

L'efficacité du conseil  
d'administration d'un OBNL  
Un catalyseur de valeur



# Table des matières

1	Introduction
2	Principales différences entre les OBNL des secteurs public et privé
4	La gouvernance et le secteur des OBNL
6	Mandat et responsabilités
18	Structure et ressources
25	Information et processus
28	Surveillance et obligation de rendre compte
32	Pour un conseil plus efficace
34	Conclusion
36	Annexes
38	Annexe A – Modèle de mandat pour le conseil d’administration d’un OBNL
40	Annexe B – Modèle de mandat pour le comité d’audit d’un OBNL
42	Annexe C – Modèle de formulaire d’évaluation de la performance du conseil
48	Annexe D – Modèle de matrice des compétences du conseil
52	Contacts
53	Autres ressources

# Introduction

Il y a près de 20 ans, nous avons publié la première édition de *L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL* dans le but de présenter aux organismes à but non lucratif (OBNL) (aussi appelés OSBL) un exposé des enjeux de la gouvernance. Notre objectif était de les aider à surmonter les obstacles à la mise en place d'un système de gouvernance efficace. Depuis, les pratiques en la matière ont bien évolué. Au fil des années, de nouvelles exigences ont été mises en place à l'intention des sociétés ouvertes et les meilleures pratiques autrefois adoptées par un petit groupe de sociétés sont maintenant devenues la norme au sein de la plupart des organismes.

Parallèlement à l'évolution des pratiques de gouvernance, les attentes des parties prenantes se sont accrues et tous les organismes ayant une obligation d'information du public, y compris les OBNL, sont désormais concernés. De nos jours, bon nombre d'OBNL vont au-delà de la simple conformité aux exigences réglementaires et ont adopté des pratiques exemplaires de gouvernance empruntées aux sociétés ouvertes ainsi que des pratiques établies et encouragées par le public et la communauté des OBNL elle-même.

Cette troisième édition de *L'efficacité du conseil d'administration d'un OSBL* traite de la gouvernance des OBNL en fonction de la situation actuelle de la réglementation et des parties prenantes. Elle s'adresse en premier lieu aux administrateurs, car ce sont eux qui assument au final la responsabilité de la gestion de l'organisme. Nous espérons que ce texte permettra au lecteur de mieux comprendre les responsabilités des administrateurs d'un OBNL et l'amènera à orienter son organisme vers des pratiques de gouvernance plus efficaces.

Dans cette édition, nous :

- expliquons d'abord le sens d'une bonne gouvernance et nous soulignons son importance pour les OBNL;
- présentons ensuite le cadre de gouvernance de Deloitte, qui reflète les pratiques exemplaires de gouvernance actuelles et émergentes;
- traitons également en détail de chaque élément de ce cadre en plusieurs volets et proposons une série de questions pour permettre aux administrateurs de comprendre et de surmonter les difficultés au sein de leur propre organisme;
- traitons aussi d'enjeux propres aux OBNL et proposons certaines mesures que les OBNL et leur conseil d'administration peuvent prendre pour y répondre;
- présentons finalement certains outils populaires que Deloitte a conçus pour aider les conseils à s'acquitter de leurs responsabilités.

# Principales différences entre les OBNL des secteurs public et privé

**L**a présente publication traite des pratiques de gouvernance applicables à un OBNL du secteur privé. Cependant, les OBNL du secteur public, par exemple les hôpitaux et collèges, peuvent aussi appliquer ces pratiques, en les adaptant toutefois à la structure de gouvernance de leur organisme.

Voici un tableau résumant les principales différences entre les OBNL des secteurs public et privé :

	<b>OBNL du secteur privé</b>	<b>OBNL du secteur public</b>
<b>Exemples d'organismes</b>	Organismes de bienfaisance, écoles privées, universités, clubs, associations, etc.	Collèges et universités publics, hôpitaux, etc.
<b>Principales sources de financement</b>	Donateurs, membres, gouvernement	Gouvernement, bénéficiaires, donateurs
<b>Parties prenantes</b>	Bénéficiaires, donateurs, commanditaires, membres, bénévoles, etc.	Bénéficiaires, donateurs, membres, grand public
<b>Organe de gouvernance</b>	Conseil d'administration, élu par les parties prenantes	Conseil d'administration, nommé par les membres ou le gouvernement
<b>Nomination des administrateurs</b>	Les administrateurs sont élus par les membres votants	Les administrateurs sont nommés par les membres ou le gouvernement
<b>Direction</b>	Fait rapport au conseil d'administration	Fait rapport au conseil d'administration



Bien qu'un OBNL du secteur public ait généralement un large groupe de parties prenantes et puisse obtenir un financement auprès de nombreuses sources, son financement provient principalement du gouvernement. Lorsqu'un gouvernement est le principal bailleur de fonds et partie prenante d'un organisme, il a généralement le droit d'approuver la nomination des administrateurs du conseil d'un OBNL du secteur public ou le pouvoir de nommer lui-même les membres du conseil d'administration. Le gouvernement peut également exercer une surveillance directe sur un OBNL du secteur public s'il est d'avis qu'il y a un manque au niveau de la gouvernance, de la direction, ou encore les deux, au sein de l'OBNL.

Même si cette relation avec le gouvernement restreint l'autonomie du conseil d'un OBNL du secteur public par rapport à celui d'un OBNL du secteur privé, la plupart des pratiques abordées dans la présente publication s'appliquent tant aux OBNL du secteur privé qu'à ceux du secteur public.



# La gouvernance **et** le secteur des OBNL

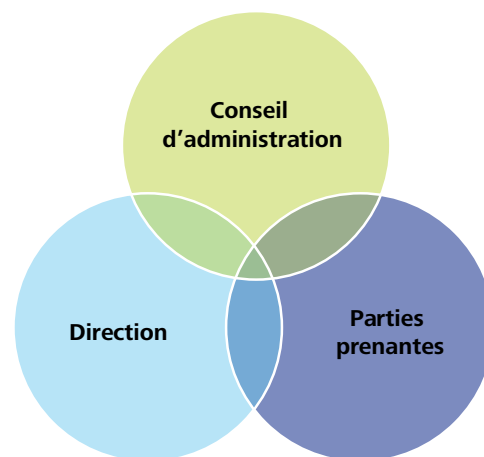
**L**es OBNL jouent un rôle important dans la société. Ils fournissent de multiples services dans différents domaines : soins de santé, éducation, religion, services sociaux, programmes destinés à des secteurs d'activité et à des professions, sport amateur, et collecte de fonds pour la recherche médicale et pour la sensibilisation du public. Tous les organismes ayant une obligation d'information du public, dont les OBNL, doivent faire face à des obstacles de taille pour combler les attentes toujours plus grandes des parties prenantes et évoluer dans un contexte opérationnel toujours plus complexe. Or, les organismes bien régis ont obtenu, et obtiendront, de meilleurs résultats que ceux dont la gouvernance laisse à désirer.

Pour bien remplir leur mission, les OBNL ont besoin d'un solide système de gouvernance, dirigé par un conseil d'administration efficace.

## Qu'est-ce que la gouvernance ?

Par gouvernance, on entend la démarche et la structure servant à orienter et à gérer l'organisme et ses activités. C'est un mécanisme pour bien répartir le pouvoir et la responsabilisation entre les parties prenantes, le conseil et la direction.

Un bon système de gouvernance aide l'organisme à se concentrer sur les activités qui contribuent le plus à l'atteinte de ses objectifs généraux, à utiliser ses ressources efficacement et à veiller à ce qu'il soit géré pour le bien des parties prenantes.



## Pourquoi la gouvernance est-elle si importante pour les OBNL ?

De nos jours, il est essentiel qu'un OBNL *soit* non seulement bien géré mais qu'il soit également *perçu* comme étant bien géré. Cela est particulièrement important pour les raisons suivantes :

- les OBNL voient tarir leurs sources traditionnelles de financement (gouvernements, entreprises, particuliers);
- ils rivalisent entre eux, aux prises avec les mêmes difficultés de financement;
- ils voient la demande de services augmenter, en raison des transferts et réductions de programmes effectuées par les gouvernements;
- ils prennent de l'expansion et deviennent de plus en plus complexes, et sont donc plus difficiles à gérer;
- ils ont une responsabilité accrue, et les attentes (parfois contradictoires) d'un nombre croissant de parties prenantes sont toujours plus grandes;
- la transmission rapide de l'information sur les réseaux sociaux peut influencer rapidement sur la façon dont un organisme est perçu;
- ils éprouvent de la difficulté à recruter des administrateurs de qualité, qui restent à l'écart du conseil faute de temps ou par crainte des conséquences de la responsabilité civile.

Les OBNL mal gérés et les conseils inefficaces sont souvent à la une. L'objectif premier de la bonne gouvernance n'est cependant pas d'éviter les manchettes embarrassantes. Une gouvernance médiocre risque aussi de nuire à la réputation de l'OBNL, d'entraver ses efforts de collecte de fonds et d'empêcher la réalisation de ses objectifs. De plus en plus, les bailleurs de fonds (gouvernements, entreprises et particuliers) demandent aux OBNL de prouver que, grâce à leur système de gouvernance, les sommes données sont correctement dépensées et utilisées aux fins visées.

En bref, une bonne gouvernance vise à donner à l'organisme les moyens de réaliser ses objectifs parce qu'il peut consacrer tous ses efforts à mettre en œuvre sa stratégie et tirer le meilleur parti de ses ressources.

# Mandat et responsabilités

**L**es conseils de tous les organismes doivent bien comprendre et clairement accepter leurs responsabilités et leur mandat. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'un OBNL, étant donné la diversité des conseils et des mécanismes de constitution des OBNL.

## Enjeux pour les OBNL

Dans les petits OBNL, certains administrateurs peuvent aider la direction à effectuer certaines tâches en lien avec leur expertise : un banquier ou un comptable peut par exemple agir à titre de trésorier ou de contrôleur de l'OBNL. Le conseil doit alors s'assurer que ces administrateurs ne prennent pas part à la surveillance des activités qu'ils effectuent pour la direction afin d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

## Mandat du conseil

Pour qu'une société ouverte s'acquitte bien de ses fonctions de gérance, les autorités de réglementation recommandent que son conseil adopte officiellement un mandat ou une charte. Ce document sert à énoncer les responsabilités du conseil et de ses comités, et à préciser les décisions qui nécessitent l'autorisation préalable du conseil. Il serait également avantageux pour les conseils d'administration des OBNL d'adopter officiellement un mandat.

Le mandat est le document qui permet au conseil, à la direction et aux parties prenantes de bien s'entendre sur le rôle du conseil. Il définit l'autorité du conseil, ses responsabilités et ses obligations redditionnelles. Il joue un rôle important dans différentes activités du conseil. Il constitue en effet la base de son « plan de travail », le moyen de traduire les responsabilités qui lui sont dévolues (selon le mandat) en tâches à accomplir, pour qu'il assume correctement chacune de ces responsabilités. Il est enfin la référence qui permet au conseil d'évaluer sa propre efficacité dans l'exercice de ses responsabilités.

Chaque comité du conseil doit avoir son propre mandat, souvent appelé « charte », où sont précisées les règles à suivre pour l'exécution des fonctions et l'exercice des responsabilités déléguées par le conseil.



Le mandat du conseil précise, en règle générale :

- les responsabilités du conseil;
- sa composition, notamment le nombre de membres, l'identification de ses membres, les critères d'appartenance au conseil et ses comités;
- ses procédures clés, dont le nombre de réunions, les méthodes suivies pour déterminer l'ordre du jour, rédiger les procès-verbaux, etc.;
- ses évaluations, ses obligations redditionnelles et ses obligations d'information.

Le conseil doit publier son mandat, une fois approuvé, pour que les administrateurs, la direction et les parties prenantes puissent en prendre connaissance. L'une des meilleures pratiques est d'inclure le mandat du conseil dans le rapport annuel et de le publier sur le site Web de l'organisme.

Étant donné l'environnement opérationnel dynamique dans lequel évolue l'OBNL, le conseil devrait revoir son mandat chaque année afin de réévaluer ses responsabilités pour s'assurer qu'elles sont adaptées à la situation de l'OBNL.

Vous trouverez dans les annexes un exemple de mandat d'un conseil et de charte d'un comité d'audit.

## Responsabilités du conseil

Dans un organisme à but lucratif, les principales responsabilités du conseil sont fixées par la loi, les règlements et la jurisprudence. La plupart des conseils assument en outre des responsabilités générales dans d'autres domaines qu'ils jugent essentiels à la réussite de l'organisme.

