

# Gouvernance des organismes sans but lucratif :

## Questions que les administrateurs devraient poser

Don Taylor, MBA, IAS.A.



# Gouvernance des organismes sans but lucratif :

Questions que les administrateurs  
devraient poser

Don Taylor, MBA, IAS.A.

## AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par les 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 ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Taylor, Don, 1942-

[Governance for not-for-profit organizations. Français]

Gouvernance des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser / Don Taylor.

(Cahiers d'information à l'intention des administrateurs)

Traduction de : Governance for not-for-profit organizations.

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-55385-806-5.--ISBN 978-1-55385-819-5 (pdf)

1. Associations sans but lucratif--Gestion. 2. Conseils d'administration.  
3. Gouvernement d'entreprise. I. Comptables professionnels agréés du  
Canada organisme de publication II. Titre. III. Titre: Governance for  
not-for-profit organizations. Français IV. Collection: Cahiers  
d'information à l'intention des administrateurs

HD62.6.T3914 2014

658.4'22

C2014-900684-5

C2014-900685-3

Copyright © 2014 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 obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a préparé le 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 administrateurs d'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 que les administrateurs peuvent poser pour savoir si le cadre de gouvernance et les processus connexes de l'OSBL sont efficaces et adaptés aux besoins particuliers de celui-ci. Nous encourageons aussi les administrateurs à formuler d'autres questions selon la situation particulière de l'OSBL en question.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance tient à exprimer sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL et du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs conseils précieux, ainsi qu'aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet. Il souhaite aussi remercier tout spécialement l'auteur, Don Taylor, et les éditeurs, William G. Wolfson et Joseph Petrie, pour leur aide à la rédaction du présent document.

Huw Thomas, FCPA, FCA

Président du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

## Groupe de travail sur les OSBL

Catherine Smith, IAS.A., B.I.B.C., *présidente*

Marilyn De Mara, FCPA, FCA

Susan Manwaring, LLB

Lyn McDonell, CAE, C.Dir.

Giles Meikle, FCA

Larry Murray, FCPA, FCA

Sara Oates, CPA, CA

Anne Pashley, MBA, MLS

Diane Sinhuber, FCPA, FCA

James Temple, CSR-P

Larry Whatmore, MBA, CMA

Deryck Williams, FCPA, FCA•TI

## Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Huw Thomas, FCPA, FCA, *président*

Andrew Foley, JD

Alex Guertin, MBA, CPA, CA

Douglas Hayhurst, FCA, IAS.A.

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A.

Giles Meikle, FCA

Sue Payne, FCA, C.Dir.

Catherine Smith, IAS.A., B.I.B.C.

Vincent Tophoff, RA

John E. Walker, CPA, CA, LLB

Richard Wilson, HBA

## Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, *président*

Hugh Bolton, FCA

John Caldwell, CPA, CA

William Dimma, F.IAS, IAS.A.

Carol Hansell, LLB, F.IAS

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Guylaine Saucier, CM, FCPA, FCA, F.IAS

Hap Stephen, CPA, CA

Peter Stephenson, Ph. D., IAS.A.

Janet Woodruff, FCA, IAS.A.

## **Auteur**

Don Taylor, MBA, IAS.A.

## **Permanents de CPA Canada**

Gigi Dawe

*Directrice de projets*, Gouvernance, stratégie et gestion des risques

Rayna Shienfield, JD

*Directrice de projets*, Gouvernance, stratégie et gestion des risques

Marial Stirling, CPA, CA, LLB

*Directrice de projets*, Gouvernance, stratégie et gestion des risques

Gordon Beal, CPA, CA, MÉd

*Vice-président*, Recherche, orientation et soutien



# Table des matières

Sommaire	1
Introduction	7
1. Compréhension des exigences et du contexte législatifs	11
2. Conception du cadre de gouvernance	17
3. Mise en œuvre du cadre de gouvernance	27
4. Établissement d'une saine dynamique au sein du conseil	33
5. Suivi, apprentissage et amélioration sur une base continue	41
Annexe 1 : Modèles de gouvernance dans le secteur des OSBL au Canada	43
Annexe 2 : Exemples de mandats de comités du conseil	45
Annexe 3 : Ressources pour l'établissement d'une saine dynamique au sein du conseil	49
Pour de plus amples informations	55
Au sujet de l'auteur	61





# 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. 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<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur le rôle et les responsabilités des administrateurs d'OSBL, voir Jane Burke-Robertson, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire* (ICCA, 2009).

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 nécessaire 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 les statuts constitutifs qui définissent la raison d'être 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 expérimentés et compétents 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.

