

Matière à réflexion

**guide de ressources à l'intention des
membres du conseil d'administration
d'organismes communautaires
financés par le ministère**

**Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
Ministère des Services sociaux et communautaires
avril 2004**

Préface

Le présent guide de ressources vise essentiellement à aider les membres du conseil d'administration d'organismes communautaires financés par le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse à respecter les exigences énoncées dans le document intitulé *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires* (2003).

Le but du guide est le suivant : faire en sorte que tous les organismes communautaires financés par les ministères mettent en place des conseils d'administration et des structures de gestion qui favorisent la gestion et la responsabilisation, d'où la prestation de services de qualité.

-
- **Les renseignements figurant dans le présent document ne doivent pas être considérés comme des conseils juridiques. Les lecteurs sont invités, le cas échéant, à consulter des conseillers juridiques indépendants.**
 - **Le présent document est uniquement un guide de ressources. Il n'a pas la force exécutoire d'un texte législatif et réglementaire adopté par le ministère.**
 - **Les renvois à des politiques et à des mesures législatives précises étaient exacts à la date de publication. Tout renvoi est sous réserve de modification.**
 - **Les renvois à des ressources, des ouvrages de référence, des sites Internet et des organismes sont uniquement à titre d'information. Le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse n'exigent pas ni ne sanctionnent leur utilisation. Les renseignements figurant dans ces ouvrages, guides et sites ne représentent pas nécessairement le point de vue ou les politiques du ministère des Services sociaux et communautaires ou du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse ou du gouvernement provincial.**
 - **Le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse ne sont pas responsables de la qualité du contenu des sites Internet ne relevant pas d'eux ni de l'actualité des renseignements figurant sur les sites Internet d'organismes indépendants des ministères. Les sites Internet peuvent ne pas exister en français, sauf mention à cet effet.**
(voir l'avis de non-responsabilité en ce qui concerne les liens externes au début de la section 6.3)

Remerciements

Les fonctionnaires du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse membres de l'équipe du projet sur l'initiative de gestion et de responsabilisation ont joué un rôle essentiel dans la réalisation du présent guide. Nous les remercions vivement de leur collaboration.

Nous remercions également les membres bénévoles de conseils d'administration et les directeurs généraux d'organismes communautaires de même que les nombreux employés du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse du bureau central et des bureaux régionaux qui ont participé à l'élaboration du présent guide et qui nous ont communiqué leurs commentaires et observations.

MATIÈRE À RÉFLEXION – TABLE DES MATIÈRES

1. Mode d'emploi du présent guide de ressources **page 6**

2. Mise en contexte – renseignements sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse **page 9**
 - Programmes et services du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
 - Définition des concepts de gestion et de responsabilisation – ministère des Services sociaux et communautaires et ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
 - Cadres de gestion et de responsabilisation du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
 - Rôle des ministères
 - Cycle du paiement de transferts
 - Annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration

3. Organismes sans but lucratif, organismes de bienfaisance et structure de gestion..... **page 18**
 - Définition des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance
 - Choix d'une structure de gestion appropriée
 - Exemples de modèles de structure de gestion de conseils d'administration

4. Gestion efficace du conseil d'administration **page 26**
 - Composition du conseil d'administration et recrutement des dirigeants
 - Connaître ses obligations
 - Réduction des risques
 - Conflit d'intérêt
 - De bonnes procédures pour une bonne gestion
 - Signes avant-coureurs de problèmes

5. Planification, surveillance et responsabilisation**page 38**
- Planification, surveillance et responsabilisation
 - Énoncé de mission, Énoncé de vision, Valeurs organisationnelles
 - Planification stratégique/à long terme
 - Surveillance du fonctionnement de l'organisme
 - Surveillance de l'emploi efficace des ressources
 - Responsabilisation à l'égard des résultats
6. Formation supplémentaire..... **page 54**
- Utiliser les réunions et activités du conseil d'administration à des fins éducatives
 - Thèmes éventuels pour une discussion de groupe facilitée
 - Thèmes spécialisés pour une séance de formation
 - Bibliographie - livres, articles et sites Internet

MODE D'EMPLOI DU PRÉSENT GUIDE DE RESSOURCES

Les renseignements figurant dans le présent guide s'adressent aux membres des conseils d'administration d'organismes communautaires financés par le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse.

Selon les hypothèses sous-tendant le présent guide, la majorité des organismes communautaires que financent les deux ministères :

- sont sans but lucratif;
- possèdent une structure de gestion des politiques placée sous la conduite d'une directrice générale ou d'un directeur général responsable de la gestion des affaires courantes de l'organisme.

Organisation du présent guide de ressources :

Le présent guide est divisé en cinq grandes sections :

- Mise en contexte – Renseignements sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse;
- Définition des organismes à but non lucratif, des organismes de bienfaisance et du concept de structure de gestion;
- Gestion efficace du conseil d'administration;
- Planification, surveillance et responsabilisation;
- Formation supplémentaire.

Les renseignements figurant dans chaque section sont classés dans les trois rubriques suivantes :

- 1. Matière à réflexion**
- 2. Renseignements fondamentaux**
- 3. Pour un complément d'information**

1. Matière à réflexion

Dans cette section, les membres des conseils d'administration sont invités à se poser des questions sur le thème à l'étude. Ces questions :

- ne constituent pas une liste exhaustive de questions sur le thème visé;
- visent à stimuler le processus de réflexion des membres des conseils d'administration et à les aider à comprendre leurs responsabilités à l'égard du thème à l'étude;
- peuvent encourager l'organisme à revoir et à repenser ses structures, politiques, procédures et pratiques.

2. Renseignements fondamentaux

Cette section comprend des renseignements très fondamentaux sur les thèmes à l'étude. Ces renseignements :

- sont d'ordre général et visent des pratiques et des concepts courants; ce ne sont pas des renseignements détaillés ou à caractère professionnel ou juridique, et ils ne représentent pas une directive formelle sur les thèmes à l'étude;
- complètent les exigences en matière de gestion et de responsabilisation énoncées dans le document intitulé *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires* (édition de 2003);
- peuvent être utilisés conjointement avec d'autres ressources sectorielles, dont *Guide de ressources : Conseils d'administration des sociétés d'aide à l'enfance* (2001) et *Rôles et responsabilités : Relations provinciales-municipales en matière de services à la personne* (juin 2001).

3. Pour un complément d'information

De par sa nature même, le présent guide de ressources met l'accent sur des concepts fondamentaux :

- les conseils d'administration et les organismes des diverses régions de la province ont des besoins différents en ce qui concerne les renseignements et l'aide nécessaires sur les structures et les processus de gestion et de responsabilisation;
- les responsabilités dévolues aux conseils d'administration et aux organismes communautaires de même que les relations que ceux-ci entretiennent possèdent un caractère multidimensionnel;
- compte tenu des conditions et des circonstances locales, un organisme peut être appelé à accepter des obligations et à entretenir des rapports qui se situent hors du cadre décrit dans le présent guide.

Le présent guide comprend des renvois vers d'autres ressources et organismes ayant une vocation spécialisée. Ainsi, les conseils d'administration pourront :

- les consulter pour obtenir l'aide ou les renseignements supplémentaires dont ils ont besoin pour faire face à leurs besoins particuliers;
- actualiser, réviser et accroître la quantité d'éléments d'information figurant dans le présent guide afin de constituer un recueil exhaustif de ressources adapté à leurs besoins.

Les conseils sont invités à faire des commentaires sur l'utilité des ressources mentionnées dans le présent guide et à faire connaître toute autre ressource aux fonctionnaires du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et

aux employés et membres des conseils d'administration d'organismes qu'ils connaissent ou avec lesquels ils collaborent.

MISE EN CONTEXTE – RENSEIGNEMENTS SUR LE MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES ET LE MINISTÈRE DES SERVICES À L'ENFANCE ET À LA JEUNESSE

2.1. Matière à réflexion

- Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse.

2.2. Renseignements fondamentaux

- Programmes et services du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
- Définition des concepts de gestion et de responsabilisation
- Cadres de gestion et de responsabilisation
- Rôle des ministères
- Cycle de paiements de transfert
- Annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration

2.3. Pour un complément d'information

- Renvois, liens Internet et conseils sur les façons de trouver de plus amples renseignements sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse.
-

MISE EN CONTEXTE – RENSEIGNEMENTS SUR LE MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES ET LE MINISTÈRE DES SERVICES À L'ENFANCE ET À LA JEUNESSE

2.1 Matière à réflexion

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse :

- Ai-je lu ou vu un aperçu des programmes et des services que financent le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse?
- Est-ce que je sais où se situe mon organisme dans l'éventail des programmes et services que financent les ministères?
- Est-ce que je comprends le mode de financement des programmes et services qu'offre mon organisme?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur les attentes des ministères en matière de gestion et de responsabilisation :

- Ai-je reçu des renseignements sur les attentes des ministères en matière de gestion et de responsabilisation lors de mon orientation sur les activités du conseil d'administration?
- Ai-je lu une copie du document intitulé *Cadre de gestion et de responsabilisation* (édition révisée de 2003) et une copie du document intitulé *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires* (édition de 2003)?
- Est-ce que je sais où je peux trouver des renseignements supplémentaires sur les attentes du gouvernement en matière de gestion et de responsabilisation?
- Est-ce que je sais que le contrat de service que conclut l'organisme avec le ministère des Services sociaux et communautaires ou le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse comporte une annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration?

- Est-ce que je signe cette annexe ou est-ce que je sais qui doit la signer?
- Est-ce que je comprends les incidences de cette annexe sur le mode de fonctionnement de l'organisme?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur le rôle des deux ministères :

- Est-ce que je comprends le rôle de chacun des ministères face à l'organisme?
- Est-ce que je connais et que je comprends le processus du cycle de paiements de transfert de même que les responsabilités du conseil d'administration à cet égard?
- Est-ce que je connais l'ensemble des politiques et la totalité des exigences du gouvernement en matière de révision et de présentation de rapports qui s'appliquent à l'organisme?
- Comment puis-je savoir si ces politiques et exigences sont respectées?

MISE EN CONTEXTE – RENSEIGNEMENTS SUR LE MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES ET LE MINISTÈRE DES SERVICES À L'ENFANCE ET À LA JEUNESSE

2.2 Renseignements fondamentaux

Programmes et services du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse financent un vaste éventail de programmes et de services. Ces programmes et services appartiennent aux trois catégories suivantes :

- Services à l'enfance et à la jeunesse;
- Services sociaux et communautaires;
- Soutien du revenu et de l'emploi.

Les organismes communautaires que financent les ministères peuvent recevoir une aide du gouvernement provincial au titre de programmes et de services appartenant à l'une ou à plusieurs de ces catégories. Le contrat de service conclu avec le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse comprend des renseignements sur les programmes et les services pour lesquels l'organisme reçoit les fonds de même que des précisions sur l'envergure et la nature même de ces services.

Définition des concepts de gestion et de responsabilisation – ministère des Services sociaux et communautaires et ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse¹

La **gestion** comprend le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions et des mesures. Les mécanismes prévus en matière de gestion comprennent les textes législatifs et réglementaires et les politiques approuvées.

La **responsabilisation** vise l'obligation de rendre compte des résultats des activités autorisées et le mode d'exercice des responsabilités.

¹ *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires*, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et ministère des Services sociaux et communautaires, gouvernement de l'Ontario, 2003.

Cadres de gestion et de responsabilisation du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Le document intitulé ***Cadre de gestion et de responsabilisation*** (édition révisée de 2003) définit les principes et exigences obligatoires applicables à l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion et de responsabilisation. Ces exigences s'appliquent tant aux activités réalisées au sein des ministères qu'aux activités financées au moyen des paiements de transfert faits aux organismes communautaires.

Le document intitulé ***Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires*** (édition de 2003) se fonde sur le *Cadre de gestion et de responsabilisation* (édition révisée de 2003), plus général, qui définit les exigences de base applicables à de bonnes pratiques en matière de gestion et de responsabilisation à l'égard des paiements de transfert que reçoivent les organismes communautaires. Ce cadre s'applique à tous les paiements de transfert faits aux organismes communautaires qui fournissent des services grâce à diverses ententes de financement conclues avec les ministères. Il ne s'applique pas aux paiements de transfert faits aux administrations municipales.

Les deux cadres situent les attentes des ministères relativement aux organismes communautaires, notamment :

- les rôles et responsabilités dans le domaine de la prestation des services;
- le besoin de fixer des résultats mesurables et des énoncés de résultats dans les contrats et ententes;
- les exigences en matière de rapports et les mesures correctives à prendre à l'égard des organismes qui ne répondent pas aux attentes prévues.