Le conseil d'un OBNL a des responsabilités semblables, et doit donc bien comprendre ses obligations en vertu de la loi. Celles-ci sont définies dans les documents constitutifs de l'OBNL, dans ses statuts et dans les lois et règlements applicables des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. Il incombe à l'OBNL d'examiner au moins à chaque année les lois et règlements applicables pour que les responsabilités de son conseil restent à jour.

En outre, le conseil de l'OBNL doit étudier attentivement les responsabilités qu'il assume en plus des obligations légales minimales. C'est lui qui répond, en dernière analyse, de l'OBNL malgré le fait qu'il délègue habituellement le pouvoir de gestion de l'organisme à un chef de la direction<sup>1</sup> et à une équipe de direction. Son rôle principal est la gérance : surveiller la direction et veiller à ce que les activités de l'OBNL permettent de réaliser les objectifs de l'organisme.

<sup>1</sup> Le titre donné à la personne la plus haut placée diffère d'un OBNL à l'autre. Le titulaire de ce poste est parfois appelé directeur général ou président-directeur général. Dans la présente brochure, nous le désignons par le titre « chef de la direction ».

### Cadre de gouvernance de Deloitte

Le cadre de gouvernance de Deloitte (ci-après désigné par « le cadre ») repose sur l'infrastructure d'un organisme, qui regroupe les modèles opérationnels (gens, procédures et technologies) que l'organisme a mis en place pour gérer ses activités quotidiennes, y compris les procédures de cueillette de l'information et de présentation de cette information au conseil et aux parties prenantes. Cette base est représentée dans l'illustration par la bande bleu pâle entourant le cadre.

Le rôle du conseil au sein de l'infrastructure de gouvernance peut varier d'un organisme à l'autre. Certains conseils supervisent les procédures alors que d'autres peuvent y jouer un rôle actif. C'est pourquoi le cadre illustre les responsabilités du conseil à l'égard de la surveillance de différents éléments comme une couche flexible, où le degré de participation dans le modèle opérationnel connexe diminue de la partie supérieure à la partie inférieure. Le risque et la culture constituent les pierres angulaires du cadre, étant donné qu'ils influent sur l'efficacité de chacun des éléments de la gouvernance.

Pour les éléments dans la moitié inférieure du cadre, la plupart des conseils agissent à titre de contrôleur et délèguent la responsabilité quotidienne de ces procédures à la direction. Le rôle du conseil est de comprendre les modèles opérationnels en place, de déterminer s'ils ont été conçus de manière appropriée et disposent des ressources adéquates, et de surveiller les résultats et tous les problèmes relevés dans le cadre du processus. Dans la plupart des organismes, quatre éléments du système de gouvernance entrent dans cette catégorie : les programmes qui fournissent les contrôles à l'égard de la planification, les opérations, les rapports (internes et externes) ainsi que la conformité et la gestion des risques.

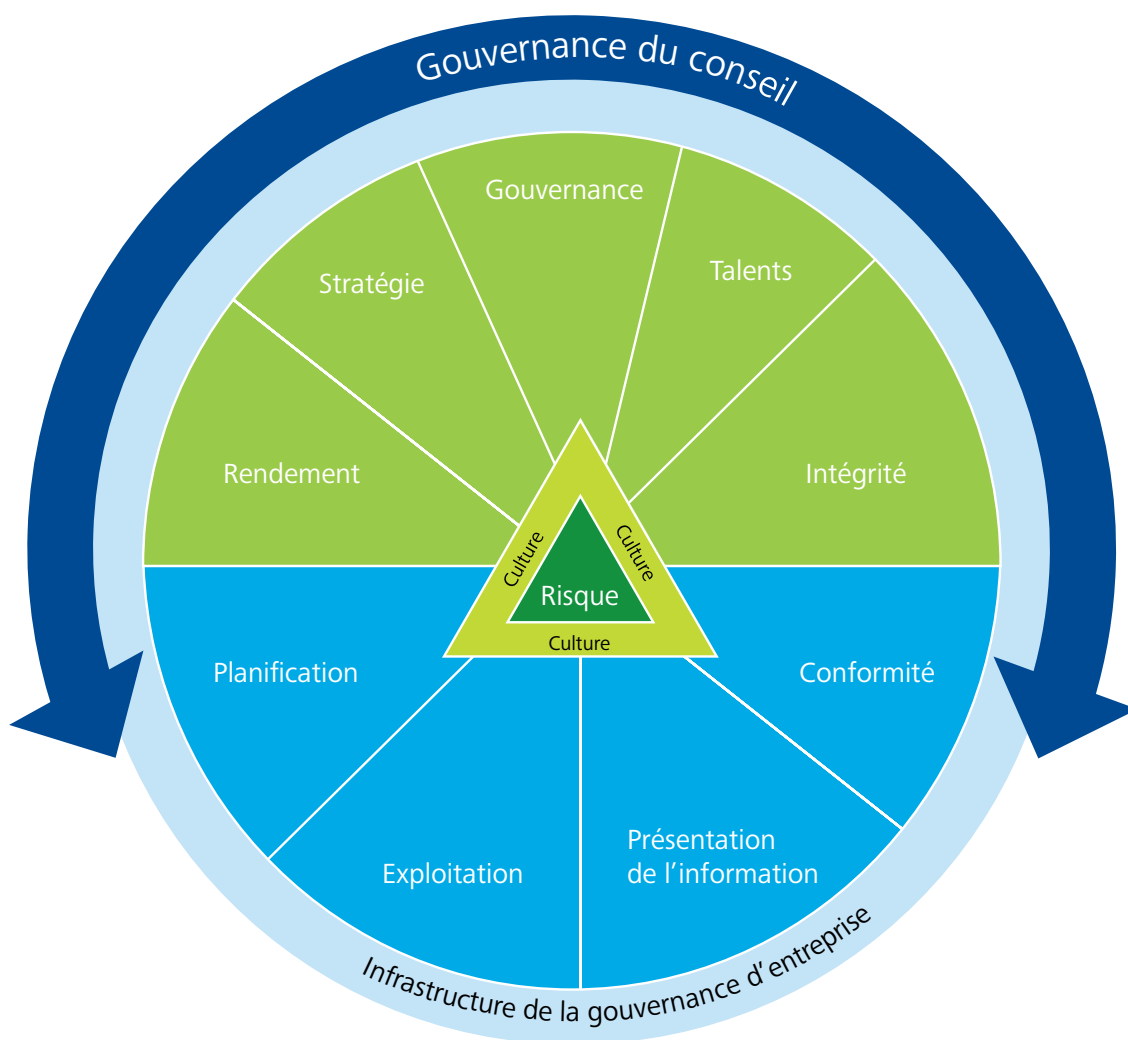
### Enjeux pour les OBNL

Même si les administrateurs des OBNL sont bénévoles, leurs responsabilités (et obligations) sont généralement identiques à celles des administrateurs rémunérés d'organismes à but lucratif.

L'administrateur d'un OBNL doit s'assurer de bien comprendre son rôle, ses responsabilités et ses obligations. S'il est incapable ou refuse de consacrer le temps et les efforts requis pour s'acquitter adéquatement de ses tâches à titre d'administrateur d'un OBNL, il devrait quitter le conseil.

De manière générale, les conseils jouent un rôle plus actif dans les éléments qui se trouvent dans la moitié supérieure du cadre, qui sont présentés ci-dessous.

### Le cadre de gouvernance d'entreprise de Deloitte



---

« Un système de gestion des risques robuste et dynamique permet à un organisme de résister aux crises qui peuvent survenir de nulle part et à tout moment.

Un conseil efficace doit s'assurer que le système en place favorise l'identification des risques probables et ceux peut-être moins probables, qui pourraient s'avérer désastreux pour l'organisme. Il doit également prévoir des mesures adéquates pour atténuer les conséquences de chacun de ces risques. En ayant un plan de gestion de crise en place, le conseil saura répondre rapidement et efficacement en déclenchant la stratégie prévue. »

**Robert Panet-Raymond, IAS. A., président du comité de vérification**  
Université de Montréal

### Risque et culture

Le risque et la culture constituent les pierres angulaires du cadre de gouvernance, étant donné qu'ils influent sur l'efficacité de chacun des éléments de la gouvernance. La gestion des risques est par conséquent l'une des principales responsabilités du conseil.

Chaque organisme fait face à une multitude de risques (stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité, etc.). Certains de ces risques sont prévisibles tandis que d'autres sont inconnus et imprévus. Une gestion inefficace de ces risques pourrait nuire à la réputation de l'OBNL et peut-être même à sa capacité de réaliser ses objectifs. C'est pourquoi le conseil doit s'assurer que la direction a mis en place des systèmes appropriés pour recueillir, analyser et communiquer l'information sur les risques afin que des mesures appropriées soient prises en réponse à ces risques.

Chaque activité qu'un organisme entreprend pour réaliser ses objectifs comporte sa part de risques. Par exemple, la mise en place d'un nouveau système d'information qui permet d'améliorer la collecte de fonds comporte un risque de production de données inexactes, d'une atteinte à la sécurité ou d'une défaillance. La tolérance au risque, c'est-à-dire savoir quand et dans quelle mesure un organisme peut assumer un risque pour saisir une occasion, constitue donc une importante partie de la gestion des risques.

La tolérance au risque d'un organisme repose sur de nombreux facteurs, entre autres ses ressources financières, ses donateurs et ses autres sources de financement; le savoir-faire et les capacités de son personnel et de ses bénévoles, sa réputation au sein de la collectivité, etc. Habituellement, la tolérance au risque d'un organisme est d'autant plus grande que ces éléments sont solides.

Une autre composante importante de la tolérance au risque est l'appétit pour le risque. Les personnes et les organismes qui adoptent une attitude plus conservatrice à l'égard du risque sont généralement moins à l'aise et moins prêts à prendre des risques que ceux qui ont un appétit pour le risque plus élevé.

Un des éléments importants de la surveillance de la gestion des risques par le conseil est l'établissement de la tolérance au risque de l'OBNL, afin d'assurer un équilibre approprié entre les possibilités et les risques qui y sont associés.

Les risques sont également changeants : les organismes doivent donc refléter les changements de leur environnement opérationnel dans leur profil de risque. Une meilleure pratique pour l'organisme consiste à évaluer au moins une fois par année la liste des risques à surveiller. Un événement important (p. ex. une catastrophe naturelle, la perte d'un donateur important, une nouvelle application informatique, une

« Les OBNL et les conseils doivent mieux comprendre les donateurs d'aujourd'hui. Ils ne peuvent pas supposer que les niveaux actuels de philanthropie ne changeront jamais. Bon nombre d'entre eux doivent modifier considérablement leurs stratégies de collecte de fonds pour assurer leur viabilité financière durable. »

**Yuri Fulmer, président**  
United Way of the Lower Mainland

nouvelle entente de services partagés ou de nouveaux règlements) peut donner lieu à une réévaluation immédiate du profil de risque de l'OBNL et à des répercussions sur sa stratégie de gestion des risques.

Même si c'est à la direction qu'incombe la principale responsabilité de l'évaluation des risques, le conseil est responsable de la surveillance du processus mis en place par la direction pour identifier, évaluer et atténuer les risques auxquels l'organisme fait face. Le conseil doit s'assurer que la direction :

- détermine les risques précis qui pourraient découler du modèle économique, de la stratégie et des opérations de l'organisme, c'est-à-dire qu'elle identifie les risques et établit un ordre de priorité entre eux en fonction des caractéristiques et de l'environnement opérationnel de l'organisme;
- évalue l'incidence potentielle de chaque risque identifié sur l'intégrité de l'information financière, ainsi que sur la stratégie, les opérations et les activités de conformité de l'organisme;
- aligne chaque risque sur les objectifs de l'organisme en matière de création et de maintien de la valeur, y compris les processus ou les unités fonctionnelles où le risque est susceptible de se produire;
- désigne les personnes appropriées à titre de responsables de la surveillance et du contrôle de chaque risque, ou ensemble de risques, ainsi que de la réponse à chacun de ces risques;
- surveille les conditions de risque en constante évolution et fait rapport sur celles-ci;
- établit des protocoles officiels de communication et de transmission aux échelons supérieurs à l'égard de la réponse aux risques, de la performance des contrôles et des changements du profil de risque de l'organisme.

