

# Gouvernance des organismes sans but lucratif : **QUESTIONS À POSER - DEUXIÈME ÉDITION**

Don Taylor, MBA, ICD.D



# Gouvernance des organismes sans but lucratif

**Questions à poser - Deuxième édition**

**Don Taylor, MBA, ICD.D**

**DÉNI DE RESPONSABILITÉ**

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a préparé la deuxième édition du présent guide afin d'aider les administrateurs d'organismes sans but lucratif (OSBL) à s'assurer qu'un bon cadre de gouvernance est en place, de manière à favoriser la productivité, la reddition de comptes et le succès de ces organismes dans la réalisation de leur mission.

Voici les principales étapes qui seront abordées pour guider les OSBL dans l'élaboration ou la mise au point d'un tel cadre :

- compréhension des exigences et du contexte législatifs;
- conception du cadre de gouvernance;
- mise en œuvre du cadre de gouvernance;
- établissement d'une saine dynamique au sein du conseil;
- suivi, apprentissage et amélioration sur une base continue.

Le guide propose également des questions à poser pour savoir si le cadre de gouvernance et les processus connexes d'un OSBL sont efficaces et adaptés aux besoins particuliers de celui-ci. Il pourrait également être pertinent de poser d'autres questions selon la situation particulière de l'OSBL concerné en question.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à exprimer sa gratitude aux membres du Comité de gouvernance des OSBL pour leurs précieux conseils, ainsi qu'aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet. Il souhaite aussi remercier tout spécialement l'auteur, Don Taylor, pour son aide à la rédaction du présent document.

Tom Peddie, FCPA, FCA

Président du Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

**Comité de gouvernance des OSBL**

Bobbi-Jean White, CPA, CA, président  
Blair Dimock, MA  
Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC  
Debbie Sevenpifer, CPA, CA, CHE, C.Dir.  
James Temple, CSR-P  
Linda Godel, LL.B.  
Ron Stoesz, FCPA, FCMA, C.Dir.

**Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises**

Tom Peddie, FCPA, FCA, président  
Hugh Bolton, FCPA, FCA  
John E. Caldwell, CPA, CA  
Andrew Foley, J.D.  
Carol Hansell, LL.B., MBA, F.ICD  
Bill McFarland, FCPA, FCA  
Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, ICD.D  
Hari Panday, FCPA, FCGA, ICD.D  
Bob Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir  
John E. Walker, CPA, CA, LL.B.

**Auteur**

Don Taylor, MBA, ICD.D

**Permanents de CPA Canada**

Rayna Shienfield, J.D.  
Directrice de projets, Surveillance et Gouvernance d'entreprises  
Recherche, orientation et soutien

Gigi Dawe, LL.M.  
Directrice, Surveillance et Gouvernance d'entreprises  
Recherche, orientation et soutien

# Table des matières

Sommaire	1
Introduction	4
1. Compréhension des exigences et du contexte législatifs	7
2. Conception du cadre de gouvernance	12
3. Mise en œuvre du cadre de gouvernance	21
4. Établissement d'une saine dynamique au sein du conseil	26
5. Suivi, apprentissage et amélioration sur une base continue	34
Annexe 1 : Modèles de gouvernance dans le secteur des OSBL au Canada	36
Annexe 2 : Exemples de mandats de comités du conseil	38
Annexe 3 : Ressources pour l'établissement d'une saine dynamique au sein du conseil	41
Annexe 4 : Liste des questions que les administrateurs devraient poser	48
Annexe 5 : Enjeux nouveaux pour les conseils d'administration et aspects clés de leurs responsabilités	50
Pour de plus amples informations	63
À propos de l'auteur	65

# Sommaire

Pour les organismes sans but lucratif (OSBL), la gouvernance prend de plus en plus d'importance. En effet, les parties prenantes et le grand public exigent davantage de transparence et d'information sur la surveillance exercée à l'égard d'entités de toutes sortes. La nécessité de disposer d'un bon cadre de gouvernance a pris toute son importance dans le contexte de la pandémie de COVID-19, qui a provoqué une crise existentielle au sein de nombreux OSBL, ceux-ci se trouvant contraints d'exercer leurs activités dans un contexte totalement inconnu.

Cela dit, malgré toute l'attention accordée à la gouvernance, nombre d'administrateurs d'OSBL ne saisissent pas bien toute la portée de leur responsabilité de surveillance.

Selon les lois et la common law, la responsabilité générale de l'OSBL et de la stratégie de réalisation du but déclaré incombe à ses administrateurs. Les administrateurs qui ne s'acquittent pas de cette responsabilité risquent de compromettre la pérennité de l'OSBL.

Ceux qui, au contraire, s'assurent que l'OSBL est doté d'un bon cadre de gouvernance sont en mesure de voir à ce que l'OSBL soit productif, qu'il respecte ses obligations en matière d'information et qu'il réalise sa mission de façon éthique et durable. Les administrateurs d'OSBL trouveront, dans le présent guide, une marche à suivre pour créer ou mettre au point un tel cadre de gouvernance.

## Compréhension des exigences et du contexte législatifs

Pour créer un cadre de gouvernance, il faut d'abord analyser le contexte social, politique, économique et réglementaire dans lequel l'OSBL exerce ses activités, car ce contexte aura des répercussions sur la mission et les besoins en matière de gouvernance propres à l'OSBL.

Il convient aussi de noter que tous les OSBL constitués en sociétés au Canada sont régis par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* ou par une loi provinciale semblable. Ces lois, et d'autres lois connexes, prévoient implicitement un cadre de gouvernance général comportant des relations bien définies :

- les membres du conseil d'administration sont élus par les membres de l'OSBL;
- à titre d'autorité de surveillance, le conseil nomme et supervise le directeur général (aussi appelé « chef de la direction »);
- la direction s'occupe de l'embauche du personnel et de la gestion des bénévoles nécessaires au fonctionnement de l'OSBL.

## Conception du cadre de gouvernance

Les administrateurs devraient se poser les trois questions qui suivent à l'égard du cadre de gouvernance de l'OSBL

1. Quel est le rôle fondamental du conseil?
2. Comment le conseil ajoute-t-il de la valeur?
3. Comment évalue-t-on l'efficacité du cadre de gouvernance?

Après avoir réfléchi à ces questions, les administrateurs seront en bien meilleure position pour entreprendre la conception ou la mise au point d'un cadre de gouvernance détaillé pour leur OSBL. Il faut savoir qu'il n'existe pas de formule « passe-partout », puisque le cadre doit tenir compte de chacune des caractéristiques suivantes :

- l'indépendance du conseil vis-à-vis de la direction;
- le principal objectif du conseil;
- la dynamique du conseil;
- les principales ressources dont dispose le conseil pour accomplir son travail, ainsi que le soutien dont il a besoin;
- la relation entre le conseil et le directeur général.

Les administrateurs devraient examiner le travail effectué par le conseil et les meilleures pratiques actuelles en matière de gouvernance afin de déterminer les caractéristiques d'un cadre de gouvernance bien adapté à leur OSBL. Quel que soit le cadre choisi, l'un des éléments les plus importants d'un bon cadre de gouvernance est la séparation des rôles du conseil et de la direction. Le rôle du conseil consiste à s'assurer que l'OSBL remplit sa mission. Idéalement, le rôle de la direction est de voir au bon fonctionnement de l'OSBL.

## Mise en œuvre du cadre de gouvernance

Lorsque le conseil a déterminé la forme générale que doit prendre le cadre de gouvernance, il peut commencer à préparer la documentation nécessaire à la mise en œuvre de ce cadre. Pour ce faire, il doit :

- établir ou confirmer la mission et la raison d'être de l'OSBL, la raison d'être étant définie dans les documents de constitution de l'OSBL;
- examiner les règlements administratifs qui régissent les responsabilités des membres et l'étendue des responsabilités du conseil en matière de reddition de comptes;
- étudier les politiques du conseil qui régissent le travail et les responsabilités des administrateurs;
- passer en revue les politiques de l'OSBL soumises à l'approbation du conseil, lesquelles permettent d'établir quelles décisions doivent être avalisées par le conseil selon le niveau de risque ou les préoccupations liées à la réputation.

## Établissement d'une saine dynamique au sein du conseil

Une gouvernance efficace repose aussi bien sur les intentions et les relations que sur les structures et les politiques de gouvernance. Le meilleur cadre de gouvernance, aussi bien conçu soit-il, peut échouer à cause d'une scission au sein du conseil, de l'inaction des administrateurs ou de relations tendues entre le conseil et la direction. Les OSBL doivent s'assurer que leur cadre de gouvernance s'appuie sur des politiques et des processus qui favorisent une saine dynamique au sein du conseil, de même qu'une relation étroite entre les administrateurs et le directeur général.

L'indépendance, l'amélioration continue et de solides relations sont d'autres éléments tout aussi importants que le conseil doit s'efforcer de maintenir. Un tel objectif ne saurait être atteint sans les conditions suivantes :

- des administrateurs compétents et chevronnés qui font preuve de courage, d'intégrité, d'esprit de collaboration et de jugement;
- des membres et une présidence possédant collectivement des expériences et des points de vue suffisamment diversifiés pour que le conseil soit crédible et qu'il puisse exercer une bonne supervision et prendre des décisions judicieuses;
- une évaluation périodique de l'efficacité du conseil, de ses comités et de chacun de ses membres;
- une relation axée sur le respect et la collaboration avec la direction de l'OSBL, et en particulier entre le président du conseil et le directeur général.

## Suivi, apprentissage et amélioration

Après avoir établi un cadre, il faut le revoir périodiquement pour s'assurer qu'il donne les résultats attendus et pour trouver des moyens de l'améliorer.

En résumé, un conseil d'administration dévoué peut, grâce à un cadre de gouvernance robuste, veiller à ce que l'OSBL soit en mesure de satisfaire aux exigences réglementaires et de réaliser sa mission de façon efficace et efficiente.

# Introduction

Pour les organismes sans but lucratif (OSBL), la gouvernance prend de plus en plus d'importance. En effet, les parties prenantes et le grand public exigent davantage de transparence et d'information sur la surveillance exercée à l'égard d'entités de toutes sortes. Plus que jamais, on s'intéresse à la façon dont les OSBL utilisent les fonds qu'ils reçoivent du public, que ce soit sous forme de dons, de subventions publiques ou d'avantages fiscaux.

Cela dit, malgré toute l'attention accordée à la gouvernance, nombre d'administrateurs d'OSBL ne saisissent pas bien toute la portée de leur responsabilité de surveillance. Car même s'ils sont souvent bénévoles, les administrateurs d'OSBL n'en sont pas moins soumis à certaines obligations clairement établies par la loi ou par la common law.

Collectivement, le conseil doit :

- superviser tous les aspects de la gestion et du fonctionnement de l'OSBL;
- prendre des décisions au mieux des intérêts de l'OSBL, en tenant compte de leurs répercussions sur les membres ou sur d'autres parties prenantes.

Individuellement, les administrateurs doivent également :

- agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente (« obligation de diligence »);
- agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de l'OSBL (« obligation fiduciaire »).

Bref, les administrateurs assument la responsabilité générale à l'égard de l'OSBL et de la stratégie établie pour atteindre son but déclaré. Ils doivent comprendre la raison d'être de l'OSBL, sa structure juridique, les intérêts de ses parties prenantes et la façon dont il gère les risques auxquels il est exposé.

Les administrateurs qui ne s'acquittent pas de cette responsabilité risquent de compromettre la pérennité de l'OSBL. Ceux qui, au contraire, s'assurent que l'OSBL est doté d'un bon cadre de gouvernance sont en mesure de voir à ce que l'OSBL soit productif, qu'il respecte ses obligations en matière d'information et qu'il réalise sa mission de façon éthique et durable.

## Création ou mise au point d'un cadre de gouvernance d'OSBL efficace

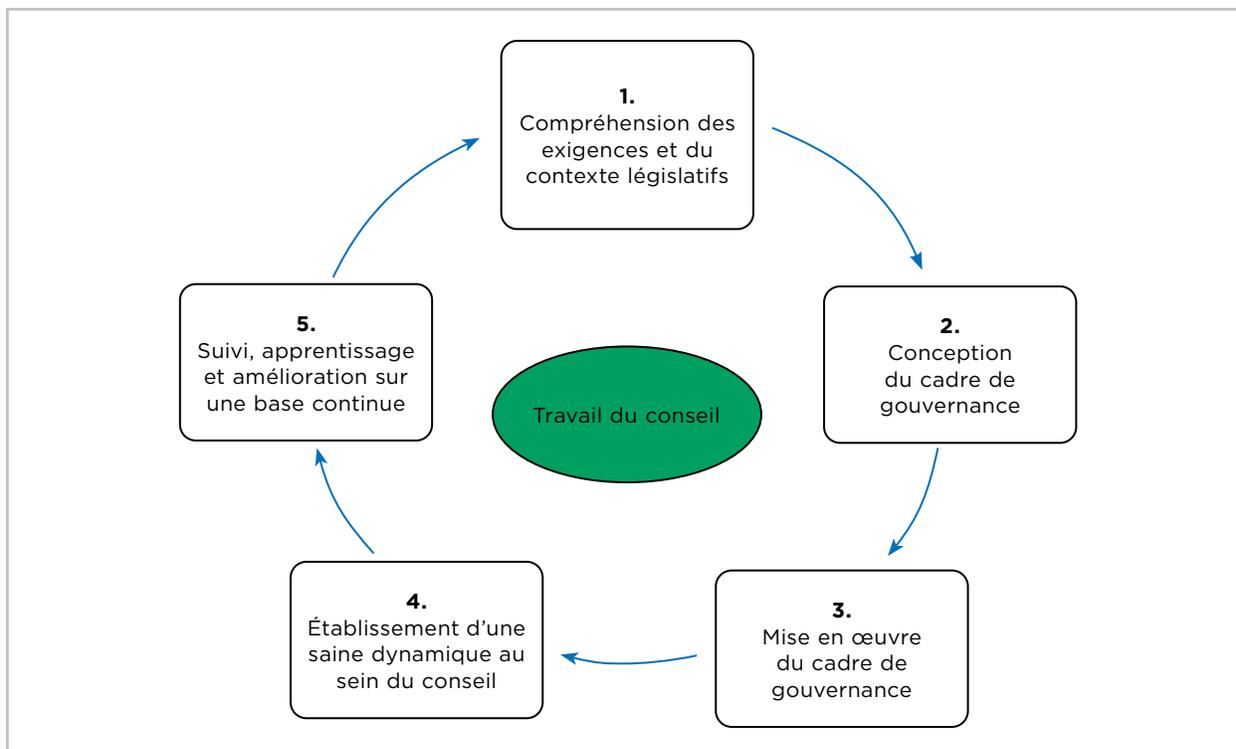
Les administrateurs d'OSBL trouveront, dans le présent guide, une marche à suivre pour créer ou mettre au point un cadre de gouvernance qui les aidera à s'acquitter de leurs responsabilités, à rendre des comptes aux membres et autres tiers, et à répartir leurs tâches de celles de la direction. Ils y trouveront également des questions qu'ils devraient poser pour s'assurer que le cadre de gouvernance et les processus connexes sont efficaces et adaptés aux besoins de l'OSBL. Ces questions sont présentées en contexte à la fin de chaque section, et sont également regroupées dans une liste fournie à l'[annexe 4](#).

Ce qu'il faut absolument retenir, c'est qu'une bonne gouvernance doit être solidement arrimée à la législation applicable et au travail effectué par le conseil, plutôt qu'à un modèle donné. La raison est bien simple : un conseil d'OSBL qui adopte un modèle de gouvernance standard peut être tenté de l'appliquer à la lettre, et risque alors de consacrer davantage d'efforts à adapter l'OSBL au modèle qu'à répondre à ses besoins pratiques. Les questions proposées dans le présent guide amènent les administrateurs à discuter de la manière dont le cadre de gouvernance pourrait être adapté à la situation et aux objectifs de l'OSBL.

Un autre élément tout aussi important d'un cadre de gouvernance efficace est la dynamique du conseil. Cette notion renvoie, d'une part, à l'efficacité avec laquelle les administrateurs travaillent les uns avec les autres et avec la direction de l'OSBL et, d'autre part, à la mesure dans laquelle le conseil respecte l'esprit des politiques et des valeurs de l'OSBL.

Le diagramme ci-dessous illustre les étapes de la création ou de la mise au point du cadre de gouvernance d'un OSBL. Le présent guide s'articule autour des mêmes étapes.

