



L'organisme sans but lucratif bien géré

UN GUIDE FASKEN

FASKEN

Fasken soutient depuis longtemps les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance sous toutes leurs formes et, ce faisant, a acquis une expérience considérable en matière de gouvernance.

Nous avons préparé ce manuel afin de partager nos connaissances et d'aider les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance dans la réalisation de leurs objectifs.

© 2021 Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Tous droits réservés.

Tous les renseignements et opinions contenus dans cette publication sont uniquement destinés à des fins d'information générale et ne constituent pas un avis juridique ou tout autre type de conseil professionnel. Le contenu de cette publication n'est pas destiné à se substituer à des conseils spécifiques préparés sur la base d'une compréhension de faits précis. Toute utilisation de ces renseignements se fait à vos propres risques.

Table des matières

1. L'importance des organismes sans but lucratif	4
2. Le rôle des administrateurs dans la gouvernance des organismes sans but lucratif.....	6
3. La nature du conseil d'administration	7
4. Les devoirs des administrateurs	8
A. Honnêteté, bonne foi et intérêt fondamental de l'organisme.....	9
B. Compétences et aptitudes	11
5. Constituer un bon conseil d'administration	12
A. Composition et recrutement du conseil d'administration	12
B. Planification de la succession.....	14
C. Orientation	16
D. Directeur de la formation et du développement.....	17
E. Évaluation.....	17
6. Responsabilités	19
7. Dans la salle de conférence	20
A. Le mandat du conseil d'administration	20
B. Le plan de travail du conseil d'administration	20
C. Descriptions des postes d'administrateur	21
D. Le rôle des comités	22
E. Structurer les réunions	23
F. Prendre des procès-verbaux utiles.....	24
G. Discussion lors des réunions du conseil d'administration.....	26
H. L'assemblée générale annuelle.....	27
8. Surveillance	28
9. Stratégie	29
Annexes.....	31
Personnes-ressources.....	58

1. L'importance des organismes sans but lucratif

Les organismes sans but lucratif (« OSBL »), leurs bénévoles et leurs employés jouent un rôle important dans la société. Ils permettent aux individus de travailler ensemble pour atteindre des objectifs personnels et pour apporter des avantages substantiels et étendus à la société.

Il existe de nombreux types d'OSBL : des grands et sophistiqués aux petits et locaux, des organismes constitués en société aux organismes non constitués en société, de ceux qui ont une portée mondiale à ceux qui ont une portée locale. Certains disposent de budgets de plusieurs millions de dollars et d'un personnel professionnel; d'autres n'ont pratiquement pas de fonds et pas de personnel du tout.

Les OSBL et les organismes de bienfaisance se structurent généralement en sociétés constituées ou en société sans but lucratif en vertu de la législation provinciale ou fédérale. Par conséquent, le présent manuel suppose une entité constituée en vertu de cette législation. D'autres structures juridiques potentielles comprennent les fiducies, les coopératives ou les associations non constituées en société, mais ces structures ne seront pas traitées dans ce manuel.

La gouvernance des organismes sans but lucratif est à bien des égards plus complexe que celle des organisations à but lucratif. Les entités à but lucratif définissent et mesurent largement leur succès en fonction de la rentabilité et de la maximisation de la valeur actionnariale, tandis que les OSBL doivent définir leurs propres buts et objectifs, souvent en fonction d'une certaine finalité sociale, ce qui peut être un exercice complexe et difficile à mesurer.

La gouvernance des organismes sans but lucratif a un certain nombre d'objectifs, dont les suivants :

- définir et gérer l'organisme de manière à atteindre au mieux ses buts et objectifs;
- gérer l'organisme d'une manière qui soit attrayante pour les donateurs, les bénévoles et les autres partisans de l'organisme;
- un engagement en faveur de la transparence;
- assurer l'harmonisation des objectifs de l'organisme et ceux de ses directeurs et membres.

| Une bonne gouvernance aidera *votre organisme sans but lucratif à prospérer*.

Même avec des objectifs bien définis, le succès d'un OSBL peut être difficile à mesurer, car il est souvent lié à l'expérience subjective de ses membres et de ceux qu'il sert, plutôt qu'au « résultat net ».

De nombreux organismes sans but lucratif sont confrontés à une situation où leurs objectifs doivent être adaptés à leur capacité sur le plan des bénévoles ou des ressources. Les conseils d'administration des organismes sans but lucratif les plus performants savent parfaitement ce que leur organisme s'est fixé comme objectif, comment s'y prendre et comment savoir s'ils ont réussi. D'une manière générale, un OSBL réussit lorsque ses buts et objectifs peuvent être atteints dans les limites du temps des bénévoles et du budget disponible.

Ce manuel est rédigé de manière à être suffisamment général pour s'appliquer dans n'importe lequel de ces contextes, et suffisamment spécifique pour être utile dans chacun d'eux. Il offre une introduction complète à la gouvernance pour les administrateurs novices, ainsi que des conseils et des lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les administrateurs expérimentés. Les suggestions faites dans ce manuel sont des suggestions, et non des règles. Il est important que chaque conseil détermine ce qui lui convient, car il n'y a pas de modèle unique.

| *Comprendre et mesurer* ce que signifie le succès pour votre organisme.