## Stratégie

Les administrateurs doivent connaître les principaux facteurs de réussite de l'organisme, étant donné que l'une des principales responsabilités du conseil est de s'assurer que l'organisme a établi une stratégie qui met en adéquation sa mission et les visions à court et à long terme de ses parties prenantes.

Le conseil n'a pas besoin d'établir lui-même le plan stratégique de l'OBNL. Il doit cependant s'assurer qu'un processus de planification a été instauré au sein de l'organisme, que celui-ci est utilisé pour l'élaboration d'un plan stratégique et que ce plan est efficacement mis en œuvre. Les conseils confient habituellement la responsabilité de l'exécution de ces activités de planification à la direction. Dans les petits organismes, toutefois, la planification stratégique est souvent le fruit d'une collaboration entre le conseil et la direction.

C'est au conseil de remettre en question de façon indépendante les principaux objectifs de la direction et d'évaluer si la stratégie de cette dernière est raisonnable, compte tenu des risques assumés, des ressources nécessaires et des avantages à obtenir. Le conseil doit s'assurer que le plan stratégique de la direction reflète la mission et les valeurs de l'organisme et répond adéquatement aux risques connexes

et qu'il y a un juste équilibre entre les risques et les possibilités, compte tenu de la tolérance au risque de l'OBNL. Pour ce faire, il doit examiner à la fois les risques *visant la stratégie* et déterminer si l'OBNL a mis en place une stratégie appropriée qui comporte des risques calculés afin de créer de la valeur. De plus, le conseil doit s'assurer que les risques *de la stratégie* sont connus et bien compris, notamment les risques associés aux hypothèses sur lesquelles repose la stratégie, et s'assurer que ces risques sont appropriés compte tenu de l'appétit pour le risque de l'organisme.

Le conseil, après avoir approuvé le plan de la direction, doit fixer un processus permettant de surveiller sa mise en œuvre et d'y faire des modifications lorsque la situation change.

Le plan stratégique doit notamment tenir compte des possibilités qui s'offrent à l'organisme et des risques auxquels il est exposé. Les administrateurs doivent donc comprendre à fond le rôle et la mission de l'OBNL, décrits dans l'énoncé de mission, les objectifs, les documents constitutifs, les statuts et les politiques de ce dernier. Ils doivent aussi connaître les attentes des parties prenantes dont l'OBNL doit tenir compte dans sa planification.

### Intégrité

Les bonnes pratiques de gouvernance sont plus susceptibles de se développer dans les organismes qui attachent beaucoup d'importance aux valeurs comportementales et éthiques, dont la communication ouverte, la loyauté envers l'organisme, la responsabilisation à l'égard des actes et des résultats, l'intégrité et le respect des droits et de la vie privée de chacun. La raison à cela est qu'une bonne gouvernance ne peut exister que dans un milieu où les administrateurs n'hésitent pas à poser ouvertement des questions, à faire face aux problèmes et à dire « non » dans un but constructif lorsque cela est nécessaire. Le moment de vérité se produit souvent en période de crise : lorsque tout va mal, pense-t-on d'abord à régler le problème ou à en rejeter la responsabilité sur quelqu'un ?

La culture n'est pas toujours facile à cerner ou à définir. Pour définir sa culture, un organisme peut adopter un code de déontologie ou un énoncé de valeurs. Par exemple, les politiques relatives au traitement des employés ou à la confidentialité des renseignements sur les donateurs peuvent s'avérer utiles pour créer et promouvoir une culture favorable à une gouvernance efficace.

Si l'OBNL n'est pas déjà guidé par un code de déontologie, le conseil doit envisager la possibilité que l'absence d'un tel code empêche l'OBNL de veiller à ce que le comportement des administrateurs et de la direction soit conforme aux normes d'éthique.

### Ton donné par la direction

Le conseil d'administration et la haute direction donnent le ton. Leur comportement a un effet puissant sur tout l'organisme et sur la perception qu'en ont les parties prenantes. Par exemple, le conseil est-il considéré comme ouvert, franc et honnête dans ses relations avec ses propres membres et avec le reste de l'organisme ? Les administrateurs se sentent-ils tous responsables les uns envers les autres et envers les autres parties prenantes ? Le conseil et la direction insistent-ils sur l'importance des valeurs de l'organisme ; adoptent-ils un comportement et posent-ils des gestes conformes à leur code de déontologie ?

Si le conseil d'administration a une influence sur la culture organisationnelle, il est aussi influencé par elle, parce qu'il dépend de l'organisme entier pour obtenir l'information dont il a besoin pour fonctionner. Il peut donc davantage se fier à l'intégrité de cette information si elle est produite dans un contexte qui favorise une bonne gouvernance.

### Code de déontologie

Bon nombre d'organismes définissent leur culture dans un code de déontologie ou un code de conduite. Comme la culture de chaque organisme est unique, son code le sera donc également et sera adapté à la situation de l'OBNL. Cependant, il contient généralement les éléments suivants :

- une introduction par le chef de la direction de l'organisme qui indique clairement que la direction approuve et appuie le code, insiste sur l'importance d'adopter un comportement éthique et indique que chaque employé et bénévole est tenu de respecter le code;
- l'énoncé de mission et la vision de l'OBNL, ainsi que les autres valeurs et principes qui illustrent l'engagement de l'organisme dans son ensemble envers la déontologie et l'intégrité;
- les ressources offertes aux employés, par exemple un site Web qui contient le code et d'autres renseignements sur la déontologie, de l'information sur la ligne d'assistance, des exemples d'activités considérées comme des comportements acceptables ou inacceptables, etc.;
- le cadre de présentation de l'information : le nom du chef de la déontologie et de la conformité de l'organisme, l'identification d'une hiérarchie de communication des manquements au code de déontologie (supérieur immédiat, chef de service, etc.);
- les politiques de dénonciation : les protocoles que doivent suivre les employés pour rapporter les manquements suspectés au code de l'organisme, y compris les protocoles de dénonciation anonyme des problèmes;
- des renseignements sur les responsabilités et la mise en application : les règles générales à l'égard des mesures disciplinaires prises en cas de comportements contraires à la déontologie.

### Performance

Dans le cadre de leur fonction de surveillance de la stratégie de l'organisme, de nombreux conseils d'administration jouent un rôle actif dans l'examen des plans opérationnels et financiers annuels visant l'atteinte des objectifs stratégiques. Comme les plans stratégiques de l'organisme sont fondés sur les hypothèses au sujet de l'environnement opérationnel de l'organisme et d'autres facteurs qui peuvent changer à tout moment, de plus en plus de conseils consacrent du temps à chaque réunion, ou à une réunion sur deux, au suivi du progrès de l'organisme quant à l'atteinte de ses objectifs opérationnels.

Dans sa revue des plans annuels de l'organisme et du progrès de leur exécution, le conseil doit s'assurer que les ressources appropriées sont utilisées pour atteindre les objectifs, que les risques connexes sont gérés efficacement et que l'organisme est en voie d'atteindre ses objectifs annuels. Pour ce faire, l'OBNL doit avoir mis en place des contrôles et des systèmes d'information bien conçus qui permettent à la direction – et au conseil – d'évaluer l'efficacité et l'efficience opérationnelle, la conformité aux lois et aux règlements ainsi que la fiabilité de l'information administrative et financière.

## Enjeux pour les OBNL

Les mesures et les ratios financiers traditionnels ne s'appliquent pas toujours aux OBNL, qui doivent évaluer leur performance en termes de dons, de membres, de subventions, de total des dépenses et de diverses autres mesures non financières.

Les OBNL doivent expliquer leur performance aux parties prenantes au-delà des simples résultats financiers. La présentation d'une information intégrée fait partie de la solution.

La présentation d'une information intégrée vise à réunir toutes les données pertinentes sur l'organisme, notamment sur sa stratégie, ses possibilités et ses risques, sa gestion de ces risques, ses répercussions sur l'environnement et la société ainsi que ses mesures et résultats financiers.

L'organisme devrait présenter cette information dans un rapport transparent qui met l'accent sur la création de valeur à long terme ainsi que la contribution au bien-être à court terme, en plus d'expliquer comment tous ces éléments forment un ensemble cohérent.

Les obligations d'information des OBNL sont de plus en plus vastes; l'OBNL doit donc avoir en place des systèmes d'information qui ont la capacité de produire de l'information suffisamment détaillée dans les délais fixés. Les rapports doivent permettre au conseil d'évaluer si l'organisme a obtenu des résultats conformes aux attentes et, implicitement, à quel point la direction a bien compris les attentes des parties prenantes, réalisé sa stratégie et géré les ressources, les risques et les relations de l'organisme.

Les rapports doivent également permettre au conseil de s'attarder aux mesures et indicateurs clés de performance que la direction utilise pour évaluer et gérer la performance de l'organisme en fonction des objectifs et stratégies établis, de remettre en question un résultat exceptionnel, le cas échéant, et d'ajuster la stratégie et les plans en conséquence.

### Talents

Comme le conseil délègue la gestion de l'OBNL à la direction, il doit veiller à ce qu'un chef de la direction compétent et une bonne équipe de direction soient en place. L'idéal serait qu'il définisse de façon officielle ses attentes à l'égard de la direction. Il devrait notamment préciser les objectifs du chef de la direction, ses fonctions ainsi que les mesures et les cibles d'évaluation de sa performance, évaluer la performance du chef de la direction par rapport à ces cibles et fixer sa rémunération. Bien que le conseil doive soutenir l'équipe de direction, son rôle principal est de remettre en question, d'examiner minutieusement et de surveiller activement les décisions de la direction, ses activités et son respect des plans et des politiques. Les réunions du conseil doivent prévoir du temps pour que les administrateurs puissent contester ou mettre à l'épreuve de façon constructive les opinions et propositions de la direction.



## Enjeux pour les OBNL

Les OBNL disposent habituellement de moins de ressources financières pour attirer les talents; bon nombre mettent donc plutôt l'accent sur les avantages non financiers de leur milieu de travail.

Pour s'acquitter de leurs responsabilités, la plupart des conseils mettent sur pied et supervisent une stratégie à long terme pour la relève de la direction. Sauf dans le cas des petits OBNL qui ont peu d'employés rémunérés, la plupart de ces stratégies comportent la mise en place d'un « bassin de leaders » au sein de l'organisme pour aider à développer les futurs candidats à des postes de direction.

Pour la plupart des organismes, les talents constituent la ressource cruciale qui leur permet de se démarquer de leurs concurrents. En l'absence de personnes compétentes pour mettre en œuvre et mener à terme la stratégie et les objectifs de l'organisme à tous les niveaux de l'organisme, celui-ci ne réussira pas à atteindre son plein potentiel. C'est pourquoi de nombreux conseils ont étendu leur supervision des talents de l'organisation au-delà de l'équipe de direction et du processus de formation des leaders pour inclure tous les talents.

Le conseil doit porter une attention particulière aux risques liés aux talents de l'organisme et à la façon dont la direction y répond. Ces risques peuvent inclure l'absence de planification de la relève, la perte prévue ou soudaine de membres clés du personnel, le rendement insuffisant sur les investissements en recrutement de leaders ou l'embauche de cadres supérieurs à l'externe, ou encore l'incapacité d'attirer, de perfectionner et de retenir les talents. Une planification des talents inefficace peut également influencer sur la capacité de l'OBNL à soutenir des investissements en immobilisations et à réaliser sa stratégie d'affaires.

Les administrateurs doivent également offrir à la direction leurs conseils pour l'aider à identifier et à atténuer les risques liés aux talents et pour s'assurer que les stratégies en matière de talents de l'organisme sont intégrées efficacement dans ses stratégies d'affaires.

## Points que le conseil doit prendre en considération

### Gouvernance

- Le conseil comprend-il bien les éléments qui sont essentiels au succès de l'OBNL (p. ex. la réputation dans la collectivité, le statut d'organisme de bienfaisance, le soutien actif des bénévoles et des employés clés, le financement et le besoin continu pour ses services)?
- Le conseil participe-t-il activement à l'approbation des objectifs de l'équipe de direction et au contrôle de la performance de la direction?
- Le conseil connaît-il les parties prenantes, et a-t-il déterminé les attentes de chaque groupe à l'égard de l'OBNL et les moyens appropriés de communiquer entre les parties prenantes et l'OBNL?
- Quels contrôles internes sont en place en ce qui a trait à l'utilisation des ressources, à l'approbation des dépenses et à l'investissement des fonds? Le conseil est-il chargé d'examiner et d'approuver les budgets? Quelles décisions doivent recevoir l'approbation du conseil?
- Le conseil a-t-il formulé ses responsabilités dans un mandat officiel, et a-t-il publié celui-ci pour que la direction de l'OBNL et les parties prenantes puissent en prendre connaissance?