Nota : On entend par organisme communautaire toute personne morale ou organisation qui fournit des services sociaux ou communautaires déterminés de même que des services précis aux enfants et aux jeunes, et qui reçoit une aide financière du gouvernement provincial expressément au titre de la prestation de services communautaires ou sociaux et de services aux enfants et aux jeunes.

Rôle des ministères²

En leur qualité de gestionnaires du réseau de services à l'échelle provinciale, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et le ministère des Services sociaux et communautaires ont les responsabilités suivantes :

- appliquer les lois, règlements et politiques appropriés;
- déterminer l'affectation des ressources provinciales et les priorités stratégiques;
- établir des normes et définir les résultats prévus en contrepartie de la réception de fonds publics.

Les bureaux régionaux font office de gestionnaires des services à l'échelle communautaire ou locale. Ils élaborent les mécanismes de financement et les exigences en matière de responsabilisation conformément aux politiques du ministère et aux normes de financement.

Cycle du paiement de transferts³

Le cycle du paiement de transferts est un processus de gestion de services et de finances qui définit les rapports que les ministères entretiennent avec les organismes communautaires qui reçoivent des paiements de transfert. Le cycle annuel insiste sur la responsabilisation des organismes et l'obtention de résultats.

Toutes les ententes de financement que les ministères concluent avec les organismes communautaires qui demandent une aide financière doivent tenir compte des cinq composantes du cycle :

- Budgétisation;
- Contrat de service;
- Paiements aux fournisseurs de services;
- Rapports cumulatifs et surveillance;
- Rapports en fin d'exercice et rapprochement.

Le conseil d'administration, qui représente l'organisme communautaire, doit :

- rendre compte au ministère du respect des conditions fixées dans l'entente de contrat de service;
- connaître toutes les exigences du ministère;
- instaurer un mécanisme de surveillance de la conformité de l'organisme à la totalité des attentes prévues au contrat et dans le

² *Cadre de gestion et de responsabilisation*, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et ministère des Services sociaux et communautaires, gouvernement de l'Ontario, 2003.

³ *Transfer Payment Policy Overview*, ministère des Services sociaux et communautaires, gouvernement de l'Ontario, 1997.

cycle de paiements de transfert, y compris la présentation de rapports exacts et en temps voulu.

Annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration⁴

L'annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration est incluse dans le contrat de service conclu entre, d'une part, le ministère des Services sociaux et communautaires ou le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et, d'autre part, l'organisme communautaire. Lorsqu'il signe cette annexe, l'organisme atteste avoir adopté des politiques et procédures prouvant que les membres du conseil d'administration, dans leur ensemble :

- possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités conformément aux exigences du gouvernement;
- ont mis sur pied, avec l'approbation des membres, une structure appropriée de gestion et de présentation de rapports qui est conforme aux dispositions législatives ou réglementaires qui s'appliquent à l'organisme.

⁴ Trousse budgétaire – Paiements de transfert, 2003-2004, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et ministère des Services sociaux et communautaires, Gouvernement de l'Ontario

MISE EN CONTEXTE – RENSEIGNEMENTS SUR LE MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES ET LE MINISTÈRE DES SERVICES À L'ENFANCE ET À LA JEUNESSE

2.3 Pour un complément d'information :

Renseignements sur le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

- On peut obtenir des renseignements plus détaillés sur les ministères en :
 - consultant le site Web du gouvernement provincial et de chacun des ministères:
 - MCYS www.children.gov.on.ca/cs/fr/default.htm
 - MCSS www.cfcs.gov.on.ca
 - communiquant avec le service central de renseignements au 416 325-5666, ATS : 800 387-5559, appel sans frais : 888 780-4199.

Renseignements sur les attentes en matière de gestion et de responsabilisation du ministère des Services sociaux et communautaires et du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

- *Cadre de gestion et de responsabilisation* (édition révisée de 2003)
- *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires* (2003)
- Annexe « Description du service » – Pouvoirs, droits et responsabilités du conseil d'administration – Se reporter à la version imprimée ou électronique la plus récente de la trousse budgétaire applicable aux paiements de transfert qui est envoyée annuellement à tous les organismes communautaires financés par les ministères.

Renseignements sur le rôle des ministères et le cycle des paiements de transfert

- La directrice générale ou le directeur général de l'organisme et la superviseure ou le superviseur de programme du ministère peuvent

expliquer leur rôle et la nature des relations que l'organisme entretient avec le ministère.

- Se reporter à la version imprimée ou électronique la plus récente de la trousse budgétaire applicable aux paiements de transfert qui est envoyée annuellement à tous les organismes communautaires financés par les ministères.

ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF, ORGANISMES DE BIENFAISANCE ET STRUCTURE DE GESTION

3.1. Matière à réflexion

- Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur les organismes sans but lucratif et les structures de gestion.

3.2. Renseignements fondamentaux

- Comprendre les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance
- Choisir une structure de gestion appropriée
- Politiques de gestion

3.3. Pour un complément d'information

- Renvois, liens Internet et conseils pour trouver de plus amples renseignements sur les organismes sans but lucratif et les structures de gestion.
-

ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF, ORGANISMES DE BIENFAISANCE ET STRUCTURE DE GESTION

3.1 Matière à réflexion

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance :

- Est-ce que je connais le statut juridique de l'organisme?
- L'organisme est-il doté de la personnalité morale? Quelle loi régit sa constitution en personne morale?
- Est-il enregistré à titre d'organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada du gouvernement fédéral?
- Est-ce que je comprends toutes les exigences rattachées à la constitution d'un organisme en personne morale ou en organisme de bienfaisance?
- Est-ce que je sais où sont conservés les documents juridiques de l'organisme? Sont-ils conservés en lieu sûr?
- Est-ce que j'ai lu les lettres patentes, l'énoncé de mission et le règlement de l'organisme ou en ai-je reçu un résumé? Quand le règlement a-t-il été révisé ou mis à jour pour la dernière fois?
- Est-ce que le conseil d'administration se reporte à ces documents lorsqu'il planifie ses activités, prépare son assemblée annuelle ou élabore des politiques et des procédures?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la structure de gestion :

- Est-ce que je connais la structure de gestion de mon organisme?
- Est-ce que je sais quand, comment et pourquoi cette structure a été mise au point? Quand la structure et les politiques ou processus d'accompagnement ont-ils été révisés pour la dernière fois?
- Existe-t-il des définitions claires des responsabilités, des pouvoirs et du processus de responsabilisation dans le règlement et les politiques et procédures applicables à la gestion?

- Est-ce que la structure de gestion m'aide à exercer mes fonctions à titre de membre du conseil d'administration?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur les politiques de gestion :

- Est-ce que je connais la différence entre politiques de gestion et politiques opérationnelles?
- Est-ce que je sais lesquelles des tâches et activités du conseil d'administration sont principalement rattachées à la gestion (p. ex., planification stratégique)?
- Est-ce que je sais lesquelles des tâches et activités du conseil d'administration sont plus directement rattachées aux opérations de soutien (p. ex., activités de financement, relations publiques, défense des droits)?

ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF, ORGANISMES DE BIENFAISANCE ET STRUCTURE DE GESTION

3.2 Renseignements fondamentaux

Définition des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance

Un organisme sans but lucratif peut être constitué en organisme de bienfaisance sous le régime des lois provinciales ou fédérales. Il peut aussi être enregistré à des fins fiscales comme œuvre de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada, un organisme du gouvernement fédéral.

L'organisme doté de la personnalité morale est administré par un conseil d'administration qui se compose de dirigeants élus par les membres. Son fonctionnement est régi par les documents qui définissent son statut juridique, ses buts et ses objectifs :

- Les lettres patentes précisent la raison sociale de l'organisme, l'adresse de son siège social, sa mission, le nom des membres fondateurs et toute condition spéciale.
- La mission est une déclaration concise des buts ou de l'objectif ultime de l'organisme. Elle précise le cadre général des activités que l'organisme est autorisé à exercer. La mission d'un organisme de bienfaisance doit être compatible avec la définition juridique d'une telle entité et viser à promouvoir le bien public.
- Le règlement précise aux membres du conseil d'administration, aux membres de l'organisme, aux employés et au grand public la façon dont l'organisme sera administré et géré. Il décrit aussi le processus décisionnel. Le règlement est souvent appelé constitution ou charte. Les politiques et pratiques de l'organisme doivent être compatibles avec le règlement.

Les organismes de bienfaisance enregistrés (auprès de l'Agence du revenu du Canada) :

- sont exonérés d'imposition la plupart du temps;
- peuvent délivrer des reçus pour déduction fiscale à l'égard de dons;
- doivent présenter des rapports annuels sur leurs recettes et dépenses.

Choix d'une structure de gestion appropriée

La structure de gestion qu'adopte un conseil d'administration doit :

- s'appuyer sur des définitions claires des responsabilités, des pouvoirs et du processus de responsabilisation;
- aider le conseil d'administration à exercer ses responsabilités;
- assurer le fonctionnement plus efficace du conseil d'administration.

La structure de gestion est un cadre qui régit les activités du conseil d'administration. La structure de gestion que retient un organisme :

- sera fonction, dans une large mesure, de la taille du conseil d'administration et de la nature, de la complexité, de la culture et de la taille de l'organisme;
- peut ne pas correspondre exactement à un modèle théorique existant, mais être plutôt un assemblage de modèles axé sur les avantages que chacun offre.

Exemples de modèles de structure de gestion de conseils d'administration :

Le conseil d'administration politique :

- établit les politiques qui déterminent l'orientation à long terme de l'organisme;
- prend des décisions qui fixent les grandes lignes directrices que doit respecter l'organisme;
- engage les cadres dirigeants (p. ex., directeur général) chargés de mettre les politiques en œuvre et de gérer les activités courantes de l'organisme.

Le conseil administratif :

- établit les politiques qui déterminent l'orientation à long terme de l'organisme;
- s'intéresse aux aspects opérationnels détaillés des programmes de l'organisme;
- constitue un comité chargé de mettre les politiques en œuvre et de gérer les activités courantes de l'organisme;
- peut engager du personnel administratif ou du personnel de programme chargé des opérations de soutien.

Le collectif :

- se compose de personnes ayant les mêmes intérêts et cherchant à atteindre un même but;
- répartit la responsabilité des fonctions de gestion et de fonctionnement entre le personnel rémunéré et les membres du conseil d'administration;
- prend des décisions par voie de consensus.

NOTA : Il importe que vous :

- connaissiez le modèle de gestion qu'a choisi votre organisme de même que les raisons justifiant ce choix;
- connaissiez bien le fonctionnement de ce modèle au sein de votre organisme;
- fassiez en sorte que le modèle choisi soit respecté.

Les politiques de gestion :

- sont définies afin de constituer le cadre général sous-tendant les actions et les décisions;
- sont conçues de façon à orienter les activités opérationnelles (finances, ressources humaines, administration, programmes) de l'organisme;
- doivent être claires, concises et compatibles les unes avec les autres et avec le règlement, la mission et la vision de l'organisme;
- doivent être mises par écrit et respectées.

ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF, ORGANISMES DE BIENFAISANCE ET STRUCTURE DE GESTION

3.3 Pour un complément d'information

Renvois, liens Internet et conseils pour trouver de plus amples renseignements sur les organismes sans but lucratif, les organismes de bienfaisance, les personnes morales et les structures de gestion.

Lettres patentes/Règlement

1. Site Web de l'Agence du revenu du Canada, gouvernement du Canada, sous la rubrique « Organismes de bienfaisance ». www.cra-arc.gc.ca
2. Johnstone, Ginette, *The Complete Book of By-laws for Not-for-Profit Organizations in Canada*, Johnstone Training and Consultation (JTC) Inc., Canada, 1997. www.jtcinc.ca
3. Site Web du ministère du Procureur général, gouvernement de l'Ontario, *Guide à l'intention des fondateurs de personnes morales sans but lucratif*, imprimeur de la reine pour l'Ontario, Toronto, 2000. www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french

Modèles de gestion des conseils d'administration

1. Programme « Board Match », site Web d'Altruvest Charitable Services. www.boardmatch.org; www.altruvest.org
2. Carver, John, *Boards that Make a Difference*, 2^e édition, Jossey-Bass Non-Profit Series, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997.
3. Site Web de l'Institute on Governance. www.iog.ca
4. Muttart Foundation Board Development Program, *Roles and Responsibilities of Not-For-Profit Boards*, The Muttart Foundation and Alberta Community Development Edmonton, 1998. www.muttart.org; www.cd.gov.ab.ca
5. Site Web de Centraide Canada. www.unitedway.ca/francais

Politiques et procédures de gestion

1. Institut canadien des comptables agréés, *série Gestion des risques et gouvernance*. Toronto (Ontario).
www.cica.ca/index.cfm/ci_id/17150/la_id/2.htm
 - *Recommandations sur le contrôle* (1995)
 - *Recommandations à l'intention des administrateurs - Processus de gouvernement liés au contrôle* (1995)
 - *Recommandations sur l'évaluation du contrôle* (1999).
2. Draper, Nancy, *Strengthening Leadership: Governance*, Family Space Quinte Inc., Belleville (Ontario), 1997.