2. Le rôle des administrateurs dans la gouvernance des organismes sans but lucratif

La santé à long terme des OSBL dépend de la volonté des gens de donner de leur temps, et de la volonté des gens et des autres organisations de donner de l'argent. Ils doivent être en mesure de constater qu'une organisation est bien gérée et crédible. Les conseils d'administration des organismes sans but lucratif doivent s'engager à ce que leur organisation soit transparente et responsable.

Les administrateurs sont également chargés d'envisager l'avenir de leur organisation. Il peut s'agir de fixer des objectifs, de tracer des feuilles de route vers ces objectifs et de s'assurer d'avoir les ressources nécessaires pour les atteindre. Ce sujet est abordé plus en détail dans notre section « Stratégie » à la fin de ce manuel.

Le conseil d'administration veille à ce que l'organisation soit sur la bonne voie et progresse vers ses objectifs, tout en restant dans les limites légales et en utilisant efficacement les ressources. Le conseil d'administration rend ensuite compte aux parties prenantes des progrès accomplis ou des difficultés rencontrées.

L'un des aspects les plus importants, et les plus difficiles, de la gouvernance est l'interaction entre le conseil d'administration et la direction. Ce point est abordé ci-dessous dans le chapitre intitulé « Surveillance ». Une règle générale à garder à l'esprit est « s'impliquer sans s'ingérer ».

La gouvernance des organismes sans but lucratif doit fonctionner, et il faut qu'elle soit perçue comme telle - *l'obligation de rendre compte est cruciale.*

3. La nature du conseil d'administration

Les conseils d'administration des organismes sans but lucratif prennent forme de différentes manières. Par exemple, les administrateurs peuvent être :

- élus par les membres de leur organisation;
- sélectionnés par les membres existants du conseil d'administration;
- nommés par une autorité externe (comme un gouvernement ou un organisme religieux);
- élus par une combinaison des systèmes ci-dessus.

Les conseils d'administration des organismes sans but lucratif varient également en fonction du type de travail qu'ils effectuent. Voici quelques exemples de la façon dont les conseils d'administration peuvent être organisés :

- **conseil de gouvernance traditionnel** : ce type de conseil d'administration agit exclusivement en tant que gestionnaire, ce qui signifie qu'il peut consacrer toute son attention au suivi, à la supervision et à l'élaboration de stratégies;
- **conseils d'administration actifs** : dans de nombreux petits organismes sans but lucratif, les administrateurs assument des tâches opérationnelles en plus de leurs responsabilités de gestion. Les administrateurs des conseils d'administration actifs assistent ou agissent en tant que cadres, et assument certaines tâches en fonction de leurs compétences respectives. Par exemple, un administrateur peut collecter des fonds et organiser des événements, un autre, doté de compétences artistiques, peut concevoir le site Web ou du matériel promotionnel, et un administrateur qui est banquier ou comptable peut servir de trésorier;
- **conseils d'administration assurant la collecte de fonds** : le rôle principal de certains conseils est la collecte de fonds. Ceux-ci rempliront toujours les obligations de gouvernance, mais l'essentiel de l'effort du conseil d'administration consistera à collecter des fonds pour promouvoir les objectifs de l'organisation.

Les membres du conseil d'administration peuvent porter plusieurs « chapeaux », mais doivent néanmoins les séparer. Les administrateurs qui assument des rôles opérationnels ne peuvent perdre de vue leurs obligations en matière de gouvernance. Les administrateurs ne doivent pas participer à la surveillance des activités opérationnelles auxquelles ils participent eux-mêmes, par exemple.

| Trouvez le modèle de gouvernance qui *fonctionne pour votre organisation*.

4. Les devoirs des administrateurs

Le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif est chargé de gérer ou de superviser la gestion des activités et des affaires internes de l'organisation. Cela signifie que le conseil d'administration dans son ensemble est responsable :

- d'embaucher la personne la plus expérimentée de l'organisation;
- d'assurer le suivi et la supervision de la haute direction;
- de fournir une orientation stratégique;
- d'élaborer une politique.

Les administrateurs doivent être (ou devenir) bien informés des affaires financières et commerciales de l'organisation. Dans l'accomplissement de son mandat de gestion des affaires de l'organisation sans but lucratif, le conseil d'administration doit se conformer à ce qui suit :

- les dispositions pertinentes de la loi en vertu de laquelle elle est constituée;
- les statuts de l'organisation;
- les objectifs de l'organisation.

Les administrateurs doivent donc se familiariser avec les documents directeurs et les règlements de leur organisation.

Les administrateurs ont des obligations fiduciaires envers l'organisation, qui peuvent être divisées en deux catégories :

- le devoir de loyauté : ce devoir exige d'un administrateur qu'il agisse honnêtement et de bonne foi en se concentrant sur l'intérêt fondamental de l'organisation;
- le devoir de diligence : ce devoir exige d'un administrateur qu'il agisse avec un certain niveau d'habileté et de compétence dans l'exécution de ses obligations.