**DIAGRAMME ILLUSTRANT LES ÉTAPES DE LA CRÉATION OU DE LA MISE AU POINT DU CADRE DE GOUVERNANCE D'UN OSBL, ÉTAPES AUTOUR DESQUELLES S'ARTICULE AUSSI LE PRÉSENT GUIDE**

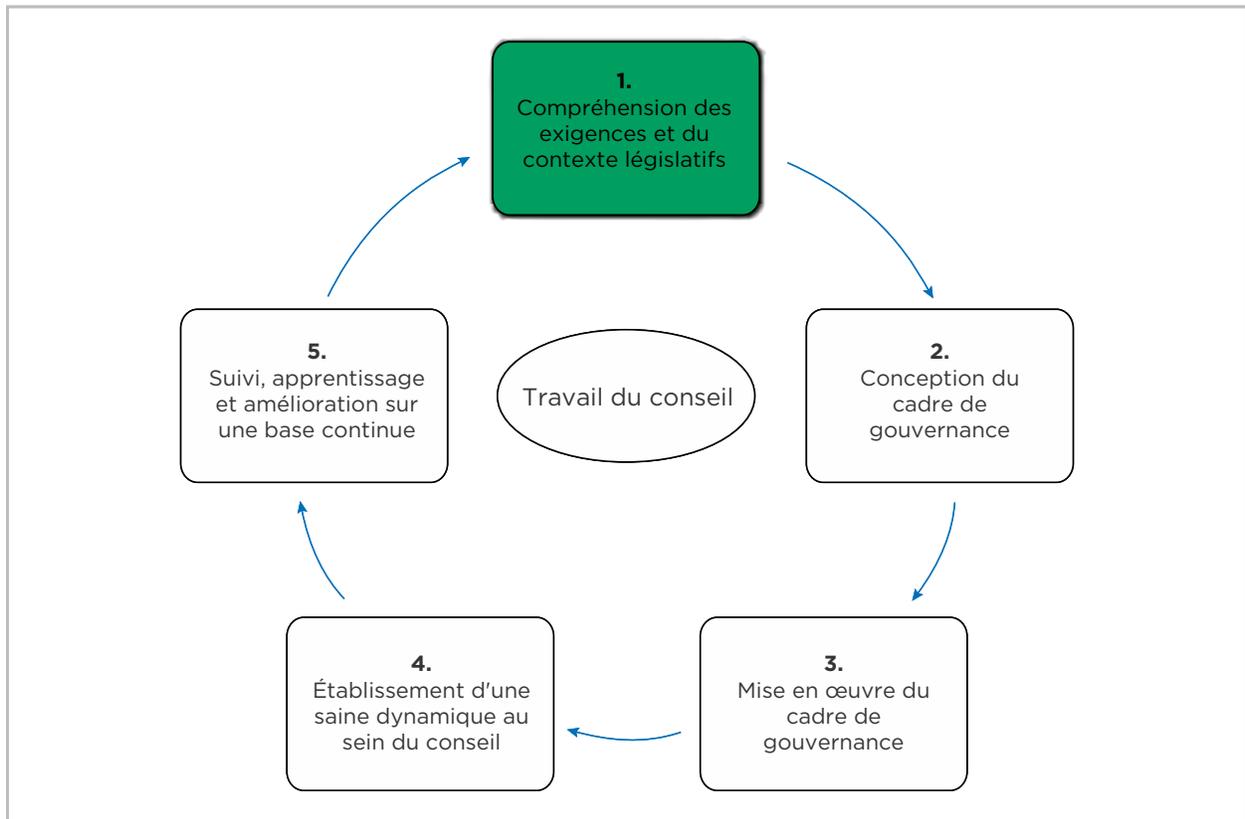


## À quels OSBL s'adresse le présent guide?

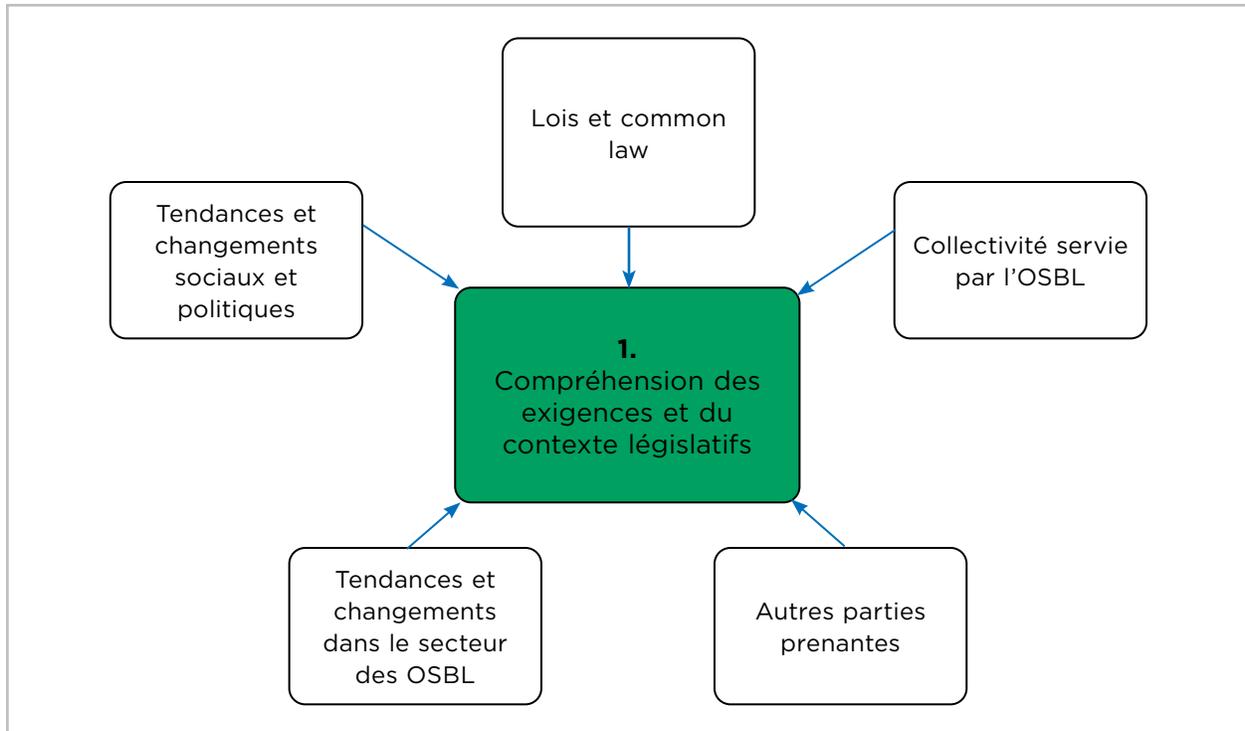
Le présent guide est conçu pour aider les administrateurs d'OSBL qui sont appelés à superviser la création ou la révision du cadre de gouvernance. Il vise aussi à aider les administrateurs débutants à mieux comprendre la structure de gouvernance et les obligations s'y rattachant.

Tous les OSBL peuvent se servir de ce guide pour améliorer leurs normes et leurs pratiques en matière de gouvernance et pour se doter d'un cadre de gouvernance parfaitement adapté à leur situation.

# 1. Compréhension des exigences et du contexte législatifs



### DIAGRAMME ILLUSTRANT LES FACTEURS VISÉS PAR L'ÉTAPE 1, COMPRÉHENSION DES EXIGENCES ET DU CONTEXTE LÉGISLATIFS



## Cadre de gouvernance général pour les OSBL

Pour créer un cadre de gouvernance, il faut d'abord analyser le contexte social, politique, économique et réglementaire dans lequel l'OSBL exerce ses activités, car c'est ce contexte qui détermine la mission et les besoins de gouvernance propres à l'OSBL.

Il convient aussi de noter que tous les OSBL constitués en sociétés au Canada sont régis par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* ou par une loi provinciale semblable. L'un des devoirs du conseil est de veiller à ce que l'OSBL se conforme aux dispositions de ces lois. Le conseil doit également suivre l'évolution des dispositions législatives touchant la gouvernance et prendre les mesures nécessaires pour assurer leur respect continu.

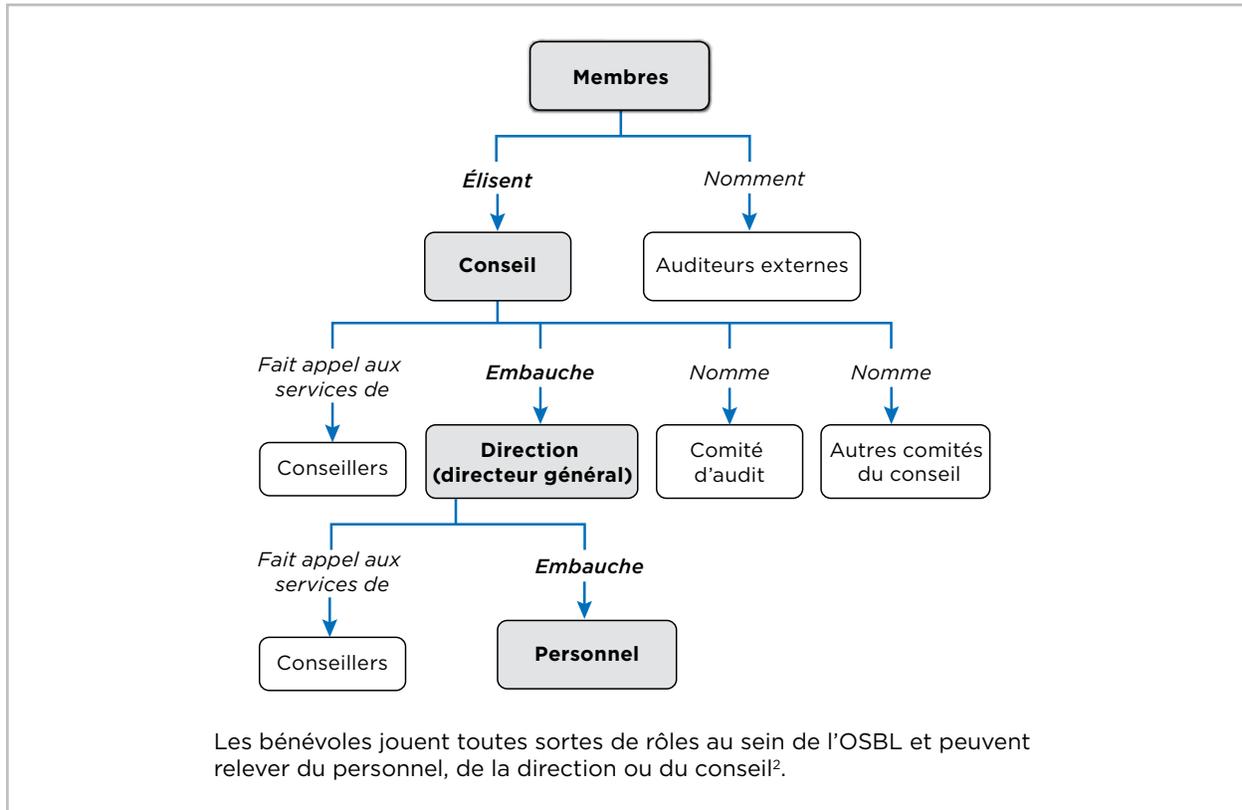
Les lois prévoient implicitement un cadre de gouvernance général comportant des relations bien définies :

- les membres du conseil d'administration sont élus par les membres de l'OSBL<sup>1</sup>;
- à titre d'autorité de surveillance, le conseil nomme et supervise le directeur général;
- la direction s'occupe de l'embauche du personnel nécessaire au fonctionnement de l'OSBL.

<sup>1</sup> On distingue généralement deux catégories d'OSBL : les OSBL mutualistes et les OSBL de bien public. Les OSBL mutualistes doivent rendre des comptes directement à leurs membres, car leur raison d'être est de profiter à ceux-ci. En revanche, dans le cas des OSBL de bien public, les membres appuient les activités de l'OSBL plus qu'ils n'en profitent et les administrateurs doivent rendre des comptes aux bénéficiaires plutôt qu'aux membres de l'OSBL.

Ce cadre de gouvernance général peut servir de base à la création d'un cadre adapté à la situation et aux priorités de l'OSBL.

### DIAGRAMME DU CADRE DE GOUVERNANCE GÉNÉRAL



## Principes fondamentaux de la gouvernance

En matière de gouvernance, les lois et la common law posent deux principes fondamentaux :

1. Le **conseil** est responsable de tous les aspects de l'organisme, ce qui implique notamment de superviser les activités de l'OSBL et de demander des comptes à la direction quant à la réalisation de la mission de l'OSBL. Le conseil doit également prendre des décisions au mieux des intérêts de l'OSBL. Pour ce faire, il doit être en mesure de démontrer qu'il a pris en considération les répercussions de ses décisions sur les membres<sup>3</sup> et autres parties prenantes de l'OSBL<sup>4</sup>.

2 Même s'ils jouent des rôles à différents niveaux des OSBL, les bénévoles sont tenus de se conformer aux codes de déontologie applicables.

3 Voir la note 1 pour obtenir de plus amples informations sur la reddition de comptes des OSBL de bien public.

4 Les tribunaux ne remettront pas en cause une décision du conseil si les administrateurs se sont acquittés de leur obligation fiduciaire dans la prise de cette décision et qu'ils ont suivi un processus décisionnel rigoureux dans lequel les éventuelles répercussions de la décision sur les diverses parties prenantes ont été prises en compte.

2. **Chacun des administrateurs** assume individuellement une obligation fiduciaire envers l'OSBL. Cette obligation comporte deux grands volets :
  - le *devoir de diligence*, c'est-à-dire le devoir d'agir avec la compétence et la diligence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente;
  - le *devoir de loyauté*, c'est-à-dire le devoir d'agir honnêtement, de bonne foi et au mieux des intérêts de l'organisme.

À cet égard, il faut se rappeler que les administrateurs assument un *rôle* collectif en tant que membres du conseil, mais qu'ils assument également une *responsabilité* individuelle qui ne peut être déléguée.

Ces principes sous-entendent que l'administrateur est en droit de demander toutes les informations dont il a besoin pour s'acquitter de son obligation de diligence et de son obligation fiduciaire. Le directeur général peut trouver ces demandes inopportunes, mais il doit comprendre que, parfois, l'administrateur n'a pas suffisamment d'information pour être en mesure de s'acquitter des responsabilités rattachées à ces deux principes. En effet, si chacun des membres de la direction consacre environ 2 000 heures, voire plus, par année à l'OSBL, les administrateurs, eux, y consacrent généralement beaucoup moins de temps.

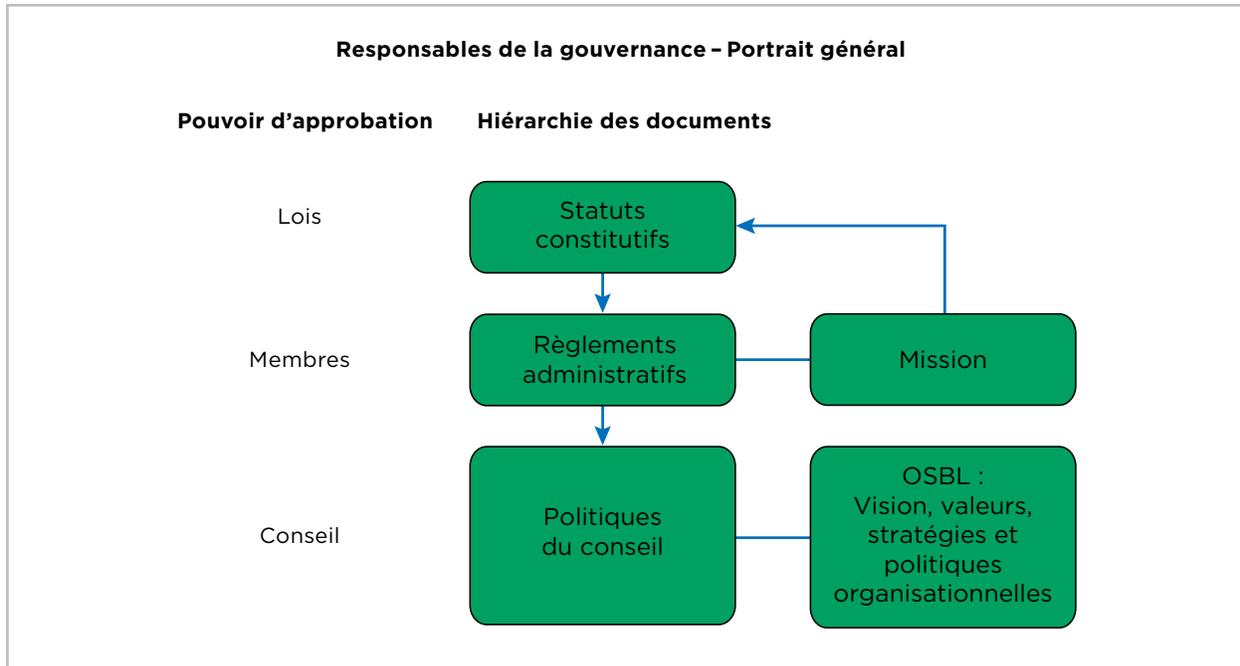
## Hiérarchie des documents relatifs à la gouvernance

Les lois établissent une certaine hiérarchie des documents relatifs à la gouvernance d'OSBL :

1. Les **documents de constitution en personne morale**<sup>5</sup>, qui contiennent la déclaration d'intention et les modalités de constitution en personne morale. Si l'OSBL est une œuvre de bienfaisance ou qu'il reçoit des fonds publics, les statuts constitutifs peuvent aussi prévoir des dispositions visant à préserver la confiance du public et à garantir que les deniers publics sont utilisés aux fins prévues.
2. Les **règlements administratifs de l'OSBL**, qui établit la structure de gouvernance de l'OSBL, y compris les droits dont jouissent les membres et l'étendue du pouvoir du conseil.
3. Les **politiques du conseil**, qui décrivent le cadre de gouvernance du conseil, c'est-à-dire la façon dont il exerce son pouvoir, s'acquitte des responsabilités qui lui incombent et gère ses affaires.

5 Anciennement, la « charte » ou les « lettres patentes ». Aujourd'hui, on parle plutôt de statuts constitutifs, de statuts de prorogation ou de lettres patentes, selon les lois applicables.

### DIAGRAMME PRÉSENTANT LA HIÉRARCHIE DES DOCUMENTS RELATIFS À LA GOUVERNANCE D'UN OSBL



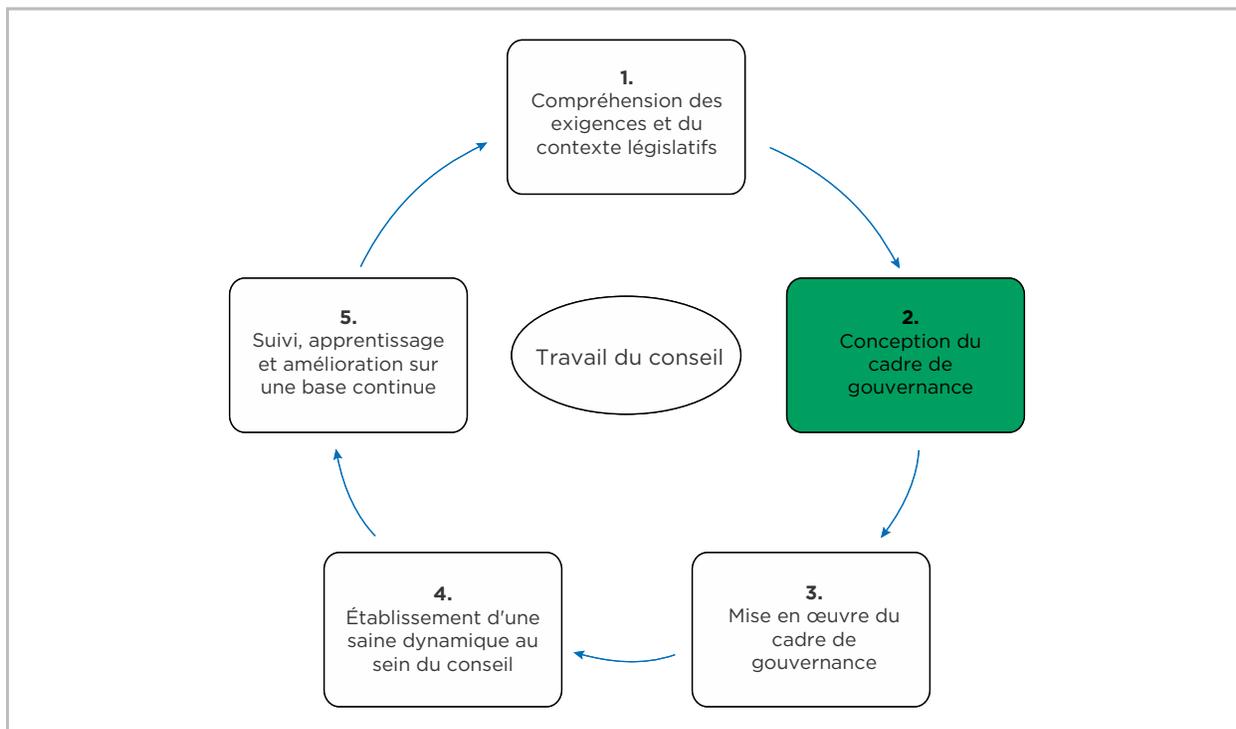
Les administrateurs doivent garder à l'esprit que la plupart des organismes qui versent des fonds aux OSBL portent, à la gouvernance de ceux-ci, une attention toute particulière. Pour être certains que leurs fonds sont utilisés à bon escient, ces organismes de financement exigent souvent que les OSBL respectent certaines pratiques en matière de gouvernance<sup>6</sup>.

