

# Principes fondamentaux de gouvernance pour les organismes sans but lucratif : notions essentielles sur le conseil d'administration pour les administrateurs d'OSBL



**AVERTISSEMENT**

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

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

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

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

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

## Préface

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif (OSBL) prennent cette responsabilité parce qu'ils souhaitent « redonner » à la collectivité et jouent rarement un autre rôle dans de ce secteur. Or, devenir administrateur d'OSBL est une responsabilité importante qui doit être assumée avec sérieux. Après tout, le conseil d'administration se trouve au sommet de la structure organisationnelle et c'est lui qui, en définitive, est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisme. Ainsi, avant de se joindre au conseil d'administration d'un OSBL, les administrateurs potentiels devraient connaître :

- le secteur sans but lucratif (notamment ce qui le distingue du secteur à but lucratif);
- la façon dont les OSBL sont organisés;
- le rôle et les responsabilités des conseils d'administration et des administrateurs d'OSBL;
- le cycle de vie du conseil d'administration.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises (le Conseil) de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a préparé le présent guide afin d'aider les administrateurs d'OSBL à comprendre les bases de la gouvernance de ces organismes du secteur. Le Conseil tient à exprimer sa gratitude aux membres du Comité de gouvernance des OSBL pour leurs précieux avis ainsi qu'à l'autrice, Rayna Shienfield. Il tient également à remercier de manière particulière Don Taylor, Nicole D'Aoust, Jane Burke-Robertson, Richard LeBlanc, Linda Mollenhauer, Laura Cassiani et Paula Pettit, auteurs des publications de CPA Canada dont est inspiré le présent guide.

### **Tom Peddie, FCPA, FCA**

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

## **Comité de gouvernance des OSBL**

Bobbi-Jean White, CPA, CA, président

Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC

Debbie Sevenpifer, CPA, CA, CHE, C. Dir.

James Temple, CSR-P

Linda Godel, LL. B.

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

Tom Peddie, FCPA, FCA, président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL. B., MBA, F.ICD

Bill McFarland, FCPA, FCA

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, ICD.D

Hari Panday, FCPA, FCGA, ICD.D

Bob Strachan, FCPA, FCMA, C. Dir

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

## **Permanents de CPA Canada**

Rayna Shienfield, J.D.

Directrice de projets, Surveillance et gouvernance d'entreprises  
Recherche, orientation et soutien

Gigi Dawe, LL. M.

Directrice, Surveillance et gouvernance d'entreprises  
Recherche, orientation et soutien

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Comprendre le secteur sans but lucratif</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Structure organisationnelle</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Rôle du conseil d'administration</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Devoirs des administrateurs et risques</b>   | <b>14</b> |
| <b>Cycle de vie du conseil d'administration : de la sélection au renouvellement des membres</b> | <b>19</b> |
| <b>Informations supplémentaires</b>   | <b>25</b> |
| <b>À propos de l'auteur</b>   | <b>26</b> |

## Introduction

Il y a plus de 165 000 OSBL au Canada<sup>1</sup>, qui répondent à une vaste gamme de besoins et d'intérêts dans différents domaines (arts et culture, sports et activités récréatives, éducation, soins hospitaliers et services de santé, services sociaux, environnement, droits civils et religion, associations d'affaires et professionnelles, etc.).

La taille, l'étendue des activités et les ressources des OSBL varient beaucoup : elles vont des petits groupes locaux formés uniquement de bénévoles aux grands organismes, internationaux et autres, axés sur l'éducation et la santé qui disposent de ressources considérables.

Le conseil d'administration, situé au sommet de la structure organisationnelle, est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisme. Les administrateurs jouent un rôle fiduciaire à l'égard de la gérance des ressources de l'organisme et sont responsables d'engager et d'évaluer le chef de la direction ou le directeur général. Dans certains organismes, les administrateurs peuvent porter le titre de fiduciaire, « gouverneur », etc.

Avant de se joindre au conseil d'administration d'un OSBL, les personnes intéressées doivent comprendre le secteur sans but lucratif, la manière dont les OSBL sont organisés, le rôle et les responsabilités de leurs conseils d'administration et de leurs administrateurs ainsi que le cycle de vie d'un conseil. Elles trouveront dans le présent document les principes essentiels qu'elles doivent connaître avant de devenir membres du conseil d'administration d'un OSBL.

### LOIS SPÉCIALES

Voici un exemple de loi spéciale : chacun des ordres comptables provinciaux au Canada est constitué en vertu de sa propre législation, comme la [Loi de 2017 sur les comptables professionnels agréés de l'Ontario](#) ou la [Chartered Professional Accountants Act \(BC\), 2015](#).

## Comprendre le secteur sans but lucratif

### 1. Quelle est la structure d'un OSBL?

Un OSBL peut être constitué en personne morale ou non (association ou fiducie non constituée en personne morale)<sup>2</sup>. La structure organisationnelle a une incidence sur les pouvoirs, les obligations et les responsabilités de l'organisme ainsi que de ses administrateurs.

1 Blumberg, M. « [Key statistics on Canada's charity and non-profit sector](#) », dans *CanadianCharityLaw.ca*, paru le 17 mai 2018 ([https://www.canadiancharitylaw.ca/blog/key\\_statistics\\_on\\_canadas\\_charity\\_and\\_non\\_profit\\_sector](https://www.canadiancharitylaw.ca/blog/key_statistics_on_canadas_charity_and_non_profit_sector)).

2 Les OSBL peuvent être structurés d'autres manières, en coopératives par exemple, mais cela est moins courant.

### Société

Une société est une entité à qui la loi reconnaît une identité distincte propre. Contrairement à une société à but lucratif, qui dispose d'un capital-actions et a pour but de générer un profit pour ses actionnaires, un OSBL constitué en personne morale n'a pas de capital-actions et ne vise pas la réalisation d'un gain ou d'un profit pour ses membres (bien que cela se produise parfois, par exemple, dans le cas d'un club sportif).

Un OSBL peut être constitué en personne morale sous le régime d'une loi fédérale ou provinciale portant sur les sociétés ou les organisations à but non lucratif, ou d'une loi spéciale. Cette loi énonce aussi une partie des devoirs, des responsabilités et des obligations des administrateurs de sociétés.

### Association non constituée en personne morale

Une association non constituée en personne morale est un groupe de personnes physiques (ci-après appelées « associés ») qui se réunissent dans un but commun. Cette association n'a pas d'identité juridique distincte des associés qui la forment. Les associations non constituées en personne morale ne sont pas établies ni régies par une loi.

### Fiducie

Une fiducie n'est pas une entité juridique, mais la relation entre un groupe de personnes (fiduciaires) qui détiennent des biens devant être utilisés au profit de personnes ou d'objectifs particuliers. Dans le cas de fiducies caritatives, les biens doivent être utilisés à des fins caritatives ou au bénéfice du public. Les pouvoirs et les obligations des fiduciaires sont énoncés dans le document établissant la fiducie et dans la législation provinciale régissant les fiduciaires.

