

**Mener ou suivre :**  
**Il est temps de tirer parti de  
la nouvelle réalité du marché**

Questions particulières pour les conseils d'administration d'organismes à but non lucratif





# Table des matières

- 2 Réglementation – Sommes-nous prêts pour le nouvel environnement réglementaire?
- 4 Stratégie – Est-il temps de réviser notre stratégie?
- 6 Confidentialité et respect de la vie privée des parties prenantes – Dans quelle mesure les renseignements personnels de nos parties prenantes sont-ils protégés?
- 8 Performance – Comment mesurez-vous le succès?
- 10 Parties prenantes – Les conversations avec vos parties prenantes sont-elles bidirectionnelles?
- 12 Responsabilité – Transmettez-vous votre message d’une bonne manière?
- 14 Talent – Comment mesurer le succès de votre organisme dans le recrutement du talent?
- 16 Technologie – Les gens « vous aiment-ils » sur Facebook?
- 18 Culture, éthique et valeurs – Vous appuyez-vous exclusivement sur les bonnes intentions?
- 20 Gouvernance – Comment évaluer l’efficacité de votre conseil?
- 22 Faites-vous preuve d’ouverture ou de fermeture?
- 24 Autres ressources
- 25 Contacts

---

Chaque année, Deloitte publie une revue annuelle intitulée *Alerte aux administrateurs*, qui contient une analyse des principales questions qui, selon les administrateurs, sont les plus susceptibles d'avoir une incidence sur leur organisation au cours de la prochaine année. À titre de complément à cette publication, Deloitte a publié ce premier numéro de *Questions particulières pour les conseils d'administration d'organismes à but non lucratif* afin d'analyser de plus près quelques-uns des principaux problèmes ou défis auxquels les administrateurs et leur organisation ont à faire face.

Les organismes à but non lucratif (OBNL) jouent un rôle important dans notre société, fournissant un large éventail de services dans divers secteurs d'activité. Même s'ils doivent faire face à des défis identiques ou semblables à ceux des organismes à but lucratif, les organismes à but non lucratif doivent résoudre des questions qui leur sont propres. Il arrive parfois qu'ils soient en concurrence directe avec des organismes à but lucratif, notamment au moment de recruter les meilleurs éléments ayant les capacités et l'expertise requises pour leur permettre de réaliser leur mission, aspect dont nous traitons dans la présente publication.

Les autres sujets abordés dans la présente publication comprennent notamment les changements apportés à l'environnement réglementaire des organismes à but non lucratif découlant d'une nouvelle loi fédérale, à savoir la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* et des mesures législatives canadiennes contre les pourriels. Certains organismes à but non lucratif pourraient devoir revoir leur stratégie à la lumière de ces nouvelles règles, tandis que d'autres pourraient décider de le faire afin de tirer avantage des nouvelles technologies, dont les réseaux sociaux, afin de communiquer de manière plus efficace avec les parties prenantes et accroître le soutien de la collectivité.

La présente publication analyse ces questions et d'autres défis importants auxquels les organismes à but non lucratif et leurs administrateurs devront vraisemblablement faire face durant l'année à venir, tels qu'ils ont été définis par des professionnels de Deloitte qui travaillent auprès d'organismes à but non lucratif et qui sont souvent eux-mêmes administrateurs d'organismes à but non lucratif; des organismes ont recommandé leurs propres pratiques exemplaires qui, avec leur autorisation, ont été incluses dans cette publication.

Chaque article renferme des questions que les administrateurs pourraient poser pour explorer davantage ces enjeux avec leur propre conseil d'administration et les membres de la direction. En outre, les articles sont accompagnés d'outils et de ressources que les administrateurs peuvent utiliser pour obtenir une compréhension plus approfondie des questions abordées et améliorer l'efficacité du conseil dans le traitement de ces questions. Pour obtenir les ressources supplémentaires, il suffit de communiquer avec votre associé de Deloitte ou l'un des experts dont le nom apparaît à la fin de cette publication.

Notre publication ne vise pas à fournir des solutions aux questions soulevées, puisque la démarche optimale de chaque organisme variera selon les circonstances qui lui sont propres. Notre objectif est plutôt d'aider les administrateurs à définir les questions importantes au sein de leur entreprise et de favoriser les discussions du conseil sur les stratégies et les options mises de l'avant par la direction pour relever les défis actuels et futurs, atténuer les risques et tirer parti des occasions futures pour leur entreprise.

Les conseils qui dirigent plutôt que d'être dirigés seront ceux qui auront adapté avec succès leurs stratégies en vue de transformer ces défis en occasions et qui tireront parti des exigences en matière de conformité pour mettre en œuvre des concepts novateurs.

# Réglementation

## Sommes-nous prêts pour le nouvel environnement réglementaire ?

### Nouvelle règle en matière de gouvernance

L'introduction de la nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (la « nouvelle Loi ») pourrait exiger des organismes à but non lucratif qu'ils apportent des changements à leurs lettres patentes et documents régissant l'organisme.

Les OBNL touchés doivent effectuer la transition à la nouvelle Loi d'ici le 17 octobre 2014 faute de quoi ils risquent d'être dissous. Comme la nouvelle Loi contient des règles différentes de celles de la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*, les OBNL doivent passer en revue leurs lettres patentes, car d'autres renseignements doivent être ajoutés aux statuts de prorogation. Il se peut également qu'ils aient à passer en revue et à modifier leurs règlements administratifs afin de se conformer à la nouvelle Loi. Celle-ci contient, par exemple, des règles différentes en ce qui concerne les membres, les droits des membres et les nominations à titre d'administrateur.

La nouvelle Loi fait la distinction entre les OBNL ayant recours à la sollicitation et les OBNL n'ayant pas recours à la sollicitation, et entre les organisations désignées et les organisations autres que les organisations désignées.

Un OBNL est considéré comme un organisme ayant recours à la sollicitation lorsqu'il reçoit un revenu excédant 10 000 \$ provenant de sources publiques au cours d'un exercice. Les sources publiques comprennent les legs ou les donations de non-membres, les subventions gouvernementales et les fonds reçus d'un autre organisme qui a aussi reçu un revenu de sources publiques. Un organisme ayant recours à la sollicitation doit :

- avoir au moins trois administrateurs dont deux ne sont ni dirigeants ni employés de celui-ci ou des personnes morales de son groupe;
- se conformer aux exigences pour les organismes ayant recours à la sollicitation concernant l'expert-comptable et l'examen financier;
- envoyer au directeur de la nouvelle Loi les états financiers et le rapport de l'expert-comptable, s'il a été établi;
- inclure dans ses statuts une disposition prévoyant que le reliquat des biens en cas de liquidation de l'organisation est transféré à un « donataire reconnu » au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*;
- ne pas avoir de convention unanime des membres.