## Liste des questions que les administrateurs devraient poser

Le présent cahier propose les questions ci-après, que les administrateurs devraient envisager de se poser ou de poser à la direction, selon le cas.

### 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

- 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?

### 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?
- Quelles mesures pourrait-on prendre pour améliorer la dynamique au sein du conseil?



# 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 possédant un niveau de connaissance et d'expertise semblable (« devoir de diligence »);
- agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de l'OSBL (« devoir de loyauté »).

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.

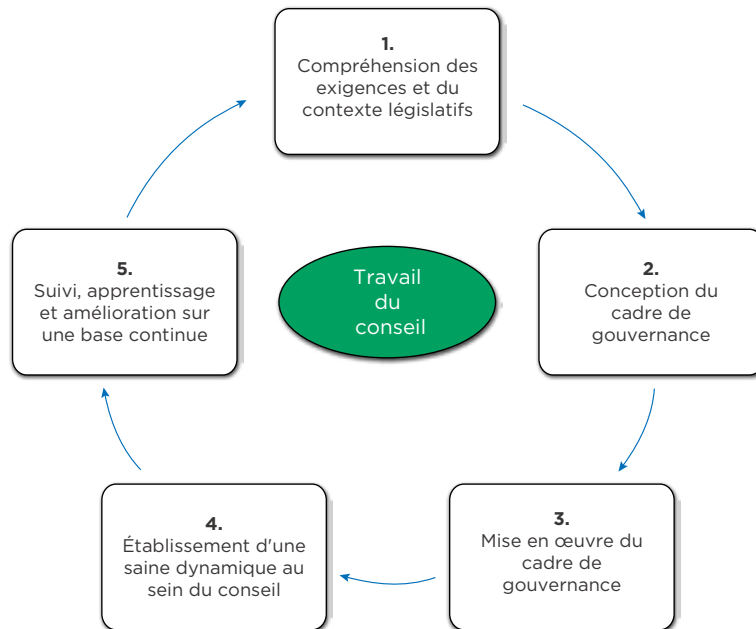
## Création ou mise au point d'un cadre de gouvernance d'OSBL efficace

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 départager 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 la fin du sommaire.

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.



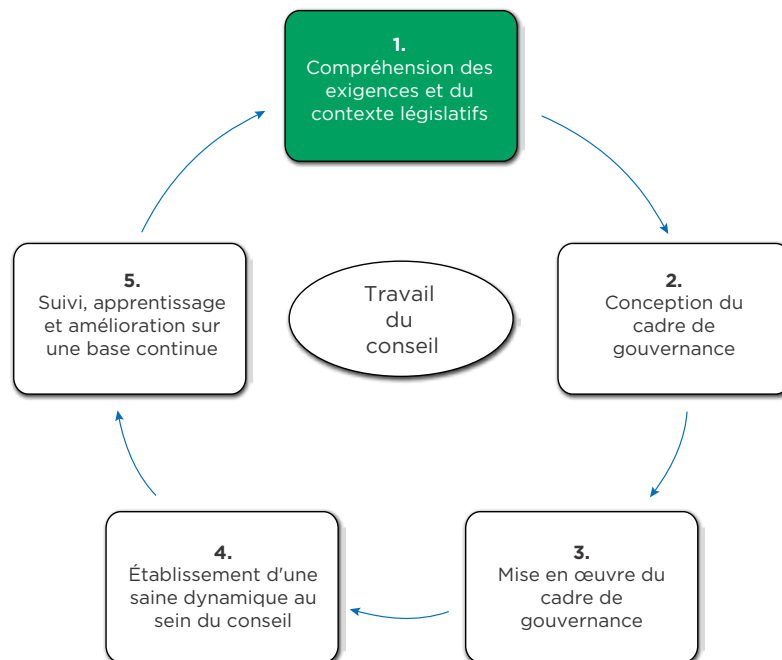
## À quels OSBL s'adresse le présent guide?