*Questions que les administrateurs devraient poser :*

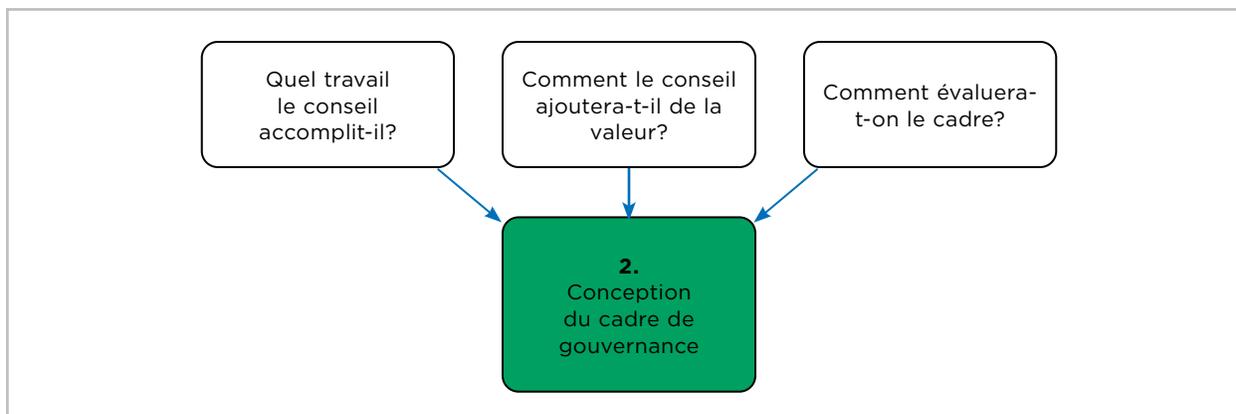
- *Quels dispositifs a-t-on mis en place pour assurer le suivi des tendances et des changements externes susceptibles de toucher les parties prenantes, la mission et les services de l'OSBL?*
- *Comment le conseil s'y prend-il pour revoir périodiquement ses documents de gouvernance et pour faire en sorte que ceux-ci demeurent conformes aux lois en vigueur et reflètent la façon dont le conseil accomplit son travail?*

<sup>6</sup> Les conseils et les administrateurs d'OSBL doivent également se conformer à d'autres lois et règlements connexes, tels que les lois provinciales et fédérales concernant la santé et la sécurité, ainsi que l'emploi et l'impôt sur le revenu.

## 2. Conception du cadre de gouvernance



**DIAGRAMME ILLUSTRANT LES FACTEURS VISÉS PAR L'ÉTAPE 2, CONCEPTION DU CADRE DE GOUVERNANCE**



## Questions préalables

La gouvernance s'entend de la façon dont le conseil supervise les activités d'une organisation, par exemple un OSBL. Au Canada, divers modèles de gouvernance sont utilisés par les OSBL (voir l'[annexe 1](#)). On ne peut pas dire que l'un de ces modèles convient mieux que les autres aux OSBL; chacun présente des avantages et des inconvénients. Les administrateurs s'inspirent d'un ou de plusieurs de ces modèles existants pour créer un cadre de gouvernance adapté au travail qu'ils accomplissent et à leur situation.

Avant de se pencher sur le cadre de gouvernance de l'OSBL, les administrateurs doivent se poser trois questions :

1. Quel est le rôle fondamental du conseil?
2. Comment le conseil ajoute-t-il de la valeur?
3. Comment évalue-t-on l'efficacité du cadre de gouvernance?

### 1. Quel est le rôle fondamental du conseil?

Le conseil est responsable de tous les aspects de l'OSBL. Le choix du cadre de gouvernance de l'OSBL doit donc être axé sur les tâches de surveillance qu'effectue le conseil, à savoir :

- l'approbation de la mission, de la vision, des valeurs et des orientations stratégiques;
- le suivi de la performance de l'OSBL;
- la supervision des finances de l'OSBL;
- la nomination, la supervision, l'évaluation et la rémunération du directeur général;
- l'évaluation des risques auxquels l'OSBL est exposé et des occasions qui se présentent à celui-ci;
- la création du cadre de gouvernance et des processus connexes pour le conseil, et la gestion de la dynamique du conseil.

L'[annexe 3.2](#) contient un exemple de programme de travail annuel permettant d'organiser les activités courantes du conseil d'un OSBL.

En faisant son travail, le conseil pose pour l'organisme des balises en matière d'éthique, d'orientation et de risque. Son comportement et ses décisions orientent la façon dont les valeurs sont mises en application au sein de l'organisme.

## 2. Comment le conseil ajoute-t-il de la valeur?

Un conseil efficace exerce une surveillance indépendante en faisant preuve de jugement afin d'aider l'OSBL à réaliser sa mission, tout en respectant les modalités de ses statuts constitutifs et de ses règlements administratifs.

Pour remplir son rôle de surveillance, le conseil doit examiner les affaires de l'OSBL en trois temps :

- *Analyse du passé* – Que s'est-il passé au cours des douze derniers mois? Le conseil doit, par exemple, examiner et évaluer les états financiers audités de l'OSBL, en plus de mesurer la qualité et la quantité de ses services, de même que le bien-être, la fidélisation et la formation du personnel.
- *Analyse du présent* – Que se passe-t-il maintenant? Est-ce que l'OSBL respecte son plan d'activités, y compris les objectifs relatifs au budget et aux services et les jalons de ses principaux projets? En situation de crise, la direction réussit-elle à identifier rapidement les changements touchant sa planification et son environnement, et parvient-elle à s'y adapter?
- *Analyse de l'avenir* – Quels sont les événements externes qui pourraient avoir une incidence sur l'OSBL dans les mois ou années à venir? Les changements de politiques publiques, les tendances émergentes sur le marché du travail, les nouveaux services offerts aux bénéficiaires ainsi que les tendances concernant les parties prenantes ou la population en général sont autant de facteurs susceptibles d'influer sur la pertinence et la viabilité à long terme de l'organisme. L'une des tâches du conseil consiste à reconnaître et à analyser les changements qui surviennent dans l'environnement de l'OSBL afin de déterminer les conséquences à moyen et à long terme qu'ils pourraient avoir sur ses services (p. ex., les bénéficiaires, les points de service, le mode de prestation et le moment auquel les services sont offerts), sur ses finances et sur sa capacité.

Le conseil doit se demander si la répartition de son travail sur cette échelle de temps est appropriée. Si la viabilité de l'OSBL est menacée, le conseil doit s'attaquer aux questions du moment les plus urgentes. Autrement, il devrait consacrer autant, voire plus, de temps à l'analyse de l'avenir qu'à l'analyse du présent. L'organisme pourra alors profiter pleinement du bagage collectif de connaissances et de points de vue de ses administrateurs.

Des points concernant l'avenir de l'organisme doivent figurer régulièrement à l'ordre du jour du conseil, de manière que celui-ci ait une bonne compréhension de l'environnement de l'OSBL et des nouvelles questions qui se manifestent, et qu'il soit en mesure d'envisager différentes façons d'y répondre. Le degré de préparation et la prise de décisions du conseil seront ainsi renforcés.

### 3. Comment évalue-t-on l'efficacité du cadre de gouvernance?

Pour déterminer le cadre de gouvernance qui convient le mieux à un OSBL, il faut porter une attention particulière aux indicateurs qui permettent d'en mesurer l'efficacité. La gouvernance est efficace si :

- elle reflète les normes actuelles de bonne gouvernance;
- les politiques et les processus de gouvernance sont adaptés au degré de complexité et de maturité, aux ressources et aux valeurs de l'organisme;
- elle est assez souple pour évoluer avec l'organisme;
- elle permet la création et le maintien d'une saine dynamique au sein du conseil;
- elle favorise le maintien d'une relation axée sur le respect et la collaboration entre le conseil et le directeur général.

### Trois modèles de gouvernance couramment utilisés par les OSBL

Après avoir réfléchi à ces trois questions préalables, les administrateurs sont en bien meilleure position pour entreprendre la conception ou la mise au point d'un cadre de gouvernance détaillé pour leur OSBL. Il n'existe pas de formule « passe-partout ». Pour aider les administrateurs à soupeser les options qui s'offrent à eux, la présente section porte sur la comparaison de trois modèles de gouvernance dans lesquels les rôles du conseil et de la direction sont séparés<sup>7</sup> :

1. le modèle traditionnel;
2. le modèle Carver (Carver Policy Governance®);
3. le modèle axé sur les résultats.

Dans les trois cas, le directeur général rend des comptes au conseil au nom de l'organisme, et le conseil supervise l'organisme par l'intermédiaire du directeur général. En résumé, on peut dire que le conseil a en quelque sorte un seul employé : le directeur général.

L'un des éléments les plus importants d'un bon cadre de gouvernance est la séparation des rôles du conseil et de la direction. Le rôle du conseil consiste à s'assurer que l'OSBL remplit sa mission. Les administrateurs ne doivent pas effectuer le travail de l'OSBL. Ils n'ont généralement ni le temps ni les connaissances pratiques du personnel rémunéré, qui peut accomplir les tâches plus efficacement. De plus, le fait de participer à l'exécution ou à la gestion des activités courantes nuit au rôle de surveillance du conseil, qui met justement en place des mécanismes de contrôle indépendants.

7 Ces modèles conviennent aux OSBL qui ont du personnel, et non aux petits organismes qui n'en ont pas.

### **1. Modèle traditionnel – Intervention directe du conseil**

Ce modèle permet d'obtenir un cadre de gouvernance transitoire relativement peu structuré. Si les rôles du conseil et de la direction font l'objet d'une distinction formelle, celle-ci peut néanmoins devenir floue. Ainsi, il arrive parfois que la structure des comités du conseil soit calquée sur celle des fonctions de l'organisme (finances, exploitation, affaires publiques, etc.) et que certains administrateurs travaillent avec la direction pour faire avancer les projets de l'organisme.

Pour que ce modèle fonctionne, les administrateurs doivent bien comprendre le fonctionnement de l'OSBL et offrir à la direction un accès direct à leur expertise opérationnelle et à leur assistance. Le conseil risque toutefois de miner sans le vouloir le sentiment de responsabilité et le leadership du directeur général en agissant, par exemple, comme si les autres membres du personnel relevaient de lui. De plus, un conseil qui se préoccupe principalement des activités, résultats et processus à court terme peut négliger les visées à long terme, et ainsi risquer de compromettre la pérennité de l'OSBL.

### **2. Modèle Carver – Rôle du conseil axé sur les politiques**

Ce modèle permet d'obtenir un cadre de gouvernance formel, structuré et rigoureux. Les politiques du conseil y sont très importantes, car elles guident à la fois les travaux du conseil et de la direction. Il incombe au conseil de faire respecter ces politiques. Quant à la direction, elle est responsable du bon fonctionnement de l'OSBL. Autrement dit, le conseil doit voir à ce que l'OSBL remplisse la mission qu'il s'est fixée, mais c'est à la direction que revient la tâche de prendre les mesures concrètes pour atteindre ce résultat. Bon nombre des politiques et des décisions de l'OSBL se présentent sous forme de politiques du conseil intitulées « limites imposées à la direction ». Parce qu'il est responsable de l'orientation stratégique, le conseil porte une attention particulière aux tendances et autres facteurs externes émergents qui ont une incidence sur la capacité de l'OSBL à remplir sa mission, de même qu'aux retombées pour les bénéficiaires.

La distinction très nette entre les fonctions relatives aux politiques et celles qui se rapportent aux activités donne souvent lieu à des interprétations erronées du modèle Carver. Certains pensent que ce cloisonnement empêche le conseil d'obtenir de l'information sur les activités et que les demandes d'information à la direction seront perçues comme de l'ingérence. Or, pour pouvoir assumer efficacement son rôle de surveillance et pour prévoir, reconnaître et atténuer les risques auxquels est exposé l'OSBL, le conseil doit absolument avoir accès à ces informations.

Même si, dans ce modèle, le rôle de surveillance est principalement exercé par l'application de politiques, il faut se garder de sous-estimer l'importance du jugement des administrateurs si l'on souhaite que l'OSBL profite pleinement de l'expérience et des compétences du conseil<sup>8</sup>.

### 3. Modèle axé sur les résultats – Rôle du conseil axé sur les résultats

Lorsque l'on combine le modèle traditionnel et le modèle Carver, on obtient un modèle hybride qui donne un cadre de gouvernance formel, structuré et rigoureux dans lequel le conseil s'appuie aussi bien sur le jugement des administrateurs que sur les politiques pour effectuer son travail. Selon le modèle Carver, le conseil se concentre sur les politiques; selon le modèle axé sur les résultats, le conseil se soucie davantage des résultats et des objectifs de l'OSBL et de ses composantes. Les rôles du conseil et de la direction sont formellement distincts et sont tous deux axés sur les résultats. Comme dans le modèle Carver, les comités du conseil s'occupent des tâches relevant du conseil. Le conseil prend ses décisions en s'appuyant sur sa compréhension du fonctionnement de l'OSBL, sans toutefois s'immiscer dans les affaires courantes, qui relèvent de la direction (« met le nez dans les affaires, mais pas les mains »).

« met le nez dans les affaires » signifie que le conseil et chacun des administrateurs comprennent suffisamment bien la stratégie et les activités de l'OSBL pour, d'une part, comprendre les risques et occasions potentiels qui lui sont propres et, d'autre part, superviser la façon dont la direction atténue les risques et tire parti des occasions.

« pas les mains » signifie que le conseil n'intervient ni dans la gestion de l'OSBL ni dans le travail de la direction.

Parce qu'il repose davantage sur la dynamique du conseil, sur le jugement des administrateurs et sur la surveillance exercée par le conseil à l'égard des risques, le modèle axé sur les résultats offre une souplesse accrue pour la prise de décisions. Le conseil qui applique ce modèle peut toutefois être porté à valoriser l'action en négligeant quelque peu les processus et à prendre des mesures trop rapidement au goût des parties prenantes et des membres.

8 Par exemple, dans son analyse du rapport Morden sur les actions posées par le corps policier et par la Commission des services policiers de Toronto pendant le Sommet du G20 de 2010 à Toronto, Michael Kempa, de l'Université d'Ottawa, tire la conclusion suivante : « [...] le conseil a vraisemblablement jugé qu'il avait uniquement le devoir et le droit de poser des questions générales sur les politiques, et non pas de jouer un rôle actif dans l'orientation des opérations policières pour qu'elles tiennent compte des meilleures pratiques et de l'intérêt public. » (« Civilian oversight bodies must pierce police silence », *The Globe and Mail*, le 6 juillet 2012, p. A11.)

## RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Caractéristique	Modèle traditionnel	Modèle Carver	Modèle axé sur les résultats
Degré d'indépendance du conseil vis-à-vis de la direction	Faible	Fort	Fort
Principaux moyens pris par le conseil pour accomplir son travail	Ad hoc	Politiques	Exercice du jugement dans les limites prévues par les politiques
Priorité du conseil	Fonctionnement de l'OSBL	Respect des politiques	Gestion des résultats et des risques
Relation entre le conseil et le directeur général	Ad hoc	Formelle	Formelle
Dynamique du conseil	Ad hoc	Informelle	Hautement prioritaire
Niveau de soutien dont le conseil a besoin	De faible à moyen	De moyen à élevé	De moyen à élevé
Types d'entités qui appliquent le modèle	Couramment utilisé par les OSBL qui disposent de peu de ressources ou qui utilisaient auparavant un modèle axé sur le fonctionnement (conseil interventionniste), parce que les administrateurs peuvent apporter une expertise qui fait défaut	Bien connu dans le secteur des OSBL et utilisé par de nombreux conseils	Souvent associé aux entreprises, mais de plus en plus courant dans le secteur des OSBL

Ces trois modèles peuvent servir à la création d'un cadre de gouvernance pratique pour un OSBL, à condition que le conseil tienne compte des forces et des faiblesses de chacun. Les administrateurs doivent examiner le travail effectué par le conseil et les meilleures pratiques actuelles en matière de gouvernance afin de déterminer les caractéristiques d'un cadre de gouvernance bien adapté à leur OSBL.

### **Solutions rapides à des problèmes fréquents**

Il arrive que l'examen et le renforcement de la gouvernance d'un OSBL demandent au moins un an de travail. Parallèlement à ce travail, le conseil peut prendre des mesures immédiates pour résoudre à court terme certains problèmes fréquents en gouvernance.

#### **Risque associé au modèle traditionnel : distinction floue entre les rôles respectifs du conseil et de la direction**

- Préparer des ordres du jour et des procès-verbaux distincts pour les points liés au fonctionnement de l'OSBL et pour ceux qui relèvent du conseil.
- Instaurer une politique du conseil sur les administrateurs qui se trouvent en situation de conflit d'intérêts après avoir participé à l'élaboration d'une proposition de la direction, ou mettre à jour cette politique (p. ex., obliger les administrateurs à déclarer les conflits d'intérêts et à s'abstenir de voter sur les propositions de la direction qu'ils ont aidé à élaborer).
- Prévoir le temps qu'il faut pour former les administrateurs à la gouvernance et pour discuter de l'efficacité du conseil.
- À moyen terme, planifier le recrutement d'administrateurs qui apporteront de nouveaux points de vue et de nouvelles compétences au conseil.
- Dans la mesure où le permettent l'expérience et la maturité de l'équipe de direction, déléguer les questions liées aux activités courantes de l'OSBL pour recentrer le travail du conseil et de ses comités sur les questions qui sont réellement de leur ressort.