## 2. Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et une organisation à but non lucratif?

Qu'un OSBL soit constitué ou non en société, il peut s'enregistrer en tant qu'**organisme de bienfaisance** en vertu de la [Loi de l'impôt sur le revenu](#). Pour obtenir le statut d'organisme de

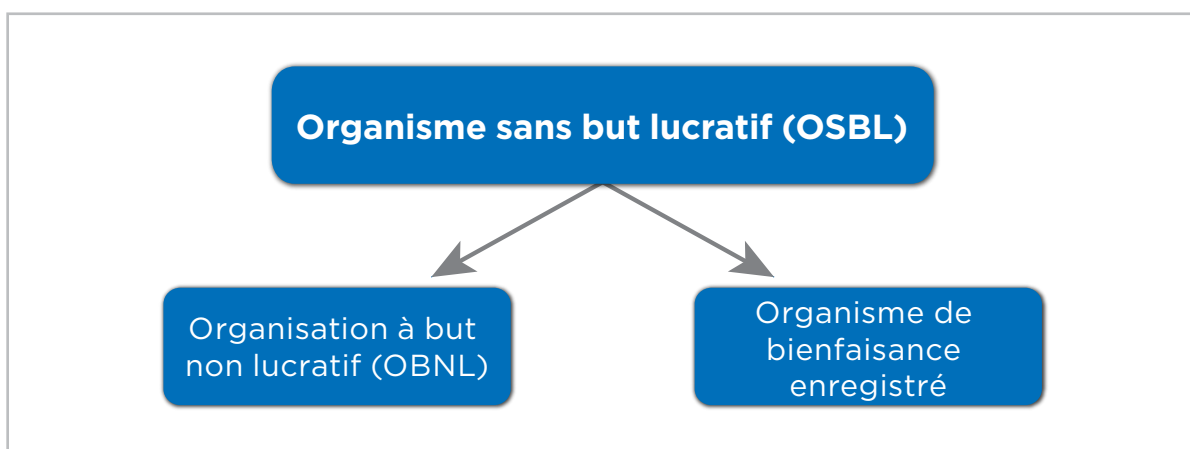
### EN SAVOIR PLUS SUR LES ORGANISMES DE BIENFAISANCE ENREGISTRÉS

Environ 86 000 OSBL exerçant des activités au Canada sont des organismes de bienfaisance enregistrés au sens de la [Loi de l'impôt sur le revenu](#). Pour être admissible à ce statut, un organisme doit avoir été mis sur pied à des fins de bienfaisance (promotion de la religion et de l'éducation, réduction de la pauvreté et autres fins qui profitent à la communauté) et consacrer toutes ses ressources à des activités de bienfaisance, y compris les dons à des donataires reconnus. L'organisme doit avoir été établi et résider au Canada, et il ne peut se servir de son revenu au profit de ses membres. Il doit aussi satisfaire au critère de l'intérêt public. Les organismes de bienfaisance enregistrés sont en outre assujettis à des exigences légales et à des obligations d'information additionnelles.

bienfaisance, l'organisme doit consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance et avoir exclusivement des fins de bienfaisance. Le statut d'organisme de bienfaisance enregistré peut conférer des avantages à l'organisme, mais il lui impose aussi, ainsi qu'à ses administrateurs, des obligations supplémentaires.

Un organisme de bienfaisance enregistré n'est pas la même chose qu'une **organisation à but non lucratif (OBNL)**. Bien qu'une société à but non lucratif puisse s'enregistrer comme organisme de bienfaisance, la [Loi de l'impôt sur le revenu](#) définit une organisation à but non lucratif comme une association ou une société qui n'est pas un organisme de bienfaisance et qui est organisée à toute autre fin non lucrative.

Le terme « **organisme sans but lucratif** » (**OSBL**) est devenu un terme générique communément utilisé pour englober les organisations à but non lucratif et les organismes de bienfaisance.



### 3. Quelle est la taille des OSBL et quelle est l'étendue de leurs activités?

La taille des OSBL varie beaucoup. D'un côté, il y a les petits organismes qui peuvent être entièrement gérés par des bénévoles ou compter seulement quelques employés. Ils ne disposent pas nécessairement de locaux, ont des revenus limités et sont dotés d'une structure organisationnelle sommaire. De l'autre côté se trouvent des OSBL dont la taille éclipse parfois celle de nombreuses sociétés ouvertes. Ces organismes peuvent employer des centaines, voire des milliers de personnes, compter de nombreux bureaux, et gérer des revenus et des investissements considérables.

En ce qui concerne l'étendue des activités, de nombreux OSBL canadiens exercent leurs activités à l'échelle locale ou régionale. D'autres, cependant, ont une présence nationale; ils peuvent aussi faire partie d'un organisme national ou international de plus grande envergure.



## 4. Quelles sont les principales différences entre le secteur à but lucratif et le secteur sans but lucratif?

### Buts et objectifs

Les facteurs de motivation constituent la différence la plus évidente entre le milieu entrepreneurial et le secteur sans but lucratif. Les OSBL visent généralement à fournir des services aux membres ou aux clients, à procurer des avantages à ces derniers ou encore à défendre une cause<sup>3,4</sup>. En règle générale, les objectifs sont énoncés dans les documents constitutifs de l'organisme<sup>5</sup>. Les revenus excédentaires ne sont pas retirés de l'organisme aux fins d'utilisation par ses propriétaires, mais servent plutôt à faire avancer l'objectif que celui-ci s'est fixé.

### Financement

Les OSBL peuvent compter sur diverses sources de financement. Certains sont en grande partie financés par des subventions de l'État ou par des fondations. D'autres sollicitent l'appui financier du public. L'utilisation des fonds ainsi obtenus peut faire l'objet de restrictions. De plus, certains OSBL (notamment les associations professionnelles) peuvent être financés par les cotisations de leurs membres. D'autres encore assurent leur financement en tout ou en partie par les frais exigés pour les produits ou les services fournis.

### Parties prenantes

Les OSBL collaborent avec un vaste éventail de parties prenantes, dont certaines sont propres au secteur sans but lucratif. Celles-ci peuvent notamment comprendre les clients de l'organisme, ses membres ou ses partisans, les permanents, les bénévoles, les partenaires dans la collectivité, les agences de financement, les donateurs, des ministères, des entreprises commanditaires et la collectivité dans laquelle l'organisme exerce ses activités. Le maintien de bonnes relations avec les parties prenantes est essentiel au succès de l'organisme, et exige une gestion rigoureuse, les diverses parties prenantes pouvant avoir des attentes différentes (et potentiellement incompatibles) envers l'organisme.

### Bénévoles

Un grand nombre d'OSBL compte fortement sur les bénévoles, qui peuvent participer aux activités de l'organisme ou à sa gestion, ou encore siéger au conseil. La vaste majorité des administrateurs d'OSBL sont bénévoles. Dans de nombreux cas, il est interdit aux administrateurs d'être rémunérés.