GESTION EFFICACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1. Matière à réflexion

- Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur une gestion efficace.

4.2. Renseignements fondamentaux

- Composition du conseil d'administration et recrutement des dirigeants
- Responsabilités et obligations
- Réduction des risques
- Conflit d'intérêt
- De bonnes procédures pour une bonne gestion
- Signes avant-coureurs de problèmes

4.3. Pour un complément d'information

- Renvois, liens Internet et conseils pour trouver de plus amples renseignements sur une gestion efficace.
-

GESTION EFFICACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1 Matière à réflexion

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la composition du conseil et le recrutement des dirigeants.

- La taille du conseil d'administration est-elle appropriée compte tenu de la nature et de la somme de travail devant être accomplie?
- Est-ce que les membres du conseil d'administration possèdent les compétences, l'expérience, les connaissances, les aptitudes et la volonté nécessaires pour remplir leurs obligations?
- Est-ce que nous comprenons tous notre rôle en tant que membres du conseil d'administration et les intérêts que nous représentons?
- Est-ce que nous comprenons tous les renseignements dont nous avons besoin pour gérer efficacement l'organisme? Savons-nous comment les obtenir?
- Sommes-nous prêts à prendre les mesures nécessaires pour respecter les objectifs de l'organisme et assurer un rendement satisfaisant?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur leurs obligations.

- Est-ce que je connais les lois provinciales ou fédérales qui s'appliquent à l'organisme? Est-ce que le conseil d'administration a reçu des conseils juridiques ou professionnels à cet égard?
- Est-ce que je connais les rapports, relevés et documents que l'organisme doit produire? Est-ce que je connais leur date de présentation?
- Comment puis-je établir si l'organisme a respecté ses obligations juridiques (p. ex., conformité aux exigences de la *Loi sur l'équité salariale*, dépôt des déclarations d'impôt, présentation de la « Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés »)? Est-ce que je connais les peines prévues en cas de non-dépôt ou de dépôt tardif des documents ou d'infraction à une loi?
- Est-ce que je sais quelle loi provinciale régit le financement de l'organisme ou la délivrance des permis nécessaires (p. ex., *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, *Loi sur les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle*, *Loi sur les garderies*)?

- Est-ce que je connais les modalités du contrat de service conclu avec le ministère? Est-ce que je sais ce qui arrivera si l'organisme ne les respecte pas?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la réduction des risques et sur les conflits d'intérêt.

- Est-ce que je comprends mes devoirs et obligations en tant que membre du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif?
- Ai-je la certitude de faire de mon mieux pour devenir un membre responsable du conseil d'administration?
- Est-ce que l'organisme et le conseil d'administration ont souscrit une assurance? Est-ce que je connais la nature et les détails de cette assurance? Quand notre organisme a-t-il examiné pour la dernière fois la protection accordée par la police d'assurance?
- L'organisme a-t-il mis au point une politique applicable aux conflits d'intérêt? Pourrais-je me retrouver en conflit d'intérêt?
- L'organisme a-t-il adopté des procédures, comme un processus de soumission concurrentielle, pour s'assurer que chaque opération se fait à sa juste valeur marchande?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion.

- L'organisme a-t-il adopté des politiques ou des procédures adéquates et des processus de responsabilité appropriés pour assurer l'efficacité de sa gestion?
- Est-ce que l'organisme évalue à intervalles réguliers le rendement du conseil d'administration? A-t-il élaboré des plans pour remédier à tout point faible?
- Existe-t-il un moyen d'évaluer le rendement de chacun des membres du conseil? Existe-t-il un processus permettant de résoudre tout problème ou conflit entre les membres du conseil?
- Est-ce que je connais les signes susceptibles d'indiquer que le conseil éprouve des problèmes?

- Est-ce que je sais ce que je dois faire ou à qui je dois m'adresser si j'ai des préoccupations sur le rendement d'un membre donné du conseil d'administration ou le rendement du conseil dans son ensemble?

GESTION EFFICACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.2 Renseignements fondamentaux

Composition du conseil d'administration et recrutement des dirigeants

La composition du conseil d'administration varie selon l'organisme. Divers facteurs influent sur la nature même du conseil d'administration :

- nature de l'organisme (taille, structure, types de programmes et de services offerts, etc.);
- nature des connaissances, compétences, aptitudes et points forts nécessaires pour régir le fonctionnement de l'organisme et orienter ses travaux en vue d'atteindre ses buts et priorités stratégiques;
- entente sur l'envergure des tâches et responsabilités du conseil d'administration et sur le nombre de personnes nécessaires pour assurer l'exécution des activités prévues.

Il faut rechercher les qualités suivantes chez les éventuels membres du conseil d'administration :

- compétences dans divers domaines (finances, droit, ressources humaines, relations publiques);
- expérience sur le plan personnel ou professionnel (participation directe à la prestation de services connexes, expérience antérieure au sein du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif);
- qualités personnelles et ententes (jugement, intégrité, communication, travail d'équipe, leadership);
- sens du devoir (capacité de consacrer du temps et des ressources – contacts personnels, soutien financier).

La gamme des connaissances, compétences et qualités personnelles nécessaires au sein du conseil d'administration dans son ensemble est tout aussi importante que les capacités de chaque membre du conseil d'administration. Pour assurer l'équilibre et le bon fonctionnement du conseil d'administration, il faut :

- insister sur la contribution de chaque membre du conseil d'administration à la réalisation de la mission de l'organisme;
- respecter la contribution de tous les membres.

Connaître ses obligations

Une fois élu, le conseil d'administration assume la responsabilité des affaires de l'organisme. Pour ce faire, il peut :

- consulter le personnel, les bailleurs de fonds et les conseillers juridiques pour déterminer les lois et politiques applicables et préciser les obligations contractuelles;
- vouloir connaître les activités de l'organisme, prendre les mesures qui s'imposent, faire preuve de jugement lorsqu'il prend des décisions, être honnête et travailler dans l'intérêt véritable de l'organisme, respecter la mission de l'organisme.

Vous pouvez vouloir consulter votre propre avocat ou comptable pour obtenir des conseils précis sur votre organisme et son conseil d'administration.

Réduction des risques

Les renseignements figurant dans le présent document ne doivent pas être considérés comme des conseils juridiques. Les lecteurs sont invités, le cas échéant, à consulter des conseillers juridiques indépendants.

Les membres d'un conseil d'administration doivent se renseigner sur leurs obligations à titre de membres d'un tel conseil et les comprendre.

Voici quelques mesures que le conseil d'administration peut prendre pour réduire les risques :

- définir et suivre des politiques et procédures efficaces en matière de gestion et de responsabilisation à l'égard de l'organisme;
- déterminer les besoins de l'organisme en matière d'assurance en consultant un agent d'assurance familial avec les questions de responsabilité auxquelles font face les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif qui pourra expliquer divers concepts (responsabilité générale, responsabilité professionnelle, indemnisation des travailleurs, protection des biens, assurance des administrateurs et des dirigeants, etc.);
- se renseigner et chercher à obtenir, au besoin, des conseils professionnels ou spécialisés sur toutes les questions à l'égard desquelles il doit prendre des mesures.

Conflit d'intérêt

Chaque membre d'un conseil d'administration doit déclarer tout conflit d'intérêt. Si vous avez des doutes sur l'existence d'un éventuel conflit d'intérêt, vous devriez consulter un avocat.

Les conflits d'intérêt :

- visent généralement des comportements éthiques, y compris tous les aspects de la gestion;

- peuvent compromettre le jugement et entraîner la prise de décisions erronées et susceptibles d'être contestées.

La perception d'un conflit d'intérêt :

- peut avoir des conséquences tout aussi néfastes qu'un conflit direct ou indirect;
- peut ne pas être irrégulière; cependant, elle risque de donner lieu à des contestations judiciaires et de susciter l'incompréhension du public.

En plus d'augmenter les risques de poursuites judiciaires contre le conseil d'administration, une politique en matière de conflits d'intérêt mal gérée peut accroître la méfiance du public et compromettre la réputation de l'organisme.

Voici quelques mesures qu'un conseil d'administration peut prendre pour éliminer tout soupçon d'irrégularité :

- adopter une politique en matière de conflit d'intérêt qui interdit ou limite les opérations commerciales avec les membres du conseil d'administration et qui oblige chaque membre du conseil à divulguer tout conflit éventuel;
- divulguer tout conflit dès qu'il surgit de sorte que les membres du conseil d'administration qui votent sur une question donnée sachent que les intérêts d'un membre sont en jeu;
- exiger que tout membre se retire lorsqu'une décision susceptible de créer un conflit d'intérêt est prise;
- adopter des procédures, comme les soumissions concurrentielles, pour veiller à ce que chaque opération de l'organisme se fasse à sa juste valeur;
- définir des protocoles pour conseiller les membres sur les mesures à prendre en cas de découverte d'un éventuel conflit d'intérêt;
- préciser les attentes en matière de confidentialité et de comportement des membres du conseil d'administration avant, pendant et après les réunions et assemblées.

De bonnes procédures pour une bonne gestion

L'adoption de procédures et de lignes directrices favorisant l'uniformité, l'ordre et la bonne marche des réunions aide le conseil dans l'exécution de son travail. Grâce à l'instauration d'un processus approprié, les membres du conseil d'administration profiteront davantage de leur participation aux réunions et éprouveront un sentiment de satisfaction.

Une bonne réunion comporte souvent au moins cinq composantes :⁵

- une présidente ou un président efficace;

⁵ Pour des réunions réussies, fiche technique du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

- un ordre du jour;
- un processus décisionnel;
- une discussion bien gérée;
- un cadre favorisant la productivité.

La présidente ou le président doit :

- veiller à ce que les échanges visent toujours les points à l'ordre du jour;
- animer la discussion;
- encourager la participation à part entière de tous les membres;
- résoudre les conflits;
- obtenir des résultats.

Un ordre du jour efficace répond aux quatre exigences suivantes :⁶

- tous les points à l'ordre du jour se rattachent au mandat de la Commission; ainsi, la Commission ne perd pas son temps à étudier des points qui devraient plutôt être délégués au personnel, à des comités ou à des bénévoles;
- la plupart des points à l'ordre du jour exigent l'adoption d'une décision ou la prise de mesures;
- le but de chaque point est clairement indiqué sur l'ordre du jour;
- un délai réaliste est prévu pour l'étude de chaque point.

Un format de réunion et des lignes directrices convenus aident la présidente ou le président du conseil d'administration et accroissent la productivité des participants :

- certains conseils ont adopté la « procédure parlementaire » qui protège le droit de la majorité de décider, celui de la minorité de se faire entendre, celui de chaque membre d'exprimer son point de vue, et celui des personnes absentes;
- même si un processus uniforme facilitera le travail, il faut veiller à ne pas consacrer plus de temps à l'élaboration du processus qu'à l'obtention des résultats.

Le procès-verbal des réunions du conseil et de l'assemblée générale annuelle facilite la gestion et la responsabilisation du conseil d'administration et compte parmi les documents que les organismes sans but lucratif doivent tenir. Voici quelques conseils utiles en ce qui concerne les procès-verbaux :

- énoncer clairement les décisions en suivant la formulation adoptée par le conseil d'administration;
- inclure suffisamment de renseignements pour expliquer la façon dont les membres du conseil d'administration sont parvenus à des décisions raisonnables;

⁶ *Board Basics Manual*. Board Basics© and Leadership Development Program©, Centraide-United Way, 1995.

- demander à tous les membres du conseil d'administration de lire le procès-verbal pour s'assurer qu'ils le comprennent, qu'ils acceptent la description du déroulement de la réunion et qu'ils conviennent que le procès-verbal décrit fidèlement les mesures prises.

Les sous-comités du conseil d'administration peuvent faciliter le travail du conseil d'administration. Un sous-comité efficace :

- facilitera le processus décisionnel du conseil d'administration en étudiant en détail les questions dont il est saisi afin de faire des recommandations au conseil d'administration;
- peut fournir aux membres du conseil d'administration, au personnel, aux bénévoles et aux membres du grand public la possibilité de partager leur expérience et de mieux cerner les domaines de responsabilité du conseil d'administration;
- peut favoriser le recrutement et la formation des futurs membres du conseil d'administration.