### Risque et culture

- Quelles sont les politiques et procédures de l'organisme pour évaluer et gérer les principales expositions aux risques sur une base intégrée à l'échelle de l'entreprise?
- Quels sont les principaux risques et vulnérabilités, et quels sont les plans pour y répondre?
- L'organisme a-t-il défini son appétit pour le risque avec l'aide et l'approbation du conseil?
- Le conseil tient-il compte de la relation entre la stratégie et les risques?
- Le conseil obtient-il l'information dont il a besoin au sein de l'organisme pour être en mesure de prendre les décisions clés?

### Stratégie

- Le conseil supervise-t-il de façon active l'établissement de la stratégie?
- Le conseil possède-t-il une bonne compréhension des risques visant la stratégie, c'est-à-dire les risques qui peuvent limiter la création de valeur ou causer l'échec de la stratégie et des risques de la stratégie, c'est-à-dire ceux associés à chaque scénario de la stratégie?
- Le conseil pose-t-il des questions d'approfondissement, entre autres pour remettre en question les hypothèses sous-tendant la stratégie présentée?
- Le conseil évalue-t-il les nouveaux risques potentiels qui peuvent découler de la stratégie? Ces risques peuvent-ils être gérés?
- Le conseil est-il prêt au cas où la stratégie échouerait? Quels sont les risques et avantages rattachés aux autres possibilités?

## Intégrité

- Quels sont le rôle et les responsabilités du conseil dans l'établissement des valeurs et de la philosophie organisationnelles ?
- L'organisme a-t-il adopté un code de déontologie qui régit le comportement des membres du conseil, de la direction, du personnel et des bénévoles ? Ce code est-il bien compris et reflète-t-il les politiques de l'organisme ? Y a-t-il une politique concernant la dénonciation ?
- Le conseil d'administration s'est-il assuré que les préoccupations des parties prenantes ont été dûment prises en considération et que leurs intérêts sont intégrés au code de déontologie et à d'autres énoncés de valeurs de l'organisme ?
- L'organisme favorise-t-il le libre échange d'information à l'interne dans le respect de la confidentialité ? Les gens se sentent-ils à l'aise pour poser des questions ouvertement ?
- Le conseil d'administration et la direction donnent-ils l'exemple en montrant combien l'organisme et son succès leur tiennent à cœur ?

## Performance

- À quelle fréquence le conseil passe-t-il en revue la performance de l'organisme et son progrès quant à l'atteinte de ses objectifs annuels ?
- Les administrateurs reçoivent-ils l'information appropriée (étendue appropriée, suffisamment détaillée et en temps opportun) nécessaire à leur compréhension de la performance de l'organisme ?
- Les objectifs annuels de l'organisme sont-ils réalistes et atteignables ou l'organisme doit-il souvent ajuster ses cibles en milieu d'exercice ?
- Le conseil est-il d'avis que l'organisme utilise ses ressources de façon appropriée et que les objectifs des parties prenantes sont atteints ?
- Le conseil communique-t-il son analyse de la performance de l'organisme aux parties prenantes de façon claire et transparente, assortie d'une perspective sur ses attentes à court et à moyen terme ?

## Talents

- Le conseil a-t-il une bonne compréhension des capacités et des compétences nécessaires pour gérer l'OBNL ?
- Le conseil participe-t-il activement à l'approbation des objectifs de l'équipe de direction et à la surveillance de la performance de la direction ?
- L'organisme a-t-il un bassin solide de leaders en place ? Quelles stratégies la direction adopte-t-elle pour recruter, retenir et développer les futurs leaders de l'organisme ?
- Quelles tendances démographiques influent, ou sont susceptibles d'influer, sur l'organisme et sa capacité de mener à bien ses plans ? Le conseil a-t-il connaissance d'autres risques liés aux talents auxquels l'organisme fait face ? Quelle est la réponse à ces risques ?

# Structure et ressources

La façon dont le conseil est structuré peut influencer sur sa capacité d'assurer une gérance efficace. Le conseil doit être indépendant de la direction et donc objectif dans le contrôle et l'évaluation des activités de cette dernière. Pour bien exécuter son mandat, il doit fixer sa structure, ses responsabilités et ses pouvoirs, et en faire autant pour ses comités.

## Compétences des membres du conseil

Le conseil doit examiner les compétences que ses membres doivent posséder pour pouvoir bien remplir leurs fonctions.

Les demandes envers les conseils sont de plus en plus élevées; par conséquent, ceux-ci éprouvent des difficultés croissantes à recruter des administrateurs possédant l'expérience et le savoir-faire nécessaire pour remplir leur mandat adéquatement. Un conseil devrait établir une matrice des compétences du conseil qui décrit clairement le rôle des administrateurs et les attentes envers eux en plus de l'expertise et de l'engagement nécessaires. Une analyse des lacunes sur le plan des compétences permet d'identifier les domaines d'expertise nécessaires qui sont actuellement manquants au sein du conseil. (Vous trouverez à l'annexe D un exemple de matrice des compétences dont l'OBNL peut se servir pour effectuer une telle analyse.)

Les conseils ont besoin d'administrateurs qui sont prêts à consacrer le temps nécessaire pour bien remplir leur rôle et qui possèdent un savoir-faire dans différents domaines qui touchent l'organisme, entre autres les collectes de fonds, le réseautage, le risque, les talents, la technologie, les finances, la durabilité, les réseaux sociaux. De plus, de nombreux conseils ont besoin d'administrateurs qui peuvent

### Enjeux pour les OBNL

Recruter et retenir des administrateurs compétents et indépendants est difficile pour toute organisation, en particulier pour un OBNL où les administrateurs siègent pour la plupart bénévolement. Néanmoins, tout OBNL a besoin d'un conseil équilibré, diversifié et pleinement engagé.

Une stratégie à laquelle l'OBNL peut avoir recours pour former un tel conseil est le recrutement de jeunes professionnels cherchant à acquérir une expérience d'administrateur et à transmettre leurs connaissances. Les jeunes professionnels sont souvent socialement responsables et désirent s'impliquer dans leur collectivité. Songez à approcher des associations sectorielles ou de professionnels pour rendre public tout poste d'administrateur vacant.

aider l'organisme à communiquer avec les parties prenantes et à former, encadrer et superviser le personnel de l'organisme, y compris la direction. En outre, selon l'organisme et sa situation, certains conseils ont besoin d'administrateurs possédant une expérience unique, par exemple de l'expérience auprès des autorités de réglementation.

Malheureusement, une compétence importante est parfois négligée par les OBNL : la littératie financière. Un administrateur qui siège au comité d'audit ou des finances doit posséder les compétences financières appropriées : il doit être en mesure de lire et de comprendre les états financiers, de comprendre les méthodes comptables, les estimations et jugements présentés par la direction et l'auditeur indépendant ainsi que la façon dont les activités de l'organisme peuvent influencer ses méthodes comptables.

Une des conditions essentielles que doivent remplir les conseils est l'indépendance de la majorité des administrateurs (en d'autres termes, ceux-ci ne doivent entretenir avec l'OBNL aucune relation d'intérêt, d'affaires ou autre qui pourrait en fait ou en apparence nuire à leur capacité d'agir dans le meilleur intérêt de l'OBNL et ils doivent aussi être indépendants de la direction). Lorsqu'un administrateur n'est pas indépendant à l'égard d'une question donnée, il doit s'abstenir de participer au processus décisionnel pour celle-ci. Bien que certains conseils d'OBNL soient tenus de représenter différents groupes parmi leurs membres, tous les administrateurs rendent compte à l'ensemble des parties prenantes et non à un groupe d'intérêts particulier (une seule région géographique, une seule partie prenante ou un groupe déterminé au sein de l'OBNL sont des exemples de groupes d'intérêts particuliers).

### Enjeux pour les OBNL

Un petit OBNL peut avoir de la difficulté à attirer suffisamment d'administrateurs compétents extérieurs à l'organisme. Par conséquent, des membres de la direction ou d'autres employés de l'organisme peuvent faire partie du conseil. Ces administrateurs devraient assister aux réunions, mais sans avoir de droit de vote.

Pour ce qui est de sa composition, le conseil doit prendre en considération les facteurs suivants, qui figurent habituellement dans sa charte :

- les méthodes qu'il utilise pour évaluer les compétences actuelles de ses membres et repérer les lacunes sur le plan de l'expérience des administrateurs et les besoins du conseil;
- les rôles et relations entre le conseil et la direction; et la mesure dans laquelle le conseil fournit, et la direction utilise, les conseils et les directives;
- le niveau d'expertise du conseil requis à l'égard des processus opérationnels, du secteur d'activité, des produits et des services de l'organisme;
- les processus utilisés par le conseil, et par ceux d'organismes comparables, afin de s'assurer que ses membres disposent du savoir-faire, de l'expérience et des compétences requises;
- des indicateurs de performance qui permettent aux membres du conseil et des comités de mesurer leur efficacité et leur progression, le cas échéant.

En outre, les membres du conseil doivent réunir les conditions suivantes :

- répondre de leurs actions et de celles de l'organisme;
- bien connaître les activités de l'organisme;
- faire part de leur savoir-faire;
- s'employer activement à examiner les enjeux et à remettre en question les propositions de la direction et des autres administrateurs;
- avoir le temps d'assister aux réunions et contribuer à l'exécution du mandat du conseil;
- connaître le contexte dans lequel l'OBNL évolue et les risques auxquels il est exposé.

### Le président du conseil d'administration

La sélection de la personne appelée à assurer la présidence du conseil est l'une des décisions les plus importantes que le conseil ait à prendre. En effet, l'efficacité du conseil et l'efficacité de son président sont habituellement synonymes.

---

« Un candidat à un poste d'administrateur doit expliquer clairement pourquoi il souhaite faire partie du conseil et ce qu'il peut y apporter. Il doit réellement s'intéresser aux activités du conseil et de l'organisme et vouloir contribuer à l'amélioration des résultats. Les conseils peuvent éviter d'inviter des candidats qui ne cherchent qu'à garnir leur CV en discutant franchement avec chacun de sa motivation. »

**Gord Holloway, président**  
Institute of Chartered Accountants of British Columbia

Le président du conseil doit posséder les compétences relationnelles et professionnelles d'un bon administrateur. En outre, il doit être en mesure de faire preuve de leadership et savoir transmettre la « vision » du conseil à la direction et aux parties prenantes. Il doit enfin avoir l'autorité et la force de caractère nécessaires pour contrôler l'ordre du jour du conseil et ses réunions, et la détermination à tenir la direction responsable de ses actes.

## Taille du conseil

Le conseil d'un OBNL doit périodiquement réexaminer sa taille et sa composition, afin de s'assurer qu'elles favorisent le processus décisionnel. Par exemple, si les administrateurs sont trop nombreux, ils risquent de ne pas se sentir personnellement responsables des décisions du conseil, ou le processus décisionnel risque de devenir trop lourd. Si, en revanche, ils sont trop peu nombreux, ils risquent d'avoir une charge trop lourde et de ne pas pouvoir s'acquitter adéquatement de leurs responsabilités. Lorsque le conseil est tenu de représenter des groupes décentralisés (comme le conseil d'un OBNL national, qui doit souvent compter un représentant par province ou région), l'organisation des réunions doit permettre à ces membres d'y participer par téléphone ou au moyen de leur ordinateur.

Il n'y a pas de nombre idéal d'administrateurs. Nous avons cependant constaté qu'un conseil composé de 12 à 15 personnes fonctionne généralement bien. Certains cas justifient la création d'un conseil plus ou moins nombreux. Si le nombre d'administrateurs doit être très élevé (pour représenter une large base), la solution sera probablement de créer un solide comité de direction, investi de pleins pouvoirs.

## Comités du conseil

Aujourd'hui, les conseils exercent de plus en plus d'activités par l'intermédiaire de comités. Dans le cas des entreprises, les autorités de réglementation encouragent cette pratique, par exemple en donnant plus de responsabilités au comité d'audit ou au comité de la rémunération.

Les membres de certains comités essentiels du conseil ont souvent de plus grandes responsabilités que les autres administrateurs, selon l'importance de ces comités dans le processus de gouvernance. Ainsi, les membres d'un comité de direction peuvent avoir le pouvoir de prendre des décisions au nom du conseil entre les réunions de celui-ci.