3 Taylor, D. [Cadre de gouvernance pour les organismes sans but lucratif \(OSBL\) : Questions à poser \(deuxième édition\)](#). CPA Canada, 2021. p. 8.

4 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.

5 Supra, note 3, p. 10. Anciennement, la « charte » ou les « lettres patentes ». Aujourd'hui, on parle plutôt de « statuts constitutifs », de « statuts de prorogation » ou de « lettres patentes », selon les lois applicables.

### Mesure de la performance

Les mesures de la performance employées par les conseils et les autres parties prenantes des OSBL diffèrent de celles qui sont applicables dans le secteur à but lucratif. Plutôt que les résultats financiers, ce qui compte le plus pour les OSBL est de savoir si les programmes et les services qu'ils fournissent les rapprochent de la réalisation de leur mission. Au bout du compte, on mesure la performance en évaluant si les actions de l'organisme sont concrètement favorables pour les personnes, les collectivités et les causes qui sont sa raison d'être, compte tenu des ressources qui lui ont été confiées.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation des programmes d'un OSBL, consulter la publication de CPA Canada intitulée *Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser.*

### Normes comptables

Les OSBL du secteur privé ont diverses options en matière d'information financière. Ils ont le choix d'adopter les Normes internationales d'information financière de la Partie I du *Manuel de CPA Canada - Comptabilité* (le *Manuel*) ou les Normes comptables pour les OSBL de la Partie III, auxquelles s'ajoutent, le cas échéant, les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé de la Partie II du *Manuel*.

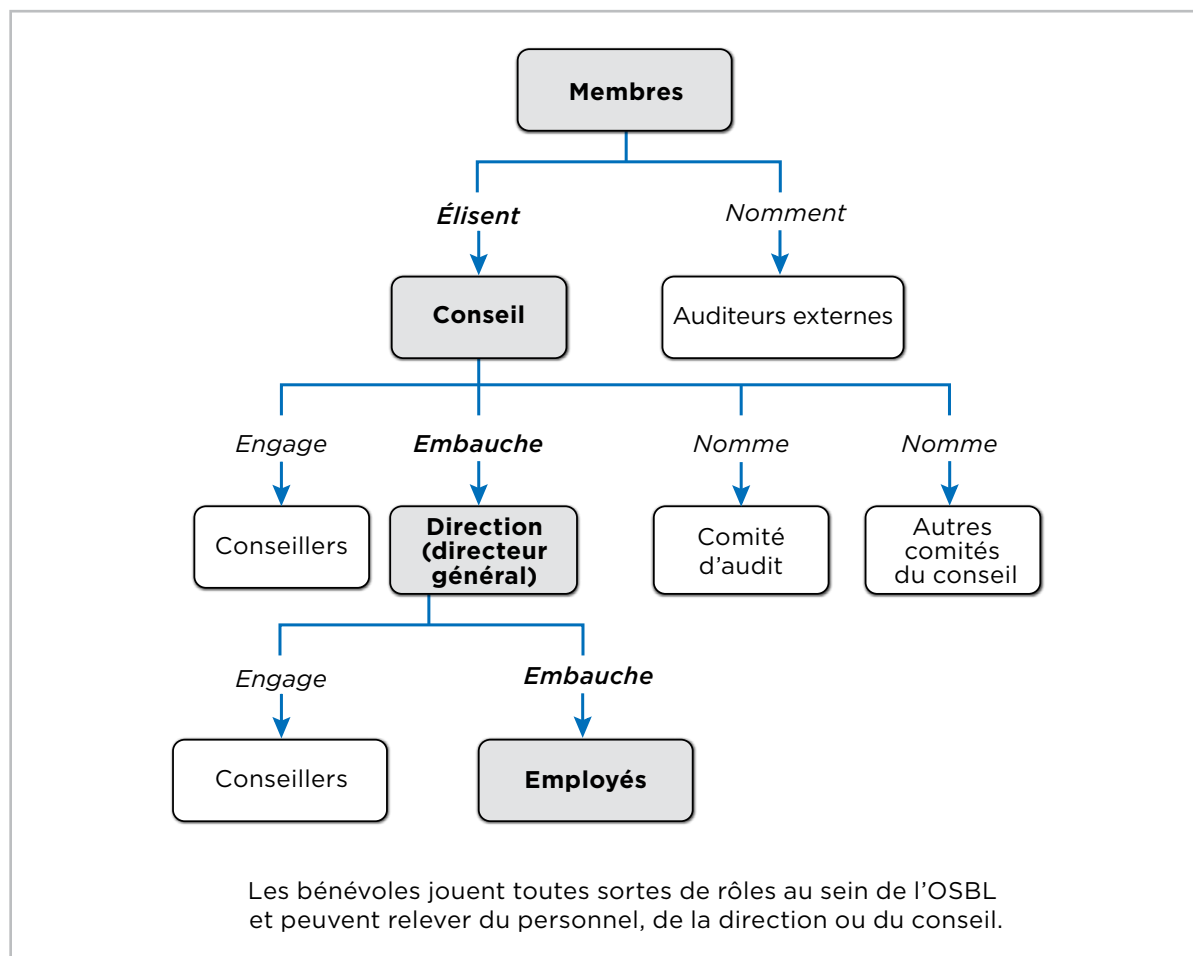
Par ailleurs, les OSBL contrôlés par l'État entrent dans le champ d'application du *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*.

## Structure organisationnelle

### 5. Quelle est la relation entre le conseil d'administration, les membres de l'organisme, la direction et le personnel?

Tous les OSBL constitués en personne morale au Canada sont régis par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, par une loi provinciale semblable ou par une loi spéciale. 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;
- 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.

CADRE DE GOUVERNANCE GÉNÉRAL<sup>6</sup>

## 6. Quelle est la relation entre les documents de constitution en personne morale, les règlements administratifs et les politiques du conseil d'administration d'un OSBL?

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

1. **Les documents de constitution en personne morale de l'OSBL<sup>7,8</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.