La Loi crée une deuxième division établie selon les revenus annuels bruts de l'OBNL qui détermine le niveau requis de l'examen financier. Les OBNL doivent nommer un expert-comptable qui effectuera une mission d'audit, à moins qu'ils ne soient classés à titre d'organismes désignés, lesquels peuvent décider d'être soumis à une mission d'audit et à une mission d'examen ou de ne pas nommer d'expert-comptable. Lorsqu'un organisme nomme un auditeur, il doit, à tout le moins, se soumettre à une mission d'examen. Un OBNL est un organisme désigné lorsqu'il est :

- un organisme ayant recours à la sollicitation dont les revenus annuels bruts selon son dernier exercice sont d'au plus le montant réglementaire (50 000 \$);
- un organisme n'ayant pas recours à la sollicitation dont les revenus annuels bruts selon son dernier exercice sont d'au plus le montant réglementaire (1 000 000 \$).

D'autres règles, notamment les exigences visant les administrateurs et leur indépendance, diffèrent selon le classement d'un OBNL.



## Nouvelles normes comptables

Un ensemble de nouvelles normes comptables visant les OBNL a été publié en 2010. Même si la direction est chargée d'effectuer la transition aux nouvelles règles, les conseils devraient s'informer de l'état d'avancement de l'OBNL et de l'incidence éventuelle des nouvelles règles sur l'organisme et ses activités. Dans les situations dans lesquelles l'OBNL peut faire des choix, par exemple, quelles normes comptables appliquer, le conseil devrait s'assurer que la direction a pris en compte l'ensemble des facteurs appropriés au moment de prendre une décision. Si des problèmes ont été rencontrés, la direction doit les expliquer au conseil et lui indiquer comment ils ont été résolus.

En avril 2013, un Groupe de travail mixte sur les OBNL a publié un projet d'énoncé de afin d'aider les OBNL à répondre davantage aux besoins des utilisateurs d'états financiers. L'énoncé de principes renferme 15 projets de principes portant sur des sujets tels que les apports, les immobilisations corporelles et incorporelles, les œuvres d'art ainsi que les entités contrôlées et liées. Ces principes présentent des intérêts divers pour les OBNL, selon la nature de l'organisme, ses circonstances particulières et s'il œuvre dans le secteur privé ou le secteur public.

Bon nombre des principes proposés pourraient donner lieu à d'importants changements dans la présentation de l'information financière d'un OBNL. L'élaboration de normes futures destinées aux OBNL tiendra compte des commentaires reçus quant à l'incidence des principes proposés et la qualité de l'information que les OBNL fournissent aux utilisateurs de leurs états financiers. Les administrateurs et les membres de la direction doivent s'assurer qu'ils comprennent l'incidence des changements proposés sur leur organisation. Lorsque les principes proposés produisent des effets non souhaités ou si des directives supplémentaires doivent être justifiées, une lettre de commentaires doit être envoyée au Conseil des normes comptables au plus tard le 15 septembre 2013.

---

## Questions pertinentes pour les administrateurs

- Notre organisme est-il prêt à effectuer la transition à la nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* d'ici le 17 octobre 2014? Que nous reste-t-il à accomplir pour effectuer la transition? Quels sont le plan et le calendrier de la direction pour régler ce qui reste à faire?
- Notre organisme est-il classé comme un organisme ayant recours à la sollicitation ou comme un organisme n'ayant pas recours à la sollicitation et comme un organisme désigné ou comme un organisme autre qu'un organisme désigné? Comprendons-nous l'ensemble des règles qui s'appliqueront à notre organisation compte tenu de son classement, y compris celles ayant trait au niveau requis de l'examen financier?
- Combien d'argent prévoyons-nous recevoir de donateurs publics et du gouvernement? Est-il probable que notre organisme soit classé comme un organisme ayant recours à la sollicitation? Notre organisme devrait-il continuer à adhérer aux règles régissant les organismes ayant recours à la sollicitation ou modifier sa structure de gouvernance au besoin selon son classement annuel?
- Les membres de notre comité d'audit comprennent-ils les nouvelles normes comptables? Devons-nous planifier de retenir les services d'un expert pour offrir des séances de formation aux membres du comité d'audit et du conseil?
- Le conseil comprend-il comment le changement de normes comptables peut avoir une incidence sur l'utilité des informations financières? Le conseil doit-il planifier des communications à l'attention de nos parties prenantes pour les aider à comprendre les nouvelles normes? Ces changements ont-ils une incidence sur les autres informations requises, par exemple celles qui doivent être fournies à l'Agence du revenu du Canada?

## Est-il temps de réviser notre stratégie ?

Chaque organisme doit revoir son plan stratégique et apporter des ajustements au besoin. Compte tenu des changements qui surviennent dans le contexte des OBNL, comme la transition à la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, la nouvelle loi anti-pourriel fédérale et les défis imposés par le marché, à savoir faire plus avec moins, de nombreux conseils et de nombreuses équipes de direction d'OBNL pourraient être d'avis que le moment de planifier un examen stratégique est tout indiqué.

Changer une stratégie ne signifie pas nécessairement changer la mission de l'OBNL, même s'il est utile de vérifier régulièrement le caractère approprié de cette mission. Changer de stratégie peut au contraire vouloir dire trouver de nouvelles façons d'améliorer l'efficacité de l'OBNL dans l'accomplissement de cette mission.

Par exemple, les changements apportés aux modèles opérationnels financiers et aux techniques de gestion financière pourraient permettre à un OBNL d'accroître les fonds dont il dispose pour réaliser sa mission. Un exemple de stratégie permettant d'appuyer cet objectif est la mise sur pied de programmes de publicité ou de marketing visant à modifier le profil public de l'OBNL pour l'aider à générer de nouveaux revenus en augmentant le financement des donateurs ou le financement public. Une telle campagne peut comporter le recours à de nouvelles communications, comme les réseaux sociaux, afin de mieux atteindre les donateurs cibles et les autres bailleurs de fonds. D'autres stratégies peuvent mettre l'accent sur la réduction des coûts et l'accroissement de l'efficacité opérationnelle au moyen de la conclusion de partenariats stratégiques avec d'autres OBNL et des organismes qui partagent la mission de l'OBNL afin de regrouper des ressources ou de maximiser l'usage des technologies visant à appuyer les objectifs stratégiques de l'OBNL.

La direction doit fournir au conseil des rapports réguliers sur l'état d'avancement de l'OBNL quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. La plupart des conseils mènent des discussions stratégiques avec la direction au moins à une réunion du conseil sur deux et ils sont nombreux à procéder de la sorte à chaque réunion du conseil. Quand des problèmes surviennent, les conseils doivent généralement s'engager d'une manière plus active et s'assurer que la direction élabore des plans correcteurs pour remettre l'OBNL sur les rails. Dans des situations sérieuses, le conseil, en collaboration avec la direction, peut devoir procéder à une réaffectation des responsabilités ou au remplacement d'employés.