Outre les réunions ordinaires de leur conseil d'administration, les organismes sans but lucratif doivent tenir **une assemblée générale annuelle**. Les points à l'ordre du jour de cette assemblée sont les suivants :

- approbation du procès-verbal de l'assemblée générale annuelle précédente;
- mise en candidature et élection des membres du conseil d'administration;
- présentation et approbation des états financiers annuels vérifiés;
- nomination du vérificateur qui restera en poste jusqu'à l'assemblée générale annuelle suivante;
- approbation de toute modification aux lettres patentes ou au règlement intérieur conformément aux recommandations du conseil d'administration;
- approbation d'une résolution ratifiant toutes les décisions et mesures prises par le conseil d'administration au cours de l'année précédente;
- description par le président ou la présidente du conseil d'administration ou le personnel des progrès accomplis au cours de l'année précédente;
- organisation d'activités éducatives, sociales ou autres après l'assemblée même.

Signes avant-coureurs de problèmes

Faites bien attention aux signes avant-coureurs de problèmes. Les problèmes qui se dessinent à l'horizon ne vont pas disparaître comme par enchantement. Leur existence empêchera le conseil d'administration

d'exercer ses responsabilités et entraînera inévitablement l'apparition de difficultés organisationnelles encore plus importantes.⁷

Si l'on se fonde sur les recherches de Mel Gill sur la gestion efficace des conseils d'administration⁸ et sur l'expérience pratique acquise par les organismes communautaires financés par les ministères, les signes avant-coureurs de problèmes peuvent inclure les suivants :

- roulement trop élevé ou trop faible des membres du conseil d'administration, du directeur général ou de la directrice générale, et des cadres supérieurs;
- plaintes ou préoccupations constantes ou non réglées des membres du conseil d'administration ou des employés en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisme;
- problèmes chroniques en matière de finances ou d'obtention des résultats prévus en matière de services;
- direction médiocre des réunions du conseil d'administration et faible taux de participation;
- non-résolution de conflits entre les membres du conseil d'administration ou entre le conseil d'administration et le directeur général ou la directrice générale;
- faible taux de participation des membres du conseil d'administration aux discussions, approbation à l'aveuglette des recommandations du directeur général ou de la directrice générale, renseignements insuffisants pour permettre au conseil d'administration de prendre des décisions;
- incapacité de prendre des décisions ou non-respect par les membres du conseil d'administration ou le directeur général ou la directrice générale des politiques ou décisions du conseil d'administration.

⁷ Gill, Mel, *Governance Dos & Don'ts – Lessons from Case Studies on Twenty Canadian Non-profits*, site Web de l'Institute on Governance, avril 2001.

⁸ Gill, Mel, *The Governance Effectiveness "Quick Check"*, site Web de l'Institute on Governance, 2000.

GESTION EFFICACE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.3 Pour un complément d'information

Renvois, liens Internet et conseils pour trouver de plus amples renseignements sur des méthodes efficaces de gestion.

Sélection et composition du conseil d'administration

1. Programme « Board Match », site Web d'Altruvest Charitable Services.
www.boardmatch.org; www.altruvest.org
2. Kittle Morrison, Emily, *Leadership Skills*, Fisher Books, Tucson, Arizona, 1994.

Responsabilités et obligations

Vous pouvez consulter votre propre avocat ou comptable pour obtenir des conseils propres à votre organisme et à votre conseil d'administration.

1. Abbey-Livingston, Diane et Bob Wiele, *Working with Volunteer Boards*, ministère des Affaires civiques et culturelles, imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto (Ontario) 1983.
2. Centre canadien de philanthropie – site Web.
www.nonprofitscan.ca/fr/home.asp
3. Draper, Nancy, *Strengthening Leadership: Governance*, Family Space Quinte Inc., Belleville (Ontario), 1997.
4. Ingram, Richard, *Ten Basic Responsibilities of Non Profit Boards*, National Center for Non Profit Boards, Washington, D.C., 1995.
www.ncnb.org
5. Millard, James A., *The Responsible Director*, Toronto (Ontario), 1989.
6. Robinson, Maureen K., *Developing the Non Profit Board*, National Center for Non Profit Boards, Washington, D.C., 1994. www.ncnb.org
7. Satterfield, Mary T. et Karla Gower, *The Law and Volunteer Board Members*, Johnstone Training and Consultation, Carp Ont., 1997.
www.literacyalberta.ca

Évaluation de l'efficacité de la gestion

1. Gill, Mel, *Governance Dos & Don'ts – Lessons from Case Studies on Twenty Canadian Non-profits*, site Web de l'Institute on Governance, avril 2001. www.iog.ca
2. Gill, Mel, *The Governance Effectiveness "Quick Check"*, site Web de l'Institute on Governance, 2000. www.iog.ca

Gestion des risques et conflit d'intérêt

1. Institut canadien des comptables agréés, *série Gestion des risques et gouvernance*. Toronto (Ontario):
www.cica.ca/index.cfm/ci_id/117150/la_id/2.htm
 - *Recommandations sur le contrôle* (1995)
 - *Recommandations à l'intention des administrateurs – Processus de gouvernement liés au contrôle* (1995)
 - *Recommandations sur l'évaluation du contrôle* (1999).
2. McClintock, Norah, *Better Safe than Sorry?*, « Front and Centre », vol. 4, n° 2, Centre canadien de philanthropie, Ottawa (Ontario) mars 1997. Voir aussi le site Web du Centre canadien de philanthropie.
www.nonprofitscan.ca/fr/home.asp

PLANIFICATION, SURVEILLANCE ET RESPONSABILISATION

5.1. Matière à réflexion

- Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la planification, la surveillance et la responsabilisation.

5.2. Renseignements fondamentaux

- Mission, vision, valeurs
- Planification stratégique ou à long terme
- Surveillance du fonctionnement de l'organisme
- Surveillance de l'emploi efficace des ressources
- Responsabilisation à l'égard des résultats.

5.3. Pour un complément d'information

- Renvois, liens Internet et conseils pour obtenir de plus amples renseignements sur la planification, la surveillance et la responsabilisation.
-

PLANIFICATION, SURVEILLANCE ET RESPONSABILISATION

5.1 Matière à réflexion

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisme :

- Est-ce que l'organisme a mis par écrit ses énoncés de mission, de vision et de valeurs? Ces documents m'aident-ils à bien comprendre l'objectif de l'organisme, ses convictions et l'orientation qu'il entend suivre?
- Compte tenu de ce que je sais sur le mode de fonctionnement de l'organisme, est-ce que ses activités sont conformes à ses énoncés de mission, de vision et de valeurs?
- Quand les énoncés de mission et de vision ont-ils été réexaminés pour la dernière fois? Sont-ils toujours appropriés?

Questions que les membres des conseil d'administration peuvent se poser sur la planification stratégique/à long terme :

- L'organisme a-t-il mis au point un plan stratégique/à long terme?
- Quand ce plan a-t-il été mis au point? Est-ce que les personnes susceptibles d'être touchées par le plan ou d'être responsables de sa mise en œuvre ont participé à son élaboration et sont satisfaites des résultats obtenus?
- Est-ce que le plan favorise la mission de l'organisme et la réalisation de sa vision, tant à court terme qu'à long terme?
- Est-ce que le plan tient compte de certaines exigences spéciales en matière de prestation de services (désignation aux fins de la prestation de services en français, services spécialisés pour les personnes sourdes, services ethnospcifiques, etc.)?
- Est-ce que les objectifs définis dans le plan sont réalistes, réalisables et mesurables?
- À quelle fréquence le plan est-il évalué? Qui participe à son évaluation?

- Est-ce que le conseil d'administration se sert de son plan stratégique/à long terme pour planifier ses activités, prendre des décisions ou réagir aux risques auxquels fait face l'organisme et aux possibilités qui s'offrent à lui?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la surveillance du fonctionnement de l'organisme :

- Est-ce que je connais les exigences juridiques et de financement (prévues par la loi ou à un contrat) qui s'appliquent à l'organisme et aux services qu'il offre? Comment puis-je savoir si ces exigences sont respectées?
- Est-ce que je connais les politiques et procédures adoptées relativement au fonctionnement du conseil d'administration et de l'organisme? Comment puis-je savoir si elles sont respectées?
- Est-ce que je possède suffisamment de renseignements sur les activités de l'organisme pour bien exercer mes responsabilités à titre de membre du conseil d'administration? Qui me fournit ces renseignements? Comment puis-je les obtenir?
- Est-ce que les renseignements que je reçois ont trait aux objectifs définis dans le plan stratégique/à long terme et à la réalisation des buts fixés chaque année dans les ententes conclues avec les bailleurs de fonds?
- Est-ce que je saisis bien la différence entre mon rôle à titre de surveillant du fonctionnement de l'organisme et mon rôle à titre de membre du personnel chargé de gérer l'organisme ou de superviser les programmes qu'il offre?
- Si la gestion des affaires courantes de l'organisme est déléguée au directeur général ou à la directrice générale, existe-t-il des directives précises en la matière conformes aux plans et aux buts de l'organisme? Est-ce que je les connais?
- Un processus a-t-il été mis au point relativement à l'évaluation régulière du directeur général ou de la directrice générale? Est-ce que j'en connais les résultats?

Questions que peuvent se poser les membres des conseils d'administration relativement à la surveillance des ressources financières et aux questions de responsabilisation s'y rapportant :

- Est-ce que le budget annuel de l'organisme est expliqué et présenté pour approbation à l'ensemble du conseil d'administration? Est-ce que je le comprends? Est-ce qu'on m'invite à poser des questions s'y rapportant?
- Est-ce que je sais d'où proviennent les fonds de l'organisme? Est-ce que je connais l'objectif prévu de ces fonds et les responsabilités du conseil d'administration à l'égard de leur emploi?
- Est-ce que je connais les méthodes de gestion des fonds de l'organisme? Est-ce que j'en connais les responsables? Qui signe les chèques? Qui signe les contrats? Qui signe les reçus pour fins d'impôt?
- Est-ce que les états financiers sont présentés au conseil d'administration suffisamment souvent pour assurer, à mon point de vue, la bonne gestion des fonds?
- Est-ce que je comprends les états financiers? Est-ce qu'on m'invite à poser des questions s'y rapportant? Une période est-elle prévue pendant les réunions du conseil d'administration pour traiter des questions financières?
- Lorsque des recommandations sont présentées au conseil d'administration pour approbation, est-ce qu'on en étudie les incidences financières?
- Est-ce qu'une vérification externe des états financiers a lieu? Les états financiers annuels vérifiés sont-ils présentés à l'assemblée générale annuelle? Est-ce que je les comprends? Est-ce qu'on m'invite à poser des questions s'y rapportant?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la protection des biens matériels :

- Est-ce que l'organisme et le conseil d'administration disposent d'une assurance appropriée? Est-ce que je connais les détails de cette assurance et ses incidences sur mes responsabilités à titre de membre du conseil d'administration?
- Quand la police d'assurance a-t-elle été révisée pour la dernière fois?
- Est-ce que je connais les biens et l'équipement dont est propriétaire l'organisme? Existe-t-il un inventaire à jour?

- Un calendrier d'inspections a-t-il été mis au point? Existe-t-il un plan pour entretenir et améliorer les biens et l'équipement? Un budget est-il dressé à cette fin?
- Est-ce que je sais s'il existe des exigences ou restrictions spéciales qui s'appliquent aux biens ou à l'équipement acheté avec des fonds du gouvernement?

Questions que les membres du conseil d'administration peuvent se poser sur les ressources humaines :

- Est-ce que l'organisme a mis par écrit ses politiques en matière de personnel de même que ses attentes précises relativement aux pratiques de gestion? Comment puis-je savoir si ces politiques et attentes sont respectées?
- Est-ce que l'organisme a mis au point un processus formel d'étude des plaintes déposées par le personnel ou visant le personnel? Quel rôle joue le conseil d'administration dans ce processus? Quel est mon rôle?
- Comment puis-je savoir si des plaintes ont été déposées par le personnel ou à l'égard du personnel et si elles ont été réglées de façon satisfaisante?
- Comment puis-je savoir si l'organisme fait face à des problèmes importants en matière de ressources humaines? Comment puis-je connaître leurs incidences financières et juridiques de même que leurs incidences sur la qualité des services?
- Comment puis-je savoir si les dispositions législatives en matière de ressources humaines (équité salariale, normes d'emploi, santé et sécurité au travail, etc.) sont respectées?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la responsabilisation à l'égard des membres et de la population :

- Est-ce que l'organisme tient une assemblée générale annuelle à laquelle sont invités les membres, le personnel, les bénévoles, les participants, les clients, les familles ou d'autres parties intéressées?
- Est-ce qu'un préavis suffisant de l'assemblée générale annuelle est donné pour rejoindre un grand nombre de personnes? L'assemblée générale annuelle a-t-elle lieu à une date, à une heure et à un endroit qui favorisent la participation de toutes les parties intéressées?