Ces obligations sont souvent expressément incluses dans la législation régissant les organismes sans but lucratif¹.

Les administrateurs doivent toujours et uniquement *agir dans l'intérêt fondamental* de leur organisation.

1. Voir, par exemple, l'article 53 de la *Societies Act* (Colombie-Britannique), le paragraphe 148(1) de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, le paragraphe 109(1) de la *Not-for-Profit Corporations Act* (Saskatchewan), le paragraphe 127.1(1) de la *Loi sur les personnes morales* (Ontario) (et le paragraphe 43(1) de la *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif* (Ontario), lorsqu'elle entrera en vigueur).

A. Honnêteté, bonne foi et intérêt fondamental de l'organisme

Les administrateurs doivent agir honnêtement et de bonne foi. Ils doivent toujours agir dans l'intérêt fondamental de l'organisation. Ce devoir impose diverses obligations aux administrateurs : être honnête, préparé et ne pas avoir de conflit d'intérêts.

Les administrateurs doivent être *entièrement honnêtes* dans toutes les transactions de leur organisation.

Le devoir d'agir honnêtement et de bonne foi exige des administrateurs qu'ils divulguent toute la vérité dans leurs relations avec les autres administrateurs et qu'ils évitent activement la malhonnêteté, l'inconvenance et la dissimulation de renseignements. Cela ne signifie pas que les administrateurs doivent divulguer des renseignements confidentiels. Il y aura souvent des discussions confidentielles au sein du conseil d'administration qui ne peuvent être divulguées. Les administrateurs doivent savoir où commencent et où finissent les renseignements confidentiels.

En remplissant les obligations de l'organisation en matière de divulgation de renseignements, les administrateurs doivent représenter fidèlement l'organisation. Cela exige des pratiques précises en matière de comptabilité et de tenue de livres. Lorsqu'ils traitent avec le grand public ou le gouvernement, les administrateurs doivent présenter honnêtement les objectifs et les activités de l'organisation.

Les administrateurs *ne peuvent pas agir en conflit* avec leur OSBL.

Les administrateurs doivent placer les intérêts de l'organisation au-dessus de leur intérêt personnel dans toutes les relations avec l'organisation et doivent éviter toutes les situations dans lesquelles leur devoir envers l'organisation entre en conflit avec leurs intérêts personnels.

Les administrateurs ne doivent pas tirer profit des contrats proposés avec l'organisation, et ils ne doivent pas tirer un avantage personnel des occasions qui découlent de leur position au sein de l'organisation.

En cas de doute, *déclarez*.

Les administrateurs, les membres de leur famille ou les entreprises pour lesquelles ils travaillent ou qu'ils possèdent, peuvent conclure des contrats avec un organisme sans but lucratif SI ET SEULEMENT SI, ils suivent certaines étapes qui sont discutées ci-dessous.

Des conflits d'intérêts apparaissent lorsque, par exemple :

- un administrateur (ou même ses amis, sa famille ou son employeur) pourraient bénéficier financièrement des actions de l'OSBL;
- un administrateur sert deux ou plusieurs organismes ayant des intérêts concurrents;

les administrateurs doivent divulguer pleinement et rapidement tous les conflits d'intérêts réels ou potentiels, qu'ils soient directs ou indirects. En outre, ils doivent :

- ne pas participer aux discussions sur la question ou l'occasion;
- quitter les réunions du conseil d'administration où le problème ou l'occasion est discuté et fait l'objet d'un vote;
- s'abstenir de voter sur la question ou l'occasion².

Le conseil d'administration doit disposer d'une politique en matière de conflits d'intérêts, ainsi que d'un mécanisme permettant de rappeler régulièrement aux administrateurs de divulguer les conflits potentiels. Une politique en matière de conflits d'intérêts peut être aussi simple que d'exiger de l'administrateur qu'il informe le conseil d'administration de tout conflit d'intérêts potentiel et qu'il le divulgue, comme décrit ci-dessus. Pour un exemple de politique efficace en matière de conflits d'intérêts, voir l'annexe A.

Les conflits potentiels doivent être pris en compte lors de l'approbation de l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration. En outre, le procès-verbal d'une réunion au cours de laquelle un conflit d'intérêts potentiel est discuté doit consigner les opinions de tous les membres qui sont en conflit et qui ne sont pas en conflit, ainsi que l'abstention ou la récusation des administrateurs qui ont déclaré des conflits.

Les administrateurs ne doivent pas divulguer les renseignements confidentiels qu'ils ont acquis dans le cadre de leur fonction, en particulier les renseignements qui pourraient être préjudiciables aux intérêts de l'OSBL. Les administrateurs doivent également éviter de divulguer ou de discuter des divergences d'opinions au sein du conseil d'administration en dehors de la salle du conseil. Les potins peuvent être un poison pour les bonnes relations au sein du conseil d'administration.