#### **Risque associé au modèle Carver : trop peu d'attention prêtée aux problèmes et aux risques nouveaux**

- Déterminer si l'accent qui est mis sur le respect des politiques l'emporte sur le bon jugement du conseil et empêche l'OSBL de répondre rapidement à d'importants changements de son environnement.
- Se demander si le conseil a une compréhension suffisante du fonctionnement de l'OSBL pour être en mesure de reconnaître les tendances et autres facteurs externes et d'en dégager les risques et les possibilités pour l'organisme.
- Évaluer si le conseil dispose de toutes les informations opérationnelles dont il a besoin pour prévoir et atténuer les risques financiers ou autres.
- Demander à la direction d'établir un ensemble d'indicateurs de performance rigoureux que le conseil pourra utiliser aux fins de suivi.
- Demander à la direction de présenter plusieurs options pour chacune des propositions qu'elle soumet à l'approbation du conseil.

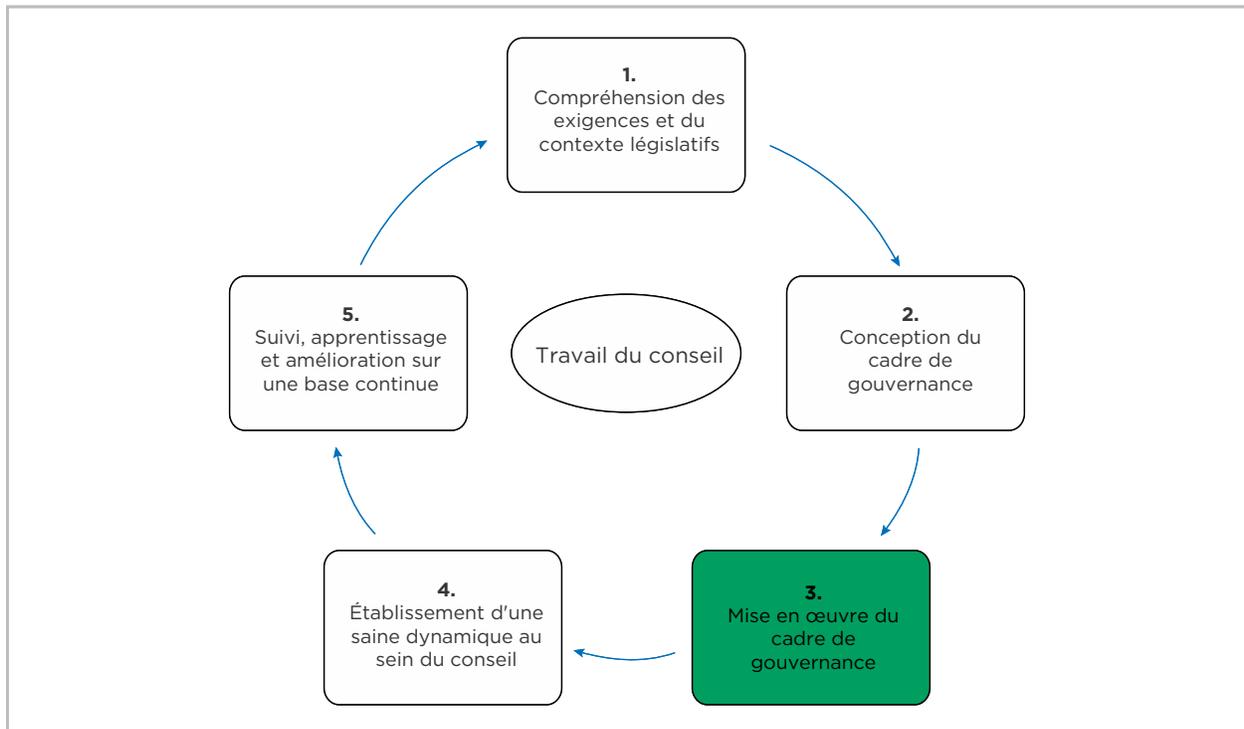
**Risque associé au modèle axé sur les résultats : prise de mesures précipitées sur la base des résultats**

- Veiller à ce que la direction élabore la stratégie de l'OSBL en consultation avec le conseil.
- S'assurer que les nouvelles initiatives organisationnelles et stratégiques concordent avec la mission et les capacités de l'OSBL.
- Surveiller les contraintes auxquelles est soumis l'OSBL et voir si le conseil exerce une trop grande pression sur celui-ci, compte tenu de ses capacités et de ses ressources.
- Déterminer si les systèmes d'information et l'expérience de la direction de l'OSBL sont suffisants pour aider le conseil à fonder ses décisions sur des faits.

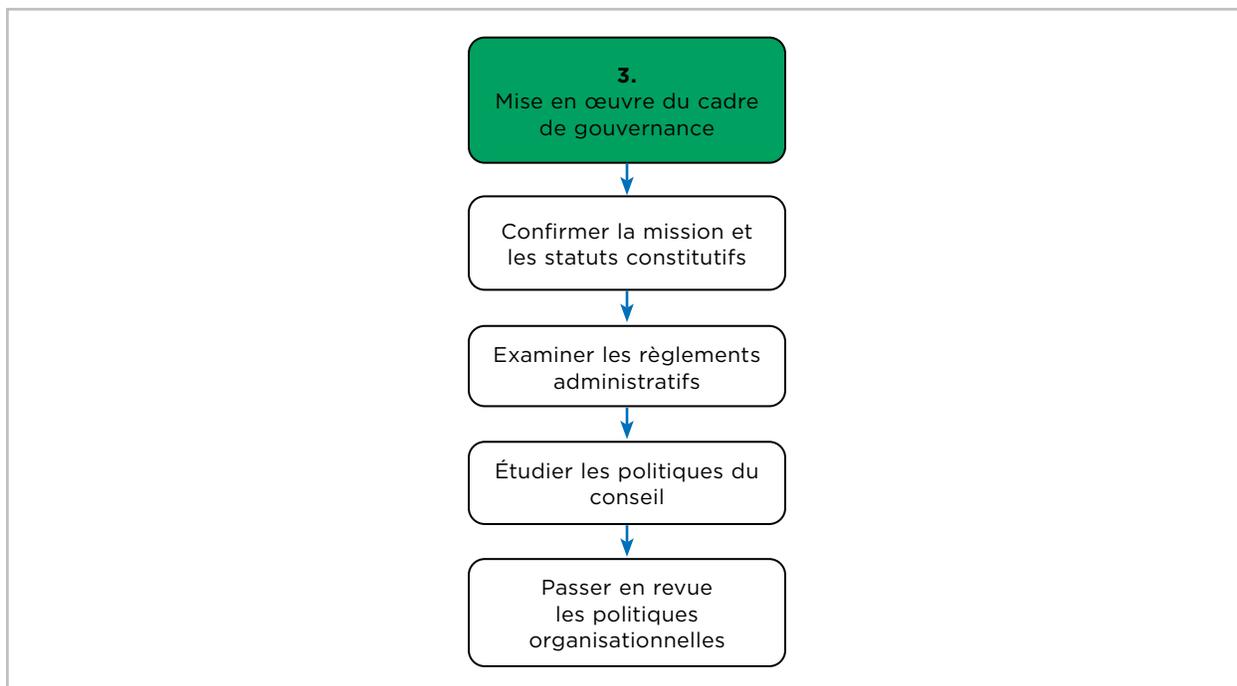
*Questions que les administrateurs devraient poser :*

- *Quel est le rôle du conseil et comment ajoute-t-il de la valeur à l'organisme?*
- *À l'heure actuelle, la séparation des rôles et responsabilités respectifs du conseil et de la direction est-elle officiellement documentée, généralement comprise et mise en pratique?*
- *Par quels processus s'assure-t-on que le conseil consacre suffisamment de temps et d'attention aux tendances émergentes et à la prévision des besoins futurs de la collectivité qu'il sert?*
- *Quels processus a-t-on instaurés pour que la direction transmette suffisamment d'information opérationnelle au conseil afin que celui-ci puisse bien s'acquitter de ses responsabilités de surveillance?*

### 3. Mise en œuvre du cadre de gouvernance



### DIAGRAMME ILLUSTRANT LES ÉTAPES SOUS-JACENTES À L'ÉTAPE 3, MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE GOUVERNANCE



Lorsque le conseil a déterminé la forme générale que doit prendre le cadre de gouvernance, il peut en entreprendre la mise en œuvre.

À ce stade-ci, il faut s'assurer que la raison d'être ou la mission et les statuts constitutifs de l'OSBL sont cohérents, et que les statuts et les règlements administratifs sont conformes aux lois qui régissent l'OSBL. L'ampleur de la tâche dépendra du niveau de maturité de l'OSBL en matière de gouvernance.

## Principales étapes de la mise en œuvre du cadre de gouvernance d'un OSBL

### 1. Établir ou confirmer la mission et les statuts constitutifs

Tous les éléments de la gouvernance découlent des statuts constitutifs. Avant de revoir la gouvernance, il est bon de s'assurer que la mission et les statuts constitutifs sont pertinents et qu'ils le demeureront dans un avenir prévisible. C'est la mission (c.-à-d. la raison d'être) d'un OSBL qui sous-tend ses statuts constitutifs. Dans certains cas, les statuts peuvent dater de 30, 40, 50 ans ou plus. La mission sur laquelle reposent ces statuts n'est peut-être plus pertinente, notamment si le besoin auquel répondait l'organisme dans la collectivité n'existe plus ou que les statuts ne reflètent plus les activités actuelles de celui-ci.

Si le conseil juge nécessaire de revoir la mission et les statuts de l'OSBL, il doit discuter des modifications nécessaires avec les membres de l'OSBL et les autres parties prenantes importantes. Il est alors recommandé que l'OSBL, plus particulièrement dans le cas d'un organisme de bienfaisance enregistré, fasse appel à un facilitateur ou à un expert en gouvernance.

## 2. Examiner les règlements administratifs

Les règlements administratifs de l'OSBL régissent :

- les membres (catégories de membres, droits des membres, droit d'adhésion et cotisation, admission des membres), les assemblées générales annuelles des membres, les règles encadrant le vote, la tenue du vote, les procédures de vote (y compris le vote par voie électronique, par courriel, par téléconférence ou par procuration) et le retrait du statut de membre;
- le conseil (rôle, nomination et destitution des administrateurs);
- la nomination d'un auditeur externe;
- la dissolution de l'OSBL et la cession de ses actifs.

Certains OSBL n'ont qu'un seul document constitutif, qui a été rédigé avant la nomination du conseil et qui contient des règlements valables et d'autres renseignements sur les politiques que doivent respecter le conseil et la direction. D'autres ont un document constitutif distinct pour les politiques du conseil, dont certaines concernent des politiques et processus de nature organisationnelle et opérationnelle. Ces types de documents sont probablement utiles lors de la création de l'OSBL, car ils sont conçus précisément dans cette optique. Il convient toutefois de les revoir lorsque l'organisme gagne en maturité afin de séparer les règlements administratifs et les politiques du conseil (qui sont du ressort du conseil) des politiques organisationnelles (qui sont du ressort de la direction).

## 3. Étudier les politiques du conseil

Les politiques du conseil concernent le travail du conseil et la façon dont celui-ci s'organise pour l'accomplir. Elles doivent être faciles à comprendre, à associer aux tâches du conseil et à mettre en pratique. Les politiques du conseil portent généralement sur :

- l'étendue des responsabilités du conseil, telles que l'approbation des orientations stratégiques, la supervision de l'administration des actifs, la viabilité financière et la qualité des services, le maintien de relations harmonieuses avec les parties prenantes et de bonnes pratiques en matière de gouvernance, et la supervision du directeur général;
- les réunions du conseil (réunions publiques ou à huis clos) et les protocoles de réunions (procès-verbaux);
- la relation entre le conseil et la direction (directeur général);

- les devoirs, la conduite, le choix et la nomination des administrateurs;
- la structure du conseil (comités et mandats respectifs, présidence, taille et composition);
- l'évaluation, la formation et le remplacement des membres du conseil.

Des exemples de mandats de comités du conseil sont fournis à l'[annexe 2](#).

Les points de vue sont partagés sur la question de savoir si la collecte de fonds est une activité purement opérationnelle ou s'il est légitime de l'inclure dans le rôle du conseil ou des comités du conseil. C'est pourquoi certains organismes de bienfaisance ont créé à cette fin une fondation distincte chapeautée par son propre conseil. Voir l'[annexe 5.7](#) pour obtenir de plus amples informations sur le rôle du conseil à l'égard de la collecte de fonds.

#### **4. Passer en revue les politiques de l'OSBL comportant des exigences relatives à l'approbation du conseil**

Les politiques organisationnelles concernent les décisions de la direction qui comportent un risque important pour l'organisme ou qui sont cruciales pour son éthique et sa réputation. Elles sont si importantes qu'elles exigent une supervision du conseil. Elles se distinguent ainsi des politiques opérationnelles liées aux activités courantes de l'organisme, qui sont supervisées par la direction.

Les politiques organisationnelles peuvent comprendre une partie ou la totalité des éléments suivants :

- processus d'élaboration et de révision de la mission, de la vision et des valeurs;
- processus d'élaboration et de suivi des principaux plans de l'organisme, tels que le plan stratégique, le plan d'activités annuel et le plan de gestion des risques;
- politique de placement;
- engagements en matière de dépenses et d'investissements au-delà d'un seuil donné;
- principaux éléments liés aux risques et à la santé organisationnelle, tels que les approvisionnements, les signataires autorisés, les principes de rémunération, la diversité, la sécurité et le règlement des plaintes;
- indicateurs clés de performance (tableau de bord) concernant la qualité des services, l'amélioration de la productivité, la qualité de la main-d'œuvre, la qualité des systèmes d'information et la performance financière.

À cette étape, il faut faire bien attention de respecter la séparation des responsabilités respectives du conseil et de la direction, d'exclure les politiques et les décisions purement opérationnelles et de ne pas nuire par inadvertance aux relations entre le conseil et la

direction. Le nombre de politiques organisationnelles dépend de la complexité, de la taille et de la tolérance aux risques de l'OSBL. Par ailleurs, il est parfois nécessaire d'établir des politiques organisationnelles au sujet des questions que le conseil est tenu de communiquer officiellement aux principaux bailleurs de fonds pour continuer de recevoir du financement.

*Questions que les administrateurs devraient poser :*

- *La mission et les statuts constitutifs de l'OSBL sont-ils à jour? Comment le conseil s'assure-t-il qu'ils seront toujours pertinents dans un avenir prévisible?*
- *Dans les documents constitutifs de l'OSBL, les règlements administratifs, les politiques du conseil et les politiques organisationnelles sont-ils séparés?*
- *Les politiques du conseil de l'OSBL couvrent-elles l'ensemble du travail du conseil et la façon dont le conseil s'y prend pour effectuer son travail?*
- *Les politiques organisationnelles de l'OSBL sont-elles appropriées, compte tenu de sa complexité, de sa taille et de sa tolérance aux risques? Ces politiques respectent-elles la séparation des responsabilités entre le conseil et la direction?*

## 4. Établissement d'une saine dynamique au sein du conseil

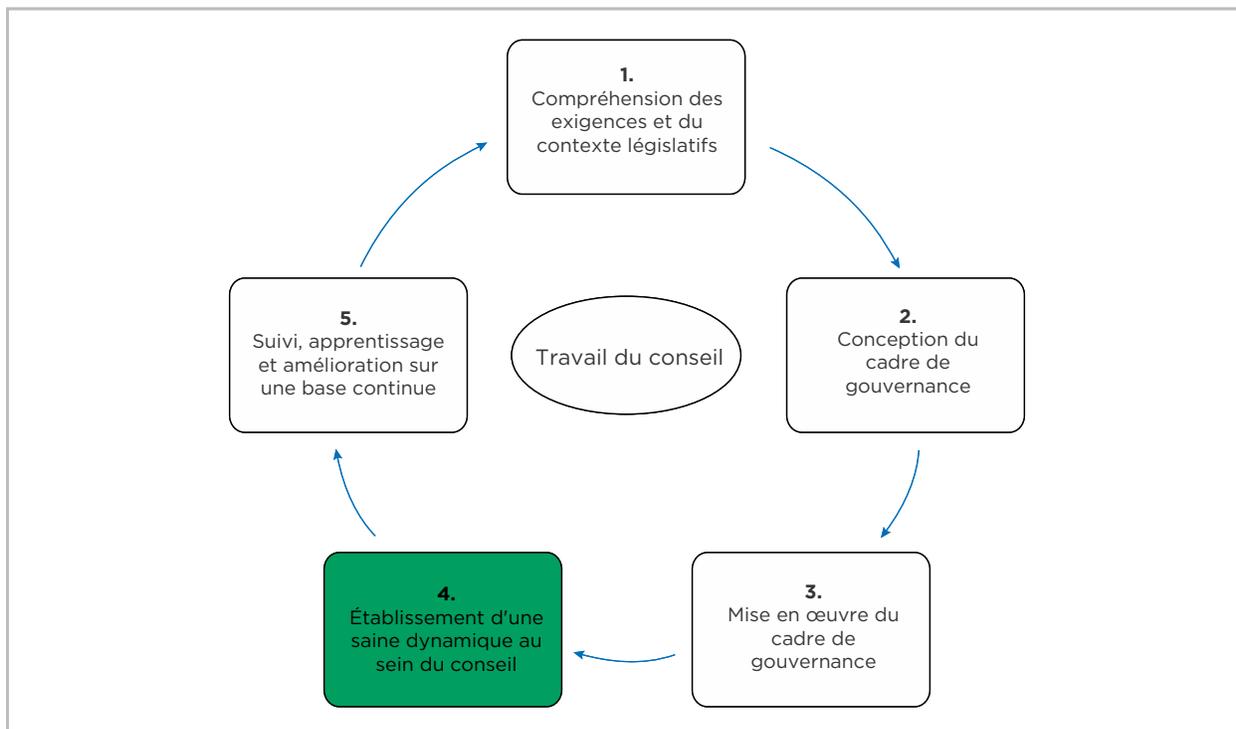
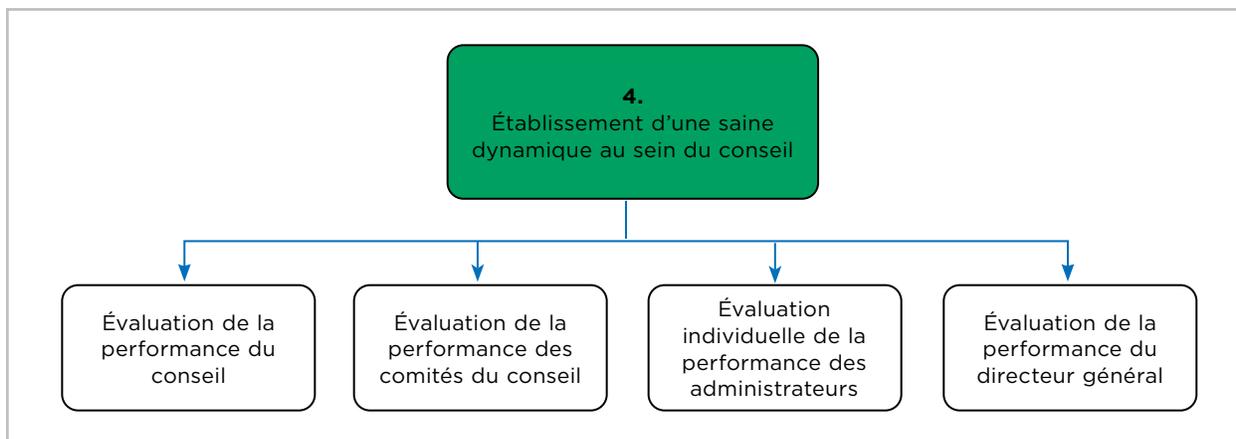


DIAGRAMME ILLUSTRANT LES ÉTAPES SOUS-JACENTES À L'ÉTAPE 4, ÉTABLISSEMENT D'UNE SAINE DYNAMIQUE AU SEIN DU CONSEIL



## Évaluation de la dynamique du conseil

Une gouvernance efficace repose aussi bien sur les intentions et les relations que sur les structures et les politiques de gouvernance et sur un plan stratégique cohérent.

