

20 Questions

que les **administrateurs d'organismes sans but lucratif** devraient poser
sur la **gouvernance**

Hugh Lindsay, FCA, PAA

Comment utiliser le présent document

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser beaucoup de questions. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de quelques pratiques recommandées.

Les questions, sauf celles qui concernent les salariés, sont conçues pour intéresser l'ensemble des organismes sans but lucratif. Les «réponses» ou les commentaires d'accompagnement résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif. Si l'approche de votre organisme est différente, vous êtes encouragé à l'évaluer en vous demandant si elle répond valablement à la question.

À la suite des commentaires, on trouve des listes de contrôle personnelles que les administrateurs peuvent utiliser pour évaluer leur compréhension de l'organisation et susciter d'autres questions s'ils ne sont pas entièrement satisfaits des réponses. Les listes représentent des aspirations et non des normes absolues devant être atteintes immédiatement. Il faut souvent du temps pour y arriver.

Le fait qu'une organisation n'ait pas les bonnes réponses à toutes les questions ne doit pas empêcher un administrateur éventuel de se joindre à son conseil. Les organismes sans but lucratif ont souvent besoin d'administrateurs qui peuvent faire profiter le conseil de leur expérience et de leur compétence. Il est toutefois important que l'organisme reconnaisse ses faiblesses, le cas échéant, et montre qu'il a à cœur d'améliorer de façon continue sa gouvernance.

Si vous provenez d'une entreprise à but lucratif, vous constaterez que votre expérience, bien que souvent utile, ne permet pas toujours d'apporter les meilleures réponses dans le contexte des OSBL. Le contenu du présent document devrait vous aider à faire les choix appropriés. L'Annexe 3 présente une comparaison de la gouvernance dans le secteur des entreprises et celui des organismes sans but lucratif.

Les lecteurs qui veulent obtenir plus de renseignements sur des sujets particuliers peuvent se reporter à la section «Pour de plus amples informations».

Auteur

Hugh Lindsay, FCA, PAA

Direction du projet

Gordon Beal, CA

Directeur de projets, Gestion des risques et gouvernance, ICCA

20 Questions

que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser
sur la gouvernance

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Lindsay, Hugh

20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance/Hugh Lindsay.

Traduction de : 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about governance.

ISBN-13: 978-1-55385-235-3

ISBN-10: 1-55385-235-4

1. Gouvernement d'entreprise. 2. Associations sans but lucratif — Gestion. 3. Conseils d'administration. I. Institut Canadien des Comptables Agréés II. Titre. III. Titre : Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance.

HD62.6.L5514 2006

658'.048

C2006-906623-X

Copyright © 2006

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada

Available in English

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a élaboré le présent cahier d'information afin d'aider les membres — et les membres éventuels — des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif à comprendre leur organisation ainsi que leur rôle et leurs responsabilités à titre d'administrateurs. Le document vise principalement à aider les administrateurs eux-mêmes, mais les conseils souhaiteront peut-être s'y reporter à des fins d'orientation et de discussion. Il est le premier d'une série de cahiers d'information destinés aux administrateurs d'organismes sans but lucratif et portant sur des aspects particuliers de la gouvernance de ces organisations.

Les organismes sans but lucratif sont très diversifiés et leurs attentes à l'égard des administrateurs peuvent varier grandement. Dans la plupart des cas, les administrateurs de ces organismes sont des bénévoles non rémunérés. Leurs services commandent le respect et l'appréciation, et ils doivent disposer d'outils de gouvernance qui les encouragent à œuvrer avec efficacité et confiance. Il est important que les organismes trouvent les personnes appropriées pour siéger à leur conseil d'administration, et que les gens trouvent des organismes qui leur conviennent.

Le cahier d'information présente les principaux éléments de gouvernance des organismes sans but lucratif et en traite brièvement. Il peut donc être utile non seulement aux administrateurs éventuels, nouveaux et expérimentés, mais aussi aux comités des candidatures et aux organisateurs des séances d'orientation et de formation des administrateurs. Nous espérons que les administrateurs, les conseils, les comités des candidatures et les directeurs généraux le trouveront utile pour former des conseils efficaces et bien renseignés.

Le document comporte des renvois à d'autres publications de l'ICCA destinées aux administrateurs. La plupart d'entre elles ont été rédigées à l'intention des conseils d'entreprise mais elles sont applicables aux organismes sans but lucratif.

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Comité CGRG sur la gouvernance des OSBL pour leurs conseils précieux, à Altruvest, Imagine Canada, United Way de la région du Grand Toronto et William Harper, CA, pour leur soutien, à Hugh Lindsay, FCA, qui a rédigé le présent cahier sous leur direction, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Thomas Peddie, FCA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Thomas Peddie, FCA, président
Dan Cornacchia, FCA
Brian Ferguson CA
John Fraser, CA
Lee Giles, CA
Michael Harris, CA
Andrew J. McDougall, LL.B.
Giles Meikle, FCA
Peter W Roberts, CA, CPA (Illinois)
Josée Santoni, CA

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
James Arnett, c.r.
William Dimma, F.ICD, ICD.D
John Ferguson, FCA
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Robin Korthals
Mary Mogford, F.ICD, ICD.D
Patrick O'Callaghan
Ronald Osborne, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA

Comité CGRG sur la gouvernance des OSBL

Frank Barr, FCA, président
Peter Broder, LL.B.
Lee Giles, CA
Peter Hoult, CA
Sue Matthews, CA
Giles Meikle, FCA
Catherine Smith
Judith Trepeck, CPA

Permanents de l'ICCA

William Swirsky, FCA,
vice-président, Développement des connaissances
Gordon Beal, CA,
directeur de projets, Gestion des risques et gouvernance
Gigi Dawe,
directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

Introduction

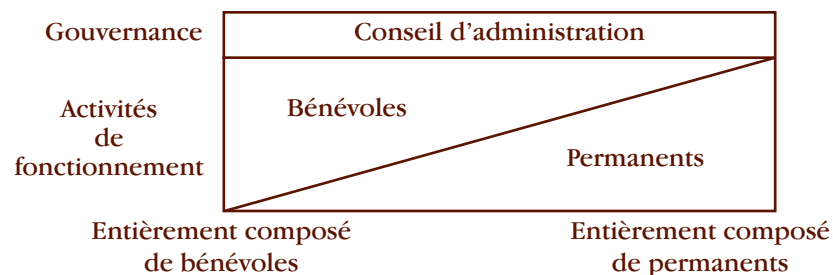
Quelles sont mes responsabilités en tant qu'administrateur d'un organisme sans but lucratif (OSBL)?

À titre de membre d'un conseil d'administration, vous partagez la responsabilité globale de tout ce que fait l'organisme. En règle générale, vous devez vous occuper de l'organisme ainsi que de ses ressources et de ses obligations, au moins avec autant de soin que si c'était les vôtres. C'est ce que l'on appelle la «gérance», c'est-à-dire la gestion pour le compte d'autrui. En tant qu'administrateur, vous êtes tenu de maintenir un système de «gouvernance» sur lequel vous vous appuyez pour vous acquitter de vos responsabilités de gérance. La gouvernance englobe la surveillance des activités de l'organisation et le fait de décider si celle-ci sera gérée par des permanents, des bénévoles ou une combinaison des deux.

Dans le secteur des organismes sans but lucratif, la **gouvernance** s'entend des actions du conseil d'administration bénévole d'un organisme concernant l'établissement et la surveillance de l'orientation à long terme de l'organisme¹.

Les **activités de fonctionnement** ou les **opérations** sont ce que les permanents et les bénévoles de l'organisme font pour gérer l'organisme et concrétiser son orientation à long terme ou sa «stratégie».

Pour comprendre le lien existant entre, d'une part, le conseil, les permanents et les bénévoles et, d'autre part, la gouvernance et les activités de fonctionnement, il peut être utile d'imaginer les organismes comme étant un point sur une échelle. La position du point est déterminée par des facteurs tels que la nature des activités de l'organisme, la durée de son existence depuis sa création et le nombre de permanents.



¹ enVision.ca.

² Il faut remercier Edward de Bono qui a élaboré le concept des «six chapeaux de la réflexion».

³ Ces éléments sont adaptés d'une publication de l'ICCA, *Recommandations à l'intention des administrateurs — Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle*.

À une extrémité de l'échelle se trouvent les organismes entièrement composés de bénévoles, qui ne comptent aucun permanent et dont les membres du conseil d'administration participent activement aux activités de fonctionnement. À l'autre extrémité se trouvent les organismes entièrement composés de permanents qui ont un directeur général ou un chef de la direction, et dont le conseil d'administration agit davantage comme le conseil d'une entreprise. Entre ces deux extrêmes, il existe de nombreuses combinaisons possibles de permanents et de bénévoles. De plus, le degré de participation du conseil aux activités courantes de l'organisation peut varier selon les besoins de l'organisme.

Lorsque les membres du conseil participent personnellement aux activités de fonctionnement, ils sont susceptibles de porter deux «chapeaux²» — un «chapeau d'administrateur» et un «chapeau de bénévole» — et de passer de l'un à l'autre lors des réunions du conseil. Par exemple, les membres du conseil portent temporairement un «chapeau de bénévole» lorsqu'ils font rapport au conseil sur les activités d'un comité ou d'un groupe bénévole dont ils font partie. Par ailleurs, les autres membres du conseil portent leur «chapeau d'administrateur» lorsqu'ils reçoivent le compte rendu et les recommandations du bénévole et qu'ils posent des questions et débattent de motions concernant ceux-ci.

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif sont couramment confrontés à la question de savoir dans quelles circonstances il convient de porter leur chapeau d'administrateur et dans quelles circonstances il convient de porter celui de bénévole ou de gestionnaire — et à celle de reconnaître que lorsqu'ils portent leur chapeau de bénévole, ils ne peuvent négliger celui d'administrateur.

Le présent document traite des principaux éléments de la responsabilité de gouvernance qui sont communs à tous les conseils et à tous les administrateurs³ :

- Organisation — examen et approbation (et parfois établissement) de la stratégie, des valeurs éthiques et de la structure de l'organisme qui soutiennent la réalisation de son but déclaré.
- Conseil — composition et maintien d'un conseil efficace.
- Direction générale — nomination et surveillance de la performance du directeur général et planification de la relève (le cas échéant).
- Fonctionnement — surveillance des activités de l'organisation.
- Communications — surveillance des communications de l'organisation avec ses membres et ses parties prenantes externes.

L'organisation

La responsabilité globale de l'organisation et de la stratégie de réalisation du but déclaré incombe aux administrateurs. En tant qu'administrateur, vous devez comprendre la raison d'être de l'organisme, sa structure juridique, les intérêts de ses parties prenantes et la façon dont il gère les risques auxquels il est exposé. Vous devez également vous attendre à intervenir au niveau de l'approbation et, dans certains cas, de l'élaboration du plan stratégique.

1. Quelle est la structure juridique de notre organisation?

Les notions de «structure juridique» et de «constitution en personne morale» semblent arides et intimidantes, mais elles peuvent être essentielles à la réussite et à la survie d'un organisme sans but lucratif. Un organisme constitué en personne morale jouit d'un statut juridique rassurant pour les personnes et les organisations qui traitent avec lui. La constitution en personne morale est nécessaire concernant des activités fondamentales comme l'ouverture de comptes bancaires, la conclusion de contrats et la présentation de demandes de subventions et de dons. Elle offre aussi une protection aux membres et aux administrateurs en limitant leur responsabilité civile, sans toutefois l'éliminer complètement. Si votre organisme n'est pas constitué en personne morale, vous, ainsi que d'autres membres de l'organisation, pourriez être tenus responsables des actions de ce dernier.

Voici quelques possibilités :

- organisme constitué en personne morale en vertu d'une loi fédérale ou provinciale sur les corporations ou les compagnies;
- organisme constitué en personne morale en vertu d'une loi spéciale ou d'une charte, par exemple la Société canadienne de la Croix-Rouge;
- section ou branche d'un organisme constitué en personne morale, par exemple la section de Vancouver des Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada);
- organisme d'État;
- fiducie caritative ou non caritative.

La structure juridique de l'organisation est vraisemblablement déjà établie lorsque vous vous joignez à un organisme en tant qu'administrateur. Vous pouvez habituellement vous renseigner sur celle-ci en demandant un exemplaire des documents de constitution. Le statut juridique de l'organisme détermine le degré de diligence que les administrateurs doivent atteindre et les tâches qu'ils sont tenus d'accomplir. Il peut également limiter les pouvoirs, les obligations et la responsabilité du conseil dans

le cas où l'organisme est une section ou une branche d'un organisme régional, national ou international. Quelle que soit la structure juridique, les administrateurs devraient toujours agir de manière prudente et responsable, et avoir à l'esprit les meilleurs intérêts de l'organisation lorsqu'ils prennent des décisions.