2. Pour les exigences de divulgation complètes, voir l'article 56 de la *Societies Act* de la Colombie-Britannique.

B. Compétences et aptitudes

Dans la majeure partie du Canada, les administrateurs sont tenus de respecter la norme de compétence et d'habileté qu'ils apportent à l'organisation; il s'agit d'une norme subjective. Par exemple, un comptable sera tenu à une norme plus élevée lorsqu'il traite de questions financières qu'une personne n'ayant pas cette formation. La Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, l'Ontario et la législation fédérale (Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif) utilisent une norme objective, ce qui signifie que tous les membres du conseil d'administration sont soumis aux mêmes critères lorsque leurs décisions sont examinées, quels que soient leurs antécédents ou leur expérience³.

Les administrateurs ne doivent prendre des décisions affectant l'OSBL qu'après avoir pleinement examiné tous les renseignements pertinents, en bénéficiant si nécessaire de l'avis de professionnels. Ce devoir exige des administrateurs qu'ils fassent preuve de diligence dans la gestion des affaires de l'organisation en :

- se réunissant sur une base régulière;
- en créant et en maintenant des dossiers appropriés;
- en examinant le dossier du conseil d'administration avant chaque réunion et en faisant des efforts concertés pour se renseigner;
- en veillant à acquérir des connaissances appropriées sur l'organisation, par exemple, en :
 - recevant et examinant des conventions, des avis juridiques, des états financiers et d'autres renseignements nécessaires à la compréhension des questions dont ils sont saisis;
 - en se tenant au courant des lois qui affectent l'organisation;
 - en obtenant des conseils professionnels si nécessaire;
 - en comprendre les objectifs, les statuts et les politiques internes de l'organisation;
 - en travaillant avec les cadres supérieurs pour formuler et examiner le budget et le plan stratégique de l'organisation;
 - en obtenant régulièrement des renseignements sur les opérations de l'organisation;
 - en suivi, supervisant et évaluant des cadres supérieurs;
- en supervisant la performance financière.

3. Voir, par exemple, l'article 53 de la *Societies Act* de la Colombie-Britannique, le paragraphe 148(1) de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, le paragraphe 109(1) de la *Non-Profit Corporations Act* (Saskatchewan), le paragraphe 127.1(1) de la *Loi sur les personnes morales* (Ontario) (et le paragraphe 43(1) de la *Loi de 2010 sur les organisations à but non lucratif* (Ontario), lorsqu'elle entrera en vigueur).

5. Constituer un bon conseil d'administration

A. Composition et recrutement du conseil d'administration

Un conseil d'administration est aussi bon que les personnes qui y siègent. La première étape de la constitution d'un bon conseil d'administration consiste à déterminer le type de compétences et de connaissances dont le conseil a besoin, puis à recruter des personnes possédant ces qualités. Les considérations importantes sont les suivantes :

- les besoins de l'OSBL en question – le conseil d'administration d'un orchestre symphonique, par exemple, a probablement besoin d'au moins un directeur ayant une connaissance de la musique et du répertoire symphonique;
- des compétences utiles à tous les types d'OSBL – par exemple, des connaissances financières, un bagage juridique et des capacités de collecte de fonds;
- l'orientation stratégique dans laquelle s'engage l'OSBL;
- la planification de la succession, la durée des mandats des administrateurs et le maintien de la cohésion et des compétences tout au long des transitions au sein du conseil d'administration – les compétences devront probablement être remplacées lorsqu'un administrateur démissionne ou voit son mandat prendre fin.

La mise en place d'un bon conseil d'administration commence par *l'identification des besoins* de l'organisation et *le recrutement des bonnes personnes* pour répondre à ces besoins.

La matrice des compétences du conseil d'administration, présentée à l'annexe B, peut être un outil utile pour faciliter cet exercice.

Le recrutement de nouveaux administrateurs est un processus continu et relève de la responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration. Le recrutement est l'occasion de rendre l'OSBL et les membres de son conseil d'administration plus visibles dans la collectivité; les gens sont plus susceptibles de rejoindre un conseil d'administration s'ils connaissent l'organisation et les personnes qui y participent. Les administrateurs doivent réfléchir à ce qui les a poussés à rejoindre le conseil d'administration et aux avantages qu'ils en ont retirés.

Lorsqu'ils recrutent de nouveaux membres du conseil d'administration, les administrateurs doivent réfléchir à ce qui les a attirés vers l'organisation et aux *avantages et récompenses* qu'ils ont tirés de leur travail d'administrateur.

Les gens intègrent des conseils d'administration pour de nombreuses raisons, notamment :

- l'épanouissement personnel ou la satisfaction qu'ils retirent de leur travail;
- un engagement envers la mission et les objectifs de l'organisation;
- la possibilité d'acquérir de l'expérience;
- la satisfaction que procure la contribution à une organisation.

Toute occasion de parler à la communauté au sens large de l'OSBL et du rôle du conseil d'administration est également une occasion d'attirer et d'identifier des administrateurs potentiels. Les bulletins d'information, les sites Web et les rapports annuels sont tous d'excellentes plateformes pour communiquer sur les fonctions et les activités du conseil d'administration et de ses membres.