Parfois, le conseil peut constater que l'OBNL n'est pas parvenu à atteindre ses objectifs stratégiques, car les objectifs initiaux étaient inadéquats. Si tel est le cas, le conseil doit comprendre pourquoi, revoir la planification stratégique de l'organisme et fixer, avec l'aide de la direction, de nouveaux objectifs qui soient plus faciles à atteindre. Au moment d'apporter des changements importants à la stratégie de l'organisme, le conseil doit s'assurer qu'il n'est pas porté atteinte à la réputation de l'OBNL, faute de quoi celui-ci pourrait perdre l'appui et la confiance des employés, des donateurs et des autres parties prenantes.



---

## Questions pertinentes pour les administrateurs

- Avons-nous évalué l'incidence éventuelle des changements réglementaires sur nos stratégies? Devons-nous changer nos stratégies pour nous conformer aux nouvelles règles?
  - Évaluons-nous périodiquement la pertinence de notre mission? Dans quelle mesure notre organisme parvient-il à réaliser ses objectifs stratégiques? Fixons-nous la barre trop haute ou trop basse pour nos objectifs et en quoi cela affecte-t-il la manière dont les parties prenantes perçoivent notre organisme?
  - À quelle fréquence réexaminons-nous les stratégies que nous suivons afin d'exécuter notre mission? Adoptons-nous les meilleures pratiques ou faisons-nous toujours les choses comme nous les avons toujours faites?
- 



# Confidentialité et respect de la vie privée des parties prenantes

## Dans quelle mesure les renseignements personnels de nos parties prenantes sont-ils protégés ?

Le risque est l'affaire de tous, ce qui explique pourquoi la plupart des organismes ont créé une culture de conscience du risque. Chaque employé a la responsabilité de gérer les risques liés à ses activités quotidiennes, même si un gestionnaire des risques coordonne la gestion des risques au sein de l'organisme. Dans les organismes avisés en matière de risque, chaque personne sait comment reconnaître les risques relatifs à son travail et comment y répondre quand ils surviennent. Généralement, chaque personne est également consciente des risques qui ont une incidence sur d'autres volets ou l'ensemble de l'organisme, ainsi que des conséquences de ses actes sur les autres.

Le risque est dynamique, et il est important pour les employés d'être conscients des risques changeants et de la manière dont ces risques peuvent les affecter, eux ainsi que leur travail. La protection des renseignements personnels est un domaine qui évolue rapidement et où la législation tente continuellement de s'adapter; cela pourrait donner lieu à de nouvelles considérations en matière de risque pour les OBNL.

La *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (« LPRPDE ») ainsi que d'autres réglementations provinciales similaires régissent la manière dont les organismes doivent utiliser et protéger les renseignements personnels qu'ils obtiennent. Les petits OBNL qui ne sont pas engagés dans des activités commerciales peuvent ne pas être automatiquement assujettis à la LPRPDE. Ils ne devraient cependant pas partir du principe qu'ils sont automatiquement exclus. La vente ou la location d'une liste de membres, par exemple, est considérée comme une activité commerciale, et beaucoup de clubs d'athlétisme peuvent également s'engager dans des activités commerciales. Par conséquent, les OBNL devraient s'assurer que les employés comprennent la LPRPDE et la manière dont elle peut s'appliquer à eux.

Le conseil doit s'assurer que l'OBNL dispose d'une politique en matière de confidentialité qui régit la manière dont il recueille, utilise et sauvegarde les renseignements personnels qui lui sont fournis par les employés, les bénévoles, les donateurs, les membres et les autres parties prenantes. Les OBNL sont responsables de protéger les renseignements qu'ils reçoivent contre la perte, le vol, l'accès non autorisé, la divulgation, la copie ou la modification. Ils ne sont par ailleurs autorisés à se servir de ces renseignements que pour les fins auxquelles ils ont été recueillis, et ils doivent prendre des mesures appropriées pour s'assurer que les renseignements personnels divulgués à un tiers seront protégés par ce dernier.

Le conseil doit s'assurer que la direction a examiné les formes et les autres moyens à l'aide desquels l'organisme recueille les renseignements personnels des donateurs, membres, employés et autres afin de vérifier qu'ils contiennent le bon libellé du consentement, y compris des renvois à la politique de l'organisme sur la protection des renseignements personnels, une description de la manière dont les renseignements personnels seront utilisés et protégés ainsi que de la manière d'annuler un abonnement ou de modifier des renseignements personnels. Il doit également s'assurer que la direction a reçu le consentement de toutes les personnes qui ont fourni des renseignements personnels à l'OBNL et que, le cas échéant, des ententes appropriées sur la protection des données ont été signées avec les fournisseurs de services.

Le conseil doit également veiller à ce que les principes directeurs en matière de protection de la vie privée de l'OBNL soient conformes à la nouvelle *Loi canadienne anti-pourriel* (« LCAP »), qui, entre autres, exige des organismes qu'ils obtiennent le consentement volontaire (c.-à-d. l'autorisation) des destinataires pour leur permettre de leur envoyer des messages commerciaux électroniques. La plupart des OBNL devront obtenir le consentement exprès des donateurs, des membres, des anciens membres et des autres personnes contactées. En outre, les messages commerciaux électroniques doivent inclure les coordonnées de l'expéditeur et fournir au destinataire un mécanisme de désabonnement facilement accessible. Les administrateurs doivent s'assurer de comprendre comment la LCAP s'applique à leur organisme et d'établir les mesures à prendre pour respecter la nouvelle *Loi*.



---

## Questions pertinentes pour les administrateurs

- Notre organisme a-t-il une politique de protection de la vie privée conforme aux exigences de la LPRPDE et de la LCAP? La direction a-t-elle pris toutes les mesures adéquates pour s'assurer que notre organisme se conforme aux nouvelles règles?
  - Avec quelle efficacité la direction a-t-elle identifié les risques majeurs auxquels fait face notre organisme et mis en œuvre des processus permettant de les atténuer? La direction fait-elle un travail efficace pour détecter les risques émergents qui se profilent à l'horizon? Le conseil a-t-il une excellente compréhension du contexte de risques de l'organisme? À quand remonte le dernier examen de l'évaluation des risques?
  - Avons-nous une culture de conscience du risque solide et efficace? Avons-nous eu des surprises en matière de risques dans le passé? Avons-nous l'assurance que les employés et bénévoles de l'organisme comprennent les risques associés à leur rôle? Qui coordonne la gestion des risques au sein de l'organisme?
-

## Performance

# Comment mesurez-vous le succès ?

Chaque organisme doit être capable de mesurer sa performance de manière à déterminer avec quel degré de succès il atteint ses objectifs et d'améliorer son efficacité opérationnelle. Ce n'est pas toujours une tâche simple pour les OBNL, car les mesures traditionnelles de la performance des entreprises comme le résultat financier ne leur sont pas toujours applicables. Les OBNL doivent par conséquent souvent déterminer leur propre système de mesure afin d'évaluer leur performance.