La constitution en personne morale d'un organisme ayant des objectifs de bienfaisance ne lui permet pas automatiquement de délivrer des reçus officiels pour dons. Pour ce faire, l'organisme doit déposer une demande d'enregistrement auprès de l'Agence du revenu du Canada, produire une déclaration annuelle et satisfaire aux obligations réglementaires applicables pour conserver son statut et le droit de délivrer des reçus. Il doit également obtenir l'approbation de l'Agence du revenu du Canada pour modifier sa raison d'être.

- Je comprends, de façon générale, la structure juridique de l'organisme.
- Je sais si l'organisme est enregistré comme œuvre de bienfaisance et autorisé à délivrer des reçus officiels pour dons.
- J'ai pu m'assurer que l'organisme a produit ses déclarations annuelles et qu'il est en règle.

2. Quelle est la raison d'être de notre organisation?

Les administrateurs ont la responsabilité de veiller à ce que l'organisation exerce ses activités en conformité avec son «but déclaré» — sa raison d'être — lequel doit être compatible avec la réglementation gouvernementale relative au statut d'organisme sans but lucratif et de bienfaisance (le cas échéant), et être acceptable pour les organismes publics concernés.

Lors de la création d'un nouvel OSBL, il est souhaitable de formuler la raison d'être en termes relativement généraux qui ne nécessiteront pas de modifications (devant être déposées auprès des organismes publics concernés) à moins que l'organisme ne décide de procéder à un changement d'orientation important.

La majorité des organismes donnent corps à leur but déclaré en l'étoffant et en l'intégrant à leur «stratégie», laquelle comprend :

- 1) *la détermination des buts (mission, vision et valeurs) et des objectifs à long terme qui reflètent :*

- a) *la relation que l'organisme souhaite avoir avec ses différents groupes de parties prenantes,*
 - b) *en particulier, la façon dont l'organisme entend répondre aux besoins importants des parties prenantes;*
- 2) *l'identification du champ des activités ou des programmes dans le cadre desquels ces buts et objectifs doivent être atteints⁴.*

Il existe d'autres définitions de la stratégie, mais cette approche répond aux questions de stratégie essentielles dont tout membre d'un conseil d'OSBL devrait se préoccuper.

Pour de plus amples renseignements sur la stratégie, reportez-vous aux *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie.*

Contrairement au but déclaré dont les modifications doivent souvent être soumises au vote des membres, la stratégie est habituellement approuvée par le conseil d'administration seulement et doit être révisée au moins une fois l'an. Même en l'absence de changement radical, le processus de révision de la stratégie peut aider l'organisme à se dynamiser, à se recentrer et à se renouveler.

- J'ai lu et je comprends le ou les buts déclarés de l'organisme indiqués dans les documents de constitution.
- Je comprends la raison d'être de l'organisme.
- J'estime que la stratégie actuelle est compatible avec le but déclaré.
- Le conseil examine et approuve la stratégie sur une base régulière.
- Je comprends bien ce que l'organisme s'efforce d'accomplir.
- J'estime que l'organisme fait ce qu'il est légalement autorisé à faire.

3. Quelles sont nos valeurs?

Les valeurs éthiques communes influent sur tout ce que fait l'organisme, sur ses relations avec ses parties prenantes et sur sa réputation. Ces valeurs comprennent l'ouverture d'esprit et l'honnêteté dont font preuve les membres du conseil, de même que le personnel et les bénévoles de l'ensemble de l'organisme. Outre les normes d'éthique et de conduite applicables à tous les citoyens, les organismes sans but lucratif adoptent et appliquent généralement des valeurs additionnelles liées à leur stratégie. Par exemple, un organisme dont la stratégie englobe l'aide aux personnes handicapées en quête d'emploi pourrait donner l'exemple en prévoyant

dans ses politiques de ressources humaines et ses installations des mesures visant à accommoder ces personnes.

Un code de conduite est un moyen utile de décrire, de préciser et de communiquer des valeurs. Les organisations devraient adopter un code de conduite qui cadre avec leur stratégie. Bon nombre de professions et de secteurs d'activité ont déjà des codes : comptabilité, droit, éducation, médecine, sports, musées, bibliothèques, etc. Ceux-ci peuvent servir de point de départ utile pour l'élaboration ou l'adaptation d'un code en fonction des besoins particuliers de l'organisation. Quelle que soit l'approche choisie, il est important de revoir, de communiquer et d'étoffer le code à intervalles réguliers.

Voir 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

Un code d'éthique promu par les dirigeants d'une organisation constitue un outil clé pour :

- établir les limites des comportements acceptables;
- réduire le risque de fraudes, de conflits d'intérêts et d'autres fautes éthiques, ainsi que les coûts qui y sont associés;
- aider à familiariser les nouveaux employés et bénévoles avec les normes de l'organisation;
- attirer et retenir des employés, des bénévoles et des partenaires d'affaires de haut calibre;
- fournir aux employés, aux bénévoles et aux autres personnes assujetties au code l'assurance qu'ils ne s'écarteront pas des normes par inadvertance;
- informer les entrepreneurs, les fournisseurs et les autres personnes faisant affaire avec l'organisme de ses attentes sur le plan des comportements acceptables;
- fournir la base des sanctions à imposer aux personnes qui ne respectent pas le code.

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

(Le terme «bénévoles» a été ajouté au besoin.)

Les membres du conseil devraient faire preuve de leadership en surveillant les processus de l'organisation servant à apprécier l'intégrité et le comportement éthique de son équipe, et à mesurer le respect de ses valeurs dans le cadre des activités de fonctionnement. Le président du conseil peut donner

⁴ Adapté de Christopher K. Bart, «Les piliers de l'organisation», *CAmagazine*, mai 2000, p. 45, 46 et 53.

l'exemple à cet égard en prenant dûment en compte sur une base régulière ce qu'il constate sur le plan des valeurs.

- Je connais les valeurs éthiques de l'organisation.
- Je les appuie personnellement.
- Le conseil et la direction générale font preuve de leadership en appuyant et en respectant les valeurs, et en les communiquant aux permanents et aux bénévoles.
- J'estime que l'organisation exerce ses activités en conformité avec ses valeurs.

4. Quelles sont nos parties prenantes et qu'attendent-elles de nous?

Qui nous employons-nous à servir? D'où provient notre financement? Qui travaille avec nous ou pour nous?

Un grand nombre de personnes et d'organisations (les «parties prenantes») peuvent être concernées par les organismes sans but lucratif, notamment :

- les clients bénéficiant de leurs activités;
- les membres, soit les «propriétaires» ou les supporters de l'organisme;
- le directeur général ou le chef de la direction;
- les permanents;
- les bénévoles;
- les partenaires;
- les organismes de financement, y compris les fondations gouvernementales et les fondations privées;
- les donateurs;
- les commanditaires;
- la collectivité dans laquelle l'organisme exerce ses activités;
- et bien d'autres encore.

Le succès d'un organisme sans but lucratif dépend souvent du fait qu'il entretient de bonnes relations avec ses parties prenantes et qu'il répond à leurs attentes, ce qui peut être difficile lorsque ces attentes sont diverses ou non compatibles avec les intérêts de l'organisme. Les conseils doivent s'assurer que leur organisation comprend et respecte les attentes des parties prenantes, sans toutefois laisser celles-ci primer sur les valeurs et la stratégie. Par exemple, un organisme pourrait juger nécessaire de refuser l'offre généreuse d'un donateur qui le soutient depuis longtemps si le don est assorti de conditions incompatibles avec ses valeurs.

- Je sais qui sont les principales parties prenantes.
- La stratégie cadre avec les besoins des parties prenantes et y répond.
- J'estime que l'organisme exerce ses activités dans le respect de ses parties prenantes et cherche à répondre à leurs attentes — sans laisser celles-ci primer sur ses propres valeurs.
- L'organisme mesure la satisfaction des parties prenantes sur une base régulière.

5. Avons-nous un plan stratégique?

Le plan stratégique est un document écrit officiel qui décrit la stratégie de l'organisme, notamment la voie à emprunter pour réaliser les progrès prévus en conformité avec la stratégie approuvée. Il énonce également la vision, la mission et les valeurs de l'organisme.

Les responsabilités de gouvernance du conseil englobent l'approbation de la stratégie et du plan stratégique. Dans le cas des organismes qui comptent du personnel professionnel, il incombe habituellement au directeur général et aux cadres supérieurs de fournir les renseignements généraux et de rédiger le plan stratégique pour approbation par le conseil. Le conseil devrait s'impliquer activement en discutant du plan, en l'examinant, et finalement en l'approuvant. Les administrateurs peuvent apporter une contribution précieuse au processus de planification stratégique en jetant un regard neuf sur les enjeux et en posant des questions pour s'assurer que le plan est bien conçu, réaliste et compatible avec les valeurs et la stratégie de l'organisme.

Dans les organismes qui comptent peu ou pas de permanents, le conseil peut élaborer le plan stratégique lui-même ou encore désigner un comité du conseil qui lui fournira les éléments nécessaires pour discuter du plan et l'approuver.

La stratégie est décrite en détail dans une publication complémentaire, soit *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie*.

Voici un résumé des principales étapes du processus de planification stratégique :

- examen des forces et des faiblesses internes de l'organisation ainsi que des possibilités et des menaces externes (analyse F.F.P.M.);
- définition des hypothèses qui sous-tendent la planification;
- identification de la stratégie actuelle (telle qu'elle est définie ci-dessus) et du calendrier de réalisation;

- prise en considération des stratégies de rechange et prise en note des motifs d'acceptation ou de rejet de celles-ci;
- établissement et description des raisons à l'appui des projets de modification de la stratégie;
- élaboration d'un plan de mise en œuvre qui aligne les activités sur la stratégie et qui établit les obligations de rendre compte pour toutes les initiatives stratégiques;
- établissement des objectifs de performance (quantitatifs et qualitatifs) qui serviront à faire le suivi des progrès stratégiques;
- création d'un système d'évaluation de la situation et planification des évaluations régulières de la performance et du plan lui-même.

Le plan stratégique sert d'assise au plan de fonctionnement et au budget annuels traités à la question 17.

- Le conseil participe de manière constructive à l'élaboration de la stratégie.
- Je comprends la réflexion qui sous-tend la stratégie et comment cette dernière s'aligne sur notre but déclaré.
- Le conseil approuve un plan stratégique qui exprime par écrit la réflexion et les choix du conseil et de la direction à l'égard de la stratégie.
- Le plan comprend des objectifs mesurables pouvant faire l'objet d'un suivi.
- Je suis d'accord avec le plan stratégique et je l'appuie.

6. Quels sont les risques auxquels notre organisation est exposée?

Les risques font partie de la vie. Les organisations efficaces reconnaissent qu'elles doivent saisir les occasions d'améliorer les services qu'elles offrent à leurs parties prenantes, et comprendre également leur propre «tolérance au risque», c'est-à-dire la quantité et le type de risques avec lesquels elles se sentent à l'aise. Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation «optimise» les risques en établissant un équilibre entre les risques et les opportunités conformément aux niveaux de tolérance qu'il a approuvés. Il lui incombe aussi de surveiller les processus de gestion des risques de l'organisation, qui doivent comprendre :

- la sensibilisation à la nécessité de gérer les risques;
- l'identification et l'appréciation des risques susceptibles d'avoir une incidence sur la réalisation de la stratégie;
- la conception et la mise en œuvre de méthodes et de pratiques de gestion des risques;
- l'apprentissage découlant des expériences liées aux risques.

La gestion des risques constitue une responsabilité permanente de la direction qui doit suivre les politiques approuvées par le conseil et tenir celui-ci informé. Le conseil peut s'assurer d'inclure les risques dans son programme en prévoyant des discussions sur les risques et les opportunités dans le cadre des séances de planification stratégique et en exigeant que le directeur général soulève les problèmes courants afférents aux risques lors des réunions du conseil. Les organisations dotées d'un comité de vérification peuvent demander à celui-ci d'examiner les risques financiers et autres, et d'en faire rapport au conseil.

Une bonne façon d'identifier les risques consiste à utiliser les lignes directrices ou les politiques générales ou sectorielles publiées sur la gestion des risques. L'expérience des membres de l'organisation peut être mise à profit pour les personnaliser. Mais quelle que soit l'approche, il est important d'apprécier les risques en se posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui pourrait nous arriver?
- Quelle est la probabilité que cela se produise?
- Quelles seraient les conséquences?
- Comment peut-on réduire les probabilités et les conséquences?