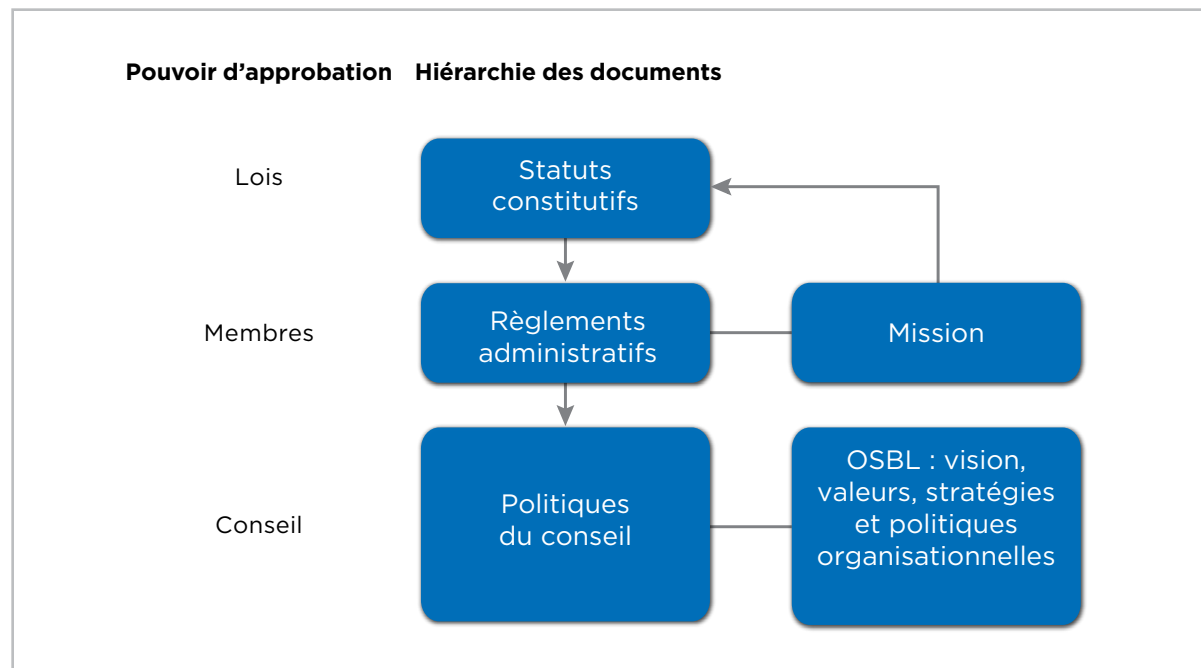
6 *Ibid.*, p. 9.

7 *Ibid.*, p. 9.

8 Voir la [note 5](#) sur les documents de constitution.

2. **Les règlements administratifs de l'OSBL**, qui établissent 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.

#### HIÉRARCHIE DES DOCUMENTS RELATIFS À LA GOUVERNANCE DES OSBL<sup>9</sup>



## Rôle du conseil d'administration

### 7. Quelles sont les principales fonctions du conseil d'administration et des différents directeurs?

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

<sup>9</sup> Supra, note 3, p. 10.

prendre des décisions au mieux des intérêts de l'OSBL<sup>10</sup>. 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 les autres parties prenantes de l'OSBL<sup>11</sup>.

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

Une description plus détaillée de ces devoirs est présentée à la [question 13](#).

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.

## 8. Existe-t-il différents types d'administrateurs?

Un « véritable » administrateur d'OSBL est une personne physique élue ou nommée pour siéger au conseil d'administration de l'organisme avec plein droit de vote en tant qu'administrateur. Il y a aussi des administrateurs qu'on appelle administrateurs d'office, administrateurs honoraires ou membres de conseil consultatif. Les rôles et les responsabilités sont différents pour chacune de ces catégories.

*Administrateur d'office* : Un administrateur d'office accède à la fonction de membre du conseil d'administration du fait du poste qu'il occupe, plutôt qu'au terme d'un processus de sélection. Il peut par exemple s'agir du représentant désigné d'un autre organisme, comme son président. Certains OSBL accordent le droit de vote aux administrateurs d'office, tandis que d'autres y renoncent<sup>12</sup>.

*Administrateur honoraire* : Un administrateur honoraire est un membre du conseil d'administration qui n'a pas droit de vote. Ce terme est souvent utilisé pour désigner une personne que l'on nomme administrateur en reconnaissance de ses services passés.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les administrateurs d'office, consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*.

10 Voir la [note 4](#) pour obtenir de plus amples informations sur la reddition de comptes des OSBL de bien public.

11 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.

12 Dans les lois récentes, telle que la [Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif](#), et les normes actuelles en matière de gouvernance, la pratique consistant à permettre aux administrateurs d'office ou à d'autres membres non élus de voter sur les questions de gouvernance est souvent interdite ou déconseillée.

*Membre de conseil consultatif* : Un membre de conseil consultatif est nommé pour donner des conseils stratégiques non contraignants à un organisme. Puisqu'il n'a aucune autorité substantielle sur l'organisme, il n'a aucune responsabilité fiduciaire envers celui-ci.

En résumé, peu importe le titre qui est donné, un « administrateur » qui n'a pas droit de vote n'est pas un administrateur dans le plein sens du mot et n'a pas les mêmes obligations et responsabilités qu'un administrateur jouissant du droit de vote. Cela étant dit, si un administrateur sans droit de vote ou une autre personne agit comme s'il avait le droit de vote en prenant des décisions de concert avec les autres membres du conseil, il existe un risque qu'un tribunal le déclare assujéti aux mêmes obligations (fiduciaires et autres) et responsabilités qu'un « vrai » administrateur.

## 9. Comment fonctionne le conseil?

En résumé, on peut dire que le conseil a en quelque sorte un seul employé : le directeur général. 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. Dans une telle structure, les OSBL peuvent avoir recours à différents modèles de gouvernance pour séparer les rôles du conseil et de la direction. Les trois modèles couramment utilisés sont les suivants :

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

### **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,

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la relation entre le conseil et le directeur général, voir la [question 5](#).

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<sup>13</sup>.

13 Supra, note 3, p. 15.

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.

### **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.

### **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 ce modèle, les rôles du conseil et de la direction sont formellement distincts, et le conseil met l'accent sur les résultats. Le conseil les évalue à l'aide d'une théorie du changement. Le conseil prend ses décisions en s'appuyant sur sa compréhension du fonctionnement de l'OSBL, sans toutefois s'immiscer dans les affaires courantes, qui relèvent de la direction (il « met le nez dans les affaires, mais pas les mains »).

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

**« pas les mains » signifie que le conseil n'intervient ni dans la gestion de l'OSBL ni dans le travail de la direction<sup>14</sup>.**

14 *Ibid.*, p. 17.

## **10. Quelles sont les relations unissant le conseil et les administrateurs au directeur général et aux permanents?**

Le conseil a en quelque sorte un seul employé : le directeur général. Ce dernier est responsable de la gestion directe de l'organisme et de son personnel. Cependant, les administrateurs demeurent responsables globalement de la surveillance des ressources humaines de l'organisme, qui comprennent non seulement le personnel, mais aussi les bénévoles, les stagiaires, les mandataires et les entrepreneurs indépendants. Cette responsabilité consiste notamment à superviser la stratégie globale de l'organisme en matière de RH et à s'assurer du respect de toutes les exigences légales y afférentes. On s'attend à ce que la direction informe le conseil des faits nouveaux concernant les RH, mais les administrateurs devraient également chercher de manière proactive à obtenir l'information nécessaire pour s'assurer qu'ils comprennent suffisamment bien les enjeux afin de pouvoir s'acquitter adéquatement de leur responsabilité de surveillance des RH de l'organisme.

La confiance mutuelle et l'ouverture d'esprit sont essentielles à l'existence de relations efficaces entre le conseil et le directeur général. Lorsque le conseil délègue des pouvoirs à la direction, il doit avoir suffisamment confiance en elle pour la laisser agir sans intervenir. En retour, le directeur général doit mener à bien les stratégies approuvées par le conseil dans le respect des valeurs de l'organisme, et tenir le conseil informé des progrès et des problèmes.