À cette fin, les OBNL doivent faire le suivi des intrants, soit les ressources qu'ils engagent pour livrer leurs services et programmes. La plupart des OBNL font le suivi des fonds reçus des donateurs et de leurs autres intrants financiers et préparent des états financiers annuels. Les OBNL qui préparent et contrôlent des états financiers plus fréquemment et avec davantage de détails, par exemple en identifiant les dons liés à des programmes individuels, pourraient être en mesure de repérer plus rapidement les changements dans des circonstances particulières et de réagir plus rapidement. Les OBNL doivent également mesurer les intrants non financiers, comme le temps de travail et les efforts des bénévoles et des employés; encore une fois, quand ces intrants sont associés à des programmes individuels plutôt qu'à des activités du niveau de l'organisme, l'OBNL aura une idée plus claire du coût de chaque programme.

---

L'Australian Institute of Company Directors, qui a proposé le *Good Governance Principles and Guidelines for Not-for-Profit Organizations*, suggère de possibles indicateurs de performance pour les OBNL, notamment le ratio frais d'administration / revenus afin d'évaluer l'efficacité administrative, le ratio dépenses des programmes / engagement à l'égard des programmes afin d'évaluer l'efficacité des programmes ou le ratio dépenses liées aux activités de financement / fonds provenant de ces activités afin d'évaluer l'efficacité des activités de financement.

Les OBNL doivent également mesurer leurs extrants de sorte que la direction puisse déterminer l'état d'avancement de l'organisme dans l'accomplissement de sa mission. La comparaison des intrants et des extrants dans le temps illustrant les changements de coûts liés à la livraison des mêmes extrants permet à l'organisme de mesurer son efficacité dans la livraison de ses programmes.

Comme l'objectif de la mesure de la performance est de fournir à la direction les renseignements nécessaires pour identifier, superviser et prendre des mesures visant à améliorer l'efficacité de l'organisme, les bonnes mesures de performance doivent se concentrer sur les indicateurs clés de performance étroitement associés aux objectifs de l'OBNL. Dans la mesure du possible, le recours aux mesures de performance de l'organisme selon des points de référence sectoriels permet à l'OBNL de comparer sa performance par rapport à d'autres organismes œuvrant dans le même secteur.

Les mesures de performance doivent être établies en temps opportun de sorte que la direction prenne des mesures pour ajuster les activités quand il est encore temps de procéder efficacement. Associer une mesure de performance à une personne ou à un groupe au sein de l'OBNL en lui confiant la responsabilité de prendre des mesures renforce la capacité de réaction face à l'information.



---

## Questions pertinentes pour les administrateurs

- Le conseil comprend-il les intrants et extrants à la base de la performance de l'organisme? Si ces renseignements ne sont saisis qu'au niveau de l'organisme, le conseil doit-il exiger de la direction qu'elle procède à une analyse plus poussée afin de comprendre les coûts de chacun des programmes et le succès enregistré en la matière?
- Le conseil reçoit-il des renseignements qui lui permettent de comparer la performance de l'organisme avec celle d'organismes semblables? Si tel est le cas, sa performance est-elle meilleure, pire ou semblable?
- La direction fournit-elle au conseil des comparaisons à long terme de la performance? Si tel est le cas, les niveaux d'efficacité de l'organisme changent-ils pour le meilleur ou pour le pire? Quel progrès à long terme l'organisme accomplit-il dans la réalisation de sa mission?

## Parties prenantes

# Les conversations avec vos parties prenantes sont-elles bidirectionnelles ?

Une meilleure pratique de gouvernance au sein des sociétés cotées consiste à faire en sorte que le conseil ait la responsabilité de surveiller les communications de l'organisation avec ses parties prenantes. Dans de nombreux cas, le conseil, souvent par l'entremise du président du conseil, assume le rôle de direction dans la communication directe avec les principales parties prenantes ou les principaux groupes de parties prenantes.

Les OBNL comptent différentes parties prenantes : les donateurs, les gouvernements et d'autres bailleurs de fonds, les employés et les bénévoles, les clients et les bénéficiaires, et d'autres encore. Il est essentiel de comprendre les attentes de chacun de ces groupes de parties prenantes. Les priorités des parties prenantes et les attentes à l'égard de l'organisme peuvent changer, et il est important pour le conseil et la direction de comprendre à tout moment l'importance de chacun de ses principaux groupes de parties prenantes. En outre, même si de nombreuses parties prenantes peuvent avoir des priorités semblables, il est probable que les principales inquiétudes d'un groupe soient différentes, au moins dans une certaine mesure, des inquiétudes des autres groupes. Le défi pour le conseil et la direction est d'avoir connaissance de l'ensemble de ces principales inquiétudes et de les gérer efficacement.

Le conseil doit surveiller les communications de l'OBNL avec les groupes de parties prenantes et, dans certaines situations, il peut être pertinent pour des administrateurs individuels d'assumer la responsabilité directe d'établir des liens avec des parties prenantes particulières. L'objectif doit consister à susciter la confiance de chaque groupe de parties prenantes et ainsi nouer des liens solides avec chacun de ces groupes. Une communication efficace est essentielle pour créer ces liens.

Le conseil doit s'assurer que les messages communiqués aux parties prenantes sont adéquats – ils doivent être associés à la mission et à la vision de l'OBNL et préciser comment l'OBNL atteint ses objectifs. La communication avec les parties prenantes doit s'établir dans les deux sens. Il est important d'être à l'écoute des inquiétudes des parties prenantes et d'y répondre. Dans les cas où l'organisme décide de ne pas agir, le conseil doit s'assurer que les motifs de l'inaction ont été communiqués au groupe de parties prenantes concerné.

Même si le conseil a un rôle de leadership à jouer dans la communication avec les parties prenantes, chaque personne de l'organisme a son rôle à jouer. Les bénévoles et employés auront chacun des relations de travail permanentes avec différentes parties prenantes. Il est par conséquent important qu'ils comprennent qu'ils sont des représentants de l'organisme et que leur attitude peut affecter la perception qu'en ont les gens.