Tout cadre de gouvernance et tout plan stratégique, aussi bien conçus soient-ils, peuvent échouer à cause d'une scission au sein du conseil, de l'inaction des administrateurs ou de relations tendues entre le conseil et la direction. Et si le conseil n'a pas la discipline nécessaire pour appliquer le cadre et les politiques sous-jacentes comme il se doit, la bonne gouvernance de l'OSBL ne sera qu'une illusion. C'est pourquoi les OSBL doivent s'assurer que leur cadre de gouvernance s'appuie sur des politiques et des processus qui favorisent une saine dynamique au sein du conseil, notamment une relation étroite entre le conseil et le directeur général.

L'indépendance, l'amélioration continue et de solides relations sont d'autres éléments tout aussi importants que le conseil doit s'efforcer de maintenir. Un tel objectif ne saurait être atteint sans les conditions suivantes :

- des administrateurs compétents et chevronnés qui font preuve de courage, d'intégrité, d'esprit de collaboration et de jugement;
- des membres et une présidence possédant collectivement des expériences et des points de vue suffisamment diversifiés pour que le conseil soit crédible et qu'il puisse exercer une supervision et prendre des décisions judicieuses;
- une évaluation périodique de l'efficacité du conseil, de ses comités et de chacun de ses membres;
- une relation axée sur le respect et la collaboration avec la direction de l'OSBL, et en particulier entre le président du conseil et le directeur général.

## Qualités recherchées chez les administrateurs

Les administrateurs doivent non seulement être compétents et chevronnés, mais aussi faire preuve :

- de courage, pour poser des questions épineuses, proposer des solutions, refuser d'entériner d'office des propositions ou des recommandations, et appuyer les décisions difficiles qui doivent être prises par le conseil;
- d'intégrité, afin d'agir pour le bien, de façon transparente et honnête;
- d'esprit de collaboration, pour maintenir des relations de travail empreintes de respect et de diplomatie avec les autres membres du conseil et la direction;

- d'un bon jugement, pour recueillir différents points de vue, prendre le temps de réfléchir avant de tirer des conclusions, apporter de l'information contextuelle aux discussions, chercher des solutions non pas parfaites, mais réalistes, et fournir de l'information utile à la direction<sup>9</sup>.

## Évaluation de l'efficacité du conseil

Les conseils efficaces évaluent régulièrement leurs points forts et les points à améliorer, ainsi que ceux de leurs comités et de chacun de leurs membres. Ces évaluations les aident à gérer les risques plus efficacement et à améliorer leur prise de décisions et leur dynamique. Elles donnent aussi à tous les administrateurs l'occasion de s'exprimer, et ainsi de renforcer leur engagement et leur apport. Il s'agit d'un moyen non menaçant de détecter des problèmes qui, autrement, pourraient passer inaperçus.

### Évaluation du conseil

Les conseils doivent s'évaluer tous les ans. Ceux qui en ont les moyens peuvent confier l'évaluation à des professionnels indépendants, mais une simple auto-évaluation peut parfois se révéler extrêmement utile, à condition d'être réalisée de façon confidentielle (p. ex., sondage en ligne). Un exemple de sondage annuel de base sur l'efficacité du conseil est présenté à l'[annexe 3.1](#).

Les bailleurs de fonds de l'OSBL, la collectivité qu'il sert et d'autres parties prenantes (voir l'[annexe 5.9](#)) s'attendent à ce que les délibérations des administrateurs de l'OSBL, collectivement, reflètent leur indépendance d'esprit et leurs expertises et expériences diversifiées (sur les plans professionnel et personnel), et qu'elles soient à l'image de la collectivité servie. C'est pourquoi les OSBL devraient adopter une approche structurée relativement au recrutement et à l'orientation des administrateurs, ainsi qu'à leur formation et à leur remplacement<sup>10</sup>.

9 Pour en savoir plus sur les principales qualités que possèdent les administrateurs efficaces, voir William A. Dimma, « Governance Q&A », *The Journal of the Institute of Corporate Directors*, numéro 150 (juin 2010) et numéro 151 (septembre 2010).

10 Pour des explications détaillées sur le processus de recrutement, d'orientation, de formation et de remplacement des administrateurs, voir la publication [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs](#).

Voici deux conditions essentielles pour que l'évaluation donne de bons résultats :

1. Pour encourager les participants à répondre franchement, les réponses doivent être confidentielles, voire anonymes. Pour permettre de dégager les consensus et les grandes divergences de points de vue, un bon sondage doit comporter à la fois des échelles d'évaluation et des questions ouvertes.
2. Tous les membres du conseil doivent se réunir peu de temps après l'évaluation pour discuter des résultats et cerner deux ou trois priorités nécessitant une action immédiate. Pour être efficace, le conseil doit fournir des efforts continus. Pour ce faire, une approche intéressante consiste à choisir chaque année les deux ou trois points les plus urgents sur lesquels le conseil concentrera ses efforts. Les chances d'amélioration seront ainsi augmentées.

L'évaluation et le plan d'action qui en découle doivent être pris en main par le conseil, et non par la direction. Le sondage doit être mené par le président du conseil (et le président ou le vice-président du comité de gouvernance), avec le soutien administratif de la direction.

### Évaluation des comités du conseil

L'évaluation annuelle des comités qui soutiennent le conseil (comités du conseil) permet de veiller à ce que leur apport soit utile au conseil et que leurs délibérations soient efficaces. L'auto-évaluation dirigée par le président du comité représente une option peu coûteuse. Par exemple, on peut demander aux membres des comités de répondre par écrit aux quatre questions suivantes :

- Qu'est-ce qui fonctionne bien dans le comité?
- Que doit-on améliorer?
- Quelles devraient être les priorités du comité pour l'année à venir?
- Quelle formation ou quelle information serait utile au comité?

Le comité peut ensuite se servir des résultats compilés pour déterminer les mesures à prendre.

### Évaluation individuelle des administrateurs

En évaluant individuellement ses membres, le conseil peut les aider à contribuer davantage au travail qu'il accomplit. L'apport d'un administrateur se mesure notamment à la qualité de son apport et à son assiduité aux réunions du conseil. Un administrateur peut aussi siéger aux comités du conseil ou occuper un poste important au sein du conseil.

Une méthode d'évaluation simple et non intrusive consiste à inviter chacun des administrateurs à se poser quelques questions d'auto-évaluation, par exemple :

- Suis-je à ma place dans ce conseil?
- Est-ce que mon apport est utile?
- Comment est-ce que j'aimerais améliorer ma contribution?
- De quel soutien ai-je besoin pour améliorer ma participation?
- Quels sont les comités du conseil qui m'intéressent? Quand aimerais-je y siéger?
- Quels sont les rôles de leadership qui m'intéressent au sein du conseil? Quand serais-je prêt à les assumer?

Idéalement, le président du conseil devrait s'entretenir en privé avec chaque administrateur en s'inspirant de ces questions pour mener la discussion. Le succès de cette approche repose sur la diplomatie, la confidentialité et le désir sincère d'aider les administrateurs à améliorer leur apport.

Bon nombre de conseils d'OSBL n'évaluent pas leurs administrateurs individuels de façon officielle, généralement parce que le président du conseil (bénévole) considère que cette tâche est trop délicate ou qu'elle exige beaucoup trop de temps. Il en résulte que de nombreux administrateurs n'ont pas l'heure juste sur leur efficacité et leur apport.

Choisir de ne pas évaluer les administrateurs n'est pas une bonne idée. Le président du conseil devrait tout au moins rencontrer individuellement les administrateurs qui ne participent pas assez ou qui nuisent autrement à l'efficacité du conseil. Ces entretiens devraient avoir lieu dès qu'un problème de performance devient évident, plutôt qu'une fois l'an. Pour éviter les malaises et pour alléger la charge de travail du président, on peut confier cette tâche au président sortant.

Soulignons également que, sans entretiens individuels avec les administrateurs, les leaders du conseil ne peuvent pas savoir si certains souhaitent siéger à un comité du conseil ou aspirent à un poste de leadership au sein du conseil ou de ses comités.

Le comité du conseil responsable de la gouvernance peut obtenir ces informations en même temps qu'il réunit les renseignements nécessaires à l'évaluation annuelle des diverses compétences et aptitudes du conseil. Un modèle permettant de recueillir ces renseignements est fourni à l'[annexe 3.3](#).

La présence des administrateurs aux réunions du conseil et des comités est un facteur qui contribue largement à la qualité de la dynamique du conseil et à l'efficacité des comités. Les administrateurs qui brillent par leur absence risquent d'être moins efficaces, de compromettre l'équilibre de la répartition du travail entre les membres du conseil et de faire en sorte que le quorum n'est pas atteint aux réunions du conseil et de ses comités.

Le conseil doit insister sur le fait qu'il s'attend à ce que les membres convoqués aux réunions du conseil ou de ses comités soient toujours présents, à moins de circonstances atténuantes.

## Tisser des liens forts avec le directeur général

La relation qui revêt le plus d'importance pour l'OSBL est celle qui unit le conseil et le directeur général. En effet, c'est le directeur général qui traduit les directives du conseil en actions concrètes et qui constitue la principale source d'information du conseil sur la performance de l'organisme. Une relation saine et constructive entre le conseil et le directeur général — et en particulier entre le président du conseil et le directeur général — est donc essentielle à l'efficacité du conseil et au succès de l'OSBL.

Les administrateurs doivent s'assurer que le directeur général dispose de pouvoirs appropriés. Si ses pouvoirs sont limités au point qu'il ne peut gérer l'organisme, tant sur le plan des politiques que sur celui des pratiques, des tensions néfastes risquent d'apparaître entre le conseil et le directeur général. En revanche, des pouvoirs trop grands peuvent aussi nuire aux relations entre le conseil et la direction, ainsi qu'à l'efficacité du rôle de surveillance exercé par le conseil.

Une saine relation entre le conseil et le directeur général est fondée sur une communication bilatérale cordiale, franche et respectueuse. Pour favoriser une telle communication, il est utile d'établir une description actuelle et succincte (d'une ou deux pages) du rôle et des responsabilités du directeur général. Cette description peut comprendre :

- un bref énoncé de l'étendue du rôle du directeur général (p. ex., on peut indiquer que celui-ci relève du président du conseil, qu'il est responsable de l'ensemble des activités courantes de l'OSBL et qu'il doit établir et maintenir de saines relations avec les tiers);
- une description des principales responsabilités (idéalement, on définit les résultats attendus de façon générale);

Une saine relation entre le conseil et le directeur général passe par la compréhension mutuelle des rôles et responsabilités du conseil et de la direction. Le conseil peut envisager d'organiser une séance d'information conjointe avec la direction, afin que les administrateurs et la direction comprennent bien les rôles et attentes de chacun. Ce faisant, les administrateurs de même que la direction et le personnel s'assurent d'une relation empreinte de franchise, de confiance et de respect. Le conseil peut également préciser ses attentes quant au ton donné par la direction et aux situations dans lesquelles il doit obtenir de l'information.

- une description des exigences du poste, y compris l'expérience et la formation requises, ainsi que le comportement attendu du directeur général (la description doit être aussi réaliste que possible et ne pas être trop ambitieuse ni trop détaillée).

La description du poste de directeur général doit être revue et mise à jour régulièrement. Elle doit également être modifiée si le titulaire du poste change ou si l'OSBL adopte une nouvelle orientation. À titre d'exemple, les compétences et les priorités que doit avoir un directeur général ne seront pas les mêmes selon qu'il dirige un organisme stable ou un organisme résolument déterminé à prendre de l'expansion. Cette description doit évoluer en phase avec les stratégies de l'OSBL.

Un autre élément essentiel d'une communication bilatérale fructueuse entre le conseil et le directeur général est l'établissement d'un processus rigoureux et bien conçu permettant de gérer en temps opportun l'efficacité de la performance.

Un tel processus commence habituellement par la définition d'objectifs annuels pour le directeur général. Ces objectifs sont axés sur des résultats attendus et sont liés au plan stratégique de l'OSBL. Ils comprennent des objectifs organisationnels (quantitatifs et qualitatifs) ainsi que des objectifs visant à accroître l'efficacité du directeur général. On évalue ensuite annuellement la mesure dans laquelle le directeur général a atteint ces objectifs.

Ce processus permet de mettre sur papier les objectifs que l'on a fixés et la mesure dans laquelle le directeur général les a réalisés. Il ne faut cependant pas oublier que ce sont les entretiens, d'une part, entre les administrateurs et, d'autre part, entre le président du conseil et le directeur général au sujet de la performance de ce dernier, qui permettent d'établir une bonne communication et de clarifier les attentes. En réalité, ces entretiens sont possiblement les plus importants qui ont lieu au sein d'un OSBL (voir l'[annexe 5.3](#)).

Le processus de gestion de l'efficacité de la performance du directeur général demande un certain investissement de temps de la part du conseil et, en particulier, du président du conseil. Il n'est toutefois pas nécessaire que ce processus soit très complexe ou qu'il exige beaucoup de temps. Par ailleurs, cet investissement sera largement compensé par les avantages suivants : amélioration de la communication entre le directeur général et le conseil, engagement accru du conseil, meilleures chances de succès dans la réalisation de la mission de l'OSBL, hausse de la satisfaction des parties prenantes.

Le conseil tient compte de la description de poste et du processus de gestion de la performance du directeur général pour prendre des décisions éclairées quant à la rémunération de ce dernier, ce qui constitue le troisième pilier d'une communication

efficace entre le conseil et le directeur général. Les parties prenantes, en particulier les principaux bailleurs de fonds que sont notamment les gouvernements, suivent de près les niveaux de rémunération du directeur général et des autres membres de la haute direction, en les comparant à ceux d'organismes semblables (équité externe) et de postes semblables (équité interne). Par conséquent, tout en ayant la responsabilité de recruter et de retenir des dirigeants chevronnés, le conseil doit s'assurer que ses décisions quant à la rémunération du directeur général sont appropriées, justifiables, équitables et manifestement raisonnables (voir l'[annexe 5.4](#)).

*Questions que les administrateurs devraient poser :*

- *Compte tenu des objectifs et de la charge de travail actuels, combien de membres le conseil devrait-il comporter?*
- *Pris collectivement, les membres et les leaders du conseil et de ses comités reflètent-ils la diversité et l'ouverture requises pour permettre au conseil d'être efficace dans son rôle de surveillance et dans la prise de décisions?*
- *Le processus suivi par le conseil pour le recrutement et la nomination des administrateurs est-il efficace? Par quels moyens le conseil s'assure-t-il que le recrutement des administrateurs est effectué sur la base de compétences particulières qui répondent à ses critères de diversité et d'expertise sectorielle?*
- *Par quels processus le conseil évalue-t-il ses points forts et les points à améliorer, de même que ceux de ses comités et de ses membres?*
- *Dans l'exécution de son travail, comment le conseil veille-t-il à « donner le ton » à l'OSBL en matière d'éthique et de valeurs?*
- *Le directeur général dispose-t-il de pouvoirs appropriés? Comment le conseil s'y prend-il pour évaluer et gérer en temps opportun la performance du directeur général?*
- *Le régime de rémunération du directeur général est-il approprié et justifiable?*
- *Quelles mesures pourrait-on prendre pour améliorer la dynamique au sein du conseil?*



la formation. De plus, certaines organisations comme CPA Canada, l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et le Directors College aident les OSBL à recruter des administrateurs en annonçant à tous leurs membres, à peu de frais, les postes à pourvoir.

- *Privilégiez la simplicité.* Un cadre simple qui est appliqué intelligemment vaut beaucoup mieux qu'un cadre complexe qui ne donne pas les résultats escomptés — ou pire, qui est relégué aux oubliettes. Les administrateurs peuvent miser sur des moyens et des processus simples qui favorisent une bonne gouvernance.
- *Faites participer tous les membres du conseil et de la haute direction.* Tous pourront ainsi mieux apprécier les tenants et aboutissants d'une bonne gouvernance, ce qui vous aidera à obtenir des appuis soutenus.

Après avoir établi un cadre, le conseil doit le revoir périodiquement pour s'assurer qu'il donne les résultats attendus et pour trouver des moyens de l'améliorer. Lorsque des changements importants s'imposent, le conseil doit modifier sans tarder les politiques du conseil ou les politiques organisationnelles qui sont visées. Même s'il n'y a pas de changement, il convient de passer en revue l'ensemble des politiques du conseil et des politiques organisationnelles au moins tous les trois ans.

En conclusion, un conseil d'administration dévoué peut, grâce à un cadre de gouvernance robuste, veiller à ce que l'OSBL soit en mesure de satisfaire aux exigences réglementaires et de réaliser sa mission de façon efficace et efficiente.

# Annexe 1 : Modèles de gouvernance dans le secteur des OSBL au Canada

L'ouvrage *A Director's Guide to Good Governance*, de Mel Gill, est une référence incontournable pour le classement et l'analyse des modèles de gouvernance des OSBL canadiens et pour l'apprentissage des rudiments de la gouvernance. L'adaptation présentée ci-dessous résume sous forme de tableau des modèles décrits par Mel Gill. Les zones grisées permettent de distinguer les modèles traités à la section 2.