Lors du recrutement, les conseils d'administration doivent être francs au sujet des défis, *des conflits et des contraintes*, ainsi que de leurs réalisations.

Il est courant pour les conseils d'administration de nommer un comité de nomination chargé d'identifier, d'évaluer et de recommander des candidats pour les nominations au conseil d'administration. Lors de l'évaluation des candidats potentiels, le comité de nomination peut se demander si un candidat a de l'expérience au sein d'un conseil d'administration et s'il comprend les devoirs et responsabilités de la gouvernance des OSBL. Une expérience préalable du conseil d'administration est utile, mais pas toujours nécessaire – même si un candidat n'a jamais été administrateur auparavant, il peut avoir d'autres compétences précieuses. D'autres questions à prendre en compte lors du recrutement d'un nouvel administrateur sont les suivantes :

- Le candidat a-t-il le temps et l'énergie nécessaires pour s'engager à intégrer le conseil d'administration?
- Le candidat est-il sincèrement intéressé par l'OSBL et sa mission?
- Le candidat a-t-il des relations ou des liens qui sont soit défavorables, soit bénéfiques aux intérêts de l'OSBL?
- Quelle est la réputation professionnelle et personnelle du candidat? Quelles sont leurs normes éthiques?
- Le candidat sera-t-il capable de faire des évaluations indépendantes et de placer les intérêts de l'organisation au premier plan, tout en soutenant les décisions du conseil d'administration lorsqu'elles sont prises?
- Ce candidat peut-il travailler efficacement et en collaboration avec les membres actuels du conseil d'administration?
- Le candidat peut-il apporter une contribution significative, que ce soit en consacrant du temps, des connaissances, des fonds ou d'autres ressources?

Le conseil d'administration peut juger utile d'élaborer un dossier de recrutement pour les administrateurs potentiels, contenant :

- l'histoire et la mission de l'OSBL;
- le mandat du conseil d'administration;
- la description du travail d'un administrateur;
- une liste des membres actuels du conseil d'administration;
- des renseignements détaillés sur les comités;
- résumé des renseignements financiers pertinents;
- tout autre renseignement pertinent.

Lorsqu'ils recherchent de nouveaux candidats, les conseils d'administration doivent entreprendre une recherche large dans le but d'avoir une représentation large et équilibrée au sein du conseil d'administration. Le conseil d'administration peut tenir une liste des candidats potentiels. Le recrutement est un investissement à long terme, et même si un candidat fantastique n'a pas d'intérêt à intégrer le conseil d'administration maintenant, sa situation peut changer à l'avenir. Il est essentiel de faire un effort constant et régulier pour recruter de nouveaux administrateurs afin de maintenir un conseil d'administration fort.

S'il est important de maintenir un certain niveau de cohérence et de connaissances organisationnelles, il est tout aussi important d'injecter de nouvelles idées dans une organisation pour nourrir l'innovation et la nouveauté.

B. Planification de la succession

Les conseils d'administration peuvent perdre des administrateurs pour diverses raisons : fin de mandat, départ à la retraite, départ vers d'autres organisations ou d'autres engagements, ou des rendements décevants – de la part de l'administrateur ou de l'organisation. Cela peut se produire de manière soudaine et inattendue; la bonne gouvernance exige d'être prêt à s'adapter à des circonstances inattendues et/ou changeantes.

Voici quelques bonnes pratiques à prendre en compte lors de la planification de la succession :

- utiliser des mandats renouvelables pour s'assurer que tous les mandats ne se terminent pas simultanément;
- fixer une limite au nombre de fois qu'un administrateur peut être réélu;
- lancer un appel à candidatures;
- établir et mettre en œuvre une politique de planification de la relève.

Voici un exemple d'une bonne approche du conseil d'administration en matière de planification de la relève :

- déterminer quels postes sont essentiels à l'exécution du plan stratégique de l'OSBL. Pour chaque poste, le conseil d'administration doit dresser une liste des compétences nécessaires ou idéales;
- identifier les personnes qui pourraient occuper chaque poste vacant, que ce soit temporairement ou à long terme. Ces personnes peuvent être des bénévoles ou des membres du personnel;
- réfléchir aux types de renseignements dont le successeur aura besoin pour assumer son nouveau rôle. Dans l'éventualité où un successeur doit être rapidement nommé et orienté, cette préparation de base aidera à faciliter la transition.

En plus d'assurer la continuité de la direction, la planification de la succession doit également être ambitieuse. Le choix des futurs dirigeants de l'OSBL offre une occasion importante de façonner son avenir.

La planification de la relève est inextricablement liée à *l'évaluation et au recrutement*. Un conseil d'administration doit tenir compte de la perte potentielle d'administrateurs lorsqu'il choisit les personnes à recruter.

C. Orientation

L'orientation des administrateurs peut prendre la forme d'un processus formel, de réunions ad hoc ou de discussions informelles. Ce qui importe, c'est que l'orientation soit opportune, complète et adaptée à chaque nouvel administrateur.