---

### Questions pertinentes pour les administrateurs

- Avons-nous identifié nos différents groupes de parties prenantes et comprenons-nous leurs inquiétudes et priorités en ce qui a trait à notre organisme et la perception qu'ils en ont ?
- Le conseil reçoit-il une rétroaction directe des parties prenantes ? L'organisme répond-il à leurs inquiétudes en temps opportun et de façon efficace ?
- Les administrateurs doivent-ils jouer un rôle plus direct dans l'établissement d'un lien avec l'une des principales parties prenantes ? Des administrateurs ont-ils des liens avec un groupe de parties prenantes qui les aideraient à mieux assumer le rôle de direction dans la communication établie avec ce groupe ?



# Responsabilité

## Transmettez-vous votre message d'une bonne manière ?

Tout le monde demande plus d'information afin de prendre des décisions éclairées. Les donateurs, les partenaires, les bénévoles, les autres parties prenantes et le grand public veulent tous que les OBNL leur fournissent plus d'information sur une variété croissante de sujets. Même si certains OBNL peuvent seulement se voir solliciter pour fournir ces renseignements, d'autres y sont obligés par la loi – les organismes de bienfaisance enregistrés sont tenus de fournir à l'Agence du revenu du Canada le nom, le titre et la rémunération des cinq employés les mieux rémunérés.

Les administrateurs doivent s'assurer que l'OBNL met des politiques en place pour régir la divulgation des informations. Les politiques doivent porter sur les informations que l'organisme est tenu de divulguer en vertu de la loi, ainsi que les informations qu'il divulgue volontairement en réponse aux demandes des parties prenantes. Les renseignements qu'un OBNL peut se voir demander ou être tenu de divulguer peuvent porter notamment sur la rémunération des membres de la direction et des employés, les politiques d'embauche, les activités d'approvisionnement, les frais d'administration et les dépenses opérationnelles, notamment les frais de déplacement et d'hébergement, ainsi que les collectes de fonds et les coûts qui leur sont associés.

Les renseignements qu'un OBNL divulgue à ses parties prenantes peuvent aider à établir la confiance du grand public et à renforcer le soutien de la collectivité qu'il dessert. Un rapport annuel peut être un véhicule important pour communiquer des renseignements importants sur l'organisme. Une pratique exemplaire consiste à afficher le rapport annuel de l'OBNL sur son site Web.

Bon nombre d'OBNL, entre autres les organismes de bienfaisance enregistrés, sont uniquement tenus de fournir des informations financières dans leurs rapports annuels. Même si ces renseignements sont importants, un OBNL pourrait divulguer bien davantage de renseignements utiles pour ses parties prenantes. Un rapport descriptif permet à l'organisme d'expliquer les informations financières qu'il divulgue et d'aborder les mesures non financières de la performance et des réalisations de l'OBNL, comme les apports des bénévoles ou l'incidence de l'OBNL sur la collectivité. Un rapport intégré devrait être prospectif et aborder les buts stratégiques et objectifs futurs de l'organisme.

Au moment de déterminer les renseignements à divulguer dans le rapport annuel de l'organisme, le conseil doit tenir compte des besoins d'information des principales parties prenantes de l'OBNL. Un bon rapport annuel devrait également être équilibré. Au moment d'aborder la mission et les objectifs de l'OBNL, il doit également, par exemple, identifier les risques susceptibles d'avoir une incidence sur la réussite de l'organisme. Même si le rapport annuel doit mettre en évidence les réalisations de l'OBNL, quand les objectifs ne sont pas atteints, le rapport doit mentionner ce fait et en expliquer les raisons.

---

### Questions pertinentes pour les administrateurs

- Le conseil a-t-il mis en place des politiques pour régir la divulgation des informations? Sont-elles accompagnées de mécanismes appropriés permettant de les suivre? À quelle fréquence le conseil passe-t-il en revue ces politiques et leur efficacité?
- La direction fournit-elle au conseil des rapports qui mettent en lumière les problèmes externes susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisme? Le conseil obtient-il de la rétroaction de la part des parties prenantes qui lui permet d'identifier les problèmes qui peuvent rendre nécessaires des modifications des politiques, de cerner les aspects nécessitant une vigilance accrue, de répondre aux problèmes émergents et d'apporter des améliorations qui protègent la réputation de l'OBNL?
- Notre organisme publie-t-il un rapport annuel? Ce rapport dépasse-t-il le cadre de la conformité aux obligations minimales afin de fournir un portrait plus complet de nos activités? Les informations présentées dans notre rapport annuel répondent-elles aux besoins d'information des parties prenantes et permettent-elles d'obtenir l'appui de ces dernières?



A close-up photograph of a brown ant walking along a dark, textured wooden branch. The ant is positioned in the upper right corner of the page, with its legs and antennae clearly visible against the wood.

Talent

# Comment mesurer le succès de votre organisme dans le recrutement du talent ?

Le succès de la plupart des organismes repose sur la qualité de son actif le plus précieux, son capital humain. Il n'est donc pas surprenant de constater que la concurrence dans le recrutement de gens talentueux est un défi croissant pour chaque organisme.