Voir 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques

Gérer les risques

Il existe essentiellement quatre façons de gérer les risques :

Éviter le risque – Laisser tout simplement tomber ce qui semble trop risqué. Cette stratégie peut être légitime, mais elle est susceptible d'empêcher la réalisation de bonnes choses lorsque les gens sont trop prudents ou intolérants au risque. Une stratégie d'évitement des risques peut sembler prudente ou sécuritaire, mais elle peut faire rater des occasions et conduire à de piètres résultats pour l'organisation. Avant d'abandonner une idée prometteuse, mieux vaut peser les risques et les avantages potentiels et explorer des façons de gérer les risques.

Transférer le risque – Partager le risque avec quelqu'un d'autre, par exemple en contractant une police d'assurance, particulièrement pour les risques tels que les incendies, les vols ou la responsabilité civile⁵. Un autre moyen de transférer les risques consiste à former des partenariats avec d'autres organisations possédant l'expertise et les ressources nécessaires pour traiter les questions particulières.

⁵ Les risques personnels des membres du conseil et la protection offerte par l'assurance des administrateurs et des dirigeants sont traités à la question 11.

Atténuer le risque – Mettre au point des procédés de freins et de contreponds pour identifier et diminuer les effets des risques. Les secteurs à haut risque comme celui de la médecine disposent de processus perfectionnés de protection des patients et du personnel. Les comptables ont recours au contrôle interne pour protéger les actifs et assurer l'exactitude des dossiers financiers. Les groupes artistiques cherchent à atteindre un équilibre entre l'aspect artistique et le succès potentiel en créant des programmes qui attireront et retiendront les spectateurs.

Accepter le risque – Si la matérialisation d'un risque est peu probable ou qu'elle ne causerait pas de préjudice grave à l'organisation, il peut être plus judicieux d'accepter le risque. Une activité extérieure annuelle pourra connaître moins de succès s'il pleut ou s'il neige, mais les organisateurs estiment que de nombreux participants la jugent tellement importante qu'ils préféreront les intempéries à une annulation de l'événement.

- La direction et le conseil tiennent compte des risques dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique et du plan de fonctionnement.
- L'organisation dispose de politiques et de procédures de gestion des risques.
- Le conseil et la direction font preuve de leadership dans la gestion des risques.
- Le conseil prévoit du temps pour discuter des risques.
- J'estime que l'organisation prend les risques au sérieux et les gère efficacement.

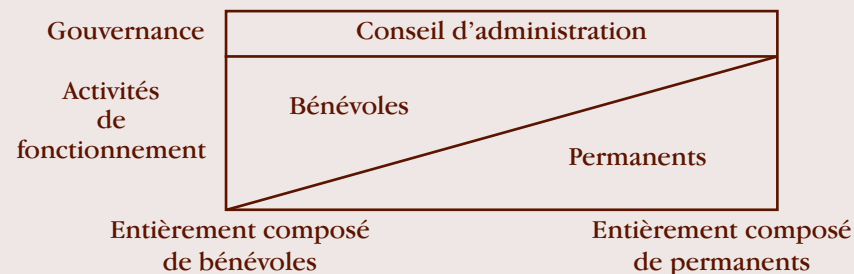
Le conseil d'administration

Les organisations ont besoin de conseils appropriés à leur taille, à leur structure et à leurs activités. Les administrateurs devraient être choisis en fonction de leur contribution potentielle et bénéficier d'une formation et d'un perfectionnement favorisant leur efficacité dans leur rôle de gouvernance. À titre d'administrateur, il est important que vous sachiez ce qu'implique le fait d'être administrateur et que vous soyez informé de ce que les conseils font et de ce qui fait leur excellence. Puisque ceux-ci n'ont pas tous la même approche en matière de gouvernance, il importe également de comprendre ce que votre organisation attend de vous comme administrateur.

7. Quel est mon rôle à titre d'administrateur d'un organisme sans but lucratif?

Chaque organisation devrait veiller à ce que les membres de son conseil sachent et comprennent ce qui est attendu d'eux en tant qu'administrateurs d'un OSBL. Il ne suffit pas de nommer des gens au conseil et d'attendre d'eux qu'ils posent les bons gestes. Même s'ils possèdent déjà de l'expérience en tant qu'administrateurs, ils doivent apprendre le fonctionnement de l'organisme en cause et savoir dans quelle mesure on s'attend à ce qu'ils participent aux activités de fonctionnement en plus d'exercer leur fonction de gouvernance.

Même si tous les conseils ont la même responsabilité sous-jacente en matière de gouvernance — l'établissement et la surveillance de l'orientation à long terme de l'organisation —, il peut exister une diversité considérable en ce qui concerne l'organisation des activités du conseil et les tâches que les administrateurs d'organismes sans but lucratif sont appelés à effectuer. Un élément important à cet égard est la combinaison de bénévoles et de permanents. Dans les organisations où il y a du personnel et des dirigeants professionnels, les administrateurs consacrent généralement la majeure partie ou la totalité de leur temps à la gouvernance. Cependant, dans bien des cas, on s'attend aussi à ce qu'ils participent aux campagnes de financement et à d'autres activités de fonctionnement. Dans les organisations de petite taille, particulièrement celles qui sont composées exclusivement de bénévoles, il peut arriver que les administrateurs participent activement à titre de bénévoles à des activités (souvent en tant que présidents de comités de travail) et qu'une partie importante des réunions du conseil soit consacrée à des questions de fonctionnement. La gouvernance n'est alors que l'une des nombreuses tâches dont s'occupe le conseil.



Afin de s'assurer que les administrateurs connaissent et comprennent leur rôle, il est utile de tenir des séances d'orientation pour permettre aux nouveaux membres du conseil de s'informer sur l'organisation et sur leur rôle en ce qui a trait à la gouvernance. Ces séances devraient comprendre une formation sur ce qu'implique la «gouvernance» et son application au sein de l'organisation⁶. Dans les cas où les nouveaux administrateurs se sont investis depuis un certain temps auprès de l'organisation et qu'ils la connaissent bien de même que son effectif, la séance d'orientation peut se limiter à l'examen de leurs responsabilités de gouvernance et à toute autre information nécessaire pour pouvoir entreprendre leur travail au conseil. Lorsqu'ils connaissent moins bien l'organisation, l'orientation peut comprendre une visite des installations, la présentation au personnel clé et des présentations faites par le directeur général, d'autres administrateurs et des permanents. Les nouveaux administrateurs doivent recevoir un exemplaire des documents clés (document de constitution en personne morale, règlement intérieur, mandat et procédures du conseil, description du poste d'administrateur, mandats des comités, code de conduite, etc.) ainsi que du plan stratégique, du rapport annuel et de tout autre document pertinent.

Par ailleurs, il peut être utile de prévoir du temps lors des réunions du conseil pour informer régulièrement les administrateurs de l'évolution des dossiers ayant une incidence sur l'organisation.

L'orientation et la formation données par les organismes sans but lucratif aux administrateurs sont importantes, mais elles ont tendance à se limiter à la description du fonctionnement de l'organisation en cause. Les administrateurs sont mieux en mesure de surveiller et d'évaluer cette dernière s'ils obtiennent une partie des informations d'autres sources. L'autoformation peut comprendre la lecture de documents sur la gouvernance, l'administration des

⁶ Certaines organisations trouvent utile d'avoir recours à des modèles de gouvernance lors de leurs séances d'orientation et de formation. La publication *Governing for Results: A Director's Guide to Good Governance*, de Mel Gill, présente un résumé pratique des modèles couramment utilisés.

OSBL et le secteur d'activité de l'organisation. La participation à des colloques et à des séminaires ainsi que le réseautage avec d'autres personnes du secteur des OSBL constituent aussi des moyens efficaces d'élargir le point de vue et la compréhension des membres du conseil.

- J'ai pu m'assurer que notre organisation :
 - a consigné le mandat et les procédures du conseil;
 - a clairement défini ses attentes à l'égard des administrateurs, du président du conseil, des présidents de comités et du directeur général;
 - s'est dotée d'un code de conduite;
 - a défini les mandats des comités du conseil (voir la question 10);
 - offre des séances d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs.
- J'estime que les membres du conseil comprennent bien leurs fonctions de gouvernance et leurs obligations légales, et s'en acquittent.

8. Comment les administrateurs sont-ils choisis?

Le conseil devrait être constitué d'administrateurs qui appuient personnellement la stratégie de l'organisation et qui possèdent collectivement les compétences, les connaissances et l'expérience dont il a besoin. Il revient habituellement au comité des candidatures ou au comité de la gouvernance de trouver les personnes appropriées et de proposer une liste de candidats à l'élection, bien que des candidatures puissent aussi être soumises par d'autres personnes. Dans d'autres cas, les administrateurs peuvent être nommés par un gouvernement ou une organisation politique ou autre. Quelle que soit la façon de procéder, les objectifs devraient être de choisir des personnes compétentes qui serviront bien l'organisation et d'assurer la continuité grâce à une transition en douceur au sein du conseil, équilibrant les idées et l'énergie nouvelles avec l'expérience et la «mémoire organisationnelle». Idéalement, la synergie collective du conseil devrait être plus grande que la somme des parties.

Voir 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

La taille du conseil influe fortement sur son efficacité. Lorsque le nombre des administrateurs excède dix, il devient plus difficile pour chacun de participer à des débats qui conduisent à des décisions éclairées. Il est habituellement préférable de limiter la taille du conseil de façon à ce que ce dernier soit gérable.

L'établissement d'un conseil efficace commence par l'examen de sa composition et des besoins de l'organisation en termes de compétences, de connaissances et d'expérience. L'organisation peut ensuite établir le profil des postes à pourvoir et entreprendre le recrutement. Une bonne manière d'identifier des candidats potentiels consiste à élaborer une matrice qui met en parallèle les besoins de l'organisation et les profils des administrateurs actuels et qui fait ressortir les «lacunes» à combler. Un exemple de matrice des antécédents et de l'expérience des administrateurs est présenté à l'Annexe 1. Il peut être utile de se tourner vers l'externe pour recruter des administrateurs possédant des compétences et une expérience que l'on ne retrouve pas chez les membres actuels.

Les compétences requises varient en fonction de la taille, de la complexité et de la maturité de l'organisation. Les organisations dirigées principalement par des bénévoles ont souvent besoin de personnes dévouées qui ont une expérience pratique et qui participent activement aux activités de l'organisation. Cependant, il est également important que les administrateurs comprennent la fonction de gouvernance ainsi que leur rôle dans l'examen de la situation d'ensemble et dans l'orientation de la stratégie, ou qu'ils soient disposés à s'informer à cet égard.

Par ailleurs, les administrateurs doivent posséder des qualités personnelles et comportementales qui font d'eux des membres efficaces et constructifs. Voir l'Annexe 2.

Les conseils doivent se renouveler constamment à mesure que les administrateurs quittent à la fin de leur mandat ou pour d'autres raisons. La tâche est beaucoup plus facile lorsqu'il existe un plan de relève qui répond aux besoins du conseil en identifiant des administrateurs potentiels et en veillant à leur formation. Bon nombre d'organisations de petite taille choisissent leurs administrateurs parmi les membres ayant démontré leur intérêt et leur engagement en devenant bénévoles et en siégeant à des comités. Cela permet à l'organisation d'apprécier la personne, et vice-versa. Une fois membres du conseil, certains administrateurs qui le désirent pourront être encouragés à progresser vers le poste de président du conseil.

Il est important que tous les administrateurs, actuels ou potentiels, sachent pourquoi ils veulent être membres du conseil d'une organisation donnée, et pourquoi le conseil souhaite leur participation. Lorsque le comité des candidatures aborde des administrateurs potentiels, il doit être prêt à leur exposer les attentes de l'organisation à l'égard des membres du conseil, particulièrement si l'on attend d'eux qu'ils fassent des dons d'une certaine importance ou qu'ils participent à des activités de financement ou autres non liées à la gouvernance.

Parfois, les personnes disposées à faire des dons importants ou à participer activement à des campagnes de financement ne veulent pas assumer les responsabilités et les risques de poursuite associés au poste d'administrateur. Le recrutement d'administrateurs qui ne souhaitent pas «gouverner» constitue une piètre pratique de gouvernance. Généralement, il est plus judicieux de faire participer ces personnes à un comité de financement et de leur donner un titre reflétant leur statut et la valeur de leur apport.

Il peut arriver que les conseils aient de la difficulté à trouver des administrateurs qui reflètent la diversité de la collectivité dans laquelle l'organisation exerce ses activités. Les conseils bénéficient de la participation de membres possédant un éventail d'expériences et de points de vue. Ils peuvent toutefois éprouver des problèmes lorsque les administrateurs se perçoivent exclusivement comme les représentants de certains milieux ou groupes d'intérêt. Lorsque la représentation donne lieu à la formation de camps ou de factions au sein du conseil, elle risque d'entraver l'établissement d'objectifs et la prise de décisions efficaces. Tous les membres du conseil devraient agir dans les meilleurs intérêts de l'organisation, même s'ils ont été choisis pour leur connaissance de groupes particuliers de parties prenantes.