- Des rapports sont-ils présentés lors de l'assemblée générale annuelle sur les réalisations de l'organisme, ses états financiers vérifiés, les activités du conseil d'administration et les résultats des programmes et services offerts?
- Est-ce qu'un rapport annuel écrit est publié et communiqué? Est-ce que les états financiers vérifiés sont communiqués ou disponibles pour examen? Est-ce que le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle est communiqué et approuvé?
- Lorsque des décisions importantes sont prises, est-il possible de prendre en considération les intérêts de toutes les parties susceptibles d'être touchées?
- Est-ce que les mécanismes de responsabilité interne de l'organisme appuient notre travail, y compris l'obligation de rendre des comptes, d'une part, aux donateurs et aux bailleurs de fonds du secteur privé relativement à l'emploi de leurs dons et, d'autre part, au gouvernement relativement à l'emploi de l'aide financière reçue?

Questions que les membres des conseils d'administration d'organismes de bienfaisance enregistrés auprès du gouvernement fédéral peuvent se poser sur la responsabilisation à l'égard des dons reçus :

- Est-ce que l'organisme dispose d'un système qui lui permet de suivre la réception et l'emploi de fonds donnés à une fin précise?
- Est-ce que l'organisme remet des reçus numérotés aux fins d'impôt indiquant sa raison sociale et son adresse?
- Est-ce que l'organisme remet la Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés à l'Agence du revenu du Canada et répond aux exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu* concernant ses dépenses et activités?

Questions que les membres des conseils d'administration peuvent se poser sur la responsabilisation à l'égard de la conformité aux exigences prévues au contrat de service conclu avec le ministère des Services sociaux et communautaires ou le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse :

- Est-ce que je sais si mon organisme atteint les objectifs en matière de finances et de services prévus au contrat? Est-ce que le conseil d'administration comprend les raisons justifiant tout écart par rapport aux objectifs convenus?

- Est-ce que je comprends le but des rapports sur les objectifs en matière de finances et de services et les liens entre les rapports sur le rendement et les fonds provenant du ministère des Services sociaux et communautaires ou du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse?
- Est-ce que je comprends les similitudes et les différences entre, d'une part, les attentes du ministère des Services sociaux et communautaires ou du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et, d'autre part, celles d'autres ministères, d'autres paliers de gouvernement ou d'autres organismes de financement avec lesquels l'organisme a conclu un contrat?
- Est-ce que l'organisme dispose d'un système financier qui lui permet de dresser un tableau complet de l'ensemble de sa situation financière? Peut-on obtenir des renseignements précis sur des programmes ou services particuliers, etc.? Peut-on obtenir des renseignements précis sur les exigences de différentes sources de financement?
- Est-ce que les rapports que nous remettons aux bailleurs de fonds correspondent aux rapports financiers mensuels de l'organisme et à ses états financiers annuels vérifiés? Sont-ils corroborés par ces documents?
- Est-ce que notre vérification annuelle est réalisée par un vérificateur compétent et indépendant qui remet son rapport directement au conseil d'administration ou au comité de vérification désigné du conseil?

PLANIFICATION, SURVEILLANCE RESPONSABILISATION

5.2 Renseignements fondamentaux

Énoncé de mission

L'énoncé de mission :

- définit le but principal de l'organisme – sa raison d'être;
- établit des liens directs avec les buts décrits dans les lettres patentes et le règlement de l'organisme et doit être compatible avec ceux-ci;
- décrit précisément en une ou deux phrases ce que l'organisme fait et pour qui;
- oriente la prise des décisions fondamentales en ce qui concerne la gestion de l'organisme.

L'Ontario Non-Profit Housing Association propose ce qui suit :

« Lors de l'élaboration initiale d'un énoncé de mission, il convient de se poser quelques questions de base :

- Qui sommes-nous? Quelles sont les personnes que le conseil d'administration représente aujourd'hui? Y a-t-il d'autres parties qui devraient être représentées?
- Quelles sont nos valeurs? De quelle façon s'appliquent-elles à nous? Quelles autres valeurs devraient figurer dans notre énoncé de mission?
- Quels besoins fondamentaux cherchons-nous à combler? À qui voulons-nous être utiles? Notre définition de ce groupe est-elle compatible avec le *Code des droits de la personne*? Comment voulons-nous combler ces besoins?
- Quels éléments favorisent notre unicité? »⁹ (traduction libre)

Énoncé de vision

Ron Robinson déclare que la façon la plus simple et la plus pratique d'établir une distinction entre la mission et la vision d'un organisme est de considérer la mission comme un voyage et la vision comme la destination.¹⁰

L'énoncé de vision :

- décrit ce que l'organisme voudrait être;
- est élaboré au moyen du processus de planification stratégique ou à long terme;
- devrait mettre l'organisme au défi d'optimiser son potentiel;

⁹ Ontario Non-Profit Housing Association (ONPHA), *Board Roles and Responsibilities*, Ontario, 2000.

¹⁰ Robinson, Ron, *What's the benefit of a mission or vision statement?*, site Web du Charity Village, février 2002.

- catalyse toute activité future.

Valeurs organisationnelles

L'exposé explicite des valeurs d'un organisme :

- sous-tend la culture et le comportement organisationnels qui s'y rapportent;
- précise les convictions de l'organisme et la façon dont elles doivent être traitées.

Les valeurs doivent transparaître dans la totalité des activités de tous les secteurs de l'organisme :

- les politiques et les pratiques doivent être compatibles avec les valeurs énoncées;
- les valeurs ne peuvent être relatives (applicables dans certaines circonstances, mais non dans d'autres).

Planification stratégique/à long terme

Si l'on considère la mission comme un voyage et la vision comme la destination, on peut définir le plan stratégique comme la « feuille de route ».

La planification stratégique / à long terme est :

- une activité dont se sert le conseil d'administration pour déterminer sa vision future et définir le mode de réalisation de ses objectifs stratégiques;
- un processus qui se fonde sur l'engagement des principales parties intéressées à suivre une voie donnée en ce qui concerne l'affectation future des ressources de l'organisme.¹¹

Étant donné que tous les organismes sont uniques, l'approche d'un organisme particulier en matière de planification stratégique devrait être adaptée à sa situation. Les processus de planification stratégique comprennent ordinairement un certain nombre d'éléments clés :

- recenser les parties intéressées (personnes ou groupes touchés directement ou indirectement par l'orientation générale donnée à l'organisme ou susceptibles d'influer sur cette orientation) et assurer leur participation;
- examiner et renouveler l'engagement envers la mission et les valeurs;
- évaluer la capacité actuelle de l'organisme de remplir sa mission en procédant, par exemple, à une analyse F.F.P.M. (forces, faiblesses, possibilités et menaces);
- définir les priorités pour l'avenir et élaborer une vision;

¹¹ Robinson, Ron. *What is a strategic plan?*, site Web du Charity Village, 2001.

- élaborer des orientations stratégiques;
- élaborer un plan stratégique qui se fonde sur les atouts de l'organisme, qui renforce ses faiblesses et qui l'aide à trouver des façons pratiques d'atteindre sa vision.

Surveillance du fonctionnement de l'organisme

Le conseil d'administration :

- doit surveiller le fonctionnement de l'organisme pour déterminer si le mode de fonctionnement retenu est approprié et s'il s'inscrit dans le cadre que s'est fixé l'organisme au moyen de ses politiques;
- a besoin de renseignements suffisants sur l'organisme, ses services et ses exigences juridiques et de financement pour poser les « bonnes questions »;
- a besoin d'une structure et de processus pour bien exercer sa fonction de surveillance.

La fonction de surveillance vise ordinairement les éléments suivants :

- les politiques et processus approuvés par le conseil d'administration;
- les exigences juridiques et de financement;
- les budgets annuels approuvés;
- les modalités des contrats et ententes;
- la planification stratégique/à long terme de l'organisme.

La responsabilisation à l'égard des résultats sera accrue si les plans à court et à long terme de l'organisme, ses contrats et ses ententes :

- définissent les résultats prévus;
- établissent le mode d'évaluation des résultats obtenus;
- décrivent les mécanismes et processus de collecte des données ou des renseignements nécessaires ainsi que leurs modes de présentation.

Si un directeur général ou une directrice générale est chargé de la gestion des activités courantes de l'organisme, il importe que :

- des rapports et processus de responsabilisation soient créés entre le directeur général ou la directrice générale et le conseil;
- les rôles et responsabilités du conseil d'administration et du directeur général ou de la directrice générale soient clairement définis;
- les attentes relativement aux résultats et les indicateurs de rendement en ce qui concerne les réalisations de l'organisme et du directeur général ou de la directrice générale soient définis et fassent l'objet d'un accord.

Surveillance de l'emploi efficace des ressources

Ressources financières

Le conseil d'administration est responsable des décisions prises dans le domaine des finances. Tous les membres du conseil d'administration doivent bien comprendre la nature des renseignements financiers présentés au conseil d'administration.

Le conseil d'administration dispose des outils suivants :

Budget

Le budget a deux fonctions :

- planification : le budget précise, en termes monétaires, les buts et les objectifs de l'organisme pour une période donnée (normalement un an);
- surveillance : le budget est un guide qui permet à l'organisme de surveiller ses progrès dans la réalisation de ses buts.¹²

Système de renseignements comptables

Les organismes dotés de la personnalité morale doivent tenir des dossiers financiers. Cette exigence est également prévue dans tout contrat conclu entre le ministère des Services sociaux et communautaires ou le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et les organismes communautaires subventionnés. Les dossiers tenus étayent les états financiers mensuels, trimestriels et annuels et peuvent faire l'objet d'une vérification comptable.

Les organismes de bienfaisance doivent consigner tous les dons qu'ils reçoivent et délivrer des reçus aux fins d'impôt.

Politiques financières

Les contrôles financiers constituent un système de freins et de contrepoids qui sert à empêcher toute fraude, à déceler les erreurs et à assurer la présentation fidèle et en temps voulu des renseignements financiers. Voici quelques exemples de contrôles financiers : exiger plus d'une signature sur les chèques, procéder au rapprochement régulier des états bancaires, définir des politiques relativement à la gestion de la petite caisse.

La vérification correspond à un examen indépendant des dossiers et systèmes comptables de l'organisme pour déterminer si ses états financiers sont justes et fiables. Le vérificateur peut proposer des

¹² Resource Centre for Voluntary Organizations, *Financial Responsibilities for Non-profit Boards*, articles en ligne.

améliorations aux systèmes financiers afin de veiller à ce que les contrats et ententes soient conformes aux principes comptables et d'aider le conseil d'administration à exercer sa fonction de surveillance.

Protection des biens physiques

La surveillance de l'emploi efficace des ressources comprend aussi la formulation de politiques relativement à la protection des biens physiques et autres et de l'équipement de l'organisme. Les moyens prévus peuvent comprendre ce qui suit :

- souscription d'une assurance des biens et installation de systèmes d'alarme-incendie;
- établissement de calendriers relativement à l'inspection de l'équipement, à son remplacement et aux réparations à y apporter, et adoption de plans à cet égard;
- établissement de calendriers relativement à l'entretien et à l'amélioration des bâtiments et aux réparations à y apporter, et adoption de plans à cet égard;
- gestion d'inventaire.

Les membres du conseil d'administration doivent connaître et respecter les exigences législatives ou contractuelles relatives à l'entretien, à l'utilisation et à l'aliénation de tout bien ou équipement acheté avec des fonds du ministère des Services sociaux et communautaires ou du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse ou avec d'autres fonds du gouvernement provincial.

Ressources humaines

Le conseil d'administration peut fournir une orientation à l'organisme en ce qui concerne ses responsabilités dans le domaine des ressources humaines, notamment :

- respecter la législation applicable aux ressources humaines (*Loi sur les normes d'emploi, Loi sur la santé et la sécurité au travail, Loi sur l'équité d'emploi, etc.*);
- veiller à ce que des politiques en matière de personnel et des pratiques de gestion qui favorisent un milieu de travail positif et qui permettent d'attirer et de garder du personnel compétent et des bénévoles existent.

Responsabilisation à l'égard des résultats

« La responsabilisation est l'obligation de rendre compte des résultats des actions autorisées et de la manière dont on s'est acquitté de ses responsabilités. »¹³

Le conseil d'administration doit rendre des comptes à l'égard des produits et services que fournit l'organisme et de l'utilisation de ses fonds. Ces comptes peuvent être rendus à l'ensemble des personnes et organismes qui s'intéressent à l'organisme, notamment :

- tous les organismes gouvernementaux pertinents (aux paliers municipal, provincial et fédéral);
- les donateurs et les organismes finançant des œuvres de bienfaisance;
- la collectivité, dont les participants et bénéficiaires de services, leur famille, les intervenants et les membres.

Le respect des exigences multiples, voire même parfois contradictoires, en matière de reddition de comptes et de responsabilisation est un processus complexe.