Dans le cas d'un OBNL, le conseil doit déterminer avec soin les comités nécessaires et s'assurer que leur rôle, leurs responsabilités, leur composition et les autres aspects connexes sont appropriés et clairement définis.

### Comité d'audit

Le comité d'audit joue maintenant un rôle essentiel dans la gouvernance d'entreprise. Pour un OBNL assujéti à un audit, il est également avantageux d'avoir un comité d'audit composé d'au moins trois membres indépendants du conseil qui ont de l'expérience dans les rapports financiers. Voici les fonctions du comité d'audit :

- veiller à ce que l'audit soit mené de façon efficace et pour un coût raisonnable;
- surveiller les systèmes financiers et les contrôles internes de l'OBNL;
- recommander au conseil d'approuver les états financiers annuels audités de l'OBNL;
- recommander au conseil la nomination de l'auditeur indépendant, approuver et surveiller ses activités, et approuver ses honoraires.

Même si la meilleure pratique de gouvernance est d'avoir un comité d'audit et un comité des finances distincts, dans un petit OBNL, c'est souvent le comité des finances ou des ressources qui assume les fonctions du comité d'audit.

### Comité des candidatures

La plupart des conseils de sociétés ouvertes ont un comité des candidatures chargé de recommander des candidats au poste d'administrateur. Bon nombre de conseils d'OBNL jugeront sans doute utile d'avoir, eux aussi, un tel comité. Par exemple, dans certains OBNL, les administrateurs sont élus au suffrage universel; bien que cela puisse être tout ce qu'il y a de plus démocratique, les conseils ainsi formés ne sont pas forcément les plus efficaces. Le conseil a besoin de membres qui fonctionnent bien en équipe, qui possèdent le savoir-faire nécessaire et qui représentent le mieux possible les intérêts de l'organisme dans son ensemble et non pas seulement ceux de certains groupes.

L'existence d'un comité officiel des candidatures permet aussi au conseil de planifier la durée du mandat et la rotation des administrateurs et ainsi d'assurer la continuité du conseil dans son ensemble.

### Comité de gouvernance

Il est de plus en plus courant pour les conseils d'administration d'entreprises de constituer un comité de gouvernance. Le conseil d'un OBNL pourrait également tirer parti de cette pratique; d'ailleurs, bon nombre d'entre eux ont déjà créé un tel comité.

Le comité de gouvernance veille à la mise en place d'un modèle de gouvernance approprié et s'occupe de coordonner les évaluations de la performance du conseil, de ses comités et des administrateurs. En outre, il vérifie si le conseil, la direction et d'autres intervenants se conforment aux politiques et procédures du conseil et de l'organisme.



Un certain nombre de conseils incorporent les fonctions de gouvernance et de mise en candidature des administrateurs dans le mandat d'un comité de gouvernance ou d'un comité mixte de gouvernance et des candidatures.

## Orientation et formation continue des administrateurs

La mise sur pied d'un programme d'orientation et de formation des nouveaux administrateurs est une pratique exemplaire qui les aide à devenir rapidement des membres productifs du conseil. Il est également recommandé au conseil d'un OBNL de créer un programme officiel d'orientation pour permettre de s'assurer que les nouveaux administrateurs comprennent bien leurs fonctions ainsi que le rôle, la structure et les procédures du conseil, qu'ils sont bien au fait des enjeux auxquels l'organisme fait face et qu'ils sont prêts plus rapidement à participer aux activités du conseil et à apporter une contribution aux questions qui lui sont soumises. Parmi les éléments essentiels de ce programme sont un cahier d'information pratique et une discussion avec le président du conseil sur les enjeux et les attentes.

L'organisation de séances de formation continue pour le conseil, soit pendant une journée de réflexion annuelle du conseil, soit tout au long de l'année pendant ou en lien avec les réunions du conseil, constitue une autre pratique exemplaire de gouvernance. Ces séances de formation visent à informer les administrateurs des questions émergentes, par exemple les nouvelles lois et nouveaux règlements et les meilleures pratiques de gouvernance.

### Enjeux pour les OBNL

Trouver le temps, l'argent et le savoir-faire nécessaires pour organiser des activités d'apprentissage structurées pour les administrateurs n'est pas toujours possible pour de nombreux OBNL.

Les conseils de ces OBNL devraient plutôt chercher des ressources d'apprentissage gratuites ou peu coûteuses sur le Web. Le conseiller d'affaires de l'organisme peut également aider le conseil à cibler ses besoins d'apprentissage et à trouver des formations de qualité à moindre coût sur le Web ou offertes localement par des associations ou d'autres organisations.



#### Points que le conseil doit prendre en considération :

- Le mandat du conseil décrit-il la structure (nombre d'administrateurs et leurs compétences, présidence, responsabilités, etc.) du conseil et de chacun de ses comités? Le conseil vérifie-t-il périodiquement l'exactitude et la pertinence de ce document?
- Quelle est la durée normale du mandat d'un administrateur? Y a-t-il un taux de roulement élevé d'une année à l'autre et quelles procédures facilitent la continuité des politiques et des initiatives? Y a-t-il un plan de relève pour les administrateurs?
- Comment sont sélectionnés les nouveaux administrateurs? Y a-t-il un comité des candidatures? Parce qu'ils sont bénévoles, les administrateurs sont-ils plus difficiles à recruter et à conserver, surtout dans un environnement où les risques d'actions en justice vont en augmentant?
- L'organisme est-il assujéti à un audit et, dans l'affirmative, y a-t-il un comité d'audit? Si l'organisme a un comité mixte des finances et d'audit, quelles mesures sont en place pour garantir qu'il consacra suffisamment de temps à ses responsabilités d'audit?
- Le conseil a-t-il un programme d'orientation qui permet aux nouveaux administrateurs de s'initier rapidement et ainsi de participer efficacement aux activités du conseil? Y a-t-il un programme de formation continue?

# Information et processus

**L**e mandat et la structure du conseil sont tous les deux importants. Toutefois, en l'absence de processus et de l'information nécessaires aux activités d'un conseil, la « gouvernance efficace » n'est rien de plus qu'un vœu pieux.

## Information à l'intention du conseil

Le conseil doit s'assurer qu'il dispose de l'information voulue pour évaluer les activités de l'OBNL et de sa direction. La qualité de la discussion pendant les réunions du conseil est largement fonction de la qualité de l'information qui est fournie au conseil. Cette information doit être complète, mais sans entrer dans le détail des questions opérationnelles, ce qui la rendrait trop lourde pour les membres du conseil. Le niveau de détail approprié doit être établi par le conseil et la direction en fonction de leur compréhension conjointe des raisons pour lesquelles le conseil a besoin de cette information et de ce qu'il en fait.

Le président du conseil doit veiller à ce que les besoins en information du conseil soient satisfaits. C'est habituellement à la direction qu'il incombe de produire l'information requise de manière rapide et efficace. Le président du conseil doit communiquer clairement les attentes du conseil à la direction et passer en revue les documents qu'elle fournit avant leur distribution au reste du conseil. Lorsqu'il définit ses attentes à l'égard des besoins en information, le conseil doit tenir compte des facteurs suivants :

- Les enjeux et les activités dont il doit être informé par la direction. Par exemple, le conseil pourrait demander à recevoir des rapports et des garanties périodiques du chef des finances concernant les investissements de l'OBNL, la conformité de l'OBNL aux obligations fiscales applicables comme les retenues sur la paie, les taxes de vente, le dépôt des déclarations dans les délais prescrits ainsi que des garanties selon lesquelles les activités de l'OBNL ne vont pas à l'encontre de ce qui est permis par des règlements fiscaux.
- Le moment où l'information est communiquée au conseil.
- La qualité de l'information, y compris le degré de détail attendu.
- La forme de l'information (par écrit ou au moyen d'exposés présentés par la direction ou par d'autres parties).
- Les attentes du président du conseil relativement à l'ordre du jour des réunions.
- Les exigences du président du conseil relativement à l'examen des documents d'information avant leur distribution à l'ensemble du conseil.

En précisant les attentes liées à leurs besoins en information, les membres du conseil sont davantage en mesure de tenir entre eux et avec la direction des discussions efficaces sur les enjeux clés.

### Information obtenue de l'auditeur indépendant ou d'autres sources

Bien que la communication de l'information au conseil relève principalement de la direction, il y aura des cas où cette tâche reviendra à d'autres. Certains rapports s'inscriront dans le cadre des procédures courantes. Par exemple, dans un OBNL assujéti à un audit, le conseil (ou son comité d'audit) recevra un rapport de l'auditeur indépendant sur ses travaux d'audit. Comme il s'agit d'une relation récurrente, le conseil pourrait préciser ses attentes particulières relatives à ses besoins en information de la part de l'auditeur indépendant.

À l'occasion, le conseil peut avoir recours à un conseiller externe pour les questions demandant des compétences spéciales, par exemple en cas de litige, de réorganisation importante, d'opération financière majeure ou d'implantation d'un système informatique.

### Plan de travail du conseil

La charte ou le mandat écrit du conseil et le plan stratégique de l'organisme doivent être traduits en un plan de travail pour le conseil, afin que ce dernier puisse s'acquitter de toutes les responsabilités et fonctions énoncées dans son mandat et demeurer concentré sur les objectifs de l'organisme.

Préparer un plan de travail pour le conseil est relativement simple. Le président du conseil, en consultation avec la direction, doit inscrire à l'ordre du jour d'une réunion spécifique chaque responsabilité identifiée dans le mandat et préciser la date à laquelle ce point fera l'objet d'une discussion. Le plan de travail doit également identifier les besoins en information du conseil pour chaque point et indiquer la personne chargée de communiquer cette information au conseil.

Pour faciliter cet effort, le conseil pourrait regrouper les responsabilités similaires, par exemple l'environnement, les conflits d'intérêts, les dépenses appropriées du conseil, les ressources financières et humaines, les droits de la personne, la diversité, la discrimination, etc.

### Réunions du conseil

Les aspects pratiques des réunions du conseil sont importants et peuvent avoir une incidence marquée sur son efficacité.

Le président du conseil et le chef de la direction doivent s'entendre sur l'ordre du jour de chaque réunion du conseil, qui doit prévoir suffisamment de temps pour permettre une discussion sur chacune des principales responsabilités du conseil. Au besoin, il faut prévoir du temps pour les questions additionnelles non incluses dans le plan de travail du conseil que la direction, l'auditeur indépendant ou d'autres parties prenantes pourraient soumettre au conseil. Les administrateurs doivent être en mesure de contribuer à l'ordre du jour du conseil.

Il faut prévoir du temps à la fin de chaque réunion pour que les administrateurs puissent tenir une séance à huis clos (c'est-à-dire en l'absence de la direction) afin de permettre au conseil de discuter rapidement et confidentiellement des questions délicates. Il faut également organiser régulièrement des séances à huis clos avec l'auditeur indépendant, le chef de l'audit interne, le conseiller juridique interne et les conseillers juridiques externes, le cas échéant.

Les membres qui sont dans l'impossibilité d'assister à une réunion doivent recevoir suffisamment d'information pour bien comprendre les décisions qui ont été prises. Ils doivent également avoir la possibilité de manifester éventuellement leur désaccord relativement à une décision donnée.

## Procès-verbaux

Dans un OBNL dont les membres ont un mandat relativement court, le conseil risque de perdre sa « mémoire collective » des décisions antérieures (cela se produit quand aucun des membres ayant pris une décision donnée ne siège au conseil lorsque cette décision est réexaminée dans les années qui suivent). Le conseil doit consigner ses discussions et décisions suffisamment en détail pour en faciliter l'accès et la compréhension par les futurs conseils. Les résolutions, par exemple, doivent être consignées dans un document de politique du conseil. Des procès-verbaux clairs, détaillés et structurés appuieront aussi la défense de diligence raisonnable des administrateurs en cas de réclamation relative à la responsabilité civile.