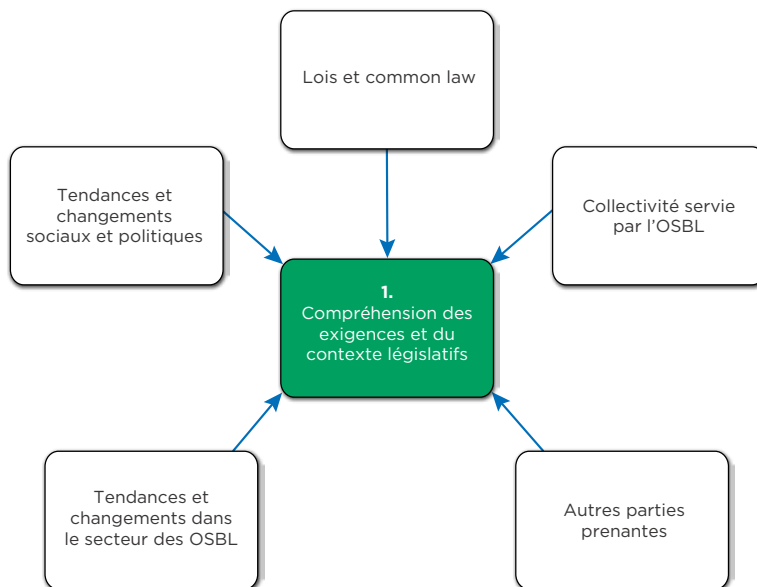
Le présent guide est conçu pour aider les administrateurs d'OSBL qui sont appelés à superviser la création ou la révision du cadre de gouvernance. Il vise aussi à aider les administrateurs débutants à mieux comprendre la structure de gouvernance et les obligations s'y rattachant.

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





## 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.

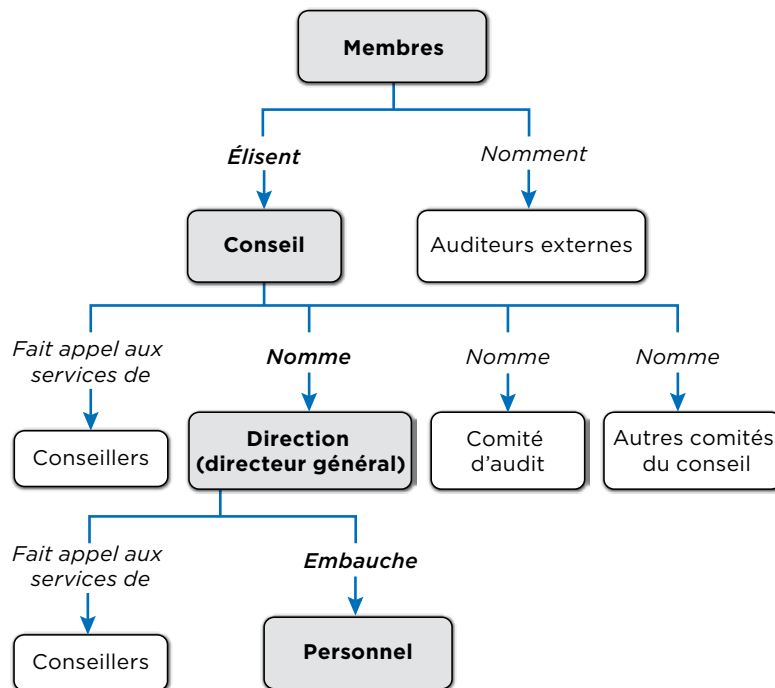
Les lois prévoient implicitement un cadre de gouvernance général comportant des relations bien définies :

- les membres du conseil d'administration sont élus par les membres de l'OSBL<sup>2</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.

2 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.

## 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 et autres parties prenantes de l'OSBL<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> 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 :
- a) 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 possédant un niveau de connaissance et d'expertise semblable;
  - b) 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.

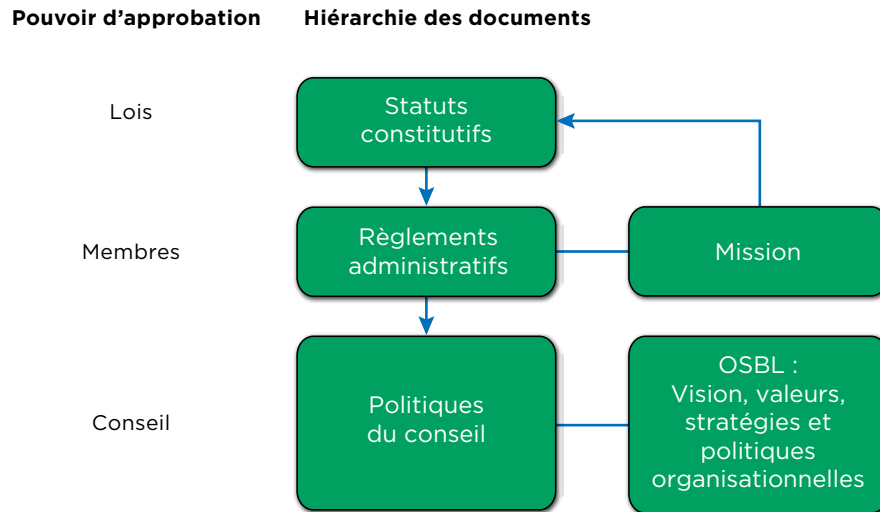
## Hierarchie des documents relatifs à la gouvernance

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

1. Les **documents de constitution en personne morale**<sup>4</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.

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

### Responsables de la gouvernance – Portrait général



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>5</sup>.

#### QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER

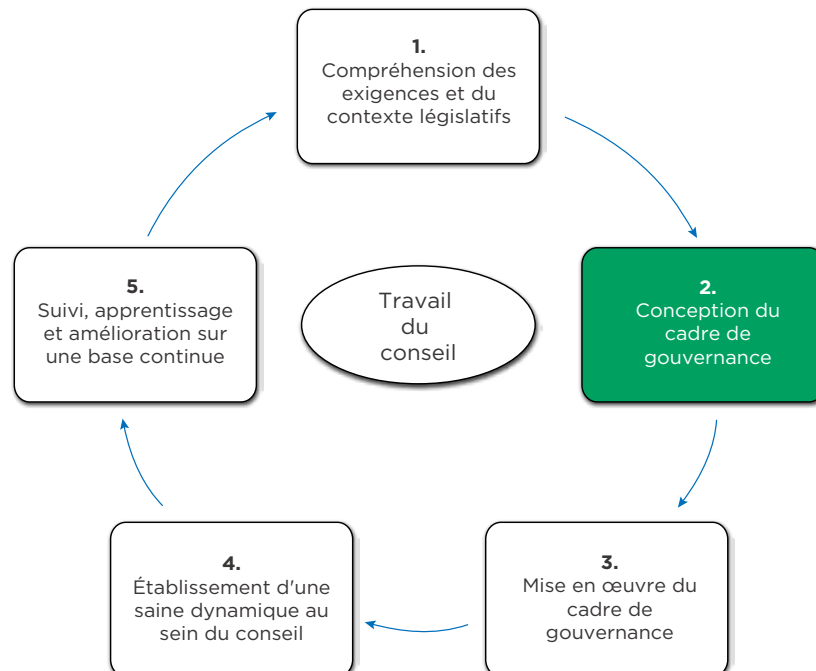
- Quels dispositifs a-t-on mis en place pour assurer le suivi des tendances et des changements externes susceptibles de toucher les parties prenantes, la mission et les services de l'OSBL?
- Comment le conseil s'y prend-il pour revoir périodiquement ses documents de gouvernance et pour faire en sorte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

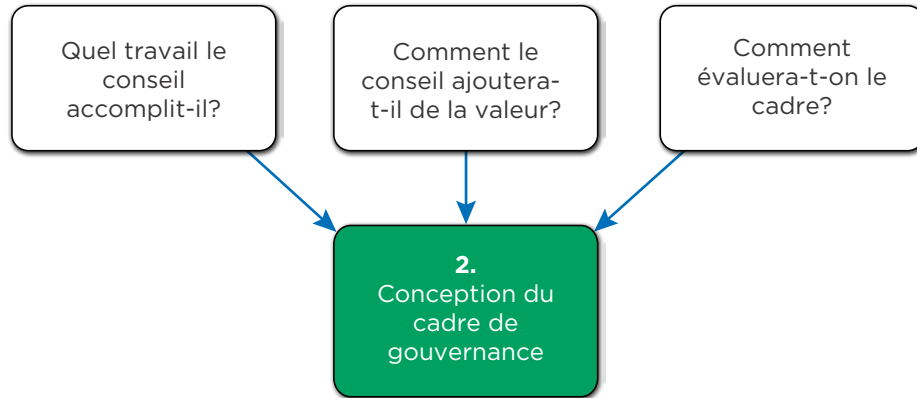
<sup>5</sup> Les conseils et les administrateurs d'OSBL doivent également se conformer à d'autres lois et règlements connexes, tels que les lois provinciales et fédérales concernant la santé et la sécurité, l'emploi et l'impôt sur le revenu.





## 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 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>6</sup> :

1. le modèle traditionnel;
2. le modèle Carver (Carver Policy Governance<sup>\*</sup>);
3. le modèle axé sur les résultats.

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

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 visant à préserver son indépendance par rapport à la direction.

### **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.

### **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>7</sup>.

### **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 activités courantes, qui relèvent 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

<sup>7</sup> Par exemple, voici la conclusion que tire Michael Kempa, de l'Université d'Ottawa, 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 : « [...] 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.)

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.

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.