Responsabilisation à l'égard des fonds accordés par le ministère des Services sociaux et communautaires ou le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Les conseils d'administration des organismes communautaires financés par les ministères doivent rendre compte au gouvernement du respect des modalités du contrat approuvé. Ce contrat précise les attentes juridiques, financières et en matière de services des ministères de même que les exigences connexes en matière de responsabilisation.

Le cycle de paiements de transfert met l'accent sur la responsabilisation et l'obtention de résultats. Les exigences prévues sont les suivantes :

- présentation d'un rapport trimestriel avec les données réelles et prévues sur les services et les finances;
- présentation d'un rapport sur le dernier trimestre avec les données préliminaires réelles et prévues pour toute l'année sur les services et les finances;
- présentation d'un rapport et d'un état de rapprochement en fin d'année et communication des états financiers annuels vérifiés.

¹³ *Gestion et responsabilisation : Cadre sectoriel pour les paiements de transfert aux organismes communautaires*, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et ministère des Services sociaux et communautaires, gouvernement de l'Ontario, 2003.

Reddition de comptes à de multiples bailleurs de fonds

Certains organismes reçoivent des fonds de diverses sources. Chacune de ces sources de financement peut avoir des formules et processus différents applicables aux budgets et aux rapports de même que des exigences distinctes en matière de reddition de comptes. Le conseil d'administration doit mettre au point un système interne de finances et de reddition de comptes qui lui permet de dresser un tableau complet de la situation de l'organisme et de surveiller efficacement l'emploi de ses ressources et d'en rendre compte en temps voulu et de la manière prévue par chaque bailleur de fonds.

Reddition de comptes des organismes de bienfaisance enregistrés

Le conseil d'administration d'un organisme enregistré en tant qu'organisme de bienfaisance auprès du gouvernement fédéral doit rendre des comptes à :

- l'Agence du revenu du Canada en ce qui concerne l'emploi des fonds recueillis ou obtenus à des fins de bienfaisance.

Reddition de comptes aux membres et aux intervenants

Le conseil d'administration est élu par les membres de l'organisme. Il a pour tâche de diriger les affaires de l'organisme et de rendre compte des décisions adoptées et des mesures prises aux personnes suivantes :

- les participants, les clients et les familles;
- les bénévoles, le personnel de l'organisme et les membres.

Reddition de comptes quant à la qualité des services

Les organismes sont invités à mettre sur pied un système d'assurance de la qualité en ce qui concerne les services fournis aux clients. Certains organismes membres d'un réseau provincial d'organismes ou d'une association professionnelle participent volontairement à un processus d'accréditation. L'adoption de normes professionnelles ou de normes minimales en ce qui concerne les compétences du personnel permet aussi de garantir l'assurance de la qualité.

PLANIFICATION, SURVEILLANCE ET RESPONSABILISATION

5.3 Pour un complément d'information

Renvois, liens Internet et conseils pour trouver de plus amples renseignements sur la planification, la surveillance et la responsabilisation.

1. Barry, B. N., *Strategic Planning Workbook for Non-Profit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, New York, NY, 1985. www.wilder.org
2. Institut canadien des comptables agréés, *série Gestion des risques et gouvernance*. Toronto (Ontario) :
www.cica.ca/index.cfm/ci_id/117150/la_id/2.htm
 - *Recommandations sur le contrôle* (1995)
 - *Recommandations à l'intention des administrateurs – processus de gouvernement liés au contrôle* (1995)
 - *Recommandations sur l'évaluation du contrôle* (1999)
3. Gouvernement de l'Ontario
 - Lois-en-ligne www.e-laws.gov.on.ca
 - Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration
www.gov.on.ca/citizenship/french/index.html
 - Commission ontarienne des droits de la personne
www.ohrc.on.ca
 - Ministère du travail www.gov.on.ca/lab/french
 - Normes d'emploi
 - Relations de travail
 - Santé et sécurité
 - Commission de l'équité salariale de l'Ontario
www.gov.on.ca/lab/pec
4. Haines, Stephen G., *Successful Strategic Planning*, Crisp Publications, Menlo Park, Californie, 1995.
5. Ontario Non-Profit Housing Association (ONPHA), *Board Orientation Handbook et Governance and Corporate Practices Handbook*, Ontario, 2003. www.onpha.on.ca/publications
6. Resource Centre for Voluntary Organizations – Articles Online, *Financial Responsibilities for Non-Profit Boards*. www.rcvo.org
7. Robinson, Ron, *What is a strategic plan?* site Web du Charity Village, novembre 2001. www.charityvillage.com

8. Robinson, Ron, *What's the benefit of a mission or vision statement?* site Web du Charity Village, février 2002. www.charityvillage.com

FORMATION SUPPLÉMENTAIRE

6.1. Matière à réflexion

- Ressources supplémentaires

6.2. Thèmes à étudier

- Thèmes éventuels pour une discussion de groupe facilitée
- Thèmes spécialisés pour une séance de formation

6.3. Autres sources de renseignements

- Bibliographie - livres, articles et sites Internet
-

FORMATION SUPPLÉMENTAIRE

6.1 Matière à réflexion – Ressources supplémentaires

Utiliser les réunions et activités du conseil d'administration à des fins éducatives

Intégrez une activité éducative aux réunions et assemblées du conseil d'administration. Par exemple, vous pouvez :

- inviter un membre du personnel ou du conseil d'administration ou un conférencier à faire un exposé sur un thème précis;
- présenter une bande vidéo ou un DVD éducatif.

Prévoyez une activité éducative lors de l'assemblée générale annuelle :

- invitez un membre du personnel ou du conseil d'administration ou un conférencier à faire un exposé sur un thème précis;
- dressez le profil d'initiatives ou de programmes spéciaux;
- organisez l'assemblée dans un lieu susceptible d'intéresser les membres.

Partager les ressources et communiquer avec les membres d'autres conseils

Entretenez des contacts avec les membres d'autres conseils d'administration et rencontrez-les. Plusieurs méthodes existent à cette fin :

- considérez l'association provinciale dont l'organisme est membre comme une ressource et comme un moyen d'établir des contacts avec d'autres conseils d'administration à l'échelle locale et provinciale;
- obtenez le nom des membres d'autres conseils d'administration que vous rencontrez et téléphonez-leur pour mieux les connaître, obtenir leur point de vue sur un problème ou discuter d'un sujet commun de préoccupation;
- partagez les ressources disponibles quand vous devez, par exemple, examiner ou élaborer une nouvelle politique, téléphonez à d'autres conseils pour voir s'ils ont mis au point du matériel que vous pourriez adapter à vos propres besoins ou si vous pourriez collaborer à l'élaboration d'une politique commune qui pourrait profiter à tous, ou partagez les frais d'une activité de formation ou les honoraires d'un expert-conseil.

Consulter des professionnels et des experts

Utilisez les activités de planification et de prise de décisions pour appuyer l'apprentissage. Par exemple, vous pouvez :

- demander à un conseiller en ressources humaines ou en gestion, à votre avocat, à un courtier d'assurance ou à un comptable de faire un exposé sur un thème précis sous-tendant une de vos activités en matière de planification ou de prise de décision.

Participer à des activités de formation structurées

Assistez à des conférences, des séances de formation ou des cours offerts par :

- une association locale ou provinciale dont vous êtes membre;
- un collège ou une université;
- un organisme bailleur de fonds (Centraide, etc.);
- un organisme gouvernemental (Commission de l'équité salariale, etc.);
- une organisation qui appuie les organismes sans but lucratif (bureau de bénévoles, Centraide, etc.).

Adhérez à une organisation professionnelle ou une association provinciale ou affiliiez-vous à un établissement d'enseignement. Vous pouvez :

- vous faire inscrire sur leur liste d'envoi pour obtenir des renseignements sur les réunions, rencontres, conférences et activités éducatives;
- participer à leur processus d'accréditation.

Participer à des activités d'autoformation

Prenez part à des activités d'autoformation. Vous pouvez :

- consulter les ouvrages de la bibliothèque et des sites Web;
- vous abonner à des revues pertinentes;
- monter une bibliothèque d'articles, de revues, de livres, de bandes vidéo, etc. sur des thèmes intéressant votre organisme.

NOTA : Il importe de préciser que lors de tout échange d'idées et de renseignements, il convient de respecter le caractère confidentiel des études de cas, dossiers, etc. et de protéger l'identité des personnes en cause (clients, membres du personnel et bénévoles).

FORMATION SUPPLÉMENTAIRE

6.2 Thèmes à étudier

Thèmes éventuels pour une discussion de groupe facilitée

Il existe un certain nombre de thèmes qui se prêtent bien à une discussion facilitée au cours de laquelle les participants peuvent parler de leurs expériences et partager leurs ressources. Il peut être utile d'inviter des membres d'autres conseils d'administration à se joindre au groupe. En plus d'appuyer la formation, ce type de discussion peut promouvoir l'établissement de rapports et de partenariats mutuellement avantageux entre divers organismes communautaires de services.

Il importe de signaler que même si le partage d'expériences peut être avantageux, le conseil d'administration devrait envisager d'obtenir les conseils professionnels nécessaires avant de prendre une mesure quelconque.

Thèmes éventuels pour discussion

Règlement intérieur et politiques :

- Quand, comment et pourquoi le règlement intérieur est-il révisé et approuvé?
- Quelle est la différence entre le règlement intérieur et une politique?
- Quelle est la différence entre une politique de gestion et une politique de fonctionnement?

Conflit d'intérêt et gestion de risques :

- Comment peut-on définir ou reconnaître un conflit d'intérêt?
- Pourquoi est-ce un problème?
- Quels éléments sous-tendent une bonne politique en matière de conflit d'intérêt?
- Comment un conseil d'administration évalue-t-il ou réduit-il les risques au sein de l'organisme?

Procédures applicables aux réunions du conseil d'administration :

- Qu'entend-on par « réunion efficace »?
- Quels éléments contribuent à l'efficacité d'une réunion?
- Comment peut-on assurer le succès d'une assemblée générale annuelle?

Mission, vision, valeurs et planification organisationnelle :

- Qu'entend-on par « mission », « vision » et « valeurs »? Comment les élabore-t-on?

- Quelles sont les principales composantes de toute activité de planification organisationnelle ou stratégique?
- Quels sont les liens entre un plan stratégique, d'une part, et la prestation de services et la gestion courante de l'organisme, d'autre part?

Surveillance et responsabilisation :

- Quelle est la différence entre la fonction de surveillance du conseil d'administration et la gestion des affaires courantes de l'organisme?
- Quels sont les éléments d'information dont a besoin le conseil d'administration sur l'organisme, ses services et ses exigences juridiques et de financement? Comment obtient-il ces renseignements?

Évaluation du rendement du conseil d'administration :

- Comment le conseil sait-il qu'il fait du bon travail?
- De quelle façon l'évaluation du rendement du conseil est-elle reliée au recrutement des nouveaux membres du conseil d'administration?
- Comment le conseil s'y prend-il pour élaborer et mettre à exécution un plan de recrutement?
- Comment le conseil s'y prend-il pour former, orienter et appuyer les membres?

Choix d'un directeur général ou d'une directrice générale :

- Dans quelles circonstances un conseil serait-il obligé de choisir un directeur général ou une directrice générale?
- Quelles mesures le conseil doit-il prendre pour se préparer au processus d'emploi?
- Qui devrait participer au processus d'emploi?
- Quels éléments et conditions doivent figurer au contrat?

Rôles et responsabilités du conseil d'administration et du directeur général ou de la directrice générale :

- Comment le conseil établit-il une différence entre ses rôles et responsabilités et ceux du directeur général ou de la directrice générale?
- Comment le conseil s'y prend-il pour mettre au point un partenariat de collaboration solide avec le directeur général ou la directrice générale?
- Comment le conseil établit-il des mécanismes efficaces de surveillance et de responsabilisation?

Évaluation du directeur général ou de la directrice générale :

- Quels sont le but et l'envergure de l'évaluation du directeur général ou de la directrice générale?
- Quel processus d'évaluation du directeur général ou de la directrice générale est approprié? Qui devrait participer à cette évaluation?

- Quels types de renseignements et de données contribuent à l'évaluation? D'où le conseil peut-il les obtenir?

Préparatifs en vue d'une discussion facilitée

Pensez aux participants à la discussion et à leurs attentes. Pensez à l'aménagement physique de la salle. Pensez aux conditions favorisant le plus la formation des participants.

Il peut être utile, si cela est possible, d'avoir recours aux services d'un ou d'une spécialiste en formation ou en éducation des adultes. Cette personne peut vous aider à planifier ou à animer la discussion.