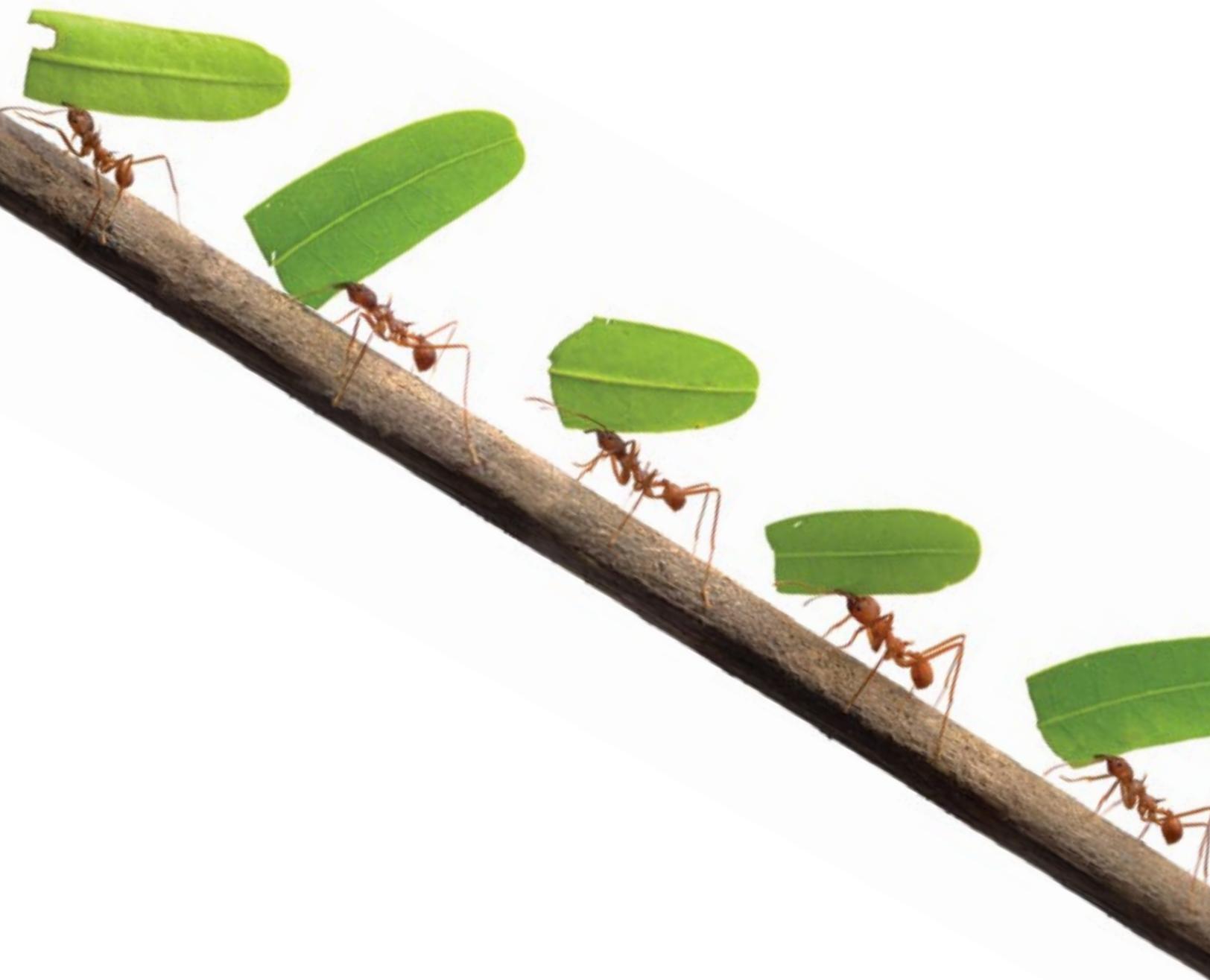
La recherche de talent peut s'avérer particulièrement difficile pour les OBNL, car bon nombre d'entre eux offrent des taux de rémunération inférieurs à ceux des entreprises à but lucratif. Certains peuvent en décider ainsi parce qu'ils ont des budgets limités, tandis que d'autres peuvent être d'avis que les sommes économisées sur la rémunération seront mieux utilisées pour tirer parti des activités qui soutiennent leur mission. Cependant, aucun organisme ne réalisera sa mission et ses objectifs avec succès s'il ne peut pas attirer, retenir et faire progresser les gens disposant des compétences et du talent requis pour mener à bien ses stratégies. La question pour les OBNL n'est alors pas tant de se demander s'ils peuvent offrir une rémunération conforme au marché, mais de se demander s'ils peuvent se permettre de ne pas l'accorder.

Les OBNL ne peuvent pas tous vouloir ou ne sont pas tous en mesure d'aligner leurs programmes de rémunération sur ceux offerts par les entreprises à but lucratif. Ils peuvent au contraire décider de mettre l'accent sur les avantages non monétaires associés aux emplois qu'ils offrent, comme l'intérêt à l'égard de l'environnement de travail, leurs programmes appuyant la diversité ou l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ainsi que l'occasion qu'ont leurs employés d'avoir une incidence favorable sur leur collectivité.

Les OBNL ont également besoin de gens talentueux pour occuper des postes qui ne sont pas uniques au secteur des OBNL, comme le poste de chef des finances ou celui de chef de l'information. Dans ces situations, ne pas pouvoir ou ne pas vouloir offrir des programmes de rémunération concurrentiels par rapport à ceux fournis par les entreprises à but lucratif ne facilite pas la tâche des OBNL pour attirer les meilleurs candidats au sein de leur entreprise. Même si les OBNL n'ont pas la possibilité d'offrir certaines composantes de rémunération d'une entreprise à but lucratif, comme les options sur actions, un élément qui pourrait mériter d'être pris en compte est la rémunération fondée sur la performance.

Des programmes de rémunération fondés sur la performance bien structurés peuvent faire plus que simplement contribuer à attirer et à retenir le talent du secteur des entreprises à but lucratif où ces incitatifs sont souvent une partie attendue de la rémunération des employés. Les régimes de rémunération variable peuvent également aider l'OBNL à mieux atteindre ses objectifs stratégiques, étant donné que le but de ces régimes est d'orienter les employés vers les activités les plus efficaces pour permettre à l'organisme d'atteindre ses objectifs.

Un régime de rémunération variable efficace doit être lié à la mission et à la stratégie de l'organisme, étant donné que son objectif est d'encourager les employés à mener des activités facilitant l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme.



---

### Questions pertinentes pour les administrateurs

- Le comité considère-t-il la gestion du talent principalement comme une question de dotation de personnel ou un élément essentiel à la durabilité à long terme de l'organisme?
- Sommes-nous convaincus que nous avons les gens ayant les bonnes compétences et la bonne expertise dans tous les postes de direction clés, ou notre organisme souffre-t-il d'un manque de talent?
- Quand nous recrutons des gens, les aidons-nous à se perfectionner et à faire progresser leur carrière au sein de notre organisme, ou affichons-nous un taux de roulement qui indique que nous réinvestissons constamment dans le recrutement et la formation?
- À quel point les programmes de rémunération que nous offrons à nos employés sont-ils concurrentiels, y compris l'ensemble des avantages et des rétributions autres que financières? Offrons-nous une rémunération suffisante pour attirer et retenir le talent dont nous avons besoin?

# Les gens « vous aiment-ils » sur Facebook ?

Les réseaux sociaux sont devenus l'un des moyens les plus prisés par les organisations pour établir des contacts et nouer des liens avec les parties prenantes, les donateurs et l'ensemble de la collectivité. Avec la prolifération des téléphones intelligents et des autres technologies mobiles, les gens sont davantage que simplement « en ligne ». Pour un grand nombre, ces technologies sont devenues le mode privilégié de communication, notamment avec les amis et la famille.

En novembre 2011, l'étude *Dynamics of Cause Engagement*, dirigée par la Georgetown University, a révélé que les utilisateurs des réseaux sociaux avaient deux fois plus de probabilité d'offrir du temps à titre de bénévole ou d'acheter des produits ou services de sociétés qui appuyaient leur cause, cinq fois plus de probabilité de recruter d'autres personnes pour signer une pétition pour une cause, quatre fois plus de probabilité de demander à d'autres de contacter leurs représentants politiques et trois fois plus de probabilité de demander à d'autres de faire un don. Fait non surprenant, les entreprises à but lucratif, en particulier les détaillants, utilisent les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter pour créer leurs propres communautés virtuelles et fidéliser leur clientèle.