## TYPES/MODÈLES DE GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR DES OSBL AU CANADA

Types/modèles de conseil	Priorités du conseil	Types d'OSBL
<b>Axé sur les activités</b> ( <i>Gill</i> ) S'apparente au modèle de direction ( <i>Willson/George</i> ) et au modèle axé sur les statuts constitutifs ( <i>Duca</i> )	<b>Réalisation des activités courantes de l'organisme</b> , gouvernance minimale.	Organismes qui débutent ou dont la taille est très petite, et qui ont peu de personnel ou n'en ont pas.
<b>Collectif</b> ( <i>Gill</i> )	<b>Activités de l'organisme</b> , participation des parties prenantes à la prise de décisions.	Organismes nouveaux, qui s'occupent d'une seule cause ou dont la taille est très petite, et qui ont peu de personnel rémunéré ou n'en ont pas.
<b>Axé sur la gestion</b> ( <i>Gill</i> ) S'apparente au modèle axé sur la durabilité ( <i>Duca</i> )	<b>Gestion</b> des activités et <b>gouvernance</b> , le travail du conseil s'articule autour des activités de fonctionnement.	Organismes qui sont généralement de petite taille et qui disposent d'un peu de personnel.
<b>Représentatif</b> ( <i>Gill</i> ) S'apparente au modèle représentatif ( <i>Bradshaw/Hayday/Armstrong</i> )	Compromis entre les intérêts des parties prenantes et ceux de l'organisme : le conseil peut mettre l'accent sur la <b>gouvernance</b> ou encore sur la <b>gouvernance fondée sur des politiques, la gestion et les activités de fonctionnement</b> .	Organismes dont les membres sont élus (p. ex., les commissions scolaires), fédérations ou associations dont le directeur général est rémunéré, et qui disposent ou non d'un personnel nombreux.

Types/modèles de conseil	Priorités du conseil	Types d'OSBL
<b>Traditionnel</b> ( <i>Gill</i> ) S'apparente au modèle traditionnel - structurel ( <i>Banff</i> )	<b>Gouvernance et supervision des activités</b> par l'intermédiaire du directeur général; recours fréquent à des comités permanents ou ad hoc, dont les fonctions sont calquées sur celles de la direction; conseil souvent aidé d'un comité administratif.	Organismes bien établis qui disposent ou non d'un personnel nombreux.
<b>Axé sur les politiques - ou modèle Carver</b> ( <i>Gill; Willson/George; Banff; Bradshaw/Hayday/Armstrong</i> )	<b>Gouvernance</b> : établissement de politiques et surveillance de leur respect par le directeur général (la direction est responsable de prendre les moyens pour réaliser les objectifs fixés par le conseil en fonction des limites imposées par celui-ci).	Organismes bien établis qui disposent d'un personnel nombreux, souvent des organismes de grande taille.
<b>Axé sur les résultats</b> ( <i>Gill</i> ) S'apparente au modèle Cortex ( <i>Banff</i> ), au modèle axé sur l'entrepreneuriat ( <i>Bradshaw/Hayday/Armstrong</i> ), au modèle axé sur l'apprentissage ( <i>Willson/George</i> ) et au modèle axé sur les entreprises ( <i>Duca</i> )	<b>Gouvernance (surveillance)</b> : établissement de l'orientation et des objectifs de l'organisme et suivi des progrès réalisés en vue de leur réalisation, ainsi que des risques qui s'y rattachent; les fonctions des comités du conseil sont calquées sur les responsabilités du conseil.	Organismes bien établis qui disposent d'un personnel nombreux (ce modèle est moins fréquent que le modèle Carver dans le secteur des OSBL).
<b>Axé sur la collecte de fonds</b> ( <i>Gill; Banff</i> )	<b>Collecte de fonds</b> , placement et sorties de fonds.	Organismes dont la seule mission consiste à amasser des fonds et qui disposent de peu de personnel.
<b>Consultatif</b> ( <i>Gill</i> )	<b>Conseils et contacts</b> : aucune responsabilité en ce qui concerne la gouvernance ou le fonctionnement de l'organisme; administrateurs choisis par le directeur général pour le conseiller.	OSBL qui veulent connaître les points de vue de groupes communautaires ou de parties prenantes en particulier (p. ex., Centraide).
<b>Hybride (modèle Emergent Cellular)</b> ( <i>Bradshaw/Hayday/Armstrong</i> )	<b>Surveillance de l'environnement</b> , remise en question des hypothèses et rôle <b>d'agent de changement</b> ; responsabilité diffuse en matière de prise de décisions.	Certains organismes de sensibilisation utilisent ce modèle, qui est plutôt rare dans le secteur des OSBL.

## Annexe 2 : Exemples de mandats de comités du conseil

Les comités du conseil aident le conseil à s'acquitter de son rôle de surveillance. Ils procèdent aux analyses poussées, aux suivis serrés et aux examens détaillés qui ne pourraient être effectués de manière efficace et efficiente par l'ensemble du conseil. Les comités du conseil servent le conseil et, par conséquent, leur travail cadre avec celui du conseil. Toutefois, les comités du conseil ne disposent pas de pouvoirs décisionnels.

Le conseil peut former autant de comités qu'il le juge nécessaire. Il faut toutefois prendre garde de ne pas créer trop de comités afin de ne pas nuire à l'efficacité du conseil. Le mieux est de mettre sur pied de petits comités présidés par un administrateur.

Deux exemples de mandats de comités sont fournis ci-dessous. Même dans les cas où il n'y a pas de comité (p. ex., comité de gouvernance) en raison de la petite taille de l'OSBL ou de son conseil, ces exemples peuvent aider le conseil à examiner diligemment les sujets dont il est question.

### Exemple de mandat – Comité de gouvernance

Le comité de gouvernance, qui compte au moins *[indiquer le nombre choisi par l'OSBL]* administrateurs, aide le conseil à instaurer et à maintenir une saine culture de gouvernance qui reflète les normes et les meilleures pratiques actuelles en matière de gouvernance. Plus précisément, le comité :

1. recommande au conseil un plan de formation et de perfectionnement des administrateurs et dirige l'orientation des administrateurs nouvellement élus;
2. dirige les processus de recrutement des administrateurs et de planification de la relève pour le conseil et ses comités;
3. passe en revue l'ensemble des règlements administratifs de l'OSBL et des politiques du conseil tous les trois ans et recommande des modifications, au besoin;
4. dirige le processus d'évaluation annuelle de l'efficacité du conseil et de ses comités ainsi que de l'efficacité et de la participation des administrateurs;
5. veille au respect des règlements administratifs de l'OSBL et des politiques du conseil;
6. contribue à l'élaboration d'un ensemble de processus et d'indicateurs de performance pour aider le conseil à surveiller la performance de l'OSBL et à gérer les risques;

7. dirige l'élaboration du plan et de l'évaluation annuels de la performance du directeur général et des recommandations connexes liées à la rémunération;
8. dirige la planification de la séance de réflexion annuelle du conseil, qui comprend la préparation du programme et des sujets abordés, ainsi que le suivi après la séance;
9. recommande chaque année au conseil un programme de travail établissant les objectifs de chacun des comités du conseil;
10. présente chaque trimestre (ou plus souvent, si nécessaire) un compte rendu de ses travaux au conseil.

### Exemple de mandat – Comité des finances et d'audit<sup>11</sup>

Le comité des finances et d'audit, qui compte au moins *[indiquer le nombre choisi par l'OSBL]* administrateurs et qui est présidé par un administrateur détenant un titre comptable, aide le conseil à s'assurer que l'organisme exerce ses activités d'une manière prudente sur le plan financier au moyen, premièrement, de contrôles et de procédés de freins et de contrepoids appropriés pour préserver les actifs et, deuxièmement, de processus permettant l'identification et l'atténuation des risques financiers.

En ce qui concerne les finances, le comité :

1. examine les processus du plan d'activités annuel, de même que les hypothèses qui les sous-tendent, et recommande au conseil un plan d'activités annuel;
2. effectue le suivi de la performance financière et de l'exécution du plan d'activités, et recommande au conseil des mesures visant à corriger les écarts;
3. fait rapport sur le respect par la direction des exigences réglementaires en matière de déclaration;
4. étudie et recommande des stratégies liées à la gestion de l'information et aux technologies de l'information, et suit les progrès de la direction dans leur mise en œuvre;
5. recommande au conseil un plan pour les installations de l'organisme, et fait rapport au conseil sur l'avancement de sa mise en œuvre;
6. recommande le choix d'une banque et définit les modalités s'y rattachant;
7. formule des recommandations sur les conventions bancaires, y compris en ce qui concerne les lignes de crédit et les emprunts à long terme;

<sup>11</sup> Idéalement, il devrait y avoir un comité des finances et un comité d'audit. Dans la pratique, les deux sont souvent regroupés en un seul comité, du fait que les administrateurs possédant l'expertise nécessaire siègent aux deux comités. Lorsqu'un seul comité s'occupe des deux fonctions, il importe d'établir des ordres du jour et des procès-verbaux distincts pour les finances et pour l'audit.

8. examine le cadre d'appréciation des risques dont se sert la direction et étudie la planification pour s'assurer que les activités pourront être maintenues, que les actifs sont protégés et que la couverture d'assurance est adéquate;
9. recommande des indicateurs de performance et des processus pour aider le conseil à évaluer et à surveiller la performance financière de l'OSBL et à gérer les risques connexes;
10. recommande des politiques de placement et en surveille l'observation et la performance;
11. recommande chaque année au conseil un programme de travail pour le comité (voir l'alinéa 5) ci-dessous);
12. présente chaque trimestre (ou plus souvent, si nécessaire) un compte rendu de ses travaux au conseil.

En ce qui concerne l'audit, le comité :

13. supervise les processus d'audit interne et externe pour s'assurer, d'une part, de l'exactitude de l'information financière et, d'autre part, de la qualité et de l'intégrité de la comptabilité interne et des systèmes et processus de contrôle;
14. recommande la nomination de l'auditeur externe, de même que les conditions du mandat de celui-ci, et approuve la lettre de mission;
15. établit l'étendue des travaux de l'auditeur et supervise la réalisation de l'audit;
16. supervise la mise en œuvre des recommandations de l'auditeur;
17. passe en revue les états financiers audités et le rapport de l'auditeur, et formule des recommandations au conseil;
18. présente au conseil des recommandations visant à assurer l'indépendance de l'auditeur;
19. recommande chaque année au conseil un programme de travail pour le comité (voir l'alinéa 11) ci-dessus);
20. présente chaque trimestre (ou plus souvent, si nécessaire) un compte rendu de ses travaux au conseil.

# Annexe 3 : Ressources pour l'établissement d'une saine dynamique au sein du conseil

## 3.1 Exemple - Sondage annuel sur l'efficacité du conseil de l'OSBL<sup>12</sup>

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés ci-dessous, à l'aide de l'échelle suivante : tout à fait d'accord (5), d'accord (4), plutôt d'accord (3), plutôt en désaccord (2), en désaccord (1), tout à fait en désaccord (0), ne sais pas (NSP).

Questions	5	4	3	2	1	0	NSP
1. L'organisme remplit bien sa mission ( <i>aspects qualitatifs et quantitatifs des services rendus</i> ).							
2. L'organisme utilise ses ressources efficacement ( <i>utilisation optimale des fonds</i> ).							
3. Le conseil évalue régulièrement les risques auxquels l'organisme est exposé et les occasions qui se présentent à celui-ci.							
4. Le conseil respecte les exigences liées aux principaux éléments de son cadre de gouvernance ( <i>règlements administratifs, politiques, code de déontologie, conflits d'intérêts, valeurs</i> ).							
5. Le programme de travail annuel du conseil permet à celui-ci de bien gérer son travail.							
6. Le soutien que reçoit le conseil de la part de ses comités est utile ( <i>les questions et les occasions soumises au conseil par les comités sont pertinentes, les comptes rendus sont brefs et concis</i> ).							

<sup>12</sup> Adaptation de l'ouvrage de Mel Gill, 2005.

Questions	5	4	3	2	1	0	NSP
7. Pris collectivement, les administrateurs possèdent l'expérience et les compétences appropriées pour bien s'acquitter de leurs responsabilités.							
8. La composition du conseil reflète la diversité de la collectivité que sert l'organisme.							
9. Aucun conflit entre les administrateurs ne nuit à l'efficacité du conseil.							
10. Le conseil suit un processus décisionnel rigoureux ( <i>processus qui tient compte des responsabilités du conseil, des faits, de l'optimisation du temps investi, des points rarement réétudiés, de la richesse que représente la diversité de points de vue, de la nécessité de ne pas entériner d'office les décisions, etc.</i> ).							
11. Les réunions du conseil se déroulent efficacement ( <i>les administrateurs participent, reçoivent suffisamment d'information avant les réunions et voient leurs questions et commentaires respectés et pris en compte</i> ).							
12. Le conseil est doté d'un bon plan de relève pour les postes de leadership.							
13. L'orientation et la formation fournies au conseil permettent de bien préparer les administrateurs à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance.							
14. Le conseil bénéficie d'une relation de travail productive avec le directeur général ( <i>bonne communication, respect mutuel et obligation de rendre des comptes clairement définie</i> ).							
15. Le conseil parvient à bien évaluer la performance du directeur général ( <i>évaluation des résultats par rapport aux objectifs</i> ).							
16. Le conseil s'est doté d'un plan de relève officiel pour le poste de directeur général.							
17. Les activités et les responsabilités du conseil suscitent mon intérêt.							

Questions	5	4	3	2	1	0	NSP
18. J'estime avoir été en mesure d'apporter une contribution significative.							
19. Je crois bien m'acquitter de mon rôle et de mon devoir d'administrateur.							
20. Dans l'ensemble, mon travail de bénévolat à titre d'administrateur me plaît.							

### Suggestions et commentaires

Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer la participation des administrateurs?

Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer les réunions du conseil?

Avez-vous d'autres suggestions sur la façon d'améliorer l'efficacité du conseil?

### Conseils :

1. En analysant les résultats du sondage, il faut garder à l'esprit que des moyennes simples peuvent être trompeuses. Il est également important de tenir compte de l'écart entre les cotes attribuées à chacun des énoncés. Un écart faible indique un niveau de consensus élevé. Un écart important signale une absence de consensus, pouvant résulter d'un manque de compréhension du libellé ou d'une divergence d'opinions généralisée.
2. Lorsque l'on compare les résultats du sondage de deux années successives, il est inutile de tenir compte des variations négligeables d'une moyenne (p. ex., moins de 0,5). Par contre, si les moyennes évoluent dans le mauvais sens pendant plusieurs années, cela peut indiquer un problème émergent, et ce, même si d'une année à l'autre, l'écart est négligeable.

## 3.2 Exemple – Programme de travail annuel du conseil d'un OSBL

Dans l'exemple présenté ci-dessous, le conseil se réunit trimestriellement et l'exercice commence le 1er avril.

La fréquence à laquelle le conseil se réunit varie beaucoup dans le secteur des OSBL : les réunions peuvent être semestrielles, trimestrielles, mensuelles (ou quasi mensuelles), etc. Les facteurs qui influent sur la fréquence des réunions du conseil sont notamment la complexité des activités de l'OSBL; le niveau de maturité du conseil, de l'OSBL ou de l'équipe de direction; l'habitude. À moins que l'OSBL en soit à ses débuts ou qu'il se trouve en situation précaire, des réunions trimestrielles, une assemblée annuelle et une séance de réflexion bien planifiées et bien organisées devraient suffire pour permettre au conseil d'accomplir son travail.

Réunions du conseil	Points à l'ordre du jour	Action
T1 (avril)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de collecte de fonds</li> <li>Formation du conseil</li> <li>Nomination des administrateurs</li> <li>Performance du directeur général</li> <li>Recommandations des comités du conseil</li> <li>Reddition de comptes annuelle aux bailleurs</li> </ul>	<p>Approbation</p> <p>Élaboration d'un plan d'amélioration à la lumière des résultats du sondage sur l'efficacité du conseil</p> <p>Approbation</p> <p>Examen annuel et établissement d'objectifs pour l'exercice</p> <p>Approbation</p> <p>Approbation</p>
Assemblée annuelle (juin) * L'assemblée des membres, et non la réunion du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>États financiers audités</li> <li>Assemblée générale annuelle</li> <li>Formation du conseil</li> </ul>	<p>Approbation</p> <p>Ordre du jour et motions</p> <p>Élection des membres du conseil</p> <p>Élection des leaders du conseil et de ses comités</p> <p>Orientation des nouveaux administrateurs</p>

Réunions du conseil	Points à l'ordre du jour	Action
T2 (juillet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de travail annuel du conseil</li> <li>Indicateurs clés de performance</li> <li>États financiers</li> <li>Programmes de travail des comités du conseil</li> <li>Politiques du conseil et politiques organisationnelles</li> </ul>	<p>Approbation</p> <p>Examen</p> <p>Examen</p> <p>Approbation</p> <p>Examen et révision, au besoin</p>
T3 (octobre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs clés de performance</li> <li>États financiers</li> </ul>	<p>Examen</p> <p>Examen</p>
Séance de réflexion du conseil (novembre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'environnement externe</li> <li>Plan stratégique</li> <li>Formation du conseil</li> </ul>	<p>Analyse des questions qui touchent le secteur et les parties prenantes, ainsi que des possibilités qui se présentent à l'OSBL</p> <p>Examen et approbation</p> <p>Rencontre entre le conseil et l'équipe de direction</p>
T4 (janvier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs clés de performance</li> <li>États financiers</li> <li>Performance des placements</li> <li>Mandat de placement</li> <li>Plan d'activités et budget annuels</li> </ul>	<p>Examen</p> <p>Examen</p> <p>Examen</p> <p>Confirmation</p> <p>Approbation</p>

### 3.3 Exemple – Modèle pour l'évaluation des compétences d'un conseil d'OSBL

#### MODÈLE DE MATRICE POUR L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES D'UN CONSEIL

Administrateurs	Expertise et expérience										Profil démographique												
	Date de nomination au conseil	Nombre d'années avant la fin du mandat	Titres professionnels	Gouvernance	Planification stratégique	Collecte de fonds	Haute direction	Gestion financière	Marketing et communications	Représentation et relations gouvernementales	Droit	Ressources humaines	Technologies de l'information	Gestion de la qualité et des risques	Développement communautaire	Diversité	Jeune	Homme	Femme	Région 1	Région 2	Bénéficiaire des services	
Administrateur 1			B.A.	4	3	4	1	3	1	2	1	1	1	2	4	✓		✓					
Administrateur 2			M. Éd., LL. B.	2	4	2	2	2	3	3	5	4	1	2	1		✓						
Administrateur 3			B.A., IAS.A.	5	5	2	4	2	1	3	1	1	1	2	2		✓						✓
Administrateur 4			MBA, CPA, CA	3	4	1	3	5	3	1	1	1	1	3	1		✓						✓
Administrateur 5			Tech. Ing.	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	3	2	✓	✓						
Administrateur 6			MBA	4	5	1	2	3	2	1	1	1	5	4	1	✓							✓
Administrateur 7			B. Jour.	3	2	2	1	3	4	3	1	1	3	1	2		✓						✓
Administrateur 8			CPA, CMA	2	2	4	5	5	1	1	1	4	1	1	4		✓						
Administrateur 9			B. Sc.	2	2	5	3	2	4	2	1	1	2	1	5		✓						✓
Administrateur 10			B.T.S., C.Dir.	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4		✓						✓
Poste vacant																							
Poste vacant																							
				<b>Distribution</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Candidats	LL. B.	B. Sc., LL. B.	Bénéficiaire	Bénéficiaire
Candidat 1	3	2	1	1
Candidat 2	2	4	3	4
Candidat 3	1	3	5	3
Candidat 4	4	1	2	2

Candidats	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Candidat 1																																	
Candidat 2																																	
Candidat 3																																	
Candidat 4																																	

L'expertise ou l'expérience de chacun des administrateurs est évaluée selon une échelle de cinq points, où « 1 » correspond à « aucune expertise ou expérience », et « 5 », à « beaucoup d'expertise ou d'expérience ».