Certaines nouvelles recrues sont des membres expérimentés du conseil d'administration, mais peuvent avoir besoin d'un renseignement supplémentaire sur le travail de l'OSBL. D'autres peuvent avoir fait du bénévolat pour l'OSBL pendant des années, mais n'avoir que peu ou pas d'expérience en matière de conseil d'administration. Le type de renseignements distribués aux nouveaux administrateurs comprend généralement tout ou partie des éléments suivants :

- les statuts et/ou règlements de l'organisation;
- toute loi pertinente;
- des informations de base sur l'OSBL, telles qu'un profil de l'OSBL, le mandat du conseil d'administration, une liste des administrateurs et leurs coordonnées, un calendrier du conseil d'administration et une description du poste d'administrateur;
- les politiques, telles que la vision, la mission et les valeurs de l'OSBL, les politiques de fonctionnement du conseil d'administration (telles que le Code de conduite et la politique en matière de conflits d'intérêts) et les mandats des comités;
- les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de l'exercice en cours;
- les états financiers;
- les plans de collecte de fonds;
- les renseignements sur l'industrie ou la communauté de l'OSBL, les nouvelles politiques gouvernementales, les coupures de presse pertinentes et articles sur la gouvernance du conseil d'administration;
- le matériel promotionnel, tel que les bulletins d'information, les communiqués de presse, les dépliants et autres documents ou matériels produits par l'OSBL⁴.

De nombreux nouveaux administrateurs trouvent utile que ces renseignements soient préparés pour eux afin de les aider à se mettre à niveau au début. Ces renseignements peuvent également servir d'outil utile pour aider les membres du conseil d'administration à se préparer aux réunions une fois leur orientation terminée.

Une autre stratégie pour faciliter l'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration consiste à prévoir un temps pour les présenter au reste du conseil. Cela permet aux nouveaux membres du conseil d'administration de se sentir à l'aise et de se familiariser avec les autres membres du conseil d'administration, ce qui, nous l'espérons, contribuera à l'établissement de relations de travail efficaces au sein du conseil d'administration.

Une orientation efficace *aide les nouveaux administrateurs* à contribuer à l'organisation.

4. Much of this information will be confidential. The recipient must be advised of this. Confidential documents should be marked as such.

D. Directeur de la formation et du développement

La formation d'un administrateur ne doit pas s'arrêter à son orientation. Les universités, les organisations professionnelles et les conférences offrent des possibilités de formation continue officielle aux administrateurs. Les bons conseils d'administration encouragent et facilitent la formation continue, par exemple en organisant une séance annuelle avec un expert extérieur.

Des efforts doivent également être faits pour s'assurer que le conseil d'administration continue à travailler efficacement ensemble. Montrer de l'intérêt et de l'appréciation pour le travail des autres administrateurs est un moyen facile de solidifier le conseil d'administration. Des réunions informelles du conseil d'administration dans un cadre décontracté peuvent également promouvoir le développement du conseil d'administration et favoriser les idées et les discussions productives.

Nourrissez votre conseil d'administration par une formation continue des administrateurs.

E. Évaluation

Idéalement, les administrateurs individuels devraient faire l'objet d'une évaluation annuelle de leur rendement. Les évaluations sont des outils utiles pour s'assurer que les administrateurs individuels sont satisfaits de leur rôle au sein du conseil d'administration et du travail qu'ils accomplissent, et pour s'assurer que le conseil d'administration dans son ensemble travaille efficacement. Les conseils d'administration procèdent différemment à l'évaluation des administrateurs : certains choisissent d'administrer des auto-évaluations, tandis que d'autres procèdent à des évaluations par les pairs et d'autres encore font appel à un tiers neutre.

Afin d'évaluer les processus du conseil d'administration, une partie neutre peut être invitée à assister à une réunion du conseil d'administration, à observer le déroulement de la réunion et à formuler des recommandations d'amélioration. L'observateur évalue des éléments tels que :

- le contenu de la réunion;
- l'utilisation du temps;
- l'efficacité des présentations;
- la commodité de l'heure et du lieu de la réunion;
- la durée et le déroulement de la réunion;
- la participation des membres du conseil d'administration;
- la disponibilité des renseignements nécessaires à la prise de décision.

Les conseils d'administration peuvent également évaluer le déroulement et la productivité des réunions en demandant aux administrateurs de remplir un bref bilan annuel ou une enquête à la fin d'une réunion. Le secrétaire peut recueillir les enquêtes, organiser les

réponses et distribuer les résultats avec le procès-verbal de la réunion. Une évaluation plus formelle du conseil d'administration consiste en une évaluation des réunions du conseil d'administration en général, plutôt qu'en une simple enquête instantanée sur une réunion du conseil d'administration. Ce type d'évaluation complète du conseil d'administration peut prendre la forme d'un questionnaire ou d'une discussion entre chaque membre du conseil d'administration et un membre du comité de gouvernance.

Des évaluations régulières des administrateurs aident les administrateurs individuels et le conseil d'administration dans son ensemble.