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

## **11. Comment les comités du conseil fonctionnent-ils?**

Un conseil peut s'attribuer le mandat d'un comité pour toutes les questions pour lesquelles il est responsable ou il peut déléguer sa responsabilité pour des questions données à un comité ou à un administrateur en particulier (agissant à titre de comité). Le conseil peut former autant de comités qu'il le juge nécessaire, chacun devant être présidé par un administrateur.

Le rôle et les responsabilités des comités sont fonction des besoins de l'organisme et du mode de gouvernance du conseil, et devraient être présentés dans des mandats clairs, approuvés par le conseil.



Les chartes des comités décrivent les responsabilités que le conseil délègue aux comités, par exemple :

- la surveillance des actifs, de la structure financière, des placements, de la gestion du risque, des contrôles internes, de la préparation des états financiers et, s'il y a lieu, de la vérification des états financiers (comité des finances, comité des placements ou comité de vérification);
- la sélection, la rémunération et la relève du directeur général et d'autres membres de la direction (comité de rémunération ou comité des ressources humaines);
- le fonctionnement et la performance du conseil, y compris la sélection et l'évaluation des administrateurs, la recommandation de politiques, nouvelles ou modifiées, du conseil et la révision des statuts (comité de gouvernance ou comité des candidatures);
- la surveillance de la planification stratégique et de la performance (comité de planification ou comité des finances);
- les autres aspects qui demandent attention et supervision de la part du conseil, comme le recrutement des membres, le financement, les ressources, la qualité et la sécurité, les technologies de l'information, les relations avec la collectivité ou les questions de déontologie.

Le conseil délègue des responsabilités aux comités, qui examinent les questions à l'étude, font rapport au conseil et lui présentent des recommandations auxquelles il donne ou non son approbation. Autrement dit, le conseil conserve la responsabilité de surveillance ultime de l'organisme.

## **12. À quoi ressemble le travail d'un conseil d'administration au cours d'une année?**

La fréquence à laquelle le conseil se réunit varie beaucoup dans le secteur sans but lucratif : les réunions peuvent être semestrielles, trimestrielles, mensuelles (ou quasi mensuelles). 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, ou encore 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. Dans l'exemple présenté ci-après, le conseil se réunit trimestriellement, et l'exercice commence le 1<sup>er</sup> avril<sup>15</sup> :

15 *Ibid.*, p. 44-45.

| Réunion du conseil                | Sujet  | Action   |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>T1 (avril)</b>                 | Plan de collecte de fonds                              | Approbation  |
|                                   | Formation du conseil                                   | Élaboration d'un plan d'amélioration à la lumière des résultats du sondage sur l'efficacité du conseil           |
|                                   | Nomination des administrateurs                         | Approbation  |
|                                   | Performance du directeur général                       | Examen annuel et établissement d'objectifs pour l'exercice   |
|                                   | Recommandations des comités du conseil                 | Approbation  |
|                                   | Reddition de comptes annuelle aux bailleurs            | Approbation  |
| <b>Assemblée annuelle* (juin)</b> | États financiers audités                               | Approbation  |
|                                   | Assemblée générale annuelle                            | Ordre du jour et motions<br>Élection des membres du conseil<br>Élection des leaders du conseil et de ses comités |
|                                   | Formation du conseil                                   | Orientation des nouveaux administrateurs   |
| <b>T2 (juillet)</b>               | Programme de travail annuel du conseil                 | Approbation  |
|                                   | Indicateurs clés de performance                        | Examen   |
|                                   | États financiers                                       | Examen   |
|                                   | Programmes de travail des comités du conseil           | Approbation  |
|                                   | Politiques du conseil et politiques organisationnelles | Examen et révision, au besoin  |

| Réunion du conseil                               | Sujet                              | Action  |
|--|------------------------------------|---|
| <b>T3 (octobre)</b>                              | Indicateurs clés de performance    | Examen  |
|  | États financiers                   | Examen  |
| <b>Séance de réflexion du conseil (novembre)</b> | Analyse de l'environnement externe | Analyse des questions qui touchent le secteur et les parties prenantes, ainsi que des possibilités qui se présentent à l'OSBL |
|  | Plan stratégique                   | Examen et approbation   |
|  | Formation du conseil               | Rencontre entre le conseil et l'équipe de direction   |
| <b>T4 (janvier)</b>                              | Indicateurs clés de performance    | Examen  |
|  | États financiers                   | Examen  |
|  | Performance des placements         | Examen  |
|  | Mandat de placement                | Confirmation  |
|  | Plan d'activités et budget annuels | Approbation   |

## Devoirs des administrateurs et risques

### 13. En quoi consiste une obligation fiduciaire et que signifie-t-elle pour les administrateurs?

Les administrateurs d'organisations à but non lucratif et d'organismes de bienfaisance sont des fiduciaires. Un fiduciaire est une personne qui a le devoir juridique d'agir principalement au mieux des intérêts d'une autre personne ou d'une organisation et qui a) est tenue envers cette autre personne ou organisation à des obligations de bonne foi, de confiance, de confidentialité et d'honnêteté, et b) doit respecter une norme élevée de diligence dans la gestion des biens de cette autre personne ou de cette organisation. Les obligations fiduciaires sont imposées par la loi afin de protéger les personnes vulnérables de celles qui exercent un pouvoir sur elles. Les fiduciaires doivent faire passer les intérêts des autres ou de l'organisation avant les leurs.

Pourquoi les administrateurs se trouvent-ils dans une relation fiduciaire? En raison du poste qu'ils occupent au sein de l'organisation. Les actifs appartiennent à une organisation, et ne peuvent être gérés que par ses administrateurs. Cela signifie que dans un OSBL, le conseil d'administration est tenu à une obligation fiduciaire envers l'organisme lui-même. Les administrateurs d'organismes de bienfaisance ont une obligation fiduciaire à l'égard des buts caritatifs de l'organisme, de l'organisme lui-même et, selon certains, de ses donateurs mêmes.

Les obligations fiduciaires des administrateurs se divisent en deux volets principaux : le devoir de diligence et le devoir de loyauté.