**Attention :** L'OSBL doit tenir compte de ce cadre de compétences pour le recrutement et la formation des administrateurs, mais il est tout aussi important qu'il évalue et nomme les aspirants administrateurs en se basant sur leur courage, leur intégrité, leur sens critique et leur esprit de collaboration (comme il est indiqué à la page 46), ainsi que sur leur engagement envers la mission et le mandat de l'organisme.

### 3.4 Exemple – Questionnaire : obtenir des commentaires sur la performance du directeur général des subordonnés immédiats

Pour se faire une idée juste de la performance du directeur général pour l'exercice, il faut obtenir l'avis de ses subordonnés immédiats de façon confidentielle. Le questionnaire ci-dessous permet de recueillir facilement de tels commentaires.

#### Questionnaire – Évaluation de la performance du directeur général pour l'exercice : commentaires des subordonnés immédiats

- Quelles ont été selon vous les principales réalisations de [*nom du directeur général*] au cours des 12 derniers mois?
  - Aviez-vous des attentes envers [*nom du directeur général*] qui n'ont pas été comblées au cours des 12 derniers mois?
  - Quels conseils donneriez-vous à [*nom du directeur général*] pour lui permettre d'être plus efficace au cours de la prochaine année?
  - Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions?
-

# Annexe 4 : Liste des questions que les administrateurs devraient poser

## Compréhension des exigences et du contexte législatifs

- Quels dispositifs a-t-on mis en place pour assurer le suivi des tendances et des changements externes susceptibles de toucher les parties prenantes, la mission et les services de l'OSBL?
- Comment le conseil s'y prend-il pour revoir périodiquement ses documents de gouvernance et pour faire en sorte que ceux-ci demeurent conformes aux lois en vigueur et reflètent la façon dont le conseil accomplit son travail?

## Conception du cadre de gouvernance

- Les objectifs que l'organisme cherche à réaliser sont-ils bien compris?
- Quel est le rôle du conseil et comment ajoute-t-il de la valeur à l'organisme?
- À l'heure actuelle, la séparation des rôles et responsabilités respectifs du conseil et de la direction est-elle officiellement documentée, généralement comprise et mise en pratique?
- Par quels processus s'assure-t-on que le conseil consacre suffisamment de temps et d'attention aux tendances émergentes et à la prévision des besoins futurs de la collectivité qu'il sert?
- Quels processus a-t-on instaurés pour que la direction transmette suffisamment d'information opérationnelle au conseil afin que celui-ci puisse bien s'acquitter de ses responsabilités de surveillance?

## Mise en œuvre du cadre de gouvernance

- Dans les documents constitutifs de l'OSBL, les règlements administratifs, les politiques du conseil et les politiques organisationnelles sont-ils séparés?
- Les politiques du conseil de l'OSBL couvrent-elles l'ensemble du travail du conseil et la façon dont le conseil s'y prend pour effectuer son travail?
- Les politiques organisationnelles de l'OSBL sont-elles appropriées, compte tenu de sa complexité, de sa taille et de sa tolérance aux risques? Ces politiques respectent-elles la séparation des responsabilités entre le conseil et la direction?

### Établissement d'une saine dynamique au sein du conseil

- Compte tenu des objectifs et de la charge de travail actuels, combien de membres le conseil devrait-il comporter?
- Pris collectivement, les membres et le leadership du conseil et de ses comités reflètent-ils la diversité et l'ouverture requises pour permettre au conseil d'être efficace dans son rôle de surveillance et dans la prise de décisions?
- Le processus suivi par le conseil pour le recrutement et la nomination des administrateurs est-il efficace? Par quels moyens le conseil s'assure-t-il que le recrutement des administrateurs est effectué sur la base de compétences particulières qui répondent à ses critères de diversité et d'expertise sectorielle?
- Par quels processus le conseil évalue-t-il ses points forts et les points à améliorer, de même que ceux de ses comités et de ses membres?
- Dans l'exécution de son travail, comment le conseil veille-t-il à « donner le ton » à l'OSBL en matière d'éthique et de valeurs?
- Le directeur général dispose-t-il de pouvoirs appropriés? Comment le conseil s'y prend-il pour évaluer et gérer en temps opportun la performance du directeur général?
- Le régime de rémunération du directeur général est-il approprié et justifiable?
- Quelles mesures pourrait-on prendre pour améliorer la dynamique au sein du conseil?

# Annexe 5 : Enjeux nouveaux pour les conseils d'administration et aspects clés de leurs responsabilités

## 5.1 Enjeux nouveaux

À l'heure actuelle, les conseils d'OSBL font face à plusieurs enjeux nouveaux présentant des occasions et des risques accrus. Afin de pouvoir tirer parti des occasions tout en préservant la réputation de l'OSBL et la confiance des parties prenantes (dont le personnel et les bénévoles), le conseil doit être particulièrement diligent dans :

- le ton donné par la direction;
- la surveillance de la culture de l'organisme;
- le suivi de l'évolution des normes sociales et des technologies.

Dans ce contexte, le conseil devra faire preuve de souplesse et être très présent. Il se peut aussi qu'exceptionnellement, il doive s'immiscer davantage dans les affaires de l'organisme.

Voici quelques-uns de ces enjeux nouveaux :

- **Cybersécurité.** Les cyberattaques exposent tous les organismes à des risques qui leur étaient jusqu'alors inconnus. L'environnement actuel dans lequel l'OSBL exerce ses activités est un ensemble intégré d'informations et de systèmes et technologies connexes qui ne cesse de se complexifier. Pareille intégration, bien que très avantageuse, expose davantage l'organisme à des problèmes de confidentialité de l'information et au risque que l'intégrité des systèmes d'information soit compromise<sup>13</sup>. L'atténuation de ces risques est coûteuse et, pour les OSBL qui recourent massivement à des systèmes informatiques de tiers, le fardeau et le coût de l'atténuation des risques n'en sont que plus importants.
- **Évolution des normes sociales et des attentes.** Les comportements inappropriés des individus et des organismes sont de moins en moins tolérés dans la société actuelle. Ainsi, la santé au travail intègre maintenant les concepts de santé physique et mentale,

13 Pour de plus amples informations, voir la publication [20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la cybersécurité](#).

et la sécurité au travail englobe maintenant tous les types de harcèlement. Non seulement les individus et les organismes sont de plus en plus lourdement sanctionnés par la loi, mais leur comportement – actuel, mais aussi passé (jusqu'à plusieurs années) – est scruté à la loupe.

L'incidence sur le milieu de travail de la légalisation du cannabis (et possiblement d'autres stupéfiants par la suite) et la façon dont l'organisme abordera la question constituent un autre enjeu dont les conseils devront tenir compte.

- **Nouveaux systèmes de paiement.** Dans un avenir pas si lointain, il se pourrait que les organismes utilisent des systèmes de paiement fonctionnant avec le Bitcoin et d'autres types de cryptomonnaies, même si l'on n'en saisit pas encore clairement les avantages et les inconvénients. Il est important que les conseils ne perdent pas de vue l'évolution de ces nouvelles monnaies.
- **Médias sociaux.** Même si les médias sociaux ne datent pas d'hier et sont maintenant ancrés dans nos réalités, la rapidité avec laquelle les systèmes fonctionnent – et le risque de déformation de l'information que cela entraîne – exigent l'attention des conseils, tout particulièrement en situation de crise.
- **Durabilité environnementale.** Les organismes sont désormais jugés en fonction de leurs pratiques en matière de durabilité environnementale et sont tenus de rendre des comptes à cet égard. On s'attend notamment à ce qu'ils fournissent des services de façon éthique et équitable et respectent des pratiques de bonne gouvernance (p. ex., les niveaux de rémunération des dirigeants). Les OSBL peuvent s'attendre à ce que les bailleurs de fonds et les collectivités examinent de près ces questions.
- **Mise à profit des ressources.** Pour mesurer leur performance organisationnelle, les OSBL doivent évaluer les résultats et les effets de leurs activités et ne peuvent se contenter d'un simple suivi; il s'agit là d'une pression supplémentaire sur les ressources déjà limitées des OSBL, tout comme les attentes à l'égard d'une approche plus collaborative et intégrée pour faire face aux enjeux sociaux systémiques<sup>14</sup>.
- **Analyse de données.** On s'attend à ce que les organismes soient en mesure de démontrer leur effet, et les données ont désormais pris le pas sur les rapports empiriques lorsqu'il est question d'obtenir des preuves concrètes de l'effet de l'organisme.

Les conseils doivent continuer de surveiller les enjeux nouveaux et leurs implications, en communiquant avec la direction et avec des experts dans les domaines en question. Les conseils pourraient notamment ajouter les enjeux nouveaux au programme de leur séance de réflexion annuelle ou ajouter la formation des administrateurs (comme une « discussion constructive ») à l'ordre du jour normal de leurs réunions.

<sup>14</sup> Pour de plus amples informations sur la collaboration, voir la publication [Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser](#).

## 5.2 Planification stratégique

La planification stratégique est essentielle au succès de l'organisme et à l'efficacité de son conseil. Une planification stratégique efficace remplit deux fonctions : 1) le processus d'élaboration du plan stratégique permet d'informer le conseil et la direction sur l'environnement dans lequel l'organisme exerce ses activités : les choix possibles, les risques et les occasions connexes, les hypothèses pertinentes et les parties prenantes – quelles sont-elles, leur expérience avec l'organisme et leurs attentes à son égard; 2) le processus aboutit à un plan stratégique documenté aligné sur la vision, la mission et les valeurs énoncées de l'organisme. Le plan stratégique permet à l'organisme de décrire ce qu'il souhaite réaliser sur un horizon de plusieurs années (généralement trois ans) – les résultats ou les effets<sup>15</sup>. Malgré ces efforts, il est de plus en plus fréquent que les objectifs d'un plan stratégique triennal détaillé deviennent désuets dès la deuxième année de sa mise en œuvre en raison de l'évolution rapide de l'environnement externe.

C'est le plan stratégique même qui permet d'échafauder le rôle du conseil, de même que les initiatives et les objectifs du plan d'activités annuel de l'organisme, ainsi que les objectifs de performance que le conseil définit avec le directeur général.

Il faut donc que le plan stratégique soit élaboré par le conseil en collaboration avec la direction. Par ailleurs, le conseil doit s'assurer de ce qui suit :

- Le processus d'élaboration nécessite de sonder les parties prenantes externes pour connaître leurs perceptions et leurs attentes à l'égard de l'organisme. Le conseil se base sur ces informations pour établir les attentes relatives à la performance du directeur général pour l'exercice.
- Un résumé du plan stratégique est transmis aux principales parties prenantes, y compris le personnel.

Grâce aux informations et aux connaissances obtenues dans le cadre du processus de planification stratégique, le conseil et la direction sont en mesure d'anticiper les changements qui pourraient survenir dans l'environnement dans lequel l'organisme exerce ses activités et d'y répondre.

Les OSBL ont un double défi à relever : 1) il est difficile d'obtenir une évaluation pertinente des résultats à court terme et des effets à long terme; et 2) nombre de programmes financés par le secteur public et mis en œuvre par les OSBL ont tendance à être axés sur les activités (p. ex., offrir une formation en finances à 200 jeunes défavorisés d'une banlieue), plutôt que sur les résultats (200 jeunes améliorent leurs compétences financières et atteignent un niveau de secondaire 4 en la matière).

15 Pour de plus amples informations, voir la publication [Surveillance de la stratégie : Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration](#).

## 5.3 Caractéristiques du processus de gestion de l'efficacité de la performance du directeur général

Le processus de gestion de l'efficacité de la performance du directeur général est à la base d'une saine relation entre le conseil et le directeur général et garantit la productivité de ce dernier. L'efficacité de la performance s'articule autour de la définition d'objectifs de performance annuels pertinents et observables pour le directeur général et de l'évaluation de fin d'exercice visant à déterminer la mesure dans laquelle les objectifs établis ont été atteints. Un processus efficace repose sur les éléments suivants :

Objectifs de performance :

- Ils sont établis en temps opportun – le plus près possible du début de l'exercice (idéalement, avant le début de l'exercice).
- Ils sont clairement liés à la stratégie de l'organisme.
- Ils ont été définis d'un commun accord par le conseil (par l'intermédiaire du président du conseil) et par le directeur général.
- Ils sont pertinents, clairs et axés sur des *résultats* quantitatifs et qualitatifs observables – et non sur des activités.
- Ils sont faciles à gérer pour le conseil et pour l'organisme et correspondent à l'expérience du conseil en matière de gestion de la performance. (Par exemple, s'il s'agit d'un nouveau processus pour le conseil, il faut commencer par un processus simple.)
- Le nombre d'objectifs reflète la complexité du travail de l'organisme (possibilité de quatre à huit objectifs pour les OSBL dont le travail est complexe ou dont les membres sont expérimentés; de trois à cinq objectifs sinon peuvent faire l'affaire). Le plan de performance comporte généralement trois types d'objectifs :
  - quantitatifs – p. ex., la quantité et la qualité des services, les objectifs financiers et le niveau de mobilisation du personnel;
  - qualitatifs et objectifs – p. ex., la mise en œuvre d'initiatives organisationnelles particulières dont le coût ou l'effet sont importants (et dont le risque est élevé), ou l'atteinte des principaux jalons dans le cas d'objectifs pluriannuels;
  - qualitatifs et subjectifs – p. ex., les relations avec les parties prenantes, le soutien offert au conseil, le perfectionnement professionnel du directeur général.

Plusieurs mesures peuvent permettre d'évaluer l'atteinte de ces différents objectifs.

- Une bonne pratique consiste pour le directeur général à transmettre les objectifs à la haute direction.

Évaluation de la performance :

- Permet au conseil d'exercer son jugement et de faire preuve de réserve dans ses interprétations. L'objectif est d'évaluer correctement la performance globale, en l'abordant sous divers angles. Bien que des échelles de notation soient souvent utilisées, l'évaluation n'est pas purement mathématique.

- Le président du conseil doit prévoir un entretien officiel de mi-exercice avec le directeur général pour évaluer les progrès réalisés – pour savoir notamment si les jalons prévus ont été atteints – et réviser les objectifs si un changement important survient dans l'environnement externe (auto-évaluation écrite du directeur général).
- L'évaluation doit avoir lieu en temps opportun (l'évaluation officielle de la performance de fin d'exercice peut par exemple avoir lieu peu après la clôture de l'exercice de l'organisme).
- Les données concrètes tirées des états financiers et que constituent les indicateurs de performance clés, ou les indicateurs du tableau de bord équilibré, sont complétées par des informations qualitatives et les notations recueillies – de façon confidentielle – auprès de l'ensemble des administrateurs et des subordonnés immédiats du directeur général (voir l'[annexe 3.4](#)), puis regroupées avec l'auto-évaluation écrite du directeur général. (Une telle approche permet au conseil d'avoir un portrait complet de la performance du directeur général.)

Le président ou le vice-président du conseil – ou le président du comité de gouvernance, le cas échéant – doit gérer le processus d'évaluation et rencontrer en personne le directeur général pour lui présenter l'évaluation finale et la lui remettre par écrit. Il est toutefois indispensable que l'évaluation soit approuvée par l'ensemble du conseil avant d'être transmise au directeur général.

## 5.4 Rémunération du directeur général

Les principales parties prenantes, en particulier les principaux bailleurs de fonds que sont notamment les gouvernements, suivent de près les niveaux de rémunération du directeur général et des autres membres de la haute direction, en les comparant à ceux d'organismes semblables (équité externe) et de postes semblables (équité interne). Le conseil a pour sa part la responsabilité de recruter et de retenir des dirigeants chevronnés et doit s'assurer que ses décisions quant à la rémunération du directeur général sont équitables, raisonnables et appropriées.

Les outils indispensables au conseil pour surveiller efficacement la rémunération de l'organisme comprennent :

- Une description à jour du poste occupé par le directeur général dans l'organisme.
- Une politique de rémunération des dirigeants : les principes de rémunération (p. ex., comment se compare le salaire des dirigeants par rapport à celui d'organismes comparables? La rémunération est-elle fondée sur la performance?), les composantes de la rémunération (p. ex., le salaire de base, les primes, les prestations de retraite et autres avantages) et le moment où sont apportés les ajustements au coût de la vie et autres ajustements.

- L'accès à des sondages externes sur la rémunération des dirigeants au sein d'organismes comparables, indiquant le salaire de base, les primes liées à la performance et les niveaux de prestations.
  - Si l'organisme fait partie d'une association, cette dernière peut disposer d'informations sur les pratiques de rémunération dans le secteur.
- La rémunération du directeur général est directement liée au plan stratégique de l'organisme (voir l'[annexe 5.2](#)) par un plan de gestion annuel de l'efficacité de la performance du directeur général, et à un processus rigoureux (voir l'[annexe 5.3](#)).

## 5.5 Réunions du conseil fructueuses

Une réunion du conseil ne peut être fructueuse que si elle est *efficace* – axée sur des sujets pertinents pour le conseil, avec des décisions prises en fonction des faits – et *efficiente* – pas de perte de temps pour les administrateurs et la direction. Pour parvenir à un tel résultat, le président du conseil doit avoir de l'expérience dans la planification et l'animation de réunions. À titre d'animateur, il doit notamment s'assurer que tous les administrateurs ont une chance de prendre part à la discussion, veiller à ce que les discussions ne s'écartent pas de l'ordre du jour, gérer le temps alloué aux différents sujets à l'ordre du jour et s'assurer que les délibérations soient empreintes de franchise, de respect et de courtoisie.