### Points que le conseil doit prendre en considération :

- Le conseil a-t-il déterminé l'information dont il a besoin pour pouvoir s'acquitter de ses responsabilités? Cette information lui permet-elle d'évaluer la performance de l'OBNL par rapport aux principaux facteurs de réussite et pas seulement sur le plan financier? Le conseil a-t-il communiqué à la direction les attentes liées à ses besoins en information?
- Comment les réunions du conseil sont-elles structurées? Le conseil a-t-il traduit son mandat en un plan de travail efficace? Les membres disposent-ils de suffisamment de temps pour discuter à fond des sujets importants? Qui établit l'ordre du jour? Les réunions sont-elles trop longues, trop courtes ou trop rares? Les membres ont-ils tous la possibilité de participer pleinement aux réunions? La présence aux réunions est-elle satisfaisante? Si un membre est absent d'une réunion, peut-il exprimer son désaccord à l'égard d'une décision donnée?
- Le conseil tient-il des procès-verbaux officiels de ses réunions, avec documentation adéquate à l'appui des décisions et des raisons qui les ont motivées? A-t-il accès aux procès-verbaux des années antérieures?
- Les résolutions et politiques de nature semblable sont-elles périodiquement regroupées et mises à jour?

# Surveillance et obligation de rendre compte

**P**our continuer de fonctionner efficacement, le conseil doit évaluer officiellement de façon périodique sa propre performance et celle de ses comités et de ses membres. Il doit également présenter régulièrement des rapports sur ses activités aux parties prenantes internes et externes. Ces deux mesures devraient compléter les activités entreprises par l'OBNL pour surveiller sa performance globale et en rendre compte.

## Évaluation de la performance

Dans une entreprise, il est recommandé que le conseil, ses comités et chaque membre procèdent à une évaluation périodique de leur propre efficacité afin de déterminer s'ils aident le conseil à s'acquitter de ses responsabilités. Cette activité bénéficierait également aux conseils d'OBNL. La capacité du conseil à constamment améliorer sa performance est fonction de la qualité de cette évaluation et de son utilisation.

L'autoévaluation par rapport aux objectifs établis, les examens par des tiers, l'évaluation comparative et les examens confidentiels par des pairs sont quatre méthodes d'évaluation populaires de la performance. Peu importe la méthode choisie, pour évaluer sa performance, le conseil doit répondre à deux questions fondamentales :

- Le conseil est-il assuré qu'il s'est acquitté de façon efficace des responsabilités énoncées dans son mandat ?
- Les administrateurs, la direction et les autres parties prenantes ont-ils des suggestions qui aideraient le conseil à accroître son efficacité et son efficacité opérationnelles ?

Lorsque le conseil évalue ses compétences et sa performance, il doit tenir compte des compétences spécifiques que doivent posséder le conseil, ses comités et les administrateurs pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Il doit déterminer la mesure dans laquelle ces compétences existent, si elles ont été appliquées correctement ou si elles doivent être perfectionnées. Le conseil, ou un sous-groupe de celui-ci, peut ensuite mettre au point un plan tenant compte des besoins en talents du conseil. Par exemple, de nouveaux administrateurs possédant l'expérience et le savoir-faire requis peuvent être recrutés pour succéder aux administrateurs dont le mandat arrive à échéance. On peut satisfaire aux besoins en matière de compétences des administrateurs déjà en place grâce aux programmes de formation du conseil.

L'adoption de limites de durée pour les mandats des administrateurs est une autre manière de gérer la composition du conseil d'administration et d'alimenter les talents au sein du conseil. Ces limites permettent un apport constant de nouveaux talents au sein du conseil. En l'absence de telles politiques forçant la rotation des administrateurs, les conseils pourraient se trouver dans l'obligation de remplacer

---

« Un administrateur efficace est quelqu'un qui est capable d'évaluer l'information qui lui est présentée d'un œil critique, qui comprend la différence entre la "gouvernance" et les "opérations" et qui amène sa part de compétences au conseil. Il comprend également l'environnement dans lequel évolue l'organisme, ce qui ajoute de la valeur aux discussions du conseil. »

**Joshua Dougherty, président, comité de gouvernance**  
Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada

un grand nombre d'administrateurs en même temps, avec la perte d'expertise et de connaissances que cela implique, et pourraient être privés de l'arrivée de nouveaux talents riches de nouvelles idées et expériences.

Vous trouverez à l'annexe C un exemple de formulaire d'évaluation de la performance du conseil.

## Obligation publique de rendre des comptes et responsabilité personnelle

Le conseil d'administration d'une entreprise est responsable des actes et des omissions de l'entreprise. Le conseil et les administrateurs d'un OBNL s'exposent de plus en plus, eux aussi, au risque d'être tenus collectivement et personnellement responsables des actes du conseil ou de l'organisme dans son ensemble. Les administrateurs d'un OBNL sont des bénévoles, mais ils assument le même degré de responsabilité que les administrateurs rémunérés des entreprises. Pour démontrer qu'ils ont agi de façon responsable, les administrateurs doivent :

- agir de bonne foi, dans l'intérêt de l'OBNL;
- éviter les conflits d'intérêts;
- être assidus aux réunions et exiger toute l'information requise;
- s'assurer raisonnablement de l'intégrité et de la compétence du chef de la direction.

Les risques qu'entraîne cette responsabilité peuvent diminuer la capacité de l'OBNL d'attirer des candidats compétents pour son conseil d'administration, en plus d'entraver l'efficacité des administrateurs en place. S'il ne l'a pas déjà fait, le conseil d'un OBNL doit envisager d'offrir à ses membres et aux principaux dirigeants de l'organisme une assurance responsabilité. Les administrateurs

doivent être bien informés de la protection dont ils bénéficient, de ses limites et des risques accrus qui peuvent découler de leur participation à un comité du conseil. Dans bien des cas, le conseil peut instituer des mesures pour atténuer ces risques résiduels.

### Communication

Une pratique exemplaire de gouvernance pour le conseil consiste à assumer la responsabilité d'établir les communications entre l'organisme et ses parties prenantes. Le conseil doit déterminer comment l'OBNL communiquera avec les parties prenantes, le type d'information qui sera communiquée et les conditions dans lesquelles cette information sera communiquée. Il doit aussi nommer des personnes au sein de l'OBNL qui seront autorisées à agir à titre de porte-parole de l'organisme. En outre, le conseil pourrait décider que les communications avec certaines parties prenantes, comme les grands donateurs ou les bénévoles de longue date, se feront directement par le conseil. Il doit enfin se pencher sur la manière dont les parties prenantes peuvent transmettre à leur tour des commentaires à l'OBNL et sur l'usage qui est fait de cette information.

Le conseil doit approuver le contenu et la distribution des états financiers et du rapport annuel de l'OBNL. Cela inclut tous les renseignements qu'il est tenu de soumettre aux autorités de réglementation ou aux organismes de financement, y compris les rapports exigés par les autorités fiscales.

Dans le cadre de leurs responsabilités envers les actionnaires et autres parties prenantes, les sociétés ouvertes sont tenues de déclarer publiquement leurs pratiques de gouvernance. Les OBNL ne sont pas assujettis à cette obligation, mais leur conseil d'administration aurait intérêt à se doter d'une politique à cet égard. La déclaration volontaire des pratiques de gouvernance peut accroître les chances d'obtenir le soutien d'un organisme de financement ou d'un donateur. Certains grands organismes de financement demandent déjà des renseignements sur les pratiques de gouvernance dans leurs formulaires de demande de financement. Ces déclarations peuvent inclure la publication du mandat du conseil et de ses comités.



#### Points que le conseil doit prendre en considération :

- Comment le conseil évalue-t-il sa propre performance et celle de ses comités et administrateurs?
- Quelles personnes ou quels groupes participent à ce processus d'évaluation? Celui-ci est-il documenté?
- Comment le conseil d'administration traite-t-il les questions soulevées dans ses évaluations afin d'encourager l'amélioration continue?
- Les administrateurs sont-ils informés périodiquement des risques auxquels ils s'exposent? Le conseil a-t-il souscrit une assurance responsabilité pour ses membres et pour les dirigeants?
- Le conseil a-t-il déterminé si les rapports sur sa performance et sur la gouvernance de l'OBNL dans son ensemble doivent être communiqués aux principales parties prenantes?



# Pour un conseil plus efficace

**P**our s'acquitter de ses responsabilités, le conseil d'administration doit s'être doté de structures et de procédures opérationnelles bien acceptés. La présente publication traite de bon nombre de questions dont le conseil doit tenir compte lorsqu'il examine l'efficacité de ses structures et processus. Les conseils qui souhaitent renforcer leur efficacité doivent formuler un plan systématique d'amélioration.

## Nous proposons un processus en quatre étapes :

### Étape 1. Établir des critères de base

Le meilleur point de départ est la situation actuelle. Le conseil devrait faire une autoévaluation à l'aide des questions formulées dans la présente brochure afin d'identifier ses points forts ainsi que les points à améliorer. Il doit également s'efforcer d'acquérir une bonne compréhension de l'organisme comme tel, y compris ses responsabilités juridiques et les attentes des parties prenantes.

À la fin de cette étape, le conseil devrait avoir une bonne idée de ce qu'il fait bien, des points à améliorer et des activités à réorienter de manière à refléter le rôle et la raison d'être de l'OBNL.

### Étape 2. Fixer une orientation et des objectifs communs

À l'aide de l'information recueillie à l'étape 1, le conseil doit s'entendre sur un concept de gouvernance qui reflète la mission de l'OBNL, y compris le degré d'efficacité visé et la stratégie à suivre pour y arriver. Il doit également élaborer des énoncés de mission et d'objectifs pour l'OBNL, ainsi que des chartes ou des mandats clairs et complets pour le conseil et ses comités.

### Étape 3. Mettre en place une culture appropriée

Comme il a été mentionné précédemment, une bonne gouvernance exige un milieu favorable, ce qu'on ne peut tenir pour acquis. L'évaluation des critères de base doit inclure un examen de la culture de l'OBNL.

Le conseil doit jouer un rôle de premier plan en favorisant une culture propice à une bonne gouvernance, notamment en s'assurant, entre autres, que sa propre culture englobe un engagement à continuer de s'améliorer et à viser l'excellence parmi les pairs. Il doit aussi examiner les politiques et les actes de la direction (par exemple en ce qui concerne les droits de la personne et la confidentialité des renseignements personnels) qui ont un effet sur la culture organisationnelle.

---

« Le capitalisme tel qu'on le connaît est de plus en plus remis en question; la croissance à tout prix ne semble plus être le but ultime. De nouveaux comportements apparaissent : conscience sociale accrue, équilibre entre rentabilité et contribution sociale, investissement responsable, gestion équitable, partage des richesses, etc. Cette nouvelle tendance pourrait se traduire par une augmentation du nombre de bénévoles et de dons ou encore par des alliances entre organismes, favorisant le partage de services et de ressources. Les organismes à but non lucratif ne peuvent se permettre d'ignorer cette évolution et se doivent d'en tirer tous les bénéfices qu'elle peut procurer. »

**Gilles Chevalier, Ph. D., président du comité de gouvernance et  
du comité de régie financière et membre du comité exécutif**  
Fondation des maladies mentales

#### Étape 4. Passer à l'action

La dernière étape consiste à transformer le plan stratégique de gouvernance en une série d'objectifs et de mesures réalisables assortis d'un calendrier de mise en œuvre (c'est-à-dire un plan de travail pour le conseil). Les mesures détaillées à prendre pour donner suite à chaque élément du plan doivent être déléguées au comité compétent du conseil, à un administrateur particulier ou, dans certains cas, à un membre de la direction. Il faut prévoir du temps à chaque réunion du conseil pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action.

Le conseil doit procéder à une autoévaluation au moins une fois tous les deux ans, afin de mesurer les progrès accomplis au cours de la période précédente et de recueillir l'information nécessaire pour apporter les ajustements requis à son plan de travail.

# Conclusion

**L**e rôle des OBNL et la demande pour les services qu'ils offrent continuent de croître. Les OBNL se butent à de nombreux obstacles pour remplir leur mission et répondre aux attentes des parties prenantes; toutefois, ceux qui possèdent un système de gouvernance solide et un conseil d'administration compétent et efficace ont plus de chances de succès que les autres.

La présente publication traite de questions importantes qu'un OBNL et son conseil doivent prendre en considération lorsqu'ils établissent un système de gouvernance. Le cadre de gouvernance présenté dans cette publication décrit les principaux aspects de la gouvernance afin d'aider le conseil à assumer ses responsabilités, entre autres surveiller efficacement la direction. Cependant, comme chaque organisme est unique, l'OBNL et son conseil doivent adapter le cadre de gouvernance en fonction de leur situation et de leurs besoins.