### Résumé des principales caractéristiques

	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



## 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**

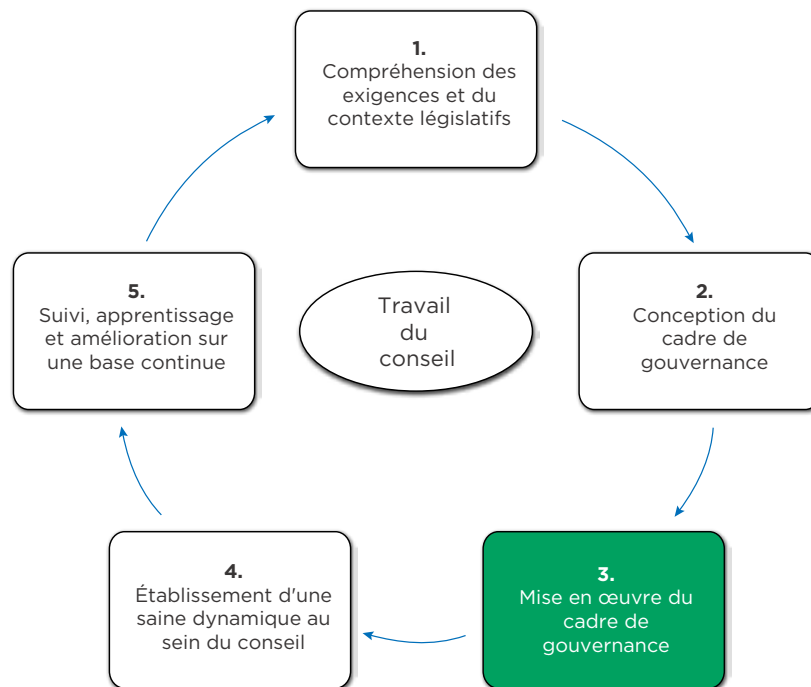
- Veiller à ce que la direction élabore la stratégie de l'OSBL en consultation avec le conseil.
- S'assurer que les nouvelles initiatives organisationnelles et stratégiques concordent avec la mission et les capacités de l'OSBL.
- Surveiller les contraintes auxquelles est soumis l'OSBL et voir si le conseil 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.

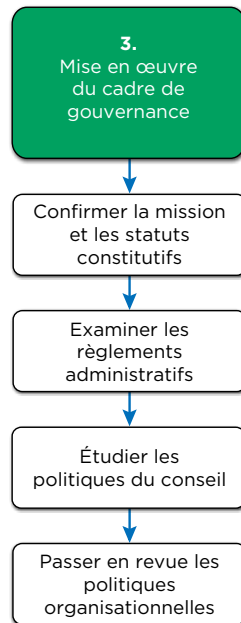
### **QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER**

- 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?



# 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 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, qui contient parfois 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, les politiques du conseil (qui sont du ressort du conseil) et les 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, quorum) et les protocoles de réunions (procès-verbaux, vote électronique, etc.);
- 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);
- les membres du conseil;
- l'évaluation, la formation et le renouvellement 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 OSBL ont créé à cette fin une fondation distincte chapeauté par son propre conseil.

### 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.

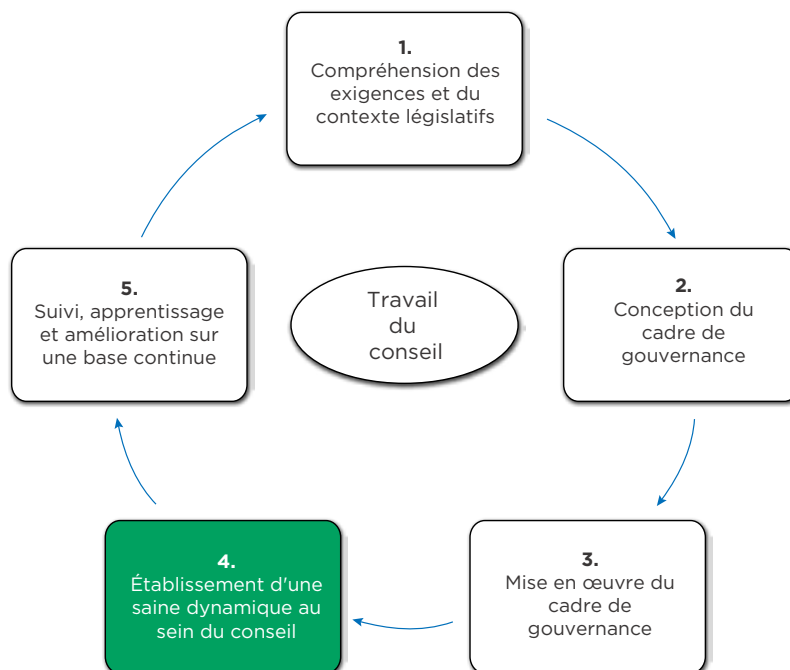
#### **QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER**