Pensez aussi aux points suivants :

- veiller à ce que l'animateur ou l'animatrice connaisse assez bien le thème à l'étude pour pouvoir animer la discussion de groupe, fournir des précisions sur les renseignements fournis par les participants et présenter de nouveaux éléments d'information si la discussion ralentit;
- préparer des renvois, des ressources et du matériel pour alimenter la discussion ;
- demander aux participants d'apporter leur propre matériel et de fournir des exemples concrets;
- préparer une « étude de cas » pour amorcer la discussion.

Thèmes spécialisés pour une séance de formation

Un certain nombre de thèmes peuvent être mieux développés par des personnes possédant des connaissances spécialisées. Dans ce cas, le partage d'expériences doit être mis de côté en faveur d'une séance de formation plus formelle au cours de laquelle les participants peuvent poser des questions. Une telle méthode de travail facilite l'étude de thèmes spécialisés.

Thèmes de formation possibles

Formateurs/conférenciers possibles

Responsabilités juridiques des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif

- Avocats
- Comptables agréés

Responsabilités, gestion du risque et assurance

- Avocats
- Courtiers en assurance
- Vérificateur

Gestion financière à l'intention des gestionnaires sans connaissances financières

- Comptables agréés
- Directeurs d'organismes sans but lucratif
- Agents financiers

Gestion des ressources humaines

- Spécialistes en ressources humaines
- Avocats spécialisés en droit du travail
- Conseillers en gestion

Relations de travail

- Avocats spécialisés en droit du travail
- Spécialistes en ressources humaines

Constitution en personne morale et statut des organismes de bienfaisance

- Avocats

Domaines spécialisés :
Défense des droits, campagnes de financement, communications, relations publiques, entrepreneuriat social, etc.

- Organismes bénévoles (bureau de conférenciers, Centraide)
- Conseillers en gestion

FORMATION SUPPLÉMENTAIRE

6.3 Autres ressources de renseignements

Avertissement du gouvernement de l'Ontario – Liens vers les sites externes

Le présent document contient des liens vers des sites Web créés ou maintenus par des organismes qui ne sont pas rattachés au gouvernement de l'Ontario. Ces organismes sont les seuls responsables de la gestion de leur site et des renseignements (y compris le droit d'afficher ces renseignements) qui y apparaissent. Ces sites Web peuvent exister ou non en français. Les liens établis vers ces sites ne signifient d'aucune façon que le gouvernement de l'Ontario appuie l'organisme en question ou assure la véracité des renseignements affichés (y compris le droit d'afficher ces renseignements).

Le gouvernement de l'Ontario n'assume aucune responsabilité de quelque nature que ce soit relativement aux liens vers ces sites Web, au fonctionnement des sites ou à leur contenu (y compris le droit d'afficher ces renseignements), à la nature ou à l'interprétation des renseignements, ou aux commentaires ou opinions exprimés sur ces sites. Il convient de diriger toute question ou observation relativement à ces sites à l'organisme approprié responsable du maintien du site.

Bibliographie - livres, articles et sites Internet

Abbey-Livingston, Diane et Bob Wiele, *Working with Volunteer Boards*, ministère des Affaires civiques et culturelles, imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto, 1983.

Ce manuel pratique s'adresse aux animateurs qui collaborent ou qui envisagent de collaborer avec un conseil d'administration. Il présente des concepts théoriques et des cas pratiques qui aideront le lecteur à acquérir les compétences nécessaires pour collaborer avec un conseil composé de bénévoles.

Adapté du site Web govolunteer www.govolunteer.ca

Barry, B. N., *Strategic Planning Workbook for Non-Profit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, New York, NY, 1985. www.wilder.org

La planification stratégique est un outil qui vous aidera à assurer l'avenir de votre organisme et à le mettre sur la bonne voie. Ce guide de travail, complètement revu et mis à jour, comprend des conseils pratiques applicables à cinq étapes de planification. Les feuilles de travail - que vous pouvez reproduire - vous aideront à élaborer le plan, à assurer la participation d'autres personnes au processus, et à évaluer les résultats. Quatre méthodes de planification vous aideront à adapter le processus

aux besoins particuliers de votre organisme. L'ouvrage traite aussi des points suivants : composantes indispensables d'un plan judicieux; modèle nouveau et plus détaillé du plan stratégique d'un organisme sans but lucratif; renseignements sur l'emploi de la planification stratégique par divers organismes, coalitions et collectivités. Le guide est disponible en librairie et sur le site Web de la Wilder Foundation.

Adapté du site Web de la Amherst H. Wilder Foundation www.wilder.org

Board Basics Manual, Board Basics© and Leadership Development Program©. United Way, 1995. www.uwfv.bc.ca

Ce manuel est mis à la disposition des participants inscrits aux ateliers de Centraide sur les éléments fondamentaux des conseils d'administration et la formation en leadership (le titre en anglais des ateliers est le suivant : Board Basics© et Leadership Development Program©). Communiquez avec la section locale de Centraide pour de plus amples renseignements. www.unitedway.ca/francais

Board Match, site Web d'Altruvest Charitable Services. www.boardmatch.org; www.altruvest.org

Le site Boardmatch Online vise à mettre en contact, d'une part, les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes sans but lucratif et, d'autre part, un grand nombre de candidats talentueux et enthousiastes souhaitant devenir membres d'un conseil d'administration. Même si l'objectif principal du site est d'appuyer le travail des organismes de bienfaisance, il aide aussi les personnes qui peuvent vouloir offrir leurs compétences à une œuvre de bienfaisance en leur donnant accès à une liste de conseils d'administration à la recherche de membres. Enfin, le site invite les entreprises à offrir aux organismes de bienfaisance non seulement de l'argent, mais aussi des solutions de rechange. Outre ces services primaires, le site contient des liens vers d'autres ressources intéressantes, des renseignements à télécharger et des modules de formation. Ces modules se divisent en deux grandes catégories : orientation des candidats à titre de membres d'un conseil d'administration et orientation des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif.

Carver, John, Boards that Make a Difference, 2^e édition, Jossey-Bass Nonprofit Sector series, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997.

John Carver présente un modèle de conseil d'administration capable d'élaborer des politiques qui font une différence, de mettre au point un énoncé de mission bien articulé, de définir des normes éthiques et prudentes, de nommer des dirigeants et de constituer des comités qui fonctionnent bien, et d'assurer un leadership qui appuie la réalisation des buts à long terme. On peut trouver des exemplaires de cet ouvrage dans

les bibliothèques de la région du grand Toronto. Il est aussi disponible en librairie.

Adapté du site Web d'Amazon www.amazon.ca

Centraide Canada – site Web www.unitedway.ca/francais

Cet organisme de bienfaisance de grande envergure a mis sur pied un site Web qui renferme beaucoup de renseignements. Le lecteur peut facilement obtenir de l'information sur divers thèmes : historique de l'organisme, adresse de ses bureaux nationaux et internationaux, énoncé de mission général, possibilités de bénévolat, dons. Une série détaillée de liens permet au lecteur d'avoir accès au site Web d'autres organismes de bienfaisance.

Centre canadien de philanthropie – site Web. www.ccp.ca/francais.html

La plus importante caractéristique du site du Centre canadien de philanthropie est sans contredit l'accès offert à de nombreux rapports de recherche dans le domaine du bénévolat et celui des organismes sans but lucratif. Il donne aussi accès à la bibliothèque du Centre, laquelle peut grandement intéresser les personnes faisant des recherches sur le bénévolat et les organismes de bienfaisance du fait qu'elle contient un vaste éventail de documents dans ce domaine. Finalement, toute une série de liens permettent d'accéder à de nombreux sites des gouvernements fédéral et provinciaux et d'organismes de bienfaisance.

Direction des organismes de bienfaisance, site Web de l'Agence du revenu du Canada www.cra-arc.gc.ca

Ce site doit être considéré comme la source définitive de renseignements sur les lois officielles du pays traitant des organismes de bienfaisance. À partir de ce site Web, les utilisateurs peuvent avoir accès à toute la liste des organismes de bienfaisance enregistrés au pays de même qu'à la liste complète des lois et politiques en matière d'imposition. Le site renferme aussi de nombreuses notes de services officielles sur l'action politique et des liens vers des publications connexes. Le site saura intéresser les personnes qui cherchent à mieux comprendre les projets futurs de l'Agence et à favoriser une plus grande interaction grâce aux tournées d'information de l'Agence. Le site est accessible à partir du site Web du gouvernement fédéral www.canada.gc.ca ou en suivant le lien ci-dessus.

Draper, Nancy, *Strengthening Leadership: Governance, Family Space* Quinte Inc., Belleville (Ontario), 1997.

Cette trousse vise surtout les très petits organismes communautaires.

Elle contient deux cahiers à anneaux et 4 disquettes. Le premier cahier est un manuel d'orientation sur les conseils d'administration qui vise à améliorer les rapports entre le conseil d'administration et le directeur général ou la directrice générale. Le deuxième est un cahier de travail sur les politiques et les procédures en matière de ressources humaines à l'intention des organismes intervenant dans le domaine des services à la personne. On peut emprunter la trousse auprès d'une bibliothèque, mais il faudra peut-être la commander à l'avance.

Adapté du site Web de la Bibliothèque nationale du Canada www.collectionscanada.ca/amicus

FitzRandolph, Susan, *A Discussion Paper on Board Accountability, Volunteer Action: Ontarians Making a Difference*, imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto (Ontario) 1998. Consulter le site Web de « Leisure Information Network ». www.lin.ca/htdocs/findrs.cfm

Ce document d'information a été présenté lors du forum sur le bénévolat en avril 1998. Il traite du rôle du conseil d'administration et de la reddition de comptes, des responsabilités du conseil, des autorités auxquelles le conseil doit rendre des comptes, et de la mise en œuvre des mécanismes de reddition de comptes. On peut consulter ce document sur le site Web de Leisure Information Network.

Gill, Mel, *Governance Dos & Don'ts – Lessons from Case Studies on Twenty Canadian Non-profits*, site Web de l'Institute on Governance, avril 2001. www.ioq.ca

Dans cette étude menée par l'Institute on Governance, l'auteur a évalué le niveau général de gestion efficace de 20 organismes sans but lucratif. Le but essentiel de l'étude était d'apprendre des erreurs et des réussites de divers organismes et d'élaborer éventuellement un cadre d'action dont tous pourraient se servir. Cet outil de travail, qui favorise les auto-évaluations comparatives, renferme aussi des conseils sur la gestion, des cotes sur les styles de gestion et quelques clés du succès.

Gill, Mel, *The Governance Effectiveness "Quick Check"*, site Web de l'Institute on Governance, 2000. www.ioq.ca

Les membres de conseils d'administration et les chefs de la direction qui se servent de cet outil de travail peuvent évaluer plus rapidement l'efficience et l'efficacité de leur conseil. Le court questionnaire se compose de 16 éléments qui facilitent l'évaluation d'une gestion couronnée de succès. Même s'il n'offre pas de réponses directes, le questionnaire met tout conseil d'administration au défi de s'améliorer et d'entreprendre son auto-évaluation.

Gouvernement de l'Ontario

- site Web de Lois-en-ligne www.e-laws.gov.on.ca

Ce site contient des liens vers l'ensemble des lois et règlements du gouvernement provincial. Il permet de consulter les textes à jour des lois, règlements et projets de loi qui peuvent avoir des incidences sur le fonctionnement d'un organisme sans but lucratif.

- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation – site Web www.gov.on.ca/OMAFRA

Le site renferme un certain nombre de renseignements utiles sur le développement rural, [des ressources et des fiches techniques](#) intéressantes traitant de divers sujets, dont les suivants :

- *Collaboration avec des groupes*
- *Animation de réunions*
- *Gestion de projets*
- *Rôles et responsabilités du conseil d'administration*
- *Planification stratégique et des programmes des organismes*
- *Gestion financière et campagne de financement*
- *Gestion des bénévoles*
- *Commercialisation.*

- Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration – site Web www.gov.on.ca/citizenship/french/index.html

Liens vers :

- *Commission ontarienne des droits de la personne www.ohrc.on.ca*
- *Division du bénévolat du ministère des Affaires civiques www.gov.on.ca/citizenship/french/citdiv/voluntar/index.html*

La Commission ontarienne des droits de la personne est un organisme d'arbitrage du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration. Elle administre et applique le Code des droits de la personne de la province. Le site Web de la Commission renferme des fiches de renseignements, des communiqués et des renseignements sur les droits prévus au Code des droits de la personne.

Le site Web de la Division du bénévolat renferme des renseignements pratiques sur un certain nombre d'initiatives qu'appuie le gouvernement de l'Ontario pour promouvoir l'action bénévole dans la province.

- Ministère du Travail – site Web www.gov.on.ca/lab/french

Le site comprend des renseignements sur les points suivants :

- normes d'emploi
- relations de travail
- santé et sécurité au travail.