Certaines considérations sont primordiales en ce qui concerne la participation au conseil : les compétences et l'expérience nécessaires pour une gouvernance et une prise de décisions efficaces, et la capacité de prendre des décisions ou d'agir dans les meilleurs intérêts de l'organisation prise dans son ensemble. Favoriser d'autres critères au détriment des compétences requises ou permettre qu'une attitude de repli commande les affaires du conseil mine la capacité de celui-ci de faire évoluer l'organisation.

- J'estime que notre organisation dispose d'une approche structurée pour la sélection des administrateurs, qui comprend :
 - la détermination des besoins en termes de compétences, de connaissances et d'expérience;
 - la reconnaissance de la valeur de la diversité;
 - le recrutement d'administrateurs dotés des qualités qui rendent précieuse leur participation au conseil;
 - le recrutement d'administrateurs qui tiennent compte de l'ensemble des besoins des parties prenantes et qui agissent dans les meilleurs intérêts de l'organisation;
 - la communication claire aux administrateurs potentiels des attentes du conseil à leur égard.
- Je sais pourquoi l'organisation veut que je fasse partie de son conseil.
- Je sais pourquoi je veux être membre de ce conseil.

9. Comment fonctionne le conseil?

Le conseil d'administration est à la tête de la structure de l'organisation. Les administrateurs surveillent et, dans bien des cas, coordonnent les activités de l'organisation par l'entremise de comités et de membres du personnel. Le conseil a également ses tâches propres, soit maintenir la structure de gouvernance et remplir ses obligations légales. Les administrateurs peuvent déléguer leur responsabilité de gestion à des permanents, mais ils ne doivent jamais permettre que le conseil se contente d'approuver d'office les décisions de gestion.

Le conseil est dirigé par un président choisi parmi les administrateurs, souvent dans le cadre d'un processus de planification de la relève et selon les recommandations du comité des candidatures. L'une des principales tâches du président du conseil consiste à diriger des réunions ciblées, efficaces et efficientes. Cela suppose notamment ce qui suit :

- un ordre du jour bien conçu et des lectures préparatoires au besoin qui sont envoyés aux administrateurs suffisamment à l'avance pour leur permettre de se préparer en vue de la réunion;
- des présentations et des discussions qui sont focalisées et qui, s'il y a lieu, aboutissent à des décisions claires;
- des procès-verbaux dans lesquels les informations, les décisions et les principaux points litigieux sont consignés avec exactitude et qui sont distribués sans délai aux membres du conseil et à d'autres utilisateurs;
- des séances à huis clos tenues régulièrement qui permettent aux membres du conseil de se réunir en l'absence du directeur général ou d'autres membres du personnel. C'est l'occasion pour les administrateurs d'apprendre à mieux se connaître et de discuter des questions délicates que le conseil peut être appelé à régler.

De nombreux conseils efficaces ont recours à un «calendrier des ordres du jour» qui prévoit l'examen de questions de gouvernance importantes et récurrentes à des dates prédéterminées afin de réduire le risque que des points importants soient omis ou écartés au profit de questions «urgentes». L'organisation établit ses ordres du jour en fonction d'activités comme la planification stratégique, l'approbation du budget, l'évaluation de la performance du directeur général, l'examen et l'approbation des états financiers, les rapports des comités, la révision des politiques, etc. La fréquence des réunions peut varier de quelques-unes par année à une par mois. Parfois, des réunions «spéciales» peuvent être tenues. Cela dépend en fait de l'organisation et des circonstances en cause.

Réunions, motions et décisions

Les réunions bien conduites sont habituellement assez (mais pas trop) structurées et formelles pour permettre de gérer l'ordre du jour efficacement et d'aboutir à des décisions collectives judicieuses dans le temps imparti. Cela suppose le recours à une certaine forme de règles de procédure ou de procédures parlementaires appropriées et acceptables pour les membres du conseil. Les règles permettent d'obtenir des résultats en assurant l'intervention de tous les participants à la réunion, le respect de leur droit d'être entendus et d'être traités équitablement et dignement, et en assurant le maintien de l'ordre, du décorum et de la clarté. Le degré de formalité dépend de la taille du groupe ainsi que de la complexité et de la sensibilité des questions à régler. Il est particulièrement important de veiller à ce que les décisions soient clairement formulées lors de la réunion et à ce qu'elles ne prêtent pas à interprétation au moment de la rédaction du procès-verbal. Il arrive souvent que le groupe élabore ou modifie le libellé d'une motion en cours de discussion et demande au secrétaire de lire la version définitive avant la tenue du vote. Idéalement, les motions controversées ou complexes devraient être élaborées avant la réunion et incluses dans les documents accompagnant l'ordre du jour. Si des modifications s'imposent ou que la motion est élaborée en cours de réunion, il peut être utile de suivre des règles de procédure plus officielles afin d'éviter les discussions superficielles, la perte de temps et l'aboutissement à une décision non satisfaisante.

L'établissement de procès-verbaux exacts où sont consignés les motions, les principaux éléments de discussion et les décisions est primordial aux fins de la gouvernance des OSBL. Les procès-verbaux sont des documents faisant autorité dont le conseil peut se servir pour confirmer la mise en œuvre de ses décisions conformément aux intentions des administrateurs.

Par la tenue de ses réunions et par ses relations avec les permanents et les bénévoles dirigeants, le conseil peut contribuer utilement à renforcer les valeurs communes et l'orientation de l'organisation.

Notre conseil :

- est dirigé par un président efficace qui empêche le débordement des discussions, permet la communication d'autres renseignements importants et contribue à la prise de décisions claires;
- dispose d'ordres du jour bien conçus et détaillés accompagnés de lectures préparatoires pertinentes;

- est formé de membres qui assistent régulièrement aux réunions, qui arrivent en étant visiblement bien préparés et en ayant lu les documents préparatoires et qui participent activement aux discussions;
- tient régulièrement des séances à huis clos;
- consigne avec exactitude les informations, les décisions et les principaux éléments de discussion dans ses procès-verbaux;
- distribue en temps utile des documents comme les ordres du jour et les procès-verbaux.

10. Quels sont les comités du conseil?

Le travail du conseil porte souvent sur des questions qu'il vaut mieux déléguer à des comités afin qu'ils effectuent une analyse approfondie, fassent rapport au conseil et soumettent des recommandations. Ces questions peuvent notamment concerner :

- le fonctionnement du conseil, y compris la sélection et l'évaluation des administrateurs, et le respect des règles de gouvernance — comité de la gouvernance ou comité des candidatures (voir les questions 8, 9 et 12);
- la sélection, la rémunération et la relève du directeur général et des dirigeants — comité sur la rémunération, comité des ressources humaines ou comité de la gouvernance (voir les questions 14 et 15);
- la surveillance des contrôles exercés sur les actifs de l'organisation, la préparation et la vérification (s'il y a lieu) des états financiers et la planification stratégique — comité des finances, comité de vérification ou comité sur les risques (voir la question 17).

Le conseil peut également créer des groupes de travail ou des comités ad hoc à des fins précises, comme la réalisation d'études spéciales et l'élaboration de politiques pour le compte du conseil. Afin d'assurer l'efficacité de leur travail, ces groupes doivent avoir une mission et des délais d'exécution bien définis. Ils sont ensuite dissous.

Comité directeur

Note : Certaines organisations ont un comité directeur pour s'occuper des questions importantes du conseil, souvent parce que ce dernier est trop gros pour les traiter de manière efficace à brève échéance. Cette pratique risque d'entraîner une division au sein du conseil entre les «membres» et les «non-membres» de ce comité. Les administrateurs non membres du comité directeur peuvent être tenus responsables des décisions ou des actions du comité, sur lesquelles ils ont peu d'influence ou de contrôle. Les administrateurs devraient toujours être tenus informés des questions clés sur une

base continue et être impliqués. Dans le secteur privé, la constitution d'un comité directeur n'est plus considérée comme une bonne pratique de gouvernance pour les raisons précitées, lesquelles sont aussi valables pour les OSBL. Cependant, lorsque les membres du conseil d'un OSBL s'entendent sur la nécessité d'un tel comité, le rôle et les pouvoirs de celui-ci à l'égard des questions confidentielles ou sensibles devraient être limités.

Comités de travail

La plupart des organismes sans but lucratif ont également des comités de travail qui contribuent au fonctionnement en coordonnant les efforts des bénévoles et des permanents responsables de certaines activités. Dans les faits, ces comités font partie de la structure organisationnelle et ils devraient être constitués de manière à ce que leurs travaux puissent être évalués et surveillés par le directeur général et le conseil. Ils peuvent prendre la forme de comités permanents, de groupes de travail ou de comités ad hoc. Comme il est expliqué dans l'Introduction, les rôles d'administrateur et de bénévole peuvent entrer en conflit lorsque les administrateurs sont également présidents ou membres bénévoles de comités de travail. Ce problème tend à être moins important dans les grandes organisations, où les activités des comités de travail sont davantage susceptibles d'être intégrées à celles des permanents et où le directeur général rend compte de leur performance au conseil d'administration. Cela peut s'appliquer au financement, sauf lorsqu'il existe un «conseil» ou un comité de financement de haut niveau relevant directement du conseil.

Dans le cas des organisations où une bonne part du travail est accomplie par des bénévoles, le conseil doit trouver le moyen de surveiller les activités des comités de travail sans s'impliquer trop étroitement et sans perdre son point de vue. Les administrateurs doivent reconnaître que les membres du conseil qui président des comités de travail portent leur «chapeau de bénévole» lorsqu'ils font rapport au conseil sur les travaux de leur comité, tandis que les autres membres du conseil portent leur «chapeau d'administrateur». Une autre solution consiste à confier la responsabilité de divers comités de travail à un ou à plusieurs vice-présidents ou autres membres du conseil, qui font la liaison entre les comités et le conseil.

Deux éléments sont nécessaires à l'efficacité d'un comité : un mandat clair et un bon président. Le mandat, c'est-à-dire les énoncés de mission du comité, définit la raison d'être du comité, ses pouvoirs, ses responsabilités et ses limites. Cela est particulièrement important dans les organisations plus complexes et

celles qui comptent des permanents. Ainsi, un comité de bénévoles peut être en charge d'une activité et obtenir le soutien de permanents. À l'inverse, un permanent peut être en charge et obtenir la participation de bénévoles par l'entremise d'un comité consultatif ou d'un groupe de travail.

- Les comités du conseil ont des mandats clairs et des présidents efficaces.
- Les présidents de comités ont notamment la responsabilité de faire rapport au conseil d'administration.
- Le conseil dispose de moyens efficaces pour surveiller les activités des comités de travail.

11. Quelles sont mes obligations à titre d'administrateur et comment gérer les risques qui y sont associés?

Les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers l'organisation, qui exige d'eux qu'ils exercent leurs pouvoirs dans les meilleurs intérêts de l'organisation. On peut répartir en deux catégories l'obligation fiduciaire des administrateurs : le devoir de diligence et le devoir de loyauté.⁷

Le devoir de diligence impose aux administrateurs d'agir avec prudence, diligence et compétence. Le degré de diligence attendu des administrateurs varie. Ainsi, il peut être plus élevé à l'égard des membres du conseil qui ont une formation professionnelle, tels que les avocats et les comptables. Il sera également plus important pour les administrateurs d'un organisme de bienfaisance. Le devoir de loyauté suppose la bonne foi et une confiance spéciale. Les administrateurs ne peuvent déléguer leur responsabilité de gouvernance et doivent éviter les conflits d'intérêts entre leurs obligations envers l'organisation et leur intérêt personnel ou leurs obligations envers une autre organisation.

Pour s'acquitter de leurs obligations, les administrateurs doivent :

- agir de manière raisonnable et prudente et être de bonne foi, en se focalisant sur les meilleurs intérêts de l'organisation;
- se préparer en vue des réunions du conseil et y participer;
- s'informer sur l'organisation, ses objectifs et ses activités;
- éviter et signaler les conflits d'intérêts potentiels.

Les administrateurs sont exposés au risque de responsabilité pour tout manquement à leur obligation fiduciaire envers l'organisation. Nombre d'autres raisons, qui dépassent le cadre du présent document, peuvent

⁷ Les indications relatives à la responsabilité des administrateurs sont en grande partie tirées du chapitre 2 du *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif* d'Industrie Canada, cité sous la rubrique «Autres publications».

mettre en cause la responsabilité des administrateurs⁸. Afin de réduire au minimum le risque de responsabilité, les administrateurs devraient s'assurer que le conseil examine régulièrement l'état des politiques et procédures de l'organisation qui requièrent des administrateurs, des permanents et des bénévoles :

- qu'ils agissent dans le cadre des politiques de gouvernance de l'organisation;
- qu'ils se conforment aux lois, règles et règlements qui s'appliquent à l'organisation;
- qu'ils protègent les actifs de l'organisation;
- qu'ils communiquent de façon fiable la situation financière de l'organisation;
- qu'ils prennent des mesures pour protéger les tiers contre les préjudices ou les dommages liés aux activités de l'organisation.