L'autoévaluation est l'approche la moins intimidante, tandis que l'évaluation par un tiers neutre est souvent considérée comme la plus efficace. Idéalement, un conseil d'administration devrait effectuer les deux types d'évaluation, car chacune d'entre elles fournit des renseignements différents et précieux. Les évaluations par des tiers sont utiles, car elles sont généralement les plus objectives. Les autoévaluations, bien qu'elles soient intrinsèquement sujettes à la partialité, sont utiles pour déterminer si un administrateur est satisfait ou non de son rôle au sein du conseil d'administration.

Des exemples d'évaluations d'administrateurs sont fournis à l'annexe C.

Les résultats généraux doivent être partagés avec tous les membres du conseil d'administration. Les évaluations individuelles seront généralement partagées avec l'administrateur auquel elles se rapportent, ainsi qu'avec le président du conseil d'administration, le président du comité de gouvernance ou le tiers.

Par exemple, l'approche la plus rentable, souvent utilisée par les petites organisations, consiste à transmettre les résultats des évaluations au président du conseil, tandis que les commentaires sur le président du conseil sont transmis au président du comité de gouvernance. Le président du conseil d'administration communique ensuite les résultats généraux à tous les membres du conseil d'administration, tandis que le président du comité de gouvernance lui communique individuellement les résultats du président du conseil d'administration.

6. Responsabilités

Votre conseil doit obtenir des conseils juridiques pour comprendre toutes les responsabilités auxquelles il peut être exposé. Les administrateurs peuvent être personnellement responsables dans diverses circonstances, par exemple, dans le cas d'actions qui ne relèvent pas de l'autorisation légale de l'organisation. Parce qu'ils n'agissent pas sous l'autorité de l'organisation, ils assument la responsabilité personnelle de ces actions.

En principe, les administrateurs ne sont pas personnellement responsables des actions de l'OSBL, sauf dans certaines situations où leur propre conduite était inappropriée. Cela pourrait se produire dans une situation de mauvaise gestion par négligence, où l'action causant le préjudice pourrait être attribuée à la négligence du conseil d'administration dans la supervision de certains aspects des opérations de l'organisation. Si le conseil d'administration avait connaissance d'un problème, ou avait dû le prévoir, et qu'il n'y a pas remédié de manière adéquate, les administrateurs peuvent être tenus pour responsables.

Les administrateurs peuvent être personnellement responsables de leurs actions et de celles de l'OSBL : ***souscrivez une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants!***

Les administrateurs individuels peuvent également être responsables d'actes intentionnels de malhonnêteté ou d'avoir agi dans un conflit d'intérêts.

Les administrateurs peuvent également être responsables en vertu de la loi. Les statuts et responsabilités applicables dépendront de la nature de l'organisation et de ses activités. Les types les plus courants de responsabilités des administrateurs imposés par la loi concernent :

- les employés;
- la fiscalité;
- la réglementation environnementale;
- les exigences en matière de communication de l'information.

Les organismes de bienfaisance et leurs conseils d'administration doivent également se conformer aux lois relatives à la collecte de fonds à des fins caritatives. Il s'agit là d'un bon exemple de domaine dans lequel les administrateurs devraient obtenir des conseils juridiques afin de comprendre leurs responsabilités potentielles.

Le conseil d'administration devrait également souscrire une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants (« assurance des administrateurs et des dirigeants ») appropriée. Les administrateurs doivent connaître leur police et leur couverture d'assurance des administrateurs et des dirigeants afin de connaître les limitations éventuelles et de pouvoir prendre des mesures pour atténuer ces risques.

Les administrateurs d'organismes de bienfaisance ont des devoirs élevés de fiduciaire pour la gestion et l'investissement des actifs de ces organismes.

7. Dans la salle de conférence

A. Le mandat du conseil d'administration

Le conseil d'administration devrait envisager d'inclure les éléments suivants dans son mandat, en fonction de ses besoins particuliers :

- le rôle du conseil d'administration dans le recrutement et le licenciement, la nomination des dirigeants et la fixation de la rémunération et de la politique de rémunération;
- le rôle du conseil d'administration dans la planification stratégique;
- pour les petites organisations, le conseil d'administration jouera-t-il un rôle opérationnel?
- si le conseil d'administration doit nommer un comité d'audit pour l'assister dans la communication de l'information financière;
- les stratégies financières, telles que l'établissement d'un budget.

Il peut être prudent pour le conseil d'administration de revoir et d'approuver son mandat chaque année.

Le conseil d'administration doit avoir un *mandat clair* et, à partir de là, élaborer son plan de travail.

B. Le plan de travail du conseil d'administration

Un bon plan de travail doit répartir la charge de travail du conseil d'administration de manière égale tout au long de l'année, de sorte que chaque réunion traite de questions de fond et que suffisamment de temps soit alloué à des questions spécifiques.

Il y aura bien sûr des questions qui ne relèvent pas du plan de travail, et qui devront être programmées pour chaque réunion au fur et à mesure qu'elles se présenteront.