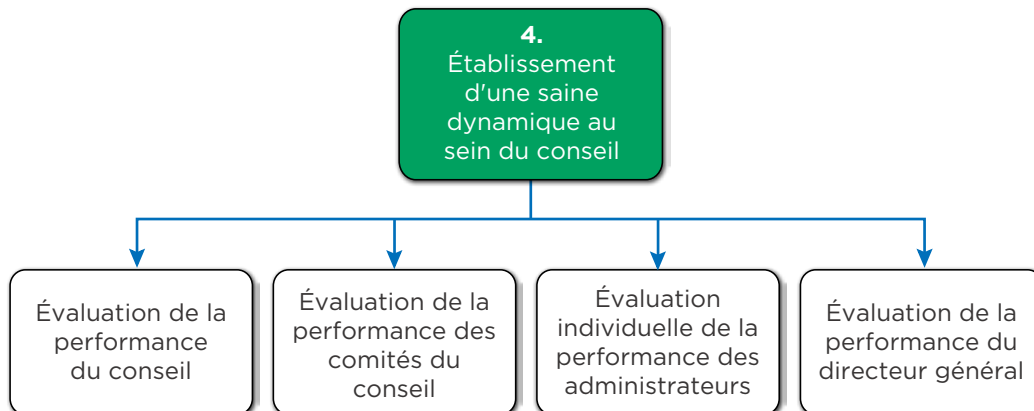
- La mission et les statuts constitutifs de l'OSBL sont-ils à jour? Comment le conseil s'assure-t-il qu'ils seront toujours pertinents dans un avenir prévisible?
- Dans les documents constitutifs de l'OSBL, les règlements administratifs, les politiques du conseil et les politiques organisationnelles 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





## 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. 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. 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 expérimentés et compétents qui font preuve de courage, d'intégrité, de collégialité 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>8</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. Même une simple auto-évaluation peut se révéler extrêmement utile, à condition d'être réalisée de façon confidentielle (p. ex., sondage en ligne). Un exemple de sondage annuel sur l'efficacité du conseil est présenté à l'Annexe 3.

8 William A. Dimma, « Governance Q&A », *The Journal of the Institute of Corporate Directors*, numéro 150 (juin 2010) et numéro 151 (septembre 2010).

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, économique 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 membres 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 du conseil. Un modèle permettant de recueillir ces renseignements est fourni à l'Annexe 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 et on évite de donner trop de détails);
- 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.

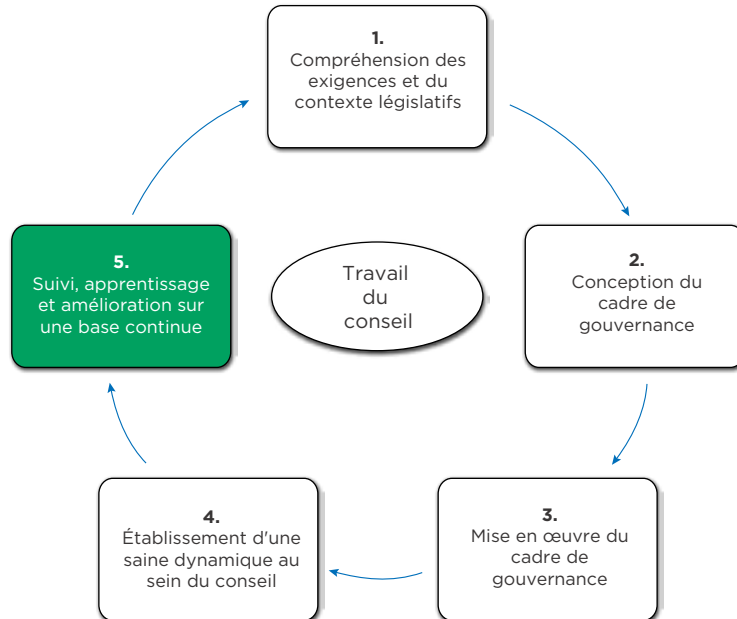
Le processus de gestion de l'efficacité de la performance du directeur général demande un certain investissement de temps de la part du conseil et, en particulier, du président du conseil. Il n'est toutefois pas nécessaire que ce processus soit très complexe ou qu'il exige beaucoup de temps. Par ailleurs, 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.

Un modèle permettant de recueillir des commentaires aux fins de l'évaluation de la performance du directeur général est fourni à l'Annexe 3.

#### **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?
- Quelles mesures pourrait-on prendre pour améliorer la dynamique au sein du conseil?

# 5. Suivi, apprentissage et amélioration sur une base continue



En résumé, l'amélioration de la gouvernance peut représenter un défi de taille pour les petits et moyens OSBL qui doivent composer avec des contraintes de temps et dont le financement et les systèmes d'information sont limités.