Il est important de vous assurer que votre organisme souscrit une assurance des administrateurs et dirigeants et de comprendre dans quelle mesure elle vous protège. Cette assurance devrait couvrir les coûts de défense en cas de poursuite et les montants afférents aux jugements.

La responsabilité des administrateurs est une question complexe et les polices d'assurance connexes comportent plusieurs exclusions. Si vous avez des questions ou des préoccupations à ce sujet, il serait avisé de consulter un conseiller juridique.

J'estime que nous réduisons au minimum les risques auxquels nous sommes exposés en tant qu'administrateurs en :

- appliquant de bonnes pratiques au niveau du conseil d'administration et en consignait celles-ci dans les procès-verbaux et les politiques et procédures;
- prenant des mesures pour nous assurer que les activités de l'organisation demeurent dans les limites du but déclaré;
- prenant des mesures pour nous assurer de la conformité de l'organisation aux lois et règlements pertinents;
- obtenant une couverture d'assurance dans le cadre de la politique de l'organisation à l'égard des administrateurs et des dirigeants.

12. Comment la performance du conseil et de ses membres est-elle évaluée?

Les conseils ont habituellement la responsabilité d'évaluer la qualité de leur propre performance, mais ils sont traditionnellement réticents à le faire de

manière officielle. Les administrateurs siègent au conseil parce qu'ils croient en l'organisation et non parce qu'ils sont rémunérés. Ils peuvent considérer qu'une évaluation est inutile et constitue une critique implicite. L'idée d'être évalués ou d'avoir à évaluer leurs collègues peut les mettre mal à l'aise. Ils peuvent se décourager s'ils ont l'impression que leur performance et leur contribution ne sont pas appréciées. Pour ces raisons, entre autres, les évaluations peuvent affecter le moral du conseil et des administrateurs si elles ne sont pas effectuées de manière appropriée. L'expérience montre toutefois que les évaluations du conseil, de ses comités et de chacun des administrateurs, lorsqu'elles sont effectuées correctement et avec tact, peuvent être utiles et gratifiantes.

Voir 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

En général, il convient de commencer par l'évaluation du conseil et de ses comités. Une façon de procéder consiste à demander aux membres de remplir des questionnaires, qui sont ensuite résumés pour servir de base à un examen de la performance et des moyens de l'améliorer. Les questionnaires devraient être élaborés en fonction des responsabilités du conseil touchant l'orientation, la surveillance des activités, la gestion des risques et l'évaluation.

Étant donné que la performance du conseil et de ses comités reflète en partie la contribution du président, certains organismes préfèrent que le rôle de coordonnateur et de facilitateur du processus d'évaluation soit confié à un membre du comité des candidatures ou à une personne indépendante.

L'évaluation des membres du conseil et des comités peut être plus délicate. À l'instar des évaluations des employés, elle peut être réalisée selon une ou plusieurs approches :

- évaluation des membres par le président;
- autoévaluation individuelle;
- évaluation par les pairs, où chaque membre évalue la performance des autres.

La performance des membres du conseil devrait être évaluée régulièrement, par exemple en ce qui concerne la participation à des comités, la préparation et la participation aux réunions, la capacité de faire preuve d'un esprit de collégialité lors des réunions, et l'apport de compétences spécialisées. La participation aux activités de financement fait aussi fréquemment partie des responsabilités des administrateurs, mais il faut prendre soin de traiter cette responsabilité et les autres tâches liées au

⁸ Pour une analyse détaillée de la responsabilité à laquelle sont exposés les administrateurs des organismes sans but lucratif, voir le chapitre 3 du *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif* d'Industrie Canada.

fonctionnement séparément des responsabilités de gouvernance. Il importe de décrire clairement ces responsabilités aux candidats qui envisagent de devenir membres du conseil.

Les évaluations fournissent des renseignements importants au comité des candidatures (s'il en existe un) qui peut les utiliser pour décider de reconduire le mandat de certains administrateurs et pour déterminer les compétences à ajouter au conseil. En général, plutôt que d'attendre le moment des nominations, il est préférable d'effectuer les évaluations régulièrement pour permettre aux administrateurs d'améliorer leur contribution le plus tôt possible dans le cadre de leur mandat. Dans la plupart des cas, les administrateurs bénévoles motivés prennent les commentaires à cœur et améliorent leur performance. Par ailleurs, il ne faut

pas permettre à un membre du conseil dont le comportement est parfois «dysfonctionnel» de perturber le fonctionnement autrement efficace du conseil. Il faut donc corriger la situation avec efficacité et efficacie. Cette tâche importante bien que parfois difficile — surtout lorsque la personne est loyale et passionnément dévouée à l'organisation — devrait être accomplie par le président en consultation avec les autres membres du conseil.

- Le conseil s'est doté de processus d'évaluation de sa propre performance et de celle de ses comités.
- Le conseil s'est doté de processus d'évaluation de la performance et de l'apport de chacun des administrateurs et des présidents des comités qui relèvent du conseil.
- Je comprends et je soutiens ces processus.

Lorsque l'organisation a un directeur général, le conseil est en mesure de lui déléguer la majeure partie ou la totalité de ses responsabilités concernant la planification et les activités courantes. Cette formule peut très bien fonctionner à la condition que le conseil choisisse une personne motivée, compétente et expérimentée, qu'il définisse clairement ses attentes à son égard et qu'il surveille sa performance. La relation entre le conseil et le directeur général et la compréhension claire des pouvoirs de ce dernier revêtent une importance cruciale et exigent une attention rigoureuse.

13. Quelles sont les relations unissant le conseil et les administrateurs et le directeur général et les permanents?

Le conseil a la responsabilité d'engager, de congédier et d'évaluer les membres du personnel qui relèvent directement de lui. Les organisations dont les activités sont en bonne partie dirigées par un directeur général doivent définir clairement le rôle, les responsabilités et la relation de celui-ci avec le conseil. Pour ce faire, on a habituellement recours à une description de poste pouvant prendre l'une des formes suivantes :

- une liste de toutes les tâches et responsabilités particulières du titulaire du poste ainsi que des pouvoirs qui lui sont attribués;
- un énoncé indiquant que le titulaire du poste est responsable de la gestion de tous les aspects de l'organisation, à l'exception de ceux expressément exclus, et qu'il a le pouvoir de prendre des décisions dans les limites fixées par le conseil.

Les questions excédant les pouvoirs du directeur général doivent être soumises au conseil pour approbation.

La confiance mutuelle et l'ouverture d'esprit sont essentielles à l'existence de relations efficaces entre le conseil et les permanents. Lorsque le conseil délègue des pouvoirs à des membres du personnel, il doit avoir suffisamment confiance en eux pour les laisser agir sans intervenir. En retour, les permanents doivent mener à bien les stratégies approuvées par le conseil dans le respect des valeurs de l'organisation, et tenir le conseil informé des progrès et des problèmes.

Le pouvoir des administrateurs de donner des instructions et des ordres aux membres du personnel constitue un aspect crucial des relations entre le conseil et les permanents. Généralement, le conseil ne traite directement qu'avec le directeur général. Les autres permanents reçoivent des instructions de leurs superviseurs ou directeurs. Les administrateurs eux-mêmes ne peuvent donner des directives aux permanents que sur permission expresse du conseil ou, s'il y a lieu, avec l'accord du directeur général.

Même si le conseil doit laisser les tâches de gestion aux permanents, il est souvent utile de donner aux administrateurs et aux membres du personnel l'occasion d'apprendre à mieux se connaître et de pouvoir partager de l'information et des expériences. Les retraites de planification stratégique et les activités sociales contribuent à développer la confiance et l'ouverture d'esprit. Ces aspects peuvent être renforcés en invitant des permanents à faire des présentations lors des réunions du conseil et en les encourageant à faire preuve de franchise dans leurs commentaires et réponses.

- J'ai lu la description de poste du directeur général et je comprends son rôle, ses responsabilités et ses pouvoirs.
- Je comprends la relation existant entre le conseil et le directeur général.
- Je comprends de quelle façon et dans quelles circonstances les administrateurs peuvent demander de l'information et de l'aide aux membres du personnel.

14. Comment évaluons-nous la performance de notre directeur général et planifions-nous la relève?

Les responsabilités de gérance du conseil comprennent l'évaluation (au moins une fois l'an) de la performance du directeur général et de tout autre permanent qui relève directement du conseil. Ces évaluations peuvent se faire de différentes façons :

- le président du conseil procède à l'évaluation pour le compte du conseil;
- le conseil nomme un comité formé d'au moins un administrateur pour effectuer l'évaluation;
- les membres du conseil procèdent collectivement à l'évaluation.

Le processus d'évaluation peut susciter un malaise, particulièrement dans les milieux informels où une amitié s'est créée entre la personne évaluée et les membres du conseil. Les meilleures approches commencent par l'établissement d'une entente claire entre le conseil et le permanent au sujet des exigences du poste et de la base d'évaluation de la performance, notamment l'atteinte d'objectifs mesurables, le respect des normes éthiques de l'organisation, le respect des autres et le maintien de bonnes relations avec la collectivité. Il peut être pertinent de recueillir les commentaires de membres du personnel et d'autres parties prenantes. Il faut faire en sorte que le processus d'évaluation demeure objectif et exempt de partis pris personnels.

La question de la planification de la relève est étroitement liée et primordiale. Le conseil doit s'assurer que l'organisation demeure en mesure de poursuivre ses activités lors du départ ou de l'absence prolongée de membres du personnel clés, et qu'elle dispose d'une liste de candidats potentiels à la succession du directeur général. La description de poste du directeur général devrait comprendre l'identification, la formation et le perfectionnement de candidats de l'interne concernant les responsabilités clés. Dans les organisations qui ne comptent pas suffisamment de permanents pour assurer les remplacements et la relève, le conseil, en collaboration avec des membres du personnel, devrait établir des listes de responsabilités essentielles et des plans pour la prise en charge de ces responsabilités en cas de départs et d'absences.

Des procédures devraient être établies pour assurer que des copies des dossiers ou des informations de premier plan — comme l'évaluation du directeur général ou les documents sensibles relatifs à la planification de la relève — sont conservées dans un endroit spécial, c'est-à-dire ailleurs que dans les dossiers internes ordinaires de l'organisation. Par exemple, le président du conseil peut conserver ses propres dossiers pour les remettre à son successeur, ou l'organisation peut avoir un classeur de sécurité auquel seuls les membres du conseil ont accès.

J'estime que :

- le conseil dispose d'un processus d'évaluation de la performance du directeur général efficace et approprié;
- l'organisation est préparée et en mesure de poursuivre ses activités advenant le départ soudain ou l'absence prolongée du directeur général ou d'autres permanents clés.

15. Comment nos cadres dirigeants sont-ils rémunérés?

La rémunération (salaire et avantages) du directeur général et des autres dirigeants est une question délicate pour les conseils parce qu'elle est complexe et personnelle. La rémunération doit être suffisante pour permettre d'attirer et de retenir de bons éléments dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Cependant, les organismes de financement, les membres et d'autres parties prenantes risquent de protester s'ils jugent la rémunération trop élevée. En général, le conseil détermine la rémunération du directeur général et approuve les lignes directrices que celui-ci suivra à l'égard de la rémunération des dirigeants.

Le conseil peut déléguer les détails de la rémunération du directeur général au comité sur la rémunération ou au comité de la gouvernance en conférant au comité le pouvoir d'agir à l'intérieur des limites approuvées par le conseil. Le comité doit essayer de se renseigner sur les niveaux de rémunération actuels et les pratiques en la matière au sein des organismes comparables. Dans la mesure du possible, il doit examiner la pertinence et le montant des incitatifs visant à souligner une performance exceptionnelle supérieure aux attentes, comme le fait de dépasser les principaux objectifs de financement ou de remettre sur la bonne voie un organisme en difficulté. Le comité devrait également être ouvert à la possibilité d'offrir des avantages intéressants en ce qui concerne le mode de vie et les besoins personnels des dirigeants : vacances prolongées, congés sabbatiques, régimes d'assurance, etc. Dans le cas des grands organismes, il pourra être approprié de faire appel à des consultants externes qui disposent d'informations sur la rémunération dans les OSBL et peuvent proposer des statistiques de fonctionnement et des points de comparaison différents.

- J'estime que l'organisation offre une rémunération appropriée au directeur général et aux dirigeants.
- J'estime que les pratiques de l'organisation en matière de rémunération permettent d'offrir des incitatifs appropriés au directeur général et aux dirigeants afin de maintenir leur intérêt, leur motivation et leur engagement continu envers l'amélioration de l'organisation.

