le règlement interne.

#### Inspiration économie sociale

La mise en place de collèges électoraux est une pratique reconnue et valorisée en économie sociale, car elle permet de garantir la représentation d'intérêts multiples et d'éviter que l'ensemble des pouvoirs soit détenu par une seule catégorie de personnes. Cette pratique peut facilement être transposée dans les FUS afin de prévoir une diversité de représentation parmi les fiduciaires.

#### Fiduciaires nommés selon plusieurs modalités

- Ces différentes façons de nommer les fiduciaires ne sont pas mutuellement exclusives. On pourrait par exemple imaginer la nomination de onze fiduciaires comme suit : trois personnes fiduciaires nommées par des parties prenantes ayant activement pris part à la création de la FUS, trois nommées par les fiduciaires en place afin d'aller chercher des expertises ou des points de vue précis et utiles, et cinq nommées par la communauté réunie en assemblée.

**Après la création de la fiducie, les fiduciaires** doivent convoquer et organiser les rencontres ou organiser les nominations.

## Solutions Immobilier Solidaire (SIS)

Exemple

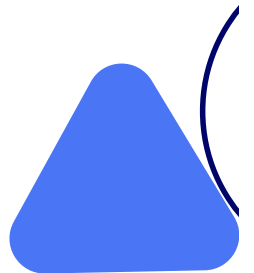
Solutions Immobilier Solidaire (SIS) est un OBNL qui travaille à la mise en place de projets de FUS en immobilier solidaire à travers le Québec. La gouvernance envisagée prévoit trois collèges électoraux: un tiers des fiduciaires doit obligatoirement être des personnes utilisatrices de la FUS (p. ex. des résident-es du parc immobilier), un tiers doit être des personnes touchées par la FUS (p. ex. des voisin-es ou des représentat-es de la société civile) et un tiers doit détenir une expertise en lien avec l'habitation communautaire (p. ex. un ou une employé-e d'un groupe de ressources techniques [GRT]).



## FUSA Les blés dansants

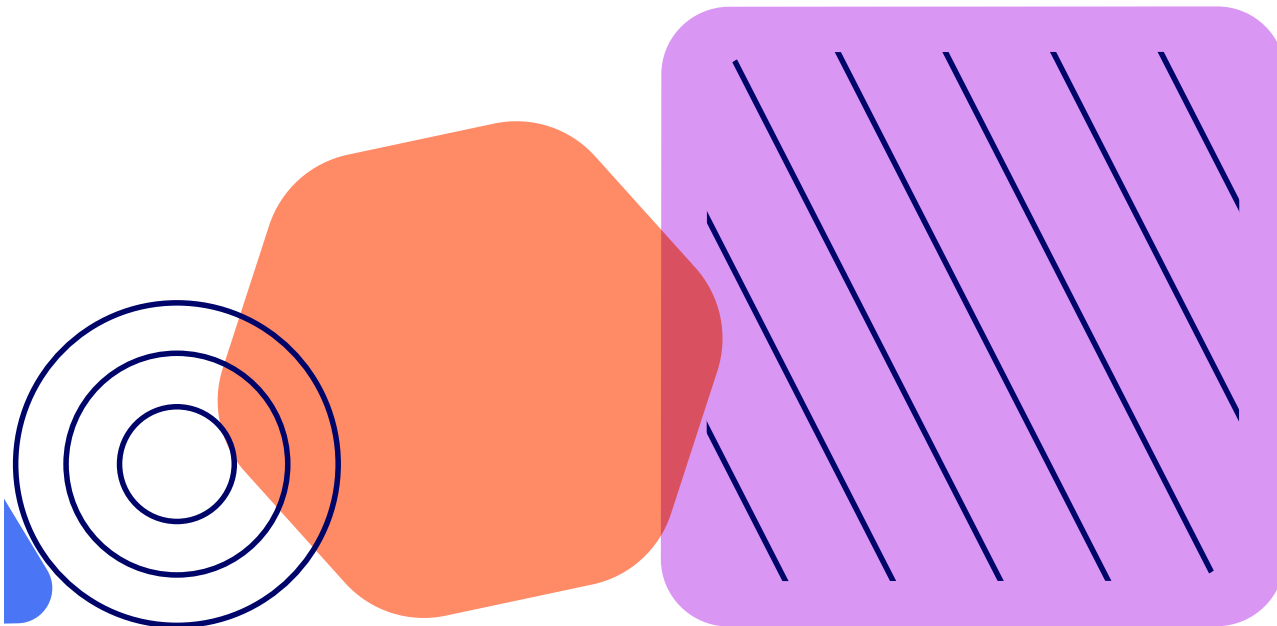
Exemple

Dans certains cas, une FUS pourrait décider de soumettre la nomination d'une ou de plusieurs personnes fiduciaires à l'ensemble des membres d'une autre organisation. C'est le cas de la FUSA des blés dansants de la ferme Cadet Roussel, qui confie à Protec-Terre le soin de nommer trois personnes fiduciaires sur les cinq prévues dans l'acte de fiducie. Protec-Terre fait un appel à tous et à toutes auprès de ses membres pour recruter des candidat-es. Les membres de Protec-Terre désignent par vote, la ou les personnes fiduciaires de la FUSA parmi ces candidatures. Les deux autres sont nommées et choisies par la ferme Cadet Roussel.



# Méthodologie

Les informations contenues dans ce document proviennent de différentes sources. Depuis 2021, le TIESS a eu l'occasion de mener divers projets de documentation et d'observation de différentes pratiques de gouvernance au sein de FUS existantes et en devenir. Le TIESS a également été impliqué dans des projets d'idéation et de création de FUS dans un domaine inédit, celui de la gouvernance des données. Il est à noter que la vision du TIESS de la gouvernance est ancrée dans les principes de la gouvernance démocratique tels que définis dans le document *La gouvernance démocratique en économie sociale - Une définition.*



# 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

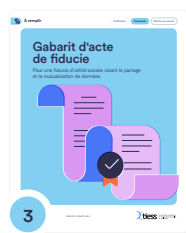
Des outils concrets pour guider la création d'une fiducie d'utilité sociale de données ou d'une fiducie d'utilité sociale



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: Lina Doukha et Jessica Leblanc (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 (SCHL) et de la Ville de Montréal.

Québec 

  
Stratégie  
nationale  
sur le logement

Canada 

  
SCHL  CMHC

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). *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale. Quatre stratégies pour développer une communauté engagée*. 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](http://tiess.ca)