En plus de décrire et d'expliquer des textes législatifs (Loi sur les normes d'emploi, Loi sur les relations de travail et Loi sur la santé et la sécurité au travail), le site renferme des liens vers des publications, des fiches de renseignements et des ressources sur une vaste gamme de sujets connexes susceptibles d'aider quiconque gère ou administre un organisme.

- Commission de l'équité salariale de l'Ontario – site Web www.gov.on.ca/lab/pec

Le site Web de la Commission de l'équité salariale comprend des renseignements sur les fonctions du Bureau de l'équité salariale et du Tribunal de l'équité salariale. Le site du Bureau de l'équité salariale renferme des renseignements sur les publications et les séminaires dans le domaine de l'équité salariale. Le site du Tribunal de l'équité salariale comprend des précisions sur la Loi sur l'équité salariale, les formules et règles applicables, les décisions et les bulletins d'information du Tribunal.

- Publications Ontario, ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises – site Web www.gov.on.ca/mbs/french/publications

Le site Web contient des liens vers toutes les publications disponibles sur le site Web du gouvernement de l'Ontario. Il indique aussi là où l'on peut se procurer une copie papier de ces documents. Les publications sont regroupées par ministère.

*[Guide à l'intention des fondateurs de personnes morales sans but lucratif](http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french),
imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto, 2000.
www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french*

Ce manuel vise à renseigner le lecteur sur la nature même des organismes sans but lucratif et sur le processus de constitution en personne morale. Il traite en détail de tous ces aspects, y compris le choix de la raison sociale et le maintien de la constitution. Disponible en entier sur le site Web du ministère du Procureur général du gouvernement de l'Ontario.

Haines, Stephen G., *Successful Strategic Planning*, Crisp Publications, Menlo Park, Californie, 1995.

Ce cahier de travail sur la planification stratégique, un processus important, aide les entreprises, les équipes et les particuliers à définir

leurs buts et leur mission, à préciser leur avenir et à mettre au point des stratégies à cet égard. Le lecteur peut se servir de la démarche prévue pour cibler ses activités sur ses clients et assurer la mise en œuvre fructueuse de son plan stratégique. On peut acheter ce manuel en ligne ou en librairie.

Adapté du site Web de Systems Thinking Press www.systemsthinkingpress.com

Ingram, Richard, *Ten Basic Responsibilities of Non Profit Boards*, National Center for Non Profit Boards, Washington, D. C., 1995. www.ncnb.org

Partagez avec les membres du conseil d'administration les responsabilités de base, y compris définir la mission et les buts de l'organisme, assurer une planification efficace et participer à des activités de financement. Cet outil de référence idéal vous aidera à élaborer des descriptions de poste, à évaluer le rendement du conseil et à aider les membres des conseils d'administration à comprendre leurs responsabilités. Disponible en ligne.

Adapté du site Web de Boardsource www.ncnb.org

Institut canadien des comptables agréés, *série Gestion des risques et gouvernance*. Disponible en français et en anglais auprès de l'Institut canadien des comptables agréés, 277 rue Wellington ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2.

On peut commander les trois rapports suivants en ligne sur le site Web de l'Institut www.cica.ca/index.cfm/ci_id/17150/la_id/2.htm. Vous pouvez également les commander en communiquant au 416 977-0748 ou au 1 800 268-3793 (sans frais) ou par télécopieur (bureau de commande) au 416 204-3416.

- *Recommandations sur le contrôle (1995)*

Cette publication renferme des conseils à l'intention des personnes exerçant des fonctions de contrôle (gestionnaires, membres de conseils d'administration et propriétaires ou personnes s'intéressant à ce genre de fonctions). Il contient un cadre de référence applicable aux jugements à porter dans le domaine du contrôle et il aide à définir le concept de contrôle et des critères spécifiques applicables au contrôle. Ces critères sont utiles du fait qu'ils permettent de comprendre l'efficacité du contrôle et de porter des jugements à cet égard.

Adapté du site Web de l'Institut canadien des comptables agréés (traduction libre)

- *Recommandations à l'intention des administrateurs – processus de gouvernement liés au contrôle (1995)*

Cette publication renferme des renseignements sur les processus de gestion nécessaires pour aider les conseils d'administration de toutes sortes à exercer leurs responsabilités en matière de contrôle. Le guide,

réalisé avec l'aide d'administrateurs de grandes organisations canadiennes, aidera les membres de conseils d'administration à assumer leurs responsabilités en matière de gestion du contrôle. Les six grands domaines de responsabilité sont les suivants : définir et surveiller les valeurs éthiques de l'organisme; approuver et surveiller la mission, la vision et la stratégie; superviser les communications externes; évaluer la haute direction; surveiller le système de contrôle de la gestion; et évaluer l'efficacité du conseil.

Adapté du site Web de l'Institut canadien des comptables agréés (traduction libre)

- *Recommandations sur l'évaluation du contrôle (1999)*

Ce guide s'adresse aux personnes qui se demandent comment un organisme peut déterminer s'il atteindra ses objectifs, s'il est suffisamment solide pour apprendre et s'adapter, s'il peut gérer de façon appropriée les risques auxquels il fait face ou s'il peut reconnaître les possibilités qui s'offrent à lui et prendre les mesures appropriées. Ces recommandations sur l'évaluation du contrôle décrivent huit principes et 10 étapes pratiques à l'intention des membres d'un organisme chargés d'une telle évaluation. Cette troisième publication de l'Institut canadien des comptables agréés fait partie de la série Gestion des risques et gouvernance.

Adapté du site Web de l'Institut canadien des comptables agréés (traduction libre)

Institute on Governance – site Web. www.iog.ca

L'Institute on Governance est un organisme sans but lucratif bénéficiant du statut d'organisme de bienfaisance. Créé en 1990, il vise l'efficacité de la gestion. Le site Web de l'organisme favorise clairement un plus grand processus d'apprentissage parmi les personnes souhaitant mieux comprendre la gestion. Il contient une foule de renseignements sur les publications disponibles et les ateliers et cours offerts.

Johnstone, Ginette, *The Complete Book of By-laws for Not-for-Profit Organizations in Canada*, Johnstone Training and Consultation (JTC) Inc. Canada, 1997. www.jtcinc.ca

Cet ouvrage contient une pléthore de renseignements sur le règlement intérieur et la constitution en personne morale d'un organisme, ainsi que de nombreux articles intéressants. Parmi ses principales caractéristiques, mentionnons des formulations types, un glossaire complet et une liste de références. Disponible en ligne.

Kittle Morrison, Emily, *Leadership Skills*, Fisher Books, Tucson, Arizona, 1994.

Ce manuel détaillé traite de l'acquisition de compétences en leadership. Il renferme des fiches de renseignements et des formules faciles à utiliser

dont peuvent se servir des groupes de bénévoles, des organismes sans but lucratif ou à but lucratif, des organismes de services sociaux, des clubs philanthropiques, etc. Disponible en librairie et en ligne.

Adapté du site Web de Chapters.Indigo www.chapters.indigo.ca

Le bénévolat au Canada – site Web www.benevoles.ca/index-frn.php

Ce site Web est le site canadien par excellence de renseignements en français et en anglais sur le bénévolat. Il contient un vaste éventail de renseignements et de ressources sur des sujets d'intérêt pour les bénévoles de même que sur les possibilités de formation.

McClintock, Norah, [Better Safe than Sorry?](#), « Front and Centre », vol. 4, n° 2, Centre canadien de philanthropie, Ottawa (Ontario), mars 1997. www.ccp.ca

Dans cet article détaillé, Norah McClintock décrit et analyse la tendance de plus en plus répandue parmi les conseils d'administration d'organismes de bienfaisance à souscrire une assurance responsabilité pour se protéger contre toute poursuite judiciaire. L'auteure cite plusieurs cas et exemples des avantages et inconvénients d'une telle assurance. Elle offre aussi des conseils aux membres éventuels de conseils d'administration sur les moyens de se protéger contre toute poursuite. L'article a été publié dans la revue Front and Centre. Disponible maintenant sur le site Web du Centre canadien de philanthropie.

Millard, James A, *The Responsible Director*, Carswell, Toronto (Ontario), 1989.

Cet ouvrage, disponible en librairie et dans les bibliothèques, décrit les responsabilités juridiques des conseils d'administration.

Muttart Foundation Board Development Program, *Roles and Responsibilities of Not-For-Profit Boards*, The Muttart Foundation and Alberta Community Development, Edmonton, 1997. www.muttart.org; www.cd.gov.ab.ca

Ce rapport exhaustif comprend une analyse détaillée des rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses membres. Il contient même un outil d'évaluation personnelle qui aidera le lecteur à déterminer où le conseil d'administration et lui-même se situent. L'ouvrage traite aussi des normes applicables, des incidences juridiques, des différents types de conseils de gestion et de leurs avantages et inconvénients. Le document est disponible en entier sur le site Web ci-dessus (format PDF – assurez-vous d'avoir le logiciel approprié). La série Board Development Program comprend d'autres rapports sur des thèmes pertinents.

Ontario Non-Profit Housing Association (ONPHA), *Board Orientation Handbook et Governance and Corporate Practices Handbook*, Ontario, 2003.

www.onpha.on.ca/publications

Ces ouvrages, qui renferment plusieurs idées ambitieuses, ont pour objectif général d'aider à préciser les buts du conseil d'administration, à définir ses fonctions, à lui fournir des conseils sur son fonctionnement, et à établir des liens entre les dirigeants de conseils sans but lucratif afin de mieux appuyer leur soutien mutuel. Les manuels, faciles à suivre et très détaillés, renferment toutes sortes de possibilités d'évaluation personnelle. Disponible sur le site Web de l'ONPHA ou en faisant le 416 927-8401.

Resource Centre for Voluntary Organizations – *Financial Responsibilities for Non-Profit Boards*, Articles Online, 2004. www.rcvo.org

Ce rapport renferme toutes sortes de renseignements à l'intention des membres d'organismes sans but lucratif. Premièrement, il traite du budget et de la façon de le dresser et de le surveiller. Ensuite, il examine la tenue de livres, les états financiers et les vérifications. Il renferme aussi une liste de contrôle en matière de gestion financière qui représente un plan d'action détaillé sur l'évaluation des pratiques financières existantes. Outre cet article, le site comprend plusieurs autres articles utiles dans la section Articles Online sur divers sujets, dont les rôles et responsabilités des organismes sans but lucratif, la bonne santé des conseils d'administration, etc. On peut acheter ou emprunter les livres, audio-cassettes et bandes vidéo (format VHS) sur le site même. Cette ressource utile n'existe que sur l'Internet.

Robinson, Maureen K., *Developing the Non Profit Board*, National Center for Non Profit Boards, Washington, D. C., 1994. www.ncnb.org

Même s'il est devenu quelque peu difficile de le trouver sur le marché, le dernier livre de Maureen K. Robinson, intitulé Non Profit Boards that Work: The End of One-Size-Fits-All Governance, est disponible en bibliothèque et en ligne. L'auteure y précise que selon elle, il n'y a pas une seule façon d'administrer un conseil. Elle propose des méthodes pour améliorer les conseils d'administration grâce à la nomination de membres utiles, gérer les rapports entre le ou la chef de direction et le conseil d'administration, et traiter avec chacun des membres du conseil d'administration.

Robinson, Ron, *What is a strategic plan?*, site Web du Charity Village, janvier 2001. www.charityvillage.com

Dans cet article, Ron Robinson, président d'ABARIS Consulting Inc., définit avec habileté le concept de planification stratégique. Même s'il situe la planification stratégique dans le contexte propre à chaque organisme, l'auteur arrive quand même à brosser un tableau assez détaillé de ce concept. Il décrit aussi quelques éléments que l'on retrouve souvent dans la planification stratégique. Disponible en ligne sur le site ci-dessus.

Robinson, Ron, [What's the benefit of a mission or vision statement?](http://www.charityvillage.com), site Web du Charity Village, février 2002. www.charityvillage.com

Dans cet article, Ron Robinson, président d'ABARIS Consulting Inc., définit l'énoncé de mission et l'énoncé de vision. Disponible en ligne sur le site ci-dessus.

Satterfield, Mary T. et Karla Gower, *The law and Volunteer Board Members*, Johston Training and Consultation, Carp Ont., 1997. www.literacyalberta.ca

Cet ouvrage brosse un tableau détaillé des questions juridiques qui touchent à la participation des bénévoles au sein d'un organisme sans but lucratif. Voici les principaux thèmes abordés : Questions juridiques, Reddition de comptes et responsabilité, Confidentialité, Droits de la personne. L'ouvrage comprend aussi des lignes directrices à l'intention des personnes responsables des activités des bénévoles et un chapitre sur les membres du conseil d'administration.

Adapté de Literacy Alberta www.literacyalberta.ca