Habituellement, les organismes sans but lucratif doivent mener à bien leurs stratégies avec des ressources limitées et incertaines, en comptant beaucoup sur les bénévoles. En tant qu'administrateur, vous devez comprendre ce qui est nécessaire à la continuité de l'organisme et vous assurer qu'il a les effectifs requis (permanents et bénévoles), ainsi que les fonds et les autres ressources dont ceux-ci ont besoin pour effectuer leur travail. Vous devez aussi être disposé à vous intéresser activement à l'établissement du budget, aux investissements et à la gestion des ressources humaines.

16. Comment organisons-nous nos ressources humaines de manière à obtenir le succès que nous visons?

Les réalisations des organisations passent par les gens. Il revient au directeur général de s'assurer notamment que l'organisation a les ressources humaines nécessaires pour accomplir le travail et que tous savent qui fait quoi. Cela suppose une certaine forme de structure organisationnelle, des descriptions de poste, des manuels de politiques, ainsi qu'une formation et une supervision pour tous, permanents et bénévoles. Les petits organismes n'ont parfois rien d'officiel à cet égard, même si certaines lignes directrices écrites pourraient se révéler utiles — surtout lorsqu'il faut remplacer une personne qui quitte. Il est particulièrement important de définir ce qui incombe aux permanents et ce qui incombe aux bénévoles, qui est responsable de quoi, et quels sont les pouvoirs de chacun en matière de prise de décisions et de mise en œuvre.

Pour maintenir les services aux clients, aux membres et aux autres parties prenantes, il faut toujours disposer de ressources humaines adéquates et suffisantes. Tous les bénévoles et permanents potentiels — surtout ceux qui postulent pour des fonctions essentielles et délicates — devraient faire l'objet d'une sélection appropriée avant d'être engagés, et leur performance devrait être évaluée régulièrement. Il devrait exister des politiques et des procédures permettant de régler rapidement et adéquatement les situations où le comportement de permanents ou de bénévoles pourrait nuire aux personnes avec qui ils sont en contact dans le cadre de leur travail au sein de l'organisation. Dans la mesure du possible, un plan de relève devrait être établi et une formation interfonctionnelle devrait être offerte aux permanents et aux bénévoles clés afin de réduire les risques d'interruption de service.

Pour bon nombre d'OSBL, les **bénévoles** constituent une ressource précieuse et souvent essentielle. De multiples raisons amènent ces personnes à consacrer leur temps à un OSBL : elles appuient la stratégie de l'organisation, apprécient

le travail, aiment les aspects sociaux de la collaboration, ou veulent acquérir de l'expérience. La satisfaction de ces attentes représente leur «rémunération». Les organisations devraient offrir aux bénévoles les possibilités et le soutien dont ils ont besoin pour assurer la fiabilité de leurs services au fil du temps. Un processus efficace de coordination des bénévoles (l'équivalent de la gestion des ressources humaines) permet d'affecter les bénévoles aux activités qui les intéressent, d'organiser leur formation et de reconnaître leur apport. Un tel processus contribue à renforcer la loyauté et l'engagement des bénévoles ainsi qu'à réduire les coûts liés à un taux de rotation élevé et à un rendement incertain ou inégal.

Les **permanents** pour leur part peuvent représenter l'essentiel des ressources humaines d'un OSBL ou être affectés à des tâches particulières que les bénévoles sont moins en mesure d'effectuer. Les membres du personnel des organismes sans but lucratif sont souvent passionnés par la raison d'être et la stratégie de l'organisation. Le conseil devrait s'assurer que leur dévouement et leur engagement sont reconnus au moyen d'une rémunération et de conditions de travail appropriées.

J'estime que :

- l'organisation procède à une sélection rigoureuse des bénévoles et des permanents potentiels qui sont candidats à des postes de confiance (par exemple gestion de fonds ou travail avec des enfants et d'autres personnes vulnérables);
- les descriptions de postes sont bien comprises et passées en revue régulièrement pour en assurer la pertinence;
- les bénévoles et les permanents bénéficient d'une orientation, d'une supervision et d'une formation appropriées;
- le rendement des permanents et des bénévoles qui occupent des postes cruciaux fait l'objet d'une évaluation annuelle fondée sur des objectifs convenus;
- les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de l'organisation assurent que les permanents et les bénévoles sont traités avec respect.

17. Comment gérons-nous nos fonds?

La viabilité d'un organisme sans but lucratif, soit sa capacité de financer ses activités année après année, est l'une des principales responsabilités du conseil. Idéalement, au moins un administrateur devrait comprendre la comptabilité et les états financiers. Cependant, les conseils ne devraient pas

s'en remettre totalement aux membres qui possèdent des connaissances financières. En tant qu'administrateur, vous devez connaître et comprendre :

- les sources de financement de l'organisation;
- la façon dont les fonds sont utilisés;
- le budget de fonctionnement et le budget des immobilisations.

Sources de financement

D'ordinaire, les fonds proviennent de diverses sources et, dans la plupart des cas, il faut engager des coûts et des efforts pour les obtenir. Ces sources sont notamment :

- les subventions;
- les dons;
- les sommes versées par les commanditaires;
- les cotisations des membres;
- les produits gagnés — facturation de services, ventes d'articles, etc.

La tenue de documents comptables exacts, l'attribution de la responsabilité de chaque catégorie de fonds et l'établissement des cibles connexes ainsi que la fourniture du budget nécessaire pour l'obtention de ces fonds constituent des aspects essentiels de la planification, de la budgétisation et de la gestion financières.

Le financement peut être assorti ou non d'affectations. Certains donateurs, commanditaires et organismes subventionnaires fournissent des fonds à des fins précises et imposent des affectations quant à la manière et au moment où l'argent doit être dépensé. Ils peuvent également exiger des rapports qui rendent compte de l'utilisation des fonds. Les OSBL doivent s'assurer de respecter les affectations et autres conditions afin d'éviter le risque de perdre la confiance des fournisseurs de financement ou de devoir remettre l'argent inutilisé ou les sommes dépensées de façon inappropriée. Les fonds non affectés peuvent être utilisés à n'importe quelle fin. Cependant, certains organismes établissent leurs propres affectations internes en associant les fonds provenant de certaines sources à des dépenses concernant certaines activités ou projets particuliers. C'est là une manière de gérer les incertitudes liées aux produits.

Utilisations des fonds

L'une des principales différences entre les entreprises à but lucratif et les organismes sans but lucratif réside dans leur perception des coûts. Pour une entreprise, le succès consiste à faire des profits en maximisant les produits et en réduisant les coûts au minimum. Pour leur part, les OSBL considèrent les produits comme un outil de soutien leur permettant de dépenser le plus possible aux fins de la prestation de services. Leurs coûts se répartissent en deux catégories :

- coûts liés au fonctionnement, soit les coûts annuels associés à la gestion de l'organisme, notamment :
 - les coûts de base (fixes) comme les salaires du personnel clé et le coût des ressources nécessaires au fonctionnement de base de l'organisme,
 - les coûts des programmes (variables) qui sont liés au niveau des services offerts par l'organisme;
- coûts liés aux immobilisations, soit les coûts rattachés à l'acquisition de bâtiments, de matériel, de véhicules et de technologies de l'information dont l'utilisation s'étale sur plusieurs années.

Le conseil doit veiller à ce que l'organisme protège ses fonds au moyen de contrôles portant sur ses produits, ses dépenses, ses actifs et ses passifs. Il devrait prendre des mesures pour confirmer que les dépenses sont approuvées, appropriées et comptabilisées correctement. Les organismes dont les comptes sont vérifiés annuellement peuvent envisager de demander au vérificateur d'élargir la mission de vérification pour inclure un rapport sur les faiblesses des contrôles, le cas échéant, à l'intention du conseil ou du comité de vérification.

Les organismes de bienfaisance enregistrés qui sont autorisés à délivrer des reçus officiels pour dons doivent se conformer aux règles de l'Agence du Revenu du Canada, lesquelles prévoient notamment des délais pour l'utilisation des dons en argent et le traitement des dons en nature.

Budgets

Le point de départ pour l'établissement du budget est un plan opérationnel décrivant les mesures qui seront prises au cours du prochain exercice ou des exercices à venir pour mettre en œuvre le plan stratégique et poursuivre les activités courantes. Le budget comprend des estimations des produits et des charges. Un bon budget reflète la possibilité que les produits soient plus

élevés ou moins élevés que prévu, il reconnaît la nécessité de financer les coûts de base et il permet d'ajuster les dépenses de programmes en fonction des fonds disponibles.

Dans le cadre de l'établissement du budget des immobilisations, on établit les acquisitions prévues et on fait en sorte que les activités de financement et les emprunts cadrent avec le calendrier des dépenses. Comme dans la planification d'entreprise, dans l'établissement du budget des immobilisations des OSBL, on vise l'obtention d'avantages à long terme, on compare la valeur relative des projets d'investissement et on examine des solutions de rechange comme la location. En général, on vise l'amélioration de la prestation des programmes plutôt que l'obtention de profits. Les coûts liés à l'utilisation et à l'entretien des actifs devraient être inclus dans le budget de fonctionnement. Ces coûts englobent l'expertise requise pour assurer que les systèmes comptables et d'information ainsi que les autres actifs continuent de fonctionner de manière appropriée sans interruptions susceptibles de nuire à la prestation des services.

Le processus d'établissement du budget devrait comprendre des prévisions de trésorerie montrant les encaissements, les décaissements et les soldes bancaires prévus. Les insuffisances de fonds pourront obliger l'OSBL à contracter des emprunts. Par ailleurs, les surplus doivent être investis afin de générer des intérêts. La gestion des flux de trésorerie et l'investissement des surplus et des dotations nécessitent l'attention du conseil, qui peut nommer un comité des placements pour approuver la politique de placement et travailler en collaboration avec des permanents et (s'il y a lieu) des conseillers externes en placement.

Le directeur général ou le trésorier devrait comparer régulièrement les résultats financiers réels aux prévisions budgétaires et faire rapport au conseil. Cela est particulièrement important lorsque les prévisions budgétaires ne se réalisent pas et qu'il faut décider de la conduite à tenir concernant les insuffisances de fonds ou les surplus.

- Je connais les principales sources de produits et de financement des immobilisations de l'organisation.
- J'estime que l'organisation exerce des contrôles efficaces à l'égard de ses produits et de ses dépenses.
- J'estime que les fonds sont utilisés de manière appropriée.
- J'appuie l'approbation par le conseil du budget de fonctionnement et du budget des immobilisations.

- Le conseil reçoit régulièrement des rapports comparant les résultats financiers réels aux résultats budgétés.
- Je considère, lorsque les montants réels diffèrent des montants budgétés, que je comprends les raisons de l'écart et que je suis d'accord avec les mesures proposées le cas échéant.

18. De quelle façon la performance est-elle mesurée et surveillée?

On dit souvent que ce qui se mesure se fait, tout simplement parce que c'est vrai. Les mesures de succès — les objectifs — définissent souvent le succès en fin de compte; la détermination appropriée des mesures est donc essentielle à la réalisation de la stratégie.

Exemples de cibles mesurables :

- augmenter le nombre de membres de 10 % cette année;
- remporter 25 médailles aux prochains Jeux Olympiques d'hiver;
- présenter cinq pièces par année;
- réduire le temps d'attente pour certains actes médicaux en vue d'atteindre les normes provinciales;
- obtenir un taux de satisfaction de 90 % de la part des utilisateurs de nos services.

Une bonne planification de la stratégie et du fonctionnement comporte des objectifs mesurables qui tiennent compte des résultats réels et des réalisations, et qui s'appuient sur ceux-ci. Cela n'est pas toujours facile pour les OSBL dont le but déclaré est souvent formulé en termes de satisfaction d'un besoin social. Il existe essentiellement deux types de mesures : quantitatives et qualitatives.

Les mesures **quantitatives** prennent en compte les activités et autres éléments pouvant être dénombrés comme les personnes ayant assisté à un événement, les services fournis, etc. Elles comprennent les résultats financiers, et peuvent donc servir à mesurer l'efficacité de l'organisation sur le plan des réalisations. Les organismes de financement demandent souvent la communication d'informations quantitatives dans les formulaires de demande de subvention.

Les mesures **qualitatives** concernent les opinions et les sentiments — des considérations très importantes pour les OSBL — et donc l'efficacité de l'organisation à l'égard de la prestation de services de la qualité voulue.

On obtient ce que l'on mesure. Mesurez la mauvaise chose et vous obtiendrez les mauvais comportements.

John T. Lingle

Les mesures qualitatives peuvent être exprimées en chiffres, par exemple au moyen d'un sondage dont on compile les résultats. On ne peut pas dénombrer des sourires, mais on peut demander aux gens d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de 1 à 5.