Voici quelques conseils pour faciliter la gestion et le suivi du processus :

- *Assurez-vous que vos attentes sont réalistes, compte tenu du niveau de maturité de l'OSBL en matière de gouvernance et des ressources dont il dispose.*
- *Faites appel à des tiers qui s'y connaissent en gouvernance.* Ces experts valent leur pesant d'or, car ils permettent au conseil et à la direction de se concentrer sur les activités de l'OSBL. Des organisations très diverses, telles que CPA Canada, Centraide, Imagine Canada, la Muttart Foundation de l'Alberta, etc., offrent des ressources de gouvernance gratuites ou peu coûteuses, telles que des outils, des conseils et de 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. Mettez 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, il faut 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, modifiez 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 *Governing for Results: 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.

Modèle de conseil	Priorités du conseil	Types d'OSBL
Axé sur les activités ( <i>Gill</i> )	Réalisation des activités courantes de l'organisme, gouvernance minimale	Organismes qui débutent ou dont la taille est très petite, et qui ont peu de personnel ou n'en ont pas
Collectif ( <i>Gill</i> )	Activités de l'organisme, 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 ou n'en ont pas
Axé sur la gestion ( <i>Gill</i> )	Gestion des activités et gouvernance, le travail du conseil s'articule autour des activités d'exploitation	Organismes qui sont généralement de petite taille et qui disposent d'un peu de personnel

Modèle de conseil	Priorités du conseil	Types d'OSBL
<b>Représentatif</b> ( <i>Gill</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 fonctions liées aux activités</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
<b>Traditionnel</b> ( <i>Gill</i> )	Supervision des activités 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> )	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> )	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> )	Collecte de fonds, placement et sorties de fonds	Organismes qui disposent de peu de personnel
<b>Consultatif</b> ( <i>Gill</i> )	Conseils et contacts : 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
<b>Hybride (modèle <i>Emergent Cellular</i>)</b> ( <i>Bradshaw/Hayday/Armstrong</i> )	Surveillance de l'environnement, remise en question des hypothèses et rôle d'agent de changement; 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 membre du conseil.

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>9</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 i) de

<sup>9</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.

contrôles et de procédés de freins et de contrepoids appropriés pour préserver les actifs et ii) 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, ainsi que 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;
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 19. 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

## Exemple—Sondage annuel sur l'efficacité du conseil de l'OSBL<sup>10</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).

	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> ).							

<sup>10</sup> Adaptation de l'ouvrage de Mel Gill, 2005.

	5	4	3	2	1	0	NSP
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> ).							
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 membres 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.							
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?
--

## 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 1<sup>er</sup> 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)	<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>

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

Administrateurs	Expertise et expérience										Profil démographique								
	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	4	3	4	1	3	1	2	1	1	1	2	4	✓		✓		✓		
Administrateur 2	2	4	2	2	2	3	3	5	4	1	2	1			✓				
Administrateur 3	5	5	2	4	2	1	3	1	1	1	2	2			✓			✓	
Administrateur 4	3	4	1	3	5	3	1	1	1	1	3	1			✓		✓		
Administrateur 5	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	3	2	✓	✓	✓				
Administrateur 6	4	5	1	2	3	2	1	1	1	5	4	1	✓	✓					
Administrateur 7	3	2	2	1	3	4	3	1	1	3	1	2		✓					
Administrateur 8	2	2	4	5	5	1	1	1	4	1	1	4		✓					
Administrateur 9	2	2	5	3	2	4	2	1	1	2	1	5	✓	✓	✓				
Administrateur 10	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4		✓					
Poste vacant																			
Poste vacant																			
	32	33	23	24	27	22	23	14	16	20	21	26	3	2	6	4	4	4	1
	Distribution																		
Candidats																			
Candidat 1	3	2	1	1	2	1	3	5	4	1	2	4	✓			✓			✓
Candidat 2	2	4	3	4	1	1	1	5	2	2	4	1				✓			✓
Candidat 3	1	3	5	3	1	2	4	1	1	2	3	2				✓			✓
Candidat 4	4	1	2	2	3	2	3	1	3	3	1	5	✓	✓	✓				✓

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 ».

## Exemple – Questionnaire : commentaires des parties prenantes sur la performance du directeur général<sup>11</sup>

Pour se faire une idée juste de la performance du directeur général pour l'exercice, le meilleur moyen consiste à demander l'avis de ses subordonnés immédiats et des principales parties prenantes externes de façon confidentielle. Ces points de vue supplémentaires peuvent contribuer à dégager un portrait plus large que la simple opinion que le conseil et le président se sont forgée au cours de l'exercice, en plus d'aider le conseil à étayer la rétroaction qu'il fournit au directeur général au sujet de sa performance.

Le questionnaire ci-dessous permet de recueillir facilement et à peu de frais des commentaires sur la performance du directeur général. Cette façon de faire ne demande qu'un peu de temps et de ressources.