- **Devoir de diligence** : Les administrateurs ont un devoir de compétence, c'est-à-dire une obligation d'agir avec un certain degré d'habileté au moment de prendre des décisions pour l'organisation. Le devoir de diligence décrit le degré d'attention requis d'un administrateur et peut être décrit comme le « devoir d'être informé », et d'agir avec compétence et diligence. La loi n'exige pas des administrateurs qu'ils soient des experts, mais plutôt qu'ils agissent conformément à une norme de diligence déterminée. En général, les administrateurs d'un organisme de bienfaisance sont tenus à un devoir de diligence plus exigeant, ce qui signifie que les membres du conseil d'administration doivent faire preuve d'un soin et d'une attention supplémentaires lorsqu'ils s'acquittent de leurs obligations fiduciaires.
- **Devoir de loyauté** : Le devoir de loyauté exige de l'administrateur qu'il agisse honnêtement, de bonne foi et au mieux des intérêts de l'organisme. Le devoir de loyauté est un devoir personnel qui ne peut pas être délégué (« règle de non-délégation »). En d'autres termes, l'administrateur ne peut pas déléguer ses obligations fiduciaires à un membre de la direction, à un permanent ou à un bénévole. Le devoir de loyauté signifie également qu'en général, l'administrateur n'est pas autorisé à tirer profit de son poste et qu'il doit éviter toutes les situations où son devoir envers l'organisme entre en conflit avec ses intérêts ou ses obligations envers autrui (« règle d'absence de conflit »). Sauf autorisation du conseil, l'administrateur ne doit pas communiquer d'informations confidentielles sur les activités de la société en dehors des réunions du conseil.

Au Canada, la norme de diligence pour les administrateurs de sociétés à but non lucratif varie selon la province ou le territoire. Ainsi, dans certaines provinces et certains territoires, la norme de diligence renvoie à une « personne raisonnable et prudente

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la norme de diligence, consulter la publication intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire.*

dans les mêmes circonstances » (norme « objective »), alors que dans d'autres, elle tient compte des connaissances ou des compétences particulières de l'administrateur (norme « subjective »).

#### 14. Quels sont les risques associés à mes obligations à titre d'administrateur et comment puis-je les gérer?

Les administrateurs d'OSBL courent le risque de voir leur responsabilité personnelle engagée dans trois situations :

- Les administrateurs qui manquent à leurs obligations fiduciaires risquent d'être tenus personnellement responsables si l'organisme subit une perte pouvant être attribuée à leurs actes ou omissions.
- Ils peuvent être tenus responsables des délits commis dans l'exercice de leur fonction d'administrateur (par négligence ou intentionnellement, et qui causent un préjudice quelconque à un tiers).
- Un certain nombre de lois prévoient que la responsabilité des administrateurs peut être engagée en cas de manquements divers : non-respect des exigences de déclaration au gouvernement, salaires non payés et défaut d'effectuer les retenues à la source, accident écologique, problèmes de santé et sécurité au travail, etc. Ces responsabilités éventuelles sont en partie fonction du type d'organisme et des lois applicables.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les risques réglementaires liés aux questions de ressources humaines pour les OSBL, consulter la publication de CPA Canada intitulée [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines.](#)

Les administrateurs peuvent réduire le risque de responsabilité au minimum en s'acquittant de leurs obligations avec diligence. Afin de réduire au minimum ce risque, les administrateurs devraient s'assurer que le conseil examine régulièrement l'état des politiques et procédures de l'organisation qui requièrent des administrateurs, des permanents et des bénévoles :

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

De plus, il importe de se rappeler qu'une décision prise par le conseil d'administration, que ce soit à la majorité, aux deux tiers ou à un autre degré de prise de décision, signifie que le conseil s'est exprimé pour le compte de l'organisme. Chacun des administrateurs est responsable de cette décision, qu'un administrateur soit ou non présent à la réunion. Le fait que le conseil ait pris cette décision signifie aussi que l'administrateur est responsable (avec les autres administrateurs) advenant une perte résultant de cette décision.

En conséquence, si un administrateur s'oppose à une décision que le conseil a prise, il est important qu'il exprime son opposition pendant la réunion en cause et de s'assurer que sa dissidence est consignée dans le procès-verbal. Une dissidence dûment consignée peut parfois limiter la responsabilité personnelle de l'administrateur en cause. Si un administrateur ne peut assister à une réunion, il doit obtenir une copie du procès-verbal et des autres documents examinés durant cette réunion. Après avoir lu le procès-verbal, il doit s'assurer d'exprimer immédiatement par écrit sa dissidence en la communiquant au secrétaire ou au président du conseil d'administration.

Les administrateurs peuvent par ailleurs bénéficier d'une protection additionnelle grâce à l'indemnisation et à une couverture d'assurance.

### **Indemnisation**

Les administrateurs pourraient avoir droit au remboursement, par l'organisme, du montant accordé par le tribunal ou d'un montant similaire résultant d'une procédure civile, pénale ou administrative qui découle de leurs actes ou omissions dans l'exercice de leur fonction. Ce montant couvre les frais de la défense de l'administrateur, mais non les éléments non financiers comme les souffrances et douleurs, ou la perte de la réputation. Le droit d'un administrateur à une indemnisation est déterminé par la loi applicable, le règlement administratif de l'organisme et tout contrat conclu entre l'administrateur et l'organisme. La capacité d'un organisme de bienfaisance enregistré d'indemniser ses administrateurs est parfois limitée.

### **Assurance**

L'assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants (A&D) est une source importante de protection des administrateurs dans l'exécution de leurs obligations. Une police A&D peut les protéger dans les cas où ils ne peuvent être indemnisés (par exemple, si l'indemnisation n'est pas permise ou que l'organisme ne dispose pas de fonds pour indemniser ses administrateurs). La plupart des polices A&D couvrent les réclamations découlant d'actes ou d'omissions de l'administrateur dans l'exercice de sa fonction ou les poursuites intentées contre un administrateur du fait de son statut. Cette assurance devrait couvrir les coûts de défense en cas de poursuite et les montants afférents aux jugements.

Il est important de vous assurer que votre organisme souscrit une assurance A&D et de comprendre dans quelle mesure elle vous protège. La responsabilité des administrateurs est une question complexe, et les polices d'assurance connexes comportent plusieurs exclusions. Si vous avez des questions ou des préoccupations à ce sujet, il serait avisé de consulter un conseiller juridique.

## 15. Que devrait faire l'administrateur qui se trouve en situation de conflit?

Le devoir de loyauté exige des administrateurs qu'ils agissent honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme. Les administrateurs ne doivent pas tirer profit de leur fonction et doivent éviter toutes les situations où leur devoir envers l'organisme entre en conflit avec leurs intérêts ou leurs obligations envers autrui. Un conflit d'intérêts peut se présenter de deux façons générales :

- un conflit personnel entre le devoir de l'administrateur d'agir au mieux des intérêts de l'organisme et l'intérêt propre de l'administrateur;
- un conflit entre les devoirs de l'administrateur envers l'organisme qu'il sert et ceux qu'il a envers un autre organisme.