L'expression des objectifs sous forme de ratios et de pourcentages peut être une technique valable pour présenter et comparer des résultats. En indiquant que 90 % des dons ont servi à la prestation de services, on ajoute une précision à l'égard du montant réel dépensé. L'ajout de mots et d'images aux nombres est également un moyen efficace de communiquer de l'information sur les réalisations.

On dit que toute bonne chose poussée à l'extrême devient mauvaise. Cela peut fort bien s'appliquer aux mesures de performance, particulièrement lorsqu'une organisation accorde une importance indue à l'atteinte des cibles et à la reconnaissance des réalisations. Par exemple, la qualité de résultats pourrait souffrir d'une insistance excessive sur le volume, et vice-versa. Les objectifs doivent être clairement réfléchis et équilibrés pour éviter des conséquences indésirées.

Certaines organisations jugent utile de définir une séquence de cibles qui commence par les activités de ses permanents et bénévoles, se poursuit avec la réponse de la collectivité et s'oriente vers les résultats escomptés. Les causes et les effets sont difficiles à mesurer et à démontrer, surtout à court terme. En conséquence, même s'il peut être utile de mesurer les activités en tant que cibles à court terme, les résultats et les tendances qui s'en dégagent sont mieux évalués sur une longue période.

Exemple de séquence de cibles

Programme qui visait à sauver des vies en réduisant la conduite en état d'ébriété et qui comprenait un volet destiné aux écoles secondaires. Des étudiants ont été recrutés et formés pour organiser des activités dans leur école, notamment la cérémonie de fin d'études. Les mesures relatives au programme incluaient les éléments suivants :

Activités

- Le succès de l'organisme, mesuré en fonction du nombre d'écoles inscrites et d'étudiants formés.

- Le succès de chaque école, mesuré en fonction du nombre d'activités et de participants.

Résultats

Résultats d'ensemble du programme, déterminés en fonction de la variation du nombre d'incidents liés à l'alcool au volant.

Le conseil doit appuyer une culture fondée sur l'ouverture et l'honnêteté tout en assurant une reddition de comptes adéquate. Ainsi, il doit permettre au personnel de prendre des risques appropriés et de commettre des erreurs. Une culture non punitive qui adopte une approche prospective visant l'amélioration de la performance et de l'efficacité est une culture qui favorise l'honnêteté et la franchise et qui est axée sur l'apprentissage et l'amélioration.

À l'intérieur de ce cadre global, il est utile de ne pas oublier que «le moins est le mieux». Une focalisation soutenue sur deux ou trois mesures importantes et une analyse en profondeur de celles-ci peuvent donner de bien meilleurs résultats que la consultation laborieuse d'un volumineux dossier détaillé sur le fonctionnement.

- Nous surveillons un nombre gérable d'objectifs quantitatifs et qualitatifs qui indiquent les progrès stratégiques de l'organisation.
- Je suis d'avis que les objectifs de l'organisation sont appropriés aux fins de la surveillance de sa performance.
- Le conseil reçoit régulièrement des rapports qui comparent les résultats réels aux cibles de performance.
- Je considère, lorsque la performance réelle ne correspond pas aux cibles, que je comprends les raisons de l'écart et que je suis d'accord avec les mesures proposées le cas échéant.

La fonction de gérance implique une surveillance de la performance, de même que des communications avec les parties prenantes.

Du fait que les ressources sont souvent limitées, les administrateurs doivent s'assurer qu'elles sont bien gérées et utilisées de manière à générer des résultats. Cela est important non seulement pour l'organisation elle-même, mais également pour les parties prenantes qui bénéficient de ses activités ou qui lui fournissent du soutien. La communication des activités et des résultats financiers de l'organisation aux membres, aux fournisseurs de financement, aux organismes gouvernementaux concernés et aux autres parties prenantes fait partie des responsabilités du conseil.

19. Comment rendons-nous compte de notre gérance à nos parties prenantes?

Dans le cadre de la reddition de comptes, il faut informer les parties prenantes de manière ouverte et honnête des réalisations de l'organisation et de la façon dont elle gère ses ressources.

Pour les administrateurs, la présentation, souvent dans le cadre de l'Assemblée générale annuelle (AGA), d'un rapport annuel destiné aux membres et pouvant être communiqué aux autres parties prenantes constitue un moyen efficace de rendre compte de leur gérance. Dans le cas des organisations de petite taille, le rapport est souvent fondé sur l'ordre du jour de l'AGA, qui comprend habituellement les rapports du président du conseil et des présidents de comités, ainsi que les états financiers, lesquels sont tous soumis à l'approbation des membres. Les rapports ou les faits saillants de l'exercice peuvent être postés sur le site Web de l'organisme, inclus dans un bulletin ou publiés dans une brochure qui peut être distribuée aux parties prenantes intéressées. Un rapport annuel attrayant et informatif peut être important pour les donateurs et les organismes de financement, et constitue bien souvent un élément clé des campagnes de financement.

Il se peut que les états financiers doivent être joints aux déclarations annuelles requises en vertu de la loi constitutive applicable (loi sur les corporations ou sur les compagnies, etc.) et aux déclarations annuelles de renseignements que les organismes de bienfaisance enregistrés doivent fournir à l'Agence du revenu du Canada (formulaire T3010). Les exigences concernant la présentation et les normes de préparation des états financiers étant très variées, il faut s'assurer que la méthode de communication de l'information

est conforme aux exigences de l'autorité de réglementation. Par ailleurs, la vérification des états financiers augmente leur crédibilité et peut être requise par les fournisseurs de financement, ou en vertu du règlement intérieur de l'organisme ou de la législation qui le régit. Pour être utile, la vérification doit être exécutée par un professionnel ou un cabinet compétent. Toutefois, les comptables professionnels étant assujettis à des normes exigeantes, ils sont rarement en mesure de pouvoir exécuter des missions de vérification gratuitement, si ce n'est dans le cas des plus petits organismes.

Si l'organisation fait l'objet d'une vérification, le conseil devrait envisager de nommer un comité de vérification (dont au moins l'un des membres comprend les états financiers) afin qu'il examine les états financiers et les constatations du vérificateur avec ce dernier. Si l'organisation ne retient pas les services d'un vérificateur, le conseil devrait demander au préparateur d'expliquer les états financiers et de fournir des informations à l'égard des actifs et des passifs.

Outre les états financiers officiels et les rapports destinés à des organismes publics, les OSBL peuvent être tenus de présenter aux organismes de financement et à d'autres parties prenantes des rapports sur les réalisations de l'organisation afférentes au financement.

- L'organisation produit un rapport annuel sur ses activités et ses réalisations.
- L'organisation donne librement accès à ses états financiers.
- J'estime que le rapport annuel et les états financiers donnent une image fidèle du résultat des activités et de la situation financière de l'organisation.
- Nous avons rempli notre obligation de rendre compte (le cas échéant) à l'endroit d'autres fournisseurs de financement ou parties prenantes clés.
- Nos déclarations fiscales et autres déclarations produites auprès des gouvernements sont à jour.

20. Qui parle au nom de l'organisation?

De bonnes communications peuvent accroître l'efficacité d'une organisation de manière significative. Même les petits groupes doivent informer les gens du travail qu'ils font, des services qu'ils offrent et de leurs besoins sur le plan du financement et de la participation des bénévoles. Ils doivent aussi être prêts à répondre aux questions des membres, des médias, du public et des parties prenantes.

Toutes ces communications contribuent d'une certaine façon à l'image publique et à la réputation de l'organisation. Il est important que les administrateurs, les bénévoles et les permanents sachent distinguer les circonstances dans lesquelles il est approprié pour eux de communiquer de l'information et de répondre à des questions, et celles où il est préférable de ne pas le faire ou de laisser les personnes désignées s'en charger.

Les organisations efficaces savent maintenir un équilibre entre la franchise et la prudence dans leur politique de communications. Généralement, elles encouragent leurs administrateurs, leurs bénévoles et leurs permanents à faire la promotion de l'organisation, de ses programmes et de ses activités à venir. Ces informations figurent habituellement dans des brochures et des bulletins et sur le site Web. Des fiches d'information et des propositions de réponses peuvent être utiles à tous ceux qui interviennent en matière de communications.

Dans le cas d'informations plus techniques, complexes ou délicates, il est important de coordonner et de préciser les rôles et responsabilités en déterminant qui peut parler de quel sujet et en offrant de la formation aux porte-parole. Cela est particulièrement vital en temps de crise. D'ailleurs, le plan de gestion de crise devrait identifier la personne qui sera chargée de présenter l'information et de répondre aux questions des membres, du public et des médias d'information, et indiquer aux permanents, aux bénévoles et aux administrateurs vers qui diriger les questions.

- Je connais et j'appuie les politiques de l'organisation concernant les communications aux membres, aux médias d'information, au public et aux autres parties prenantes.
- Je sais comment répondre aux demandes d'information sur l'organisation et où les diriger si je ne suis pas autorisé à y répondre.
- J'estime que nous avons des plans efficaces pour les communications en temps de crise.

Conclusion

Le fait pour des permanents et des bénévoles (y compris les administrateurs) de siéger au conseil d'administration d'un OSBL peut être pour eux une occasion stimulante et gratifiante de mobiliser leur énergie, leur enthousiasme et leur passion en vue de concrétiser la vision et la mission de l'organisation.

Les administrateurs et les directeurs généraux expérimentés savent que le temps consacré à la gouvernance est un bon investissement. Les réunions du conseil basées sur un ordre du jour pertinent et dirigées par un président efficace peuvent être stimulantes et productives. Un but bien précis, étayé par une planification et une gestion des risques intelligentes ainsi que des modalités de fonctionnement efficaces, peut aider l'organisation à faire bon usage de ses fonds pour l'obtention des résultats attendus et lui permettre de réduire les situations de crise. Les bonnes relations de travail entre le conseil, les permanents et les bénévoles favorisent la stabilité et la transparence de la reddition de comptes, tout en réduisant les risques de conflit. De plus, des communications ouvertes avec les membres et les parties prenantes externes contribuent à consolider les appuis dans les bons moments comme dans les mauvais.

Chaque organisation a son style propre. Il n'existe pas une seule bonne façon d'exercer la gouvernance. De ce fait, si votre conseil et votre organisation sont en mesure de donner à l'égard des questions du présent document des réponses qui sont valables et qui peuvent être mises en œuvre, il n'est peut-être pas nécessaire de procéder à des changements. Lorsque vous croyez qu'il y a place à amélioration, cherchez des solutions qui cadrent avec la culture de votre organisation et vous aurez vraisemblablement du succès. Mais surtout, assurez-vous que le conseil reconnaît ses responsabilités de gouvernance, comprend l'enjeu des «deux chapeaux» lorsque des membres du conseil sont aussi bénévoles, et prévoit du temps pour la gouvernance dans les ordres du jour de ses réunions.

Matrice des antécédents et de l'expérience des administrateurs⁹

Compte tenu de la diversité des problèmes que la plupart des organismes sans but lucratif doivent régler, il est impossible pour une personne, ou même pour un petit groupe de personnes, de bien connaître toutes les questions qui peuvent se poser au conseil d'administration. En s'appuyant sur les compétences et les connaissances que chacun des membres apporte, il est possible de créer un conseil qui, collectivement, possède l'étendue de l'expertise nécessaire pour réussir. Une matrice comme celle de l'exemple ci-contre peut contribuer à cibler les efforts de recherche et à améliorer l'équilibre au sein du conseil. Elle devrait être adaptée aux besoins particuliers de l'organisme. D'autres matrices peuvent être élaborées au besoin.

La matrice peut comporter des numéros plutôt que des noms à des fins de confidentialité. Les noms et les curriculum vitæ détaillés en cause peuvent être fournis aux personnes ayant besoin de ces informations. Dans le tableau ci-contre, on attribue des numéros aux administrateurs et aux candidats, mais des noms pourraient être utilisés au besoin.

Antécédents et expérience	Administrateurs					Candidats		
	1	2	3	4	5	1	2	3
Communications								
Contrôle interne								
Droit								
Environnement								
Expérience dans le secteur d'activité de l'organisme								
Expérience de gestion								
Expérience des affaires								
Finance								
Financement								
Fiscalité								
Gestion des risques								
Gouvernance des OSBL								
Gouvernement								
Investissement								
Marketing								
Mesure de la performance								
Planification stratégique								
Protection des renseignements personnels								
Réglementation								
Rémunération des cadres								
Représentation								
Ressources humaines								
Technologie								
Technologies de l'information								

⁹ Adapté du document de l'ICCA intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*.