Pour plus d'information sur le cadre et les questions abordées dans la présente publication, n'hésitez pas à communiquer avec l'un de nos experts qui figurent à la fin de la publication. Ils possèdent une vaste expérience et peuvent vous offrir un large éventail de solutions – qu'il s'agisse de questions de comptabilité complexes, de conseils d'affaires, de gouvernance ou de compétences en technologie – qui pourront être adaptées aux besoins particuliers de votre organisme. Ils vous aideront à concevoir une stratégie grâce à laquelle vous pourrez tirer parti des obligations du conseil, tout en créant de la valeur pour votre organisme et ses parties prenantes.



# Annexes

Vous trouverez dans ces annexes certains de nos outils les plus populaires conçus pour vous aider à adopter certaines des pratiques exemplaires décrites dans cette publication.

Si vous préférez les obtenir sous forme électronique et que vous possédez un téléphone intelligent, balayez simplement ce code QR pour accéder à la section sur la gouvernance d'entreprise des OBNL de notre Centre de gouvernance d'entreprise, où vous pourrez télécharger les outils. Vous pouvez également entrer l'adresse suivante dans la barre d'adresse de votre navigateur Web :

[www.deloitte.com/ca/ConseilOBNL](http://www.deloitte.com/ca/ConseilOBNL).



Pour télécharger un lecteur de codes QR (dont vous avez besoin pour que votre téléphone intelligent reconnaisse ce code), visitez <http://getscanlife.com>.



# Annexe A

## Modèle de mandat pour le conseil d'administration d'un OBNL

### Structure

Le conseil compte un minimum de huit membres et un maximum de quinze membres. Les administrateurs sont nommés pour un mandat de deux ans.

À sa première réunion suivant l'assemblée annuelle, le conseil élit un président du conseil, qui doit être indépendant et qui présidera toutes les réunions du conseil.

### Réunions

Le conseil se réunit au moins cinq fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. Si un membre ne peut pas participer à une réunion en personne, il peut le faire par téléphone ou au moyen de son ordinateur.

Du temps est prévu lors de chaque réunion pour permettre au conseil de délibérer en l'absence de la direction (y compris des administrateurs membres de la direction).

Les décisions du conseil sont attestées par voie de résolutions adoptées aux réunions du conseil et consignées dans les procès-verbaux de ces réunions.

Le secrétaire de l'OBNL fait fonction de secrétaire des réunions. Il transmet une copie du procès-verbal provisoire de chaque réunion du conseil à chaque administrateur dans les 14 jours suivant la réunion.

### Responsabilités

Le conseil assume l'ultime responsabilité pour l'OBNL en jouant un rôle de gérance. Il délègue la gestion quotidienne de l'OBNL au chef de la direction et à l'équipe de direction. Pour remplir son rôle de gérance, le conseil doit :

1. superviser l'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégique, financier et opérationnel;
2. superviser l'élaboration par la direction d'un processus visant à identifier, gérer et surveiller les principaux risques auxquels est exposé l'OBNL;
3. demander à la direction de mettre en œuvre et de maintenir des systèmes appropriés de contrôle interne et d'information de gestion;
4. nommer le chef de la direction et d'autres dirigeants de l'OBNL, définir les fonctions et les limites des pouvoirs de la direction, surveiller la performance de la direction et approuver sa rémunération;
5. superviser la planification de la relève et les plans de développement de la direction;
6. exiger de la direction qu'elle maintienne un programme efficace de communication avec les parties prenantes, y compris un processus permettant à celles-ci de communiquer directement avec le conseil ou avec un administrateur particulier;



7. superviser et approuver le rapport annuel de l'OBNL et sa distribution aux parties prenantes internes et externes;
8. nommer un comité d'audit composé de trois membres du conseil qui sont indépendants de la direction et qui possèdent l'expertise financière requise pour être responsables, au nom du conseil, de la surveillance de l'auditeur indépendant de l'OBNL;
9. constituer d'autres comités que le conseil juge nécessaires pour lui permettre d'exercer efficacement ses responsabilités et déléguer à ces comités les pouvoirs qu'il juge appropriés;
10. adopter, modifier ou abroger les règlements internes de l'OBNL et surveiller la conformité de l'OBNL à ces règlements ainsi qu'à ses obligations législatives et fiduciaires;
11. adopter ou modifier le code de déontologie de l'OBNL et surveiller la conformité de l'OBNL à ce code;
12. prendre d'autres décisions qui s'avèrent nécessaires ou qui peuvent être réservées par le conseil d'administration et qui ne sont pas déléguées à un de ses comités ou à la direction.

## Performance du conseil

Le conseil évalue officiellement à tous les deux ans sa performance et son efficacité, ainsi que la performance et l'efficacité de ses comités et de chaque administrateur.

Le conseil examine son mandat chaque année pour s'assurer qu'il continue de convenir à sa situation et à celle de l'OBNL.

# Annexe B

## Modèle de mandat pour le comité d'audit d'un OBNL

### Structure

Le comité d'audit compte au moins trois membres, qui font tous partie du conseil d'administration, sont indépendants de la direction et possèdent des connaissances en finances.

Les membres du comité sont nommés pour un mandat de deux ans.

Le conseil nomme un des membres du comité à la présidence du comité.

Le comité se réunit au moins cinq fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. Si un membre ne peut pas assister à une réunion en personne, il peut le faire par téléphone ou au moyen de son ordinateur.

L'auditeur indépendant est avisé de chaque réunion, à laquelle il peut assister et participer.

Du temps est prévu lors de chaque réunion pour permettre au comité de rencontrer séparément la direction et l'auditeur indépendant.

Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé et remis aux membres du conseil dans les 14 jours suivant la réunion.

### Responsabilités

Le comité d'audit relève du conseil d'administration et assume les responsabilités suivantes :

1. la surveillance de la fiabilité et de l'intégrité des principes et pratiques comptables adoptés par l'OBNL;
2. en ce qui concerne les états financiers et autres rapports financiers de l'OBNL, il doit notamment :
  - a. examiner les états financiers de l'OBNL et en discuter avec la direction et l'auditeur indépendant,
  - b. recommander au conseil d'approuver les états financiers audités,
  - c. examiner les grandes questions concernant les principes comptables et la présentation des états financiers,
  - d. examiner les principales méthodes comptables, y compris les autres traitements possibles de l'information financière, etc.;

3. les principes et pratiques de présentation de l'information adoptés par la direction;
4. en ce qui a trait à la surveillance des compétences, de l'indépendance et de la performance de l'auditeur indépendant, le comité doit notamment :
  - a. recommander la nomination ou le remplacement de l'auditeur indépendant au conseil d'administration,
  - b. recommander la nomination ou le remplacement de l'auditeur indépendant au conseil d'administration,
  - c. examiner et approuver à l'avance tous les services d'audit et autres à confier à l'auditeur indépendant,
  - d. examiner l'étendue globale du plan de mission de l'auditeur indépendant au moins une fois par année,
  - e. recevoir tous les rapports de l'auditeur indépendant (ce dernier rend compte au comité d'audit),
  - f. revoir périodiquement l'état d'avancement et les résultats du plan d'audit de l'auditeur indépendant,
  - g. confirmer l'indépendance de l'auditeur indépendant, notamment en passant en revue les politiques de recrutement de l'OBNL pour les employés actuels ou les anciens employés de l'auditeur indépendant;
5. superviser l'établissement, par la direction, d'un système adéquat de contrôles et procédures internes et vérifier l'efficacité de ces contrôles et procédures internes;
6. établir une politique de dénonciation et superviser la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues à l'égard de questions discutables;
7. surveiller la performance de la fonction d'audit interne;
8. prendre d'autres décisions à la demande du conseil d'administration (par exemple à l'égard de la gestion des risques ou de la politique d'investissement).

### Performance du comité

La performance et l'efficacité du comité d'audit et de chacun de ses membres sont évaluées chaque année dans le cadre du processus d'évaluation du conseil.

Le conseil procède à un examen annuel du mandat du comité pour s'assurer qu'il continue de convenir à la situation de l'OBNL et du conseil.

# Annexe C

## Modèle de formulaire d'évaluation de la performance du conseil

Le questionnaire qui suit est fondé sur les meilleures pratiques émergentes pour faire l'autoévaluation de la performance d'un administrateur individuel ou du conseil d'administration dans son ensemble. Il n'est pas exhaustif.

Lorsque vous faites l'évaluation de la performance, suivez le processus suivant :

- Sélectionnez un coordonnateur et établissez un échéancier pour le processus d'évaluation.
- En plus de demander aux membres du conseil de se servir du formulaire pour faire une autoévaluation, demandez aux personnes qui interagissent avec ceux-ci de vous donner une rétroaction.
- Demandez à chaque membre du conseil de remplir un formulaire d'évaluation en sélectionnant le chiffre qui correspond le mieux à sa performance et à celle du conseil dans son ensemble en ce qui a trait à chacune des pratiques.
- Regroupez les questionnaires en un seul document sommaire aux fins de discussion et d'examen par le conseil.

Pour chacun des énoncés ci-dessous, sélectionnez une case entre 1 et 5 (1 indiquant que vous n'êtes pas du tout d'accord et 5 indiquant que vous êtes tout à fait d'accord avec l'énoncé). Sélectionnez 0 si l'énoncé ne s'applique pas ou si vous n'avez pas suffisamment de connaissance ou d'information pour évaluer le conseil d'administration de l'organisation relativement à un énoncé particulier.



Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

	0	1	2	3	4	5
<b>Composition et qualité</b>						
Des sources indépendantes de la direction (p. ex. des membres indépendants du conseil avec l'aide d'une agence indépendante aux fins de la recherche de candidats) repèrent des personnes qualifiées pour devenir membres du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres du conseil ont les compétences nécessaires, y compris la compétence financière appropriée, pour répondre aux objectifs de la charte du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil fait preuve d'intégrité, a de la crédibilité et inspire confiance; il participe activement et démontre une capacité à régler les conflits de façon constructive. Ses membres possèdent de bonnes habiletés interpersonnelles et démontrent une volonté de régler les problèmes de façon proactive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil possède une bonne connaissance du secteur et ses membres possèdent différents antécédents et expériences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres du conseil satisfont à toutes les exigences en matière d'indépendance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil participe à un programme de formation continue dans le but d'améliorer la compréhension de ses membres en ce qui a trait aux questions touchant les risques, la présentation de l'information, la réglementation et les questions touchant le secteur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil surveille la conformité aux directives et aux règlements en matière de gouvernance d'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil revoit sa charte chaque année pour déterminer si ses responsabilités sont décrites correctement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les nouveaux membres du conseil participent à un programme d'orientation visant à les renseigner sur l'organisation, ses activités et leurs responsabilités.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le président du conseil est un leader efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil, de concert avec le comité des candidatures (ou son équivalent), a créé un plan de relève et de rotation pour les membres du conseil, y compris pour le poste de président du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Légende

0	Connaissance insuffisante
1	Pas du tout d'accord
5	Tout à fait d'accord

Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

0 1 2 3 4 5

**Compréhension de l'organisation, y compris les risques**

Le conseil tient compte des risques importants qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte sur l'organisation. Parmi les exemples, notons :

- les exigences réglementaires et légales;
- les concentrations (p. ex. les fournisseurs et les clients);
- les tendances du marché et de la concurrence;
- les besoins de financement et de liquidités;
- les risques financiers;
- la continuité des activités;
- la réputation de l'organisation;
- l'exécution de la stratégie;
- les capacités de la direction;
- le contournement des contrôles par la direction;
- le contrôle des fraudes;
- les pressions exercées sur l'organisation, y compris en ce qui a trait au « ton donné par la direction ».

Le conseil prend en considération, comprend et approuve le processus mis en place par la direction pour bien cerner et évaluer les principaux risques relatifs à l'organisation et pour y faire face.

Le conseil comprend et approuve l'appréciation que fait la direction des risques de fraude et comprend les risques de fraude repérés.

Le conseil tient compte de la performance de l'organisation par rapport à celui de ses pairs de manière à améliorer la surveillance globale des risques au moyen de rapports que la direction fournit directement au conseil ou qu'elle présente aux réunions du conseil. Ces rapports peuvent contenir des renseignements comparatifs sur la performance financière et des ratios de l'organisation par rapport à ceux des pairs du même secteur, les tendances du secteur et des analyses de budget, accompagnés d'explications lorsqu'il y a des différences marquées.

Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

	0	1	2	3	4	5
<b>Processus et procédures</b>						
Le conseil élabore un calendrier qui établit le moment approprié et les ressources nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions du conseil sont menées de façon efficace et le temps consacré aux problèmes importants ou nouveaux est suffisant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le degré de communication entre le conseil et les parties concernées est approprié; le président du conseil encourage les membres des comités et du conseil, la direction, les auditeurs internes et l'auditeur indépendant à faire part de leurs commentaires sur l'ordre du jour des réunions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'ordre du jour et les renseignements connexes sont distribués à l'avance afin d'allouer aux membres du conseil suffisamment de temps pour étudier et comprendre les renseignements avant la réunion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La documentation écrite fournie aux membres du conseil est pertinente et concise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions se tiennent à une fréquence permettant au conseil de s'acquitter de ses obligations, mais au moins une fois par trimestre. Ces réunions doivent inclure des visites périodiques aux installations de l'organisation avec les principaux dirigeants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil conserve un procès-verbal adéquat de chaque réunion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil et le comité de rémunération examinent régulièrement les régimes d'intéressement de la direction afin de vérifier si le processus d'intéressement est approprié.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil se réunit périodiquement avec le comité responsable de l'examen du processus de communication de l'information de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil respecte la limite entre surveillance et gestion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres du conseil arrivent bien préparés aux réunions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Légende

0	Connaissance insuffisante
1	Pas du tout d'accord
5	Tout à fait d'accord

Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

	0	1	2	3	4	5
<b>Surveillance du processus d'information financière, y compris du contrôle interne</b>						
Le conseil examine la qualité et le caractère approprié de la comptabilité générale et de l'information financière, incluant la transparence de l'information fournie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil examine les principales méthodes comptables de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil s'informe auprès de l'auditeur indépendant, des auditeurs internes et de la direction au sujet du niveau d'expérience des employés des services de la comptabilité et des finances de l'organisation, et vérifie si leur nombre est suffisant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil examine les lettres de recommandations écrites par l'auditeur indépendant et les auditeurs internes, et surveille le processus visant à déterminer si toutes les questions importantes sont traitées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil s'assure que la direction prend des mesures pour résoudre les problèmes qui font l'objet de commentaires répétés de la part des auditeurs, principalement ceux relatifs au contrôle interne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les ajustements aux états financiers qui découlent de l'audit sont examinés par le comité d'audit, qu'ils aient été ou non comptabilisés par la direction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On consulte le conseil lorsque la direction souhaite obtenir une deuxième opinion sur une question de comptabilité ou d'audit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Surveillance des fonctions d'audit</b>						
Le conseil comprend la coordination du travail entre l'auditeur indépendant et les auditeurs internes, et précise clairement ses attentes envers chacun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil tient dûment compte des rapports d'audit interne, des mesures prises par la direction et des améliorations entreprises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil supervise la fonction d'auditeur indépendant, de sa sélection à la cessation de la relation client, et suit un processus efficace d'évaluation des compétences et de la performance de l'auditeur indépendant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil examine le plan de l'auditeur indépendant et donne ses recommandations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil examine les honoraires d'audit payés à l'auditeur indépendant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil examine minutieusement les lettres de déclaration adressées à l'auditeur indépendant, et examine aussi les difficultés rencontrées pour obtenir les déclarations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Cochez la case appropriée pour chaque énoncé.

**0** **1** **2** **3** **4** **5**

### Éthique et conformité

Les membres du conseil sont mis au fait des communications reçues de la part d'organismes gouvernementaux ou de réglementation portant sur des allégations de violation ou des questions de non-conformité, et en supervisent le processus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil supervise les procédures de la direction visant à faire respecter le code de déontologie de l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil s'assure qu'un cadre supérieur est désigné pour comprendre les dispositions réglementaires et légales pertinentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le conseil supervise le processus d'aide en ligne ou de dénonciation de l'organisation, examine le journal des appels entrants liés à des activités potentiellement frauduleuses, et comprend les procédures visant à prévenir les représailles contre les dénonciateurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Activités de surveillance

Une évaluation annuelle de la performance du conseil est effectuée et les questions qui nécessitent un suivi sont réglées et présentées à l'ensemble du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### Évaluation globale

Utilisez l'espace ci-dessous pour noter vos conclusions à l'égard des résultats globaux en fonction des résultats quantitatifs de la présente autoévaluation et de facteurs qualitatifs qui ne sont pas pris en compte dans celle-ci :

---



---



---



---



---



---



---



---

### Légende

<b>0</b>	Connaissance insuffisante
<b>1</b>	Pas du tout d'accord
<b>5</b>	Tout à fait d'accord

# Annexe D

## Modèle de matrice des compétences du conseil

Cet outil est conçu pour aider les conseils d'administration à évaluer le niveau d'expérience de chaque administrateur à l'égard de différents domaines de compétence, ainsi que la composition du conseil dans son ensemble sur le plan de la diversité.

**Instructions :** Dans la section Compétences et expérience, accordez à chaque administrateur une cote de 1 (basse; sans objet) à 3 (élevée) pour refléter l'expérience qu'il possède dans un domaine donné. Dans la section Renseignements démographiques, entrez les renseignements demandés pour chaque administrateur. Une fois que vous avez terminé, déterminez une cote globale pour chaque énoncé (toujours de 1 à 3), puis passez à l'Analyse de la matrice.

Conseil d'administration						
	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Cote globale
<b>Date d'expiration du mandat</b>						
Entrez le mois et l'année						
<b>Compétences et expérience</b>						
Croit en la mission et l'appuie						
Expérience au sein d'un conseil d'administration						
Planification de la succession du chef de la direction						
Affiliation et accès à la communauté						
Rémunération						
Finances						
Financement						
Rédaction de demandes de subvention						
Ressources humaines						
Connaissances sectorielles						
Leadership						
Questions juridiques						
Lobbying						
Marketing/relations publiques						
Gestion organisationnelle						
Gestion des risques						
Planification stratégique						
Technologie/TI						

### Conseil d'administration

	Nom	Nom	Nom	Nom	Nom	Cote globale
<b>Renseignements démographiques</b>						
<b>Sexe</b>						
Masculin						
Féminin						
<b>Âge</b>						
De 25 à 40						
De 41 à 55						
De 56 à 70						
Plus de 70						
<b>Origine ethnique</b>						
Afro-Américain/Noir						
Asiatique, Hawaïen, ou insulaire du Pacifique						
Blanc/Caucasien						
Hispanique/Latino						
Amérindien						
Autre						

**Légende – Priorité**

3 : Élevée  
2 : Moyenne  
1 : basse; sans objet

Le conseil peut se servir de cette section, Analyse de la matrice, pour identifier les compétences existantes ainsi que les domaines dans lesquels les administrateurs doivent perfectionner leurs compétences ou en acquérir de nouvelles. La cote globale obtenue à la première section (matrice) peut être reportée dans la seconde colonne ci-dessous dans le but d'établir les priorités relatives au recrutement pour le conseil.

**Instructions :** Accordez une cote à chaque compétence, expérience et critère démographique en fonction de leur importance pour votre conseil. Ensuite, faites une comparaison avec la représentation actuelle au sein du conseil. Finalement, établissez les priorités relatives au recrutement en fonction de cette comparaison. Les cotes à utiliser pour définir l'importance et la priorité vont de 1 (basse; sans objet) à 3 (élevée).

	1 Degré d'importance	2 Représentation actuelle au sein du conseil	3 Priorité relative au recrutement
<b>Compétences et expérience</b>			
Croit en la mission et l'appuie			
Expérience au sein d'un conseil d'administration			
Planification de la succession du chef de la direction			
Affiliation et accès à la communauté			
Rémunération			
Finances			
Financement			
Rédaction de demandes de subvention			
Ressources humaines			
Connaissances sectorielles			
Leadership			
Questions juridiques			
Lobbying			
Marketing/relations publiques			
Gestion organisationnelle			
Gestion des risques			
Planification stratégique			
Technologie/TI			





	1 Degré d'importance	2 Représentation actuelle au sein du conseil	3 Priorité relative au recrutement
<b>Renseignements démographiques</b>			
<i>Sexe</i>			
Masculin			
Féminin			
<i>Âge</i>			
De 25 à 40			
De 41 à 55			
De 56 à 70			
Plus de 70			
<i>Origine ethnique</i>			
Afro-Américain/Noir			
Asiatique, Hawaïen, ou insulaire du Pacifique			
Blanc/Caucasien			
Hispanique/Latino			
Amérindien			
Autre			

**Légende – Priorité**  
 3 : Élevée  
 2 : Moyenne  
 1 : Basse; sans objet

# Contacts

## Bureau national

**Serge Desrochers**

Associé

613-751-5234

sedesrochers@deloitte.ca

## Alberta

**Rachel Gosse**

Associée

780-421-3682

rgosse@deloitte.ca

## Atlantique

**Paul Janes**

Associé

709-758-5218

pjanes@deloitte.ca

## Colombie-Britannique

**Shirley Wolff**

Associée

604-640-3022

shwolff@deloitte.ca

## Manitoba

**Jeff Martin**

Associé

204-944-3601

jeffmartin@deloitte.ca

## Ontario

**Grand Toronto**

**Cindy Veinot**

Associée

416-643-8752

cveinot@deloitte.ca

**Paula Jesty**

Associée

416-643-8787

pjesty@deloitte.ca

**Sam Persaud**

Associé

416-601-6247

spersaud@deloitte.ca

## Ottawa et Est de l'Ontario

**Doreen Hume**

Associée

613-751-5401

dhume@deloitte.ca

## Sud-Ouest de l'Ontario

**Evan McDade**

Associé

905-315-6680

emcdade@deloitte.ca

## Québec

**Daniel Cyr**

Associé

514-393-7038

dcyr@deloitte.ca

**Jean-Luc Ostiguy**

Associé

514-393-7022

jostiguy@deloitte.ca

**Michel Rioux**

Associé

514-393-5574

mrioux@deloitte.ca

## Saskatchewan

**Andrew Geary**

Associé

306-565-5280

angeary@deloitte.ca

# Autres ressources

## Directives faisant autorité

Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance

*Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* – Partie 9, Administrateurs et dirigeants

Règlement 52-110 sur le comité d'audit

Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance

## Leadership éclairé

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance (ICCA)

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques (ICCA)

2012 Board Practices Report: Providing Insight Into the Shape of Things to Come (Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals et Deloitte É.-U., en anglais)

A State of Change (bulletin mensuel de Deloitte, en anglais)

Audit Committee Resource Guide (Deloitte É.-U., en anglais)

Centre de gouvernance d'entreprise (Deloitte)

Collection « Organismes sans but lucratif » (ICCA)

Creating the Board Your Company Deserves. The Art – and Science – to Choosing Directors (Deloitte É.-U., en anglais)

Exemples de codes d'éthique, de chartes, de descriptions de postes, etc. (Institut des administrateurs de société)

Le conseil d'administration avisé en matière de talents (DTTL, janvier 2013)

Organismes de bienfaisance et dons (ARC)

Proposed Good Governance Principles and Guidelines for Not-for-Profit Organizations (Australian Institute of Company Directors, en anglais)

Risk Committee Resource Guide for Boards (Deloitte É.-U., en anglais)

Suggested Guidelines for Writing a Code of Ethics/Conduct (Deloitte É.-U., en anglais)

The Board's Role in Aligning Strategy With Risk (Deloitte É.-U., en anglais)

The Mission Driven CFO (Deloitte É.-U., en anglais)

## Remerciements

Le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte souhaite remercier tous les professionnels qui ont participé à la rédaction, à la mise en forme et à la révision de cette publication, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous.

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications)

Nous voudrions également souligner la contribution à cette publication du réseau de spécialistes des organismes sans but lucratif de Deloitte : Dennis Alexander, Natalie Cooper, Helen Dutch, Sandra Haydon, Sam Persaud, Michel Rioux, Cindy Veinot, Gillian Wyatt et Howard Yeung.

Nous souhaitons aussi remercier tous les administrateurs qui ont fait part de leurs expériences à nos experts dans le cadre de la rédaction de cette publication, y compris Gilles Chevalier (Fondation des maladies mentales), Joshua Dougherty (Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada), Yuri Fulmer (United Way of the Lower Mainland), Gord Holloway (Institute of Chartered Accountants of British Columbia) et Robert Panet-Raymond (Université de Montréal). Leurs commentaires se sont avérés fort précieux pendant la rédaction de cette publication.

Finalement, nous nous devons de souligner la créativité de Julie Charron, notre conceptrice, et le travail rigoureux de l'équipe de traduction de Deloitte.

[www.gouvernance.deloitte.ca](http://www.gouvernance.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© 2013 Deloitte s.e.n.c.r.l.

Créé et produit par le Studio créatif de Montréal. 13-15