Voici d'autres conditions essentielles au succès des réunions du conseil :

- Les administrateurs doivent se préparer aux réunions du conseil :
  - Le conseil doit obtenir les documents d'information de la direction (soit la « trousse à l'intention des membres du conseil ») suffisamment tôt (une semaine de préférence) avant la réunion du conseil. Cette trousse contient de l'information pertinente pour les membres du conseil.
    - Elle ne doit pas contenir de détails relatifs aux activités et doit respecter un certain format de présentation. Par exemple, les jeux de diapositives qui servent à la direction à prendre des décisions n'ont pas leur place dans la trousse à l'intention des membres du conseil, essentiellement parce qu'ils comportent trop de détails sur les activités qui ne sont pas pertinents pour les délibérations du conseil.

La qualité du soutien servant à la prise de décisions qu'offre la direction au conseil est essentielle pour permettre à ce dernier de prendre des décisions efficaces. Il incombe au conseil d'indiquer à la direction (par l'intermédiaire du président du conseil ou du président du comité de gouvernance) la quantité et la qualité des informations dont il a besoin, ainsi que le format dans lequel celles-ci doivent être présentées.

- La trousse à l'intention des membres du conseil contient un ordre du jour qui doit être préparé par le président du conseil en collaboration avec le directeur général. De plus, chacun des points à l'ordre du jour doit être accompagné d'un objectif clair (p. ex., « décision à prendre », « pour information », « indications à l'intention de la direction »). Le temps alloué à chaque point à l'ordre du jour doit aussi être indiqué.

Une section de résolutions en bloc figure parfois à l'ordre du jour de la réunion du conseil afin de la rendre plus efficiente. Pareille section permet de regrouper les affaires courantes traitées par le conseil (ne nécessitant aucune délibération) qui, au lieu d'être séparées en plusieurs motions, peuvent être approuvées en une seule fois (voir l'encadré). En général, les petits organismes n'ont pas besoin de résolutions en bloc.

C'est au conseil de décider quels points il souhaite inclure dans les résolutions en bloc. Il s'agit généralement de points qui lui sont soumis à titre d'information et qui ne nécessitent aucune délibération, comme les rapports de gestion courants et d'autres informations liées à l'organisme ou le concernant (p. ex., des articles, des modifications imminentes ou proposées à la législation, etc.). Les points sur lesquels le conseil doit délibérer ne doivent pas être intégrés aux résolutions en bloc (c'est notamment le cas des procès-verbaux du conseil, où sont officiellement consignées les délibérations du conseil).

Pour décider de recourir ou non aux résolutions en bloc, le conseil doit garder deux critères à l'esprit :

1. le bien-fondé d'inclure des points revêtant de l'importance pour le conseil;
2. le temps gagné; si l'un ou l'autre des administrateurs veut discuter d'un point inclus dans les résolutions en bloc, ce point devra faire l'objet d'une motion et d'un vote avant de pouvoir être rajouté à l'ordre du jour normal – il y aura alors un peu de temps perdu.

- Les administrateurs savent quels sont les comportements et obligations attendus d'eux dans le cadre de leur préparation aux réunions du conseil et de leur participation à celles-ci.

Le conseil doit également prévoir de communiquer la version préliminaire du procès-verbal dans la semaine suivant la réunion.

- Les mesures à prendre et la responsabilité du suivi doivent être mises en évidence.
- Le procès-verbal doit être bref : il doit comprendre un résumé (et non le compte rendu mot pour mot) des principaux points traités et des décisions prises à l'égard de chaque point figurant à l'ordre du jour.

Il pourrait aussi prévoir de communiquer la liste des mesures à prendre selon ce qui a été décidé lors de la réunion dans la semaine suivant celle-ci, en précisant les personnes à qui incombe la responsabilité de chacune de ces mesures. On s'assure ainsi d'un suivi rapide des mesures à prendre.

## 5.6 Surveillance des risques par le conseil

La surveillance des risques représente l'un des défis les plus difficiles à relever pour les OSBL, en particulier pour les petits et moyens OSBL manquant de ressources. Les risques organisationnels revêtent diverses formes : le risque stratégique (changements majeurs dans l'environnement dans lequel l'organisme exerce ses activités, comme la perte de subventions importantes provenant du secteur public); la perte de membres clés du personnel; des interruptions de service en raison de conflits de travail, de perturbations climatiques ou de défaillances des fonctions de communication ou de TI; le risque lié à la culture et le risque d'atteinte à la réputation, comme les allégations de harcèlement sexuel; des violations graves de données confidentielles et, plus généralement, des cyberattaques; et des occasions manquées d'améliorer les services, de réduire les coûts ou d'établir des alliances et des partenariats.

Pour garantir la surveillance efficace des risques organisationnels, le conseil doit :

- s'assurer que les administrateurs, collectivement :
  - possèdent des expériences et des expertises suffisamment diversifiées (voir l'[annexe 3.3](#));
  - ont une bonne compréhension des services offerts par l'organisme et de son modèle de fonctionnement, et examinent régulièrement l'environnement opérationnel externe;
- s'assurer que :
  - le plan stratégique de l'organisme tient compte du risque stratégique (la propension au risque de l'organisme);

- l'organisme a conçu une grille de classement des risques qui est mise à jour annuellement<sup>16</sup>. La direction passe chaque année en revue la carte des risques avec le conseil, en ciblant les progrès accomplis par la direction pour améliorer sa capacité à atténuer les risques (voir l'encadré);
- l'organisme a mis en place une politique et un processus de dénonciation;
- l'organisme dispose d'un plan de continuité des activités, incluant la responsabilité en matière de communications (internes et externes) et le rôle du conseil. L'organisme reçoit de la formation sur le plan de continuité des activités (comme la simulation de certains aspects du plan), et tous les membres du personnel reçoivent une formation sur les meilleures pratiques pour contrer les cyberattaques;
- la direction utilise des données de référence internes et externes pour évaluer la qualité et la quantité des services offerts par l'organisme ainsi que l'efficacité et la sécurité de ses systèmes et de ses activités;
- la direction rend compte périodiquement au conseil des progrès accomplis par l'organisme quant au respect de ses obligations contractuelles importantes (p. ex., des contrats de service avec les bailleurs de fonds du secteur public) et aux principales questions touchant la culture organisationnelle et la santé (p. ex., des sondages sur la mobilisation du personnel, le taux de rotation du personnel, des indicateurs concernant la santé et la sécurité et, si le personnel est syndiqué, la tendance à formuler des griefs, etc.).

## 5.7 Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité sont une responsabilité du conseil, et pas « seulement une fonction des RH ». La responsabilité du conseil et des administrateurs en matière de santé et de sécurité s'est complexifiée : ces notions incluent désormais le harcèlement et la santé mentale et ne visent plus seulement le personnel rémunéré, puisque les prestations en matière de santé et de sécurité sont également octroyées aux entrepreneurs indépendants, aux stagiaires et aux bénévoles. Par ailleurs, les pénalités et les sanctions pénales sont plus sévères qu'auparavant.

Les manquements aux règles en matière de santé et de sécurité au travail peuvent être lourds de conséquences : dommage physique ou psychologique; perte de la confiance, de la réputation et de la bonne volonté du personnel, des bénévoles et des parties prenantes externes; et implication des médias.

Les bonnes pratiques du conseil sont comme suit :

16 Voir la publication [Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration](#).

- S'assurer que la santé et la sécurité au travail font partie intégrante de la culture et des valeurs de l'organisme et du conseil, et que les politiques appropriées, ainsi que des processus et des pratiques efficaces, sont en place (comme les pratiques en matière de sécurité, ainsi que la diversité et l'inclusion) :
  - le ton donné par la direction;
  - la prise en compte des attentes des parties prenantes;
  - la responsabilité de la santé et de la sécurité au travail à tous les échelons de la direction.
- S'assurer qu'une politique de dénonciation fiable et comprise par le personnel et les bénévoles est en place.
- Surveiller l'obligation de reddition de comptes – entre autres en utilisant des données externes comparatives (telles que celles provenant de l'Association des commissions des accidents du travail du Canada).
- Demander des audits réguliers de l'organisme concernant la santé et la sécurité au travail, en recourant aux services d'un auditeur interne ou externe agréé, selon le cas.
- S'assurer que l'organisme a testé un « plan d'intervention en cas d'incident grave » et y a défini clairement le rôle du conseil.
- Si l'organisme exerce des activités à l'étranger, s'assurer que les bénévoles et leurs superviseurs à l'extérieur du pays ont reçu de la formation et sont concrètement conscients des risques auxquels ils sont exposés dans le cadre de leur affectation.

Chaque administrateur peut se protéger en :

- s'informant des lois sur la santé et la sécurité qui s'appliquent à l'organisme;
- visitant le ou les lieux de travail de l'organisme;
- étant à l'écoute des attentes des parties prenantes;
- agissant raisonnablement dans le respect de la loi, en toute honnêteté et bonne foi;
- comprenant la couverture d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants de l'organisme.

## 5.8 Gestion de crise

Les crises sont des événements préjudiciables qui surviennent de façon imprévisible dans un organisme. Comme les enjeux sont élevés en situation de crise, l'organisme doit agir rapidement pour endiguer et atténuer les conséquences négatives, réelles ou potentielles.

Par exemple, la pandémie de COVID-19 en 2020 a provoqué une triple crise existentielle au sein des OSBL : le processus normal de collecte de fonds et les montants octroyés dans le cadre de ce processus ont été gravement compromis; les protocoles mis en place pour endiguer la pandémie (p. ex., la distanciation physique) ont perturbé les pratiques habituelles de prestation de services; et la demande pour de nombreux services a considérablement augmenté.

Une crise compromet souvent la réputation de l'organisme et la confiance que les parties prenantes lui accordent et peut aller, dans des situations extrêmes, jusqu'à compromettre sa survie. Il peut s'agir d'une blessure grave subie par un membre du personnel dans le cadre de son travail ou encore d'une situation où un acte répréhensible est posé contre l'organisme ou des personnes au sein de celui-ci. Il pourrait aussi s'agir d'une décision prise par une autre entité qui menace la viabilité immédiate de l'organisme, notamment dans le contexte où un important bailleur de fonds retirerait son soutien sans avertir l'OSBL longtemps d'avance, ou d'une cyberattaque susceptible de compromettre gravement la confidentialité des données ou les systèmes d'exploitation de l'organisme.

En situation de crise, la surveillance efficace du conseil permet de s'assurer de ce qui suit :

- L'organisme dispose d'un plan de gestion de crise, appliqué par une équipe de gestion de crise, qui comporte des indications sur les communications provenant du conseil et celles qui lui sont adressées, et les communications devant avoir lieu avec le personnel, les parties prenantes externes et le grand public. La prise de décisions en situation de crise doit être fluide, ce qui signifie que le plan et l'équipe de gestion de crise transcendent les relations hiérarchiques normales. Le plan doit être vérifié et revérifié pour s'assurer qu'il est clair et à jour. Le conseil pourrait vouloir obtenir l'avis de parties externes pour élaborer ce plan. Il pourrait aussi vouloir aller plus loin et, avant toute crise, prendre des dispositions avec des spécialistes externes pour obtenir leur aide en cas de crise. Il est distinct du plan de continuité des activités de l'organisme, qui est plus détaillé et plus prescriptif, mais est tout de même lié à celui-ci.
- Les dirigeants du conseil sont toujours prêts à s'entretenir avec la direction et à communiquer avec d'autres administrateurs, afin de prendre le pouls de la situation grâce à leurs réseaux.
- L'organisme est transparent et objectif et s'en remet à des principes pour gérer la crise et les conséquences imprévues qui pourraient survenir.

## 5.9 Rôle du conseil à l'égard de la collecte de fonds

De façon générale, l'OSBL a accès à deux types de financement : premièrement, les fonds qui lui permettent de financer lui-même une partie de ses activités; et deuxièmement, les fonds octroyés par le secteur public pour offrir des services ou des programmes particuliers.

Pour ce qui est des fonds qui permettent à l'OSBL de financer lui-même une partie de ses activités, le contexte a évolué :

- Même si les dons individuels constituent une source de fonds importante, la croissance récente des montants versés en dons provient en grande partie de fondations privées.
- Les fondations d'entreprises et les fondations privées font maintenant des dons à des organismes très précis (ou à une cause particulière).
- Les petits et moyens OSBL doivent garder à l'esprit que les activités de financement (contrairement aux campagnes de financement) leur demandent beaucoup de travail, alors qu'ils n'en retirent que peu de fonds ou des fonds limités. (Ces activités de financement peuvent cependant leur permettre de faire connaître leur organisme dans la collectivité et d'en obtenir le soutien.)
- Pour pouvoir bénéficier du soutien continu des donateurs, l'organisme doit :
  - fidéliser ses donateurs;
  - considérer ses donateurs comme des partenaires, dans la mesure où cela est possible et autorisé;
  - exprimer une grande reconnaissance à ses donateurs.

Dans le cas des fonds octroyés par le secteur public ou d'autres organismes pour financer la prestation de services particuliers, le contexte a également évolué :

- Les bailleurs de fonds nourrissent des attentes accrues quant à l'obligation de reddition de comptes de l'OSBL, celui-ci étant appelé à se concentrer sur les résultats ou les effets, plutôt que sur les activités.
- Les organismes sont de plus en plus encouragés à collaborer avec d'autres organismes pour faire face à des enjeux particuliers ou pour réduire la redondance dans le système.

Pour pouvoir bénéficier du soutien continu du secteur public, l'organisme doit :

- renforcer ses systèmes d'information;
- considérer ses relations avec les bailleurs de fonds comme des partenariats;
- maintenir la confiance qu'il a établie avec le bailleur de fonds et surveiller les signes pouvant indiquer une évolution de sa relation avec l'organisme public.

Dans tous les cas, pour satisfaire à son obligation de reddition de comptes, le conseil doit :

- s'assurer que tous les administrateurs ont vraiment à cœur la cause de l'organisme, mais qu'ils restent objectifs<sup>17</sup>;
- veiller à la gestion diligente des fonds obtenus (leur comptabilisation et leur utilisation aux fins prévues);
- être sensible au risque de ne s'en remettre qu'à quelques donateurs ou bailleurs de fonds du secteur public;
- connaître les besoins, les préférences et les attentes des parties prenantes de l'organisme, faire la promotion des services de l'organisme, et améliorer l'efficacité des moyens de communication, si besoin est;
- exiger la confidentialité des données et de la transparence en cas de violation de données. Cette exigence s'applique aux systèmes internes de l'organisme et à tout organisme tiers dont il a retenu les services pour assurer la gestion de la collecte en son nom ou pour offrir d'autres services;
- s'assurer que les administrateurs, les dirigeants et l'organisme ont souscrit une assurance responsabilité appropriée;
- faire en sorte que les coûts des collectes de fonds ne faussent pas les ratios coûts acceptables / revenus.

Lorsqu'un organisme de bienfaisance décide de créer une fondation distincte pour gérer la collecte de fonds :

- La relation entre le conseil de la fondation et le conseil de l'organisme où se déroulent les activités doit être claire.
- Le conseil de la fondation doit bénéficier d'un appui explicite.
- Il est essentiel de comprendre les implications juridiques et fiscales.

17 Voir Michael M. Kaiser, *Leading Roles: 50 Questions Every Arts Board Should Ask* (Lebanon, NH: University Press of New England, 2010).

# Pour de plus amples informations

## Publications de CPA Canada sur la gouvernance des OSBL

Accessibles à [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance)

### Autres publications

#### Modèles de gouvernance

Macnamara, D., et Banff Executive Leadership Inc., « Models of Corporate/Board Governance », *Leadership Acumen*, 21 (avril/mai 2005).

Bradshaw, P., Hayday, B. et Armstrong, R., « Non-profit Governance Models: Problems and Prospects », *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3) (2007).

Carver, J., *Boards That Make a Difference; New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Boss Publishers, 2006.

Carver, J. et M. Carver, M., [Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations](#), 2012.

Christopher Wilson & Associates, [Youth Services Bureau: Models for Not-For-Profit Governance](#), Ottawa, 2009.

Duca, D., *Non-profit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Gill, M. D., *Governing For Results: A Director's Guide to Good Governance*, Victoria, Trafford, 2005.

#### Ouvrages généraux sur la gouvernance

The Muttart Foundation et Alberta Culture and Community Spirit, [Board Development: Board Building - Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations](#), Edmonton, 2008.

[Imagine Canada - Programme de normes.](#)

Mollenhauer, L., [Benchmarks of Excellence for the Nonprofit Sector](#), Toronto, 2010.

Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte, Centre for Corporate Governance, *The Effective Not-for-Profit Board - A value-driving force*, 2013.

**Dynamique du conseil**

Mina, E., *101 Boardroom Problems (and how to solve them)*, Toronto, Amacom, 2009.

Brown, J., *The Imperfect Board Member*, San Francisco, Jossey-Boss, 2006.

Evans, G., « Corporate Governance Culture », *Poznan University Economics Review*, 10(2) (2010).

Stoesz, E., *Doing Good Even Better: How to Be an Effective Board Member of a Non-profit Organization*, Intercourse, PA, Good Books, 2007.

Kaiser, Michael M., *Leading Roles: 50 Questions Every Arts Board Should Ask*. Waltham, MA: Brandeis University Press, 2010.

# À propos de l'auteur

## **Don Taylor, MBA, ICD.D**

Don Taylor a siégé à des conseils d'associations et d'organismes locaux, régionaux et provinciaux œuvrant dans les domaines des arts, des soins de santé, de la collecte de fonds et des services à l'enfance. Il a notamment dirigé les comités chargés de la gouvernance et de la rémunération de divers conseils et élaboré des politiques du conseil. Il a plus particulièrement élaboré et mis en œuvre une politique concernant l'efficacité de la performance du directeur général.

Le point de vue de la direction sur la gouvernance du conseil n'est pas inconnu à M. Taylor : il a fait rapport à des conseils pendant 10 ans à titre d'économiste d'entreprise et pendant plus de 20 ans à titre de directeur des ressources humaines, dans divers secteurs : télécommunications, fonction publique, recherche et développement à des fins commerciales, soins de santé et aide à l'enfance.

M. Taylor est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés et de l'équipe de direction de l'Institut des administrateurs de sociétés, section Ontario (région du Grand Toronto). Il est également bénévole auprès de SACO, qui soutient les communautés autochtones.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)