Les réseaux sociaux offrent aux OBNL des instruments de communication puissants pour interagir avec leurs parties prenantes, conscientiser ces dernières et faire la promotion des activités de financement. Par exemple, les OBNL qui ont permis aux personnes d'envoyer un don de 10 \$ par messagerie, montant qui était ajouté à leur compte de téléphone, ont pu réunir des millions de dollars en fonds supplémentaires par suite du tremblement de terre survenu à Haïti en 2010<sup>1</sup>.

Même si les OBNL sont souvent à la traîne par rapport aux entreprises à but lucratif dans l'adoption des nouvelles technologies, peut-être parce qu'ils ne disposent pas de la même palette de compétences et de connaissance internes pour les utiliser, les réseaux sociaux n'exigent pas de compétences avancées en technologie. Par exemple, les téléphones mobiles et autres appareils informatiques mobiles, comme les tablettes, peuvent être utilisés pour enregistrer des vidéos et des images qui peuvent ensuite être téléchargées sur un site de réseau social afin de gagner l'intérêt de futurs donateurs et de faire rapport sur l'état d'avancement de l'OBNL aux donateurs existants.

Les technologies mobiles offrent aussi aux OBNL une manière conviviale et accessible d'améliorer leur efficacité d'autres manières. Par exemple, les tablettes peuvent être utilisées pour entrer des données de comptes fournisseurs et comptes clients sur le terrain, données qui seront téléchargées ultérieurement vers un poste de traitement central. De la même façon, les technologies mobiles peuvent être utilisées pour les activités de financement grâce à l'appui qu'offre le balayage de carte.

<sup>1</sup> <http://mashable.com/2010/01/20/social-media-lessons-haiti/>



---

### Questions pertinentes pour les administrateurs

- Quel est le degré d'expertise en technologie de notre organisme? Sommes-nous parmi les organismes qui adoptent les nouvelles technologies dès qu'elles émergent, ou sommes-nous à la traîne par rapport à nos pairs?
- La direction a-t-elle une bonne compréhension des réseaux sociaux? La direction utilise-t-elle efficacement les réseaux sociaux pour atteindre nos parties prenantes? Comment comparons-nous notre recours aux réseaux sociaux par rapport à des organismes semblables, tant à but lucratif et qu'à but non lucratif?
- La direction utilise-t-elle des technologies mobiles pour améliorer notre efficacité? Si ce n'est pas le cas, est-ce attribuable au fait que nos gens ont besoin d'être formés en la matière?

## Culture, éthique et valeurs

# Vous appuyez-vous exclusivement sur les bonnes intentions ?

L'un des atouts les plus précieux de tout organisme est sa bonne réputation auprès du public qui, si elle est perdue, peut entraîner la chute de l'organisme. Même si la réputation de certains organismes peut être ternie de manière délibérée, la plupart du temps ce salissage découle de gestes involontaires par les membres du personnel de l'organisme ou de personnes qui lui sont liées, notamment des fournisseurs ou des partenaires. Conserver la confiance de ceux qui y contribuent, notamment les donateurs, les agences de financement, les membres et les employés, est essentiel pour les organismes à but non lucratif. De la même façon, les bénéficiaires doivent également faire confiance à l'OBNL et être assurés que les programmes ou prestations de services fournis par l'OBNL ont de la valeur.

Dans la plupart des organismes, le mandat du conseil d'administration inclut d'une manière précise la responsabilité de la surveillance de la réputation de l'organisme et du contrôle visant à s'assurer du respect de pratiques et de comportements éthiques. Le conseil fixe la norme, et par conséquent il doit s'assurer que l'attitude des administrateurs et des employés satisfait aux normes les plus élevées. C'est ce qu'on appelle « donner le ton ».

Les valeurs éthiques d'un organisme sont généralement énoncées dans un code d'éthique qui délimite le comportement acceptable et précise les sanctions applicables dans le cas de manquements. Un code rigoureux peut par conséquent aider à réduire les risques de fraude, les conflits et d'autres événements qui pourraient porter atteinte à l'OBNL et à sa réputation.

Un code d'éthique efficace devrait être approuvé et parrainé par le conseil puis communiqué à tous les employés et bénévoles de l'OBNL. Les employés et les bénévoles devraient confirmer leur conformité au code d'éthique au moins une fois par année. Le code peut également régir les rapports de l'OBNL, notamment avec les partenaires et fournisseurs qui font affaire avec lui, afin de s'assurer que les organismes associés partagent les mêmes normes éthiques que l'OBNL. Un bon code d'éthique, lorsqu'il est publié sur le site Web de l'OBNL, peut également être utile pour attirer des employés et des bénévoles vers l'organisme.

Un code d'éthique efficace doit être plus que des déclarations de bonnes intentions. Le code doit aussi être surveillé et mis en application. Il doit par conséquent contenir des dispositions favorisant la dénonciation par des personnes et décrire comment ces dernières peuvent communiquer leurs inquiétudes et quelles protections leur seront accordées. Dans la plupart des organismes, les inquiétudes du dénonciateur sont communiquées à l'ensemble du conseil ou à un comité du conseil, comme le comité d'audit, qui a la responsabilité d'y répondre en prenant des mesures adéquates.

---

### Questions pertinentes pour les administrateurs

- Avons-nous un code d'éthique efficace? Le comité a-t-il passé en revue le code récemment pour s'assurer qu'il est à jour et aborde tous les aspects liés aux activités de l'organisme? Obtenons-nous chaque année la confirmation des employés et des bénévoles qu'ils se conforment au code?
- Quels manquements à l'éthique ont été communiqués au conseil dans le passé? Ces situations sont-elles ponctuelles ou indiquent-elles un problème permanent?
- Quelle rétroaction avons-nous reçue des parties prenantes sur leur perception de notre organisme? Avons-nous toujours leur confiance?
- Le conseil fait-il preuve d'un solide leadership en matière d'éthique? Les administrateurs et la direction donnent-ils le ton approprié? Dans l'affirmative, comment s'y prennent-ils?



# Comment évaluer l'efficacité de votre conseil ?

Les attentes des administrateurs d'OBNL peuvent varier d'un organisme à l'autre, selon la taille, la mission, le secteur ou d'autres facteurs. En dépit du fait qu'ils œuvrent à titre de bénévoles sans rémunération, les administrateurs d'OBNL assument les mêmes obligations fiduciaires que les administrateurs d'entités à but lucratif. Ils sont responsables de prendre des décisions en matière de stratégie, de surveiller la direction, les activités de l'OBNL et ses processus de gestion du risque, de faire le lien avec les principales parties prenantes et davantage. Dans les petits OBNL, certains administrateurs peuvent également être invités à assumer un rôle plus actif dans des domaines dans lesquels le personnel de l'OBNL manque de moyens, d'expérience ou d'expertise.