Qualités des administrateurs¹⁰

Outre leurs compétences techniques et leur expérience, les bons administrateurs possèdent des qualités personnelles qui rendent précieuse leur contribution au conseil. Aux fins de la sélection de membres potentiels du conseil, le comité des candidatures devrait envisager la recherche de personnes dotées des qualités suivantes que l'on attend des administrateurs :

Intégrité – ils sont intègres et insistent pour que l'organisation ait un comportement éthique.

Courage – ils ont le courage de poser des questions pénétrantes et d'exprimer leur appui ou leur opposition aux propositions et actions. Leur loyauté envers les intérêts des parties prenantes peut nécessiter qu'ils expriment leur dissidence et qu'ils persistent à exiger des réponses à leurs questions.

Bon jugement – ils se concentrent sur les questions importantes et fondent leurs décisions et leurs actions sur le discernement, un solide sens des affaires et un bon sens élémentaire.

Perspective – ils possèdent de vastes connaissances et une grande expérience dont ils se servent dans les discussions et la prise de décisions.

Volonté d'apprendre – ils sont disposés à prendre le temps nécessaire pour se familiariser avec l'organisation et leur travail et pour se tenir à jour. Ils prennent en charge leur formation dans les domaines où ils sont appelés à apporter leur contribution au conseil et participent aux activités de formation offertes par l'organisation.

La culture d'un conseil revêt tout autant d'importance que les compétences, l'expérience et les connaissances de ses membres. Ceux-ci doivent posséder les qualités comportementales nécessaires pour fonctionner et travailler efficacement ensemble, en équipe. Les administrateurs devraient posséder les qualités suivantes :

Capacité d'exposer leurs opinions – ils s'expriment bien et sont capables de présenter leur point de vue de façon claire, franche et constructive.

Volonté et capacité d'écouter – ils prêtent une oreille respectueuse aux autres et s'assurent de bien comprendre ce qu'on leur dit.

Capacité de poser des questions – ils maîtrisent l'art de poser des questions d'une façon qui permet d'enrichir les débats.

Souplesse – ils sont réceptifs aux nouvelles idées et à la possibilité de changement.

Fiabilité – ils font leurs devoirs, assistent aux réunions et y prennent une part active.

¹⁰ Adapté du document de l'ICCA intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*.

Comparaison de la gouvernance d'entités à but lucratif et sans but lucratif

Les administrateurs de sociétés et les personnes ayant l'expérience des affaires qui deviennent membres du conseil d'un OSBL ont souvent un choc culturel dans leur nouveau rôle. Ce choc est attribuable en partie aux différences fondamentales entre les secteurs à but lucratif et sans but lucratif — notamment la recherche de profits — ainsi qu'à d'autres facteurs importants comme la taille, la complexité et la maturité de l'organisation et de son secteur d'activité. Il serait pratique d'avoir un tableau comparant la gouvernance dans les deux secteurs, mais malheureusement les choses ne sont pas si simples. Les observations qui suivent au sujet de la gouvernance et du fonctionnement pourront aider les nouveaux venus provenant du secteur privé à s'adapter à leurs rôles de membres du conseil d'OSBL.

Gouvernance

Fondamentalement, la gouvernance c'est la gouvernance — il n'existe pas de différence majeure entre une bonne gouvernance dans le secteur privé et une bonne gouvernance dans celui des OSBL. Le présent document s'inspire d'un document destiné aux administrateurs de sociétés¹¹, et son objet est essentiellement le même. Les pratiques de gouvernance de nombreux organismes sans but lucratif sont à la hauteur des meilleures pratiques ayant cours dans le secteur privé.

En fait, la variation des pratiques est plus grande au sein d'un même secteur (entreprises ou OSBL) qu'entre les secteurs. Ainsi, un administrateur d'une grande société cotée se sentira probablement plus à l'aise au conseil d'un grand organisme sans but lucratif qu'au conseil d'une petite entreprise en phase de démarrage.

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif, contrairement à leurs homologues du secteur privé, ne sont pas rémunérés pour leurs services et peuvent aussi devoir assumer leurs propres dépenses et faire des dons. L'expérience montre que les administrateurs bénévoles ne prennent pas moins à cœur la vision, la mission et les objectifs de leur organisme que les administrateurs de sociétés. Ils travaillent fort, croient en ce qu'ils font et contribuent dans une large mesure au succès de l'organisme — tout comme leurs homologues du secteur privé.

Les principes qui sous-tendent la sélection des administrateurs sont essentiellement les mêmes pour les OSBL que pour les entreprises. Dans les deux cas, le processus implique l'identification des besoins de l'organisation — spécialement les besoins stratégiques — et la mise en correspondance de ceux-ci avec les compétences et l'expérience des candidats. Dans les faits, les OSBL ont tendance à être plus ouverts à la diversité et à accepter, en qualité d'administrateur, des candidats prometteurs sans expérience ou avec une expérience limitée.

La taille des conseils d'entreprise a diminué, de sorte qu'ils comptent souvent moins de dix membres. Quant à eux, les conseils d'OSBL comptent souvent plus de membres afin de permettre la représentation d'un éventail de parties prenantes — mais la valeur de cette pratique est remise en question.

Fonctionnement

On attend rarement des administrateurs de sociétés qu'ils participent aux activités d'exploitation (enjeu des «deux chapeaux» pour les administrateurs d'OSBL). On peut toutefois attendre d'eux qu'ils apportent un soutien actif dans leurs champs de compétences — notamment concernant la mobilisation de capitaux —, ce qui peut avoir une incidence sur leur objectivité en matière de gouvernance.

¹¹ *Recommandations à l'intention des administrateurs — Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle*, publié par l'ICCA.

Les sociétés ont tendance à être plus hiérarchisées que les OSBL, bien que ce ne soit pas généralisé. Dans les secteurs d'activité plus récents comme la haute technologie, les entreprises s'écartent davantage des modèles traditionnels d'autorité. On retrouve également une variété de styles de gestion dans le milieu des OSBL, mais ces derniers favorisent généralement l'adoption de politiques et procédures et la consultation plutôt qu'un modèle de commande et de contrôle.

En ce qui concerne la rémunération et les conditions de travail des employés, la variation est presque aussi grande dans le secteur des OSBL que dans le secteur privé. Certains OSBL ont du personnel professionnel à haut revenu et offrent une rémunération à base d'incitatifs, tandis que d'autres offrent un salaire et des avantages sociaux minimaux — tout comme dans le monde des affaires.

Bon nombre d'OSBL font preuve d'esprit d'entreprise, et ce nombre est en croissance étant donné que le soutien public consenti diminue ou est fonction des fonds recueillis ou gagnés par les organismes. À l'instar des entreprises, les OSBL utilisent des techniques commerciales pour améliorer

leur marketing, la prestation de leurs services et leur service à la clientèle. Par ailleurs, les entreprises prennent conscience de l'importance de leurs parties prenantes autres que les actionnaires et reconnaissent la valeur de la responsabilité sociale.

Les règles comptables applicables aux OSBL sont, pour la plupart, similaires à celles qui s'appliquent aux entreprises. Les différences concernent principalement le traitement des fonds affectés et des fonds non affectés, lesquels correspondent au surplus des sociétés. Toutes les organisations doivent avoir accès à des personnes qui possèdent des compétences financières et qui comprennent les exigences comptables propres à leur secteur d'activité.

Toutes les organisations ont également besoin de moyens pour mesurer leur succès. Même si seules les sociétés utilisent des mesures liées à la valeur pour les actionnaires (résultat par action, rendement du capital investi, rendement de l'action, cours de l'action, etc.), elles ont recours tout comme les OSBL à bien d'autres mesures, tant financières que non financières.

Pour de plus amples informations

Publications de l'ICCA sur la gouvernance

Série «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI.
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite.

Série «20 Questions» pour les OSBL

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance.
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie.

Autres publications de l'ICCA

Les administrateurs et la gestion de crises.

Lindsay, Hugh, «Resserrer le contrôle», *CAMagazine*, décembre 1997, p. 43.
Recommandations à l'intention des administrateurs — Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle.

Autres publications

Andringa, Robert C., et Ted W. Engstrom, *Nonprofit Board Answer Book: Practical Guidelines for Board Members and Chief Executives*, 2001.

Berry, Bryan, *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, 1997.

Bourgeois, Donald J., *Charities and Not-for-Profit Administration and Governance Handbook* (en association avec le Centre canadien de philanthropie), 2001.

Broder, Peter, dir. de la réd., *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif*, Industrie Canada, 2002.

Calgary Chamber of Voluntary Organizations, *Insurance Tool Kit for the Voluntary Sector: A Guide for Nonprofits and Charities*, Alberta Voluntary Sector Insurance Council, 2006. http://www.calgarycvo.org/documents/Insurance_Toolkit_online.pdf

Carver, John, *Boards That Make a Difference*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.

Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada, rapport final du Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, Ed Broadbent, président, Table ronde du secteur bénévole, publié en 1999, 122 pages.
Deloitte, *The Effective Not-for-Profit Board*.

Dimma, William A., *Tougher Boards for Tougher Times: Corporate Governance in the Post-Enron Era*, John Wiley & Sons Canada Ltd, 2006. (Le chapitre 22 fait une comparaison entre la gouvernance des entreprises et celle des OSBL.)

Eadie, Doug, *Extraordinary Board Leadership: The Seven Keys to High-Impact Governance*, 2001.

Gill, Mel, *Governing for Results: A Director's Guide to Good Governance*, Trafford Publishing, 2005. <http://www.trafford.com/robots/04-2746.html>.

Ingram, Richard T., *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, 2003.

Kelly, Hugh M., *Duties and Responsibilities of Directors of Not-for-Profit Organizations*, Société canadienne des directeurs d'association, 2004.

MacLeod, Flora, et Sarah Hogarth, *Leading Today's Volunteers: Motivate and Manage Your Team*, Self-Counsel Press. www.self-counsel.com/ca.

Mina, Eli, *The Business Meetings Sourcebook: A Practical Guide to Better Meetings and Shared Decision Making*, New York, Amacom, 2002; — *The Handbook of Business Meetings*, New York, Amacom, 2000.

Paton, Rob, et les membres du Comité britannique pour l'Amérique du Nord, *Effective Governance of Nonprofit Organizations: A Paper*, 2000.

Robinson, Maureen, *Nonprofit Boards That Work: The End of One-Size-Fits-All Governance*, 2001.

Shiemann, William A., et John H. Lingle, *Bullseye! Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement*, New York, The Free Press, 1999.

Sites Web

Alliance for Nonprofit Management, Washington (D.C.)
www.allianceonline.org

Altruvest BoardMatch
www.altruvest.org ou www.Boardmatch.org

Bénévoles Canada
www.benevoles.ca

Bureau d'assurance du Canada : Responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants
www.ibc.ca/francais/bc_risk_d-o.asp

Centraide Canada : Formation d'un conseil d'administration
www.boarddevelopment.org

Charity Village
www.charityvillage.ca

enVision.ca: Virtual Resource Centre
www.enVision.ca

Imagine Canada
www.imaginecanada.ca

nonprofitscan.ca : La source d'informations du secteur bénévole et communautaire canadien
www.nonprofitscan.ca

Société canadienne des directeurs d'association
www.csae.com

Source canadienne de renseignements sur le secteur bénévole
www.nonprofitscan.ca

Au sujet de l'auteur

Hugh Lindsay est l'un des fondateurs et le président de FMG Financial Mentors Group Inc. Il se spécialise en rédaction, en formation et en consultation dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et de la planification stratégique. Outre le titre de comptable agréé, il possède celui de professionnel d'assurance agréé, et est membre de Financial Executives International. Avant de devenir consultant à temps plein en 1992, il a occupé des postes de haut niveau en finance et en vérification interne dans une université et une grande compagnie d'assurances.

M. Lindsay a siégé aux conseils d'un certain nombre d'organismes sans but lucratif dont l'Insurance Institute of British Columbia, l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia, la Vancouver Little Theatre Association et le Vancouver Museum. Il est actuellement membre du conseil d'administration de la Community Mediation Services Society, de la Canadian Academy of Independent Scholars et du chapitre de Vancouver de FEI Canada. Il a été membre du Conseil sur les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et il est maintenant rédacteur et réviseur pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut. Il est l'auteur des publications suivantes de l'ICCA : *Managing Risk in the New Economy*, *Les administrateurs et la gestion de crises*, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne* (avec John Fraser), *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, *La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, et *Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*.

ISBN-13: 978-1-55385-235-3

ISBN-10: 1-55385-235-4



9 781553 852353

20 Questions

que les **administrateurs d'organismes sans but lucratif** devraient poser
sur la gouvernance

Hugh Lindsay, FCA, PAA

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5V 3H2
Téléphone : 416-977-0748
1-800-268-3793
Télécopieur : 416-204-3416
Internet : www.icca.ca

 **CA** Comptables agréés
du Canada