Les questions destinées aux parties prenantes sont impersonnelles et portent sur leur expérience avec l'OSBL. Pourquoi? Parce que les directeurs généraux de parties prenantes externes seront probablement plus enclins à parler franchement de la qualité du rapport entre les deux organismes que de la performance d'un dirigeant de l'OSBL en particulier.

### QUESTIONNAIRE - ÉVALUATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

#### Administrateurs, subordonnés immédiats du directeur général

- Quelles ont été selon vous les principales réalisations de *[nom du directeur général]* au cours des douze derniers mois?
- Avez-vous certaines attentes envers *[nom du directeur général]* qui n'ont pas été comblées au cours des douze derniers mois?
- Quels conseils donneriez-vous à *[nom du directeur général]* pour l'aider à faire progresser *[nom du directeur général]* au cours de la prochaine année?
- Dans l'ensemble, comment évalueriez-vous la performance de *[nom du directeur général]* au cours des douze derniers mois?
- Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions?

#### Parties prenantes externes

- Dans quelle mesure la collaboration entre *[nom de l'OSBL]* et votre organisation a-t-elle été efficace au cours des douze derniers mois?
- Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer l'efficacité de la collaboration entre *[nom de l'OSBL]* et votre organisation?
- À votre avis, quelles ont été les principales réalisations de *[nom de l'OSBL]* au sein de notre collectivité au cours des douze derniers mois?
- Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer l'apport de *[nom de l'OSBL]* à la collectivité?
- Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions?

11 Pour en savoir plus sur ce sujet et sur d'autres questions connexes, voir la publication de l'ICCA *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines* (Adrienne Campbell, 2011).

# Pour de plus amples informations

## Publications de CPA Canada sur la gouvernance

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

## Autres publications

### Modèles de gouvernance

BRADSHAW, P., B. HAYDAY et R. ARMSTRONG, « 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; A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

CARVER, J. et M. CARVER, *Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations*, [www.carvergovernance.com/pg-np.htm](http://www.carvergovernance.com/pg-np.htm), 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.



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

### Ouvrages généraux sur la gouvernance

Certified General Accountants of Ontario, *Grassroots Governance: Governance and the Non-Profit Sector*, Toronto, [www.cga-ontario.org/assets/file/publication\\_grassroots\\_governance.pdf](http://www.cga-ontario.org/assets/file/publication_grassroots_governance.pdf), 2008.

Imagine Canada—Programme de normes, *Standards Program*, [www.imaginecanada.ca/fr/normes](http://www.imaginecanada.ca/fr/normes).

MOLLENHAUER, L., *Benchmarks of Excellence for the Nonprofit Sector*, Toronto, [www.mollenhauer.ca/publications.html](http://www.mollenhauer.ca/publications.html), 2010.

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, [www.muttart.org](http://www.muttart.org), 2008.

### Dynamique du conseil

BROWN, J., *The Imperfect Board Member*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

EVANS, G., « Corporate Governance Culture », *Poznan University Economics Review*, 10(2) (2010), [business.upei.ca/faculty/gary-evans](http://business.upei.ca/faculty/gary-evans).

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

STOESZ, E., *Doing Good Even Better: How to Be an Effective Board Member of a Nonprofit Organization*, Intercourse, PA, Good Books, 2007.

## Au sujet de l'auteur

### *Don Taylor, MBA, IAS.A.*

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, élaboré des politiques du conseil, et instauré des principes et des processus visant à assurer l'efficacité de la performance du directeur général.

Par ailleurs, le point de vue de la direction sur la gouvernance du conseil ne lui est pas inconnu : il a fait d'innombrables présentations 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 les secteurs suivants : télécommunications, fonction publique, recherche et développement à des fins commerciales, soins de santé, aide à l'enfance.

Il est aujourd'hui membre du conseil du Centre d'accès aux soins communautaires de Mississauga-Halton, dont il dirige le comité sur la rémunération et l'efficacité de la performance du directeur général. Il est également coprésident fondateur du groupe des anciens administrateurs du bureau de Centraide de la région de Peel, membre du Healthy Debate Citizen Advisory Council et bénévole auprès de SACO, qui soutient les communautés autochtones.

Don Taylor détient un baccalauréat avec spécialisation en économie de l'Université de Regina, ainsi qu'un MBA de l'Université Western. Il porte aussi le titre de IAS.A. attribué par l'Institut des administrateurs de sociétés.



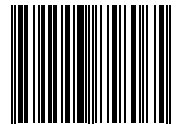


**CPA**

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)

ISBN-13: 978-1-55385-806-5



9 781553 858065  
04001078