À mesure que les organismes évoluent, les questions auxquelles ils font face changent souvent. Les problèmes pris en compte dans la présente publication portent sur quelques-uns de ces changements, comme le passage à un nouvel environnement de réglementation et à de nouvelles normes comptables, ainsi que les problèmes qui ont une incidence sur l'environnement opérationnel des organismes, leurs parties prenantes et les attentes à leur égard. Chacun de ces changements peut engendrer le besoin d'adapter les objectifs stratégiques de l'organisme, les évaluations des risques et la direction ainsi que d'autres aspects.

Compte tenu de la variété des questions que les conseils doivent aborder, aucun administrateur n'aura vraisemblablement le temps, l'expertise ou la compréhension pour traiter l'ensemble de ces questions. Les conseils doivent par conséquent s'assurer qu'ils comptent en leur sein suffisamment de membres possédant collectivement la palette d'expériences et d'expertises pour aborder l'ensemble des aspects liés aux activités de l'OBNL. Comme l'environnement opérationnel de l'OBNL change, le conseil pourrait devoir apporter des changements semblables parmi ses propres membres afin de recruter des administrateurs avec différentes compétences et offrir aux administrateurs existants une formation supplémentaire, comme les séances d'information fournies par le personnel ou d'autres experts, la formation en ligne, les conférences externes et les visites aux installations opérationnelles de l'OBNL.

Les évaluations du conseil permettent souvent d'identifier des secteurs dans lesquels les administrateurs bénéficieraient d'une formation supplémentaire. Les conseils doivent à tout le moins évaluer et mesurer leur efficacité dans l'exercice des fonctions précisées dans leur mandat au moins une fois par année. Ils doivent également évaluer l'efficacité de la collaboration collective des administrateurs, la manière dont ils gèrent leur temps et leurs priorités et déterminer s'il faut apporter des changements à l'information du conseil, aux processus ou aux autres ressources.



---

## Questions pertinentes pour les administrateurs

- Les membres de notre conseil ont-ils collectivement toutes les connaissances et les expériences requises pour réaliser chaque volet du mandat du conseil? S'il y a des déficiences en matière d'expertise dans l'expérience collective du conseil, comment les aborderons-nous?
- Le conseil évalue-t-il sa performance au moins une fois par année? Ce processus est-il rigoureux? Posons-nous les questions difficiles lorsque les circonstances l'exigent ou ménageons-nous les administrateurs parce qu'ils sont des bénévoles?
- Quel est le degré d'engagement des administrateurs à l'égard du conseil et de l'OBNL, et comment s'assurer qu'ils assument leurs responsabilités efficacement? Les administrateurs font-ils une différence pour l'OBNL ou considèrent-ils leur présence au conseil de l'OBNL comme une priorité moindre que leurs autres responsabilités?

# Faites-vous preuve d'ouverture ou de fermeture ?

---

« Lorsqu'une porte se ferme, il y en a une autre qui s'ouvre. Malheureusement, nous perdons tellement de temps à contempler la porte fermée, que nous ne voyons pas celle qui vient de s'ouvrir »

(traduction libre) – Alexander Graham Bell





Comme le font ressortir les articles de la présente publication, l'environnement dans lequel l'OBNL exerce ses activités subit des changements continus attribuables à de nombreux facteurs, notamment des modifications réglementaires, des avancées technologiques, des changements démographiques et de nouvelles attentes des parties prenantes. Les administrateurs ont un rôle important à jouer pour aider leur organisme à déterminer la manière de réagir dans ce nouveau contexte.

Cette publication présente certains des principaux enjeux pour les conseils d'administration en 2013, mais il en existe plusieurs autres, y compris ceux qui sont propres à certains secteurs, territoires d'exploitation ou organismes individuels.

Bon nombre de ces enjeux évoluant rapidement et d'autres émergeant continuellement, les conseils doivent mettre en place un plan d'action pour leur permettre de :

1. Acquérir une meilleure compréhension pour suivre le rythme des défis auxquels fait face leur entreprise et l'aider à relever ces défis. Plusieurs écoles de gestion offrent des programmes de formation destinés aux administrateurs; ces programmes s'appuient souvent sur des études de cas réels pour aider les administrateurs à développer leur connaissance des tendances et des enjeux émergents et à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour diriger leur entreprise afin qu'elle puisse relever ces défis.
2. Prendre le temps de s'acquitter de leurs responsabilités. Les administrateurs doivent s'assurer de disposer d'assez de temps pour lire l'ensemble de la documentation avant les réunions, pour participer de manière active aux comités du conseil et pour se tenir au courant des enjeux.
3. Trouver du temps pour faire du réseautage avec les administrateurs d'autres organismes. Plusieurs sites de réseaux sociaux permettent aux administrateurs d'entrer en contact et d'échanger sur leurs idées et leurs expériences.
4. Poser des questions pertinentes. L'analyse des enjeux présentée dans cette publication propose des questions que les administrateurs pourraient poser afin de répondre aux besoins de leur conseil et de leur organisation. La publication comprend également des ressources supplémentaires que les administrateurs peuvent utiliser pour approfondir leur connaissance de sujets particuliers.

Nous espérons sincèrement que cette publication favorisera les échanges au sein de votre conseil. Nous vous invitons à communiquer avec votre associé de Deloitte ou l'un des experts dont le nom apparaît à la fin de cette publication pour poursuivre la discussion.



## Autres ressources

[A Risk Intelligent view of reputation](#) (RiiR Ltd. et Deloitte É.-U.)

[Building an effective board for not-for-profit organizations](#) (Deloitte)

[Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report](#) (Deloitte É.-U.)

[Gérer le message : La loi canadienne anti-pourriel établit des standards élevés](#) (Deloitte)

[Guide de transition fédéral pour les organismes à but non lucratif](#) (Industrie Canada)

[Organismes sans but lucratif, Avis aux administrateurs Nouvelle Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif : questions que les administrateurs devraient poser](#) (ICCA)

# 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

### Michel Rioux

Associé  
514-393-5574  
mrioux@deloitte.ca

## Saskatchewan

### Andrew Geary

Associé  
306-565-5280  
angeary@deloitte.ca

## Remerciements

Le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte souhaite remercier tous les professionnels qui l'ont aidé dans la rédaction, la correction et la révision de cette alerte, y compris les professionnels mentionnés ci-dessous.

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

Les auteurs voudraient profiter de l'occasion pour reconnaître la contribution à cette publication du réseau de spécialistes en organismes à but non lucratif de Deloitte, à savoir **Dennis Alexander**, Natalie Cooper, Helen Dutch, Sandra Haydon, Sam Persaud, Michel Rioux, Cindy Veinot, Shirley Wolff, Gillian Wyatt et Howard Yeung.

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. 13-14