Toute personne envisageant de siéger au conseil d'administration d'un OSBL devrait d'abord se demander si ses intérêts propres ou ses obligations envers un autre organisme pourraient mener à un conflit d'intérêts qui l'empêcherait de s'acquitter de ses obligations envers l'OSBL et, ainsi, de se joindre au conseil. Par exemple, les administrateurs d'un organisme de bienfaisance ne peuvent en tirer profit, directement ou indirectement. Une fois qu'ils siègent au conseil, les administrateurs doivent, dans la mesure du possible, éviter les conflits d'intérêts. Cependant, en cas de conflit d'intérêts, l'administrateur doit :

- déclarer sans délai ce conflit et s'abstenir de voter (et, au besoin, se récuser de la réunion) lorsque ce conflit apparaît lors d'une réunion du conseil d'administration;
- suivre les étapes suivantes le plus tôt possible lorsque le conflit ou le conflit potentiel apparaît en dehors d'une réunion du conseil d'administration :
  - examiner la politique de l'organisme en matière de conflits d'intérêts pour voir s'il existe des exigences particulières ou un processus déterminé à suivre pour déclarer un conflit et, dans l'affirmative, savoir à qui la personne désignée doit le signaler,

**Les comptables qui fournissent des services d'audit doivent se conformer aux exigences légales, aux normes de leur organe de direction et aux règles d'indépendance de leur cabinet d'audit. Les comptables ne peuvent généralement pas être administrateurs d'une entité à laquelle leur cabinet fournit des services d'audit. En outre, ils doivent surveiller les relations d'affaires ou les autres facteurs qui pourraient laisser planer un doute sur leur indépendance.**

- examiner la législation qui régit l'organisme pour déterminer si elle traite de la déclaration d'un conflit d'intérêts<sup>16</sup>,
- parler à la personne désignée dans la politique sur les conflits d'intérêts (ou, sinon, au président ou au vice-président) au sujet de la nature du conflit, particulièrement lorsque l'administrateur n'est pas certain qu'il existe vraiment un conflit;
- démissionner lorsque le conflit place l'administrateur dans une situation où il ne croit pas pouvoir agir au mieux des intérêts de l'organisme.

## Cycle de vie du conseil d'administration : de la sélection au renouvellement des membres

### 16. Comment les administrateurs sont-ils choisis?

Il revient habituellement au comité des candidatures et de la gouvernance, lorsqu'il y en a un, de trouver les personnes aptes à siéger au conseil. En l'absence d'un tel comité, cette tâche revient à l'ensemble du conseil d'administration. Puis, le conseil choisit, par vote, parmi les candidatures qu'il a retenues.

Le conseil propose à son tour des candidatures que les membres pourront élire. Les employés de l'organisme peuvent avoir des suggestions de candidats potentiels; le fait d'être employé par l'organisme n'empêche pas quelqu'un de proposer des candidatures au comité ou au conseil d'administration.

Les deux principales méthodes de sélection des administrateurs sont la nomination et l'élection, qui peuvent être utilisées séparément ou ensemble. Les lois servant à créer l'organisme et les actes constitutifs de celui-ci précisent habituellement les exigences concernant la composition du conseil d'administration et la sélection des membres.

**Pour obtenir de plus amples renseignements sur le choix des administrateurs, consulter la publication de CPA Canada intitulée [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs](#), page 3.**

16 Certaines lois régissant les OSBL au Canada prévoient une exception restreinte à la règle d'absence de conflit lorsqu'un administrateur a un intérêt dans un contrat ou un projet de contrat avec l'organisme, déclare le conflit et suit le processus décrit dans la loi. Il importe de comprendre que, selon la province où l'organisme de bienfaisance exerce ses activités, ce type d'exception prévue par la loi ne s'applique généralement pas aux administrateurs d'organismes de bienfaisance. Étant donné le principe selon lequel les organismes de bienfaisance visent le bien public, leurs administrateurs doivent éviter tout intérêt dans un contrat, à moins d'une approbation préalable de la Cour.



Lorsque le processus de recrutement des administrateurs porte fruit, le conseil peut compter sur des personnes compétentes qui ne sont pas en situation de conflit d'intérêts important, qui se montrent très motivées à servir, à surveiller et à faire progresser l'organisme. Le processus permet une transition en douceur au sein du conseil (notamment à la présidence du conseil et des comités), ainsi qu'un équilibre entre les idées et l'énergie nouvelles, d'une part, et l'expérience et la mémoire organisationnelle, d'autre part.

**ACTES CONSTITUTIFS :**  
documents de constitution  
en personne morale et  
règlements intérieurs

**COMPÉTENCES DES  
ADMINISTRATEURS :**  
habiletés, connaissances,  
expérience et formation.

Pour prendre des décisions éclairées, un conseil efficace s'appuie sur les compétences diverses des administrateurs. Les compétences requises par un organisme donné dépendent de son état actuel, de son orientation future, de son secteur d'activité, du besoin de leadership au sein du conseil, ainsi que de son expertise dans des domaines fonctionnels particuliers (par exemple, la comptabilité). Le comité ou le conseil utilise souvent une matrice des compétences, qui compare les compétences et l'expérience des administrateurs en place aux compétences recherchées par le conseil. Ce processus permet de relever les lacunes que le conseil doit combler grâce à son processus de sélection des administrateurs.

Les organismes peuvent également procéder à un examen des valeurs pour évaluer si celles de l'organisme et des administrateurs éventuels sont compatibles, et réaliser un examen des comportements pour veiller à ce que la dynamique au sein du conseil soit optimale. Le conseil doit s'assurer qu'un administrateur potentiel a les antécédents, les qualifications et les valeurs souhaités, et qu'il n'a pas omis d'informations sur des conflits d'intérêts ou des problèmes liés à la réputation qui pourraient placer l'organisme en position de vulnérabilité.

## **17. Quel genre d'orientation devrait être donnée aux administrateurs?**

Tout comme les employés et les bénévoles, les administrateurs reçoivent une orientation qui leur permet de se familiariser avec l'organisme et leur rôle. La plupart des organismes reconnaissent que l'orientation constitue une bonne pratique qui permet aux nouveaux administrateurs de contribuer de façon optimale dès le départ. Lorsque celle-ci n'est pas offerte, un nouvel administrateur devrait en demander une.

Le directeur général et les permanents peuvent fournir des informations précieuses sur l'organisme et le contexte dans lequel il exerce ses activités. Cependant, les sources principales de renseignements sur la gouvernance ou sur le conseil doivent être le président du conseil, le comité de gouvernance, d'autres administrateurs expérimentés ou un expert en la matière indépendant plutôt que les permanents.

Les administrateurs doivent comprendre les objectifs de l'organisme, les processus de gouvernance, le plan stratégique, le modèle de produits (sources des produits et charges), les pratiques de rémunération, la surveillance de la gestion financière, les normes comptables, l'obligation de rendre compte aux parties prenantes et l'évolution de la réglementation. Ils doivent aussi comprendre les défis que doit relever l'organisme dans ces domaines et dans d'autres, ainsi que sa stratégie en matière de risque, de gouvernance et de gestion.

L'information relative à l'orientation des nouveaux administrateurs peut englober :

- les responsabilités et les programmes de travail du conseil et des comités;
- les activités, la dynamique et la culture du conseil;
- les plans et les budgets stratégiques de l'organisme;
- le cadre de tolérance au risque de l'organisme;
- les budgets, les placements, les états financiers et les audits de l'organisme;
- le code de conduite et les politiques sur les conflits d'intérêts, la dénonciation, la confidentialité et la communication;
- tous les documents relatifs à la gouvernance, y compris les actes constitutifs, les lignes directrices et les mandats, ainsi que les procès-verbaux du conseil et des comités et les documents relatifs aux réunions récentes.

## 18. Quel type de formation continue doit être offerte aux administrateurs?

Les besoins du conseil, des comités et des administrateurs détermineront la nature et l'étendue de la formation continue. La formation continue peut désigner la formation encadrée, l'expérience ou le mentorat.

### Formation encadrée

La formation encadrée peut avoir lieu lors de réunions régulières du conseil et de comités et prendre la forme d'explications et de séances d'information données par les permanents, de commentaires par le président du conseil ou les présidents des comités, ou d'exposés par des experts indépendants. La formation des administrateurs peut également comprendre des visites aux établissements relevant de l'organisme, l'utilisation de portails d'apprentissage en ligne, et la participation à des colloques, séminaires et programmes officiels de formation comme ceux offerts par l'Institut des administrateurs de sociétés ou le Directors College.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la formation des administrateurs, consulter la publication de CPA Canada intitulée *[20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs](#)*, page 19.

### Expérience

L'expérience à titre d'administrateur peut, en soi, accroître l'efficacité de celui-ci. Le nouvel administrateur apprend auprès du président du conseil et des présidents des comités à diriger et à animer des réunions efficaces, ainsi qu'à établir une culture constructive fondée sur les défis et l'entraide.

Une pratique exemplaire consiste à ce que les présidents du conseil et des comités soient remplacés à intervalles réguliers (par exemple, tous les deux ou trois ans). Généralement, les conseils font progresser les futurs présidents dans la hiérarchie de l'organisme, en les élevant à des postes de dirigeants ou à d'autres fonctions d'administrateur (par exemple, de vice-président à président du conseil). Ainsi, les présidents pressentis peuvent se familiariser avec le poste et aiguiser leurs compétences avant d'assumer la présidence du conseil.

### Mentorat

Au cours de leurs premières années au sein du conseil, les nouveaux administrateurs peuvent profiter du mentorat d'administrateurs très performants. Les administrateurs agissant comme mentors peuvent donner des conseils à leurs mentorés avant, pendant ou après les réunions du conseil, sur la façon de contribuer plus efficacement.

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

Des évaluations périodiques du conseil, de ses comités et des administrateurs contribuent à leur amélioration continue ainsi qu'à l'accroissement de l'efficacité du conseil. Les évaluations individuelles peuvent également servir à déterminer la pertinence de renouveler le mandat des administrateurs.

Dans la pratique, les conseils gèrent souvent le rendement de façon non structurée. Les administrateurs tiendront, par exemple, des tables rondes en fin de réunion du conseil pour en évaluer l'efficacité. Les conseils et les comités peuvent aussi évaluer et améliorer certaines pratiques et procédures lorsque des problèmes surviennent ou qu'une meilleure approche leur est proposée. Le président du conseil et les présidents des comités peuvent fournir des commentaires et agir à titre de mentors de façon spontanée afin d'encourager les administrateurs dont l'apport est appréciable et qui veulent faire mieux, ou de résoudre les difficultés de ceux dont l'apport est insuffisant.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation de la performance des administrateurs, consulter la publication de CPA Canada intitulée [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs](#), page 26.

Cependant, les conseils d'administration des OSBL sont de plus en plus nombreux à adopter des processus d'évaluation plus structurés, responsables et transparents dans le but de rendre plus efficaces le conseil, les comités et les administrateurs. Ces processus d'évaluation définissent clairement les responsabilités et les critères en matière de participation, de communication de l'information et de suivi.

Dans certains cas, les OSBL peuvent avoir recours à des conseillers indépendants en gouvernance pour effectuer des évaluations. Ceux-ci rendent des comptes au comité (ou au conseil) et peuvent établir des critères objectifs, soutiennent le processus d'évaluation, fournissent de la rétroaction et formulent des recommandations. Certains conseillers se concentrent sur l'offre de services à des OSBL de petite taille. Toutefois, le coût de ce choix peut être dissuasif pour les organismes de petite taille ou ayant peu de moyens, ou encore pour ceux qui s'inquiètent de la façon dont les donateurs réagiront à cette utilisation des fonds.

#### VOICI QUELQUES-UNS DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DU CONSEIL :

- le leadership;
- les procédures et les ressources;
- la qualité de la circulation de l'information entre la haute direction, le conseil, les comités et les administrateurs;
- la dynamique du conseil;
- les relations entre le conseil, le président du conseil, le directeur général, les autres permanents et les parties prenantes

## 20. Comment doit-on procéder au remplacement des administrateurs?

Renouveler régulièrement la composition du conseil constitue une pratique exemplaire, qui permet au conseil de bénéficier de nouveaux points de vue et d'idées nouvelles.

Limiter la durée du mandat des administrateurs constitue une pratique de gouvernance qui prévoit la démission des administrateurs et des présidents après un certain nombre d'années. Par exemple, la durée d'un mandat pourrait être de trois ans, renouvelable pour deux autres mandats, pour une présence au conseil d'administration d'une durée maximale de neuf ans. De nombreux conseils d'administration renouvellent leur composition en limitant la durée du mandat des administrateurs, et, dans plusieurs pays, on impose une limite à la durée du mandat des administrateurs de sociétés à but lucratif.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le remplacement des administrateurs, consulter la publication de CPA Canada intitulée [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs](#), page 32.

Cependant, une bonne pratique veut que le renouvellement dépende des évaluations qui établissent un lien entre le mandat et le rendement de l'administrateur, et non l'ancienneté de celui-ci au sein du conseil. Si l'évaluation par les pairs met en évidence l'insuffisance du rendement d'un administrateur ou du président, il faut donner suite à ce constat. Si le principal intéressé ne se ressaisit pas après avoir eu la possibilité de le faire, le conseil peut lui demander de démissionner ou peut décider de ne pas renouveler son mandat.

#### **VOICI QUELQUES-UNS DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES ADMINISTRATEURS :**

- **l'accomplissement des tâches énoncées dans la description de poste (assiduité, préparation aux réunions, participation aux discussions, participation en tant que membre d'un comité);**
- **l'apport des compétences attendues;**
- **la nature de la contribution;**
- **les qualités personnelles et les comportements qui favorisent l'efficacité du conseil;**
- **la participation à la collecte de fonds (le cas échéant).**

## Informations supplémentaires

Publications de CPA Canada sur la gouvernance des OSBL, accessibles à [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance).

## À propos de l'auteure

### **Rayna Shienfield, B.A., J.D.**

Rayna Shienfield est directrice de projets en surveillance des risques et gouvernance à CPA Canada. Elle supervise, sous la direction du Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises et du Comité de gouvernance des OSBL, des activités destinées à fournir aux administrateurs des indications concrètes et proactives en vue de l'amélioration de la gouvernance des entreprises et des organismes sans but lucratif.

Rayna Shienfield est avocate inscrite au barreau de l'Ontario.



**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)