Idéalement, le plan de travail annuel devrait être distribué aux membres du conseil d'administration avec les documents de chaque réunion. Le secrétaire doit mettre en évidence la partie du plan de travail qui sera abordée dans l'ordre du jour de la réunion, et celle qui est réservée aux réunions futures. Cette pratique permet de créer une dynamique, de garder la vue d'ensemble au premier plan et de donner au conseil le contexte de ce qu'il fait à chaque réunion.

Un plan de travail divise les *tâches et décisions clés* entre les réunions du conseil prévues pour l'année.

C. Description des postes d'administrateur

Président

Le président du conseil d'administration est chargé d'organiser et de diriger les réunions du conseil d'administration. Dans l'exercice de ce rôle, l'attitude du président est importante : le président est chargé de garder le contrôle de la salle, mais il ne doit pas être autoritaire au point d'étouffer le débat ou d'empêcher les idées d'émerger. Un bon président encourage chaque administrateur à s'exprimer et respecte la contribution de chacun.

Une autre tâche essentielle du président est de servir d'intermédiaire entre le conseil d'administration et la direction. Ce faisant, le président :

- veille à ce que les besoins en renseignements du conseil d'administration soient satisfaits;
- sert de porte-parole de l'organisation dans ses communications avec les parties prenantes;
- joue un rôle important en donnant le ton à l'organisation.

Le président prend également contact avec des conseillers externes lorsqu'une question nécessite un avis extérieur à l'organisation. Toutefois, il est important de noter que le président n'agit pas avec une autorité indépendante, sauf si celle-ci est expressément accordée par l'organisation.

Il est clair que les responsabilités du président lui confèrent une grande influence sur l'orientation stratégique de l'organisation. C'est pourquoi, dans les OSBL dotés d'une gestion professionnelle, la règle générale veut que le président soit indépendant de la direction. Si le président n'est pas indépendant, les tâches telles que la fixation de l'ordre du jour doivent être déléguées à un administrateur principal indépendant.

Secrétaire

Le secrétaire de l'OSBL est fréquemment chargé d'effectuer diverses tâches administratives, telles que :

- publier l'avis de convocation aux réunions de l'OSBL et des administrateurs;
- rédiger les procès-verbaux de toutes les réunions;
- assurer la garde de tous les registres et documents de l'OSBL (à l'exception de ceux qui doivent être conservés par le trésorier);
- tenir le registre des membres.

En réalité, le secrétaire confie souvent une partie ou la totalité de ces tâches au directeur général de l'OSBL, ou à une personne désignée par ce dernier, en fonction de la taille et de la structure de l'organisation. Par conséquent, les sociétés ont souvent un secrétaire administratif qui est chargé des tâches telles que le dépôt des procès-verbaux des réunions, mais qui ne porte pas le titre officiel de secrétaire. Une fois que ce secrétaire administratif a rédigé le procès-verbal, celui-ci est remis au secrétaire administratif, qui le conserve jusqu'à ce qu'il soit examiné et approuvé par le conseil d'administration lors de sa prochaine réunion. Une fois approuvé, le procès-verbal est signé par le secrétaire administratif ainsi que par le président.

Trésorier

Le trésorier d'un OSBL est responsable de ses affaires financières, notamment :

- tenir des registres comptables appropriés;
- être responsable du dépôt de l'argent;
- être responsable du décaissement des fonds;
- coordonner la préparation des états financiers.

D. Le rôle des comités

Les comités du conseil d'administration traitent des questions qu'il n'est pas possible ou judicieux pour l'ensemble du conseil d'administration de traiter en détail, soit parce que cela représente une charge de travail considérable, soit parce que cela nécessite des compétences ou des connaissances spécialisées. Chaque comité est responsable de son mandat spécifique et rend compte de ses progrès au conseil d'administration dans son ensemble.

Voici quelques comités de base potentiels utilisés dans la plupart des organisations :

Comité de gouvernance	S'assure qu'un modèle de gouvernance approprié est en place et supervise les évaluations du conseil d'administration, des administrateurs et des comités. Il est également chargé de proposer de nouveaux membres au conseil d'administration.
Comité de collecte de fonds	S'assure que les structures et procédures appropriées sont en place pour garantir les ressources de l'organisation. Joue également un rôle clé dans l'organisation et la direction des efforts de collecte de fonds.
Comité des finances	Supervise l'élaboration du budget, assure la responsabilité des fonds et examine les principales subventions.

D'autres comités à considérer, en fonction du conseil particulier, incluent :

- comité d'audit;
- comité des ressources humaines;
- comité de la gestion des risques;
- comité des nominations;
- comité d'élaboration des politiques;
- comité des communications ou du marketing;
- comité d'éthique.

Les grands conseils d'administration peuvent également envisager de mettre en place un comité de direction, ou un groupe d'administrateurs qui se réunit régulièrement entre les réunions. Dans le contexte des organismes sans but lucratif, les organisations comptent souvent sur les administrateurs pour les contributions financières ou les collectes de fonds, ce qui signifie que la réduction du conseil d'administration peut ne pas être une option viable.

Un comité de direction actif ne remplace pas le conseil d'administration dans son ensemble, mais peut agir efficacement sur les questions de routine, sans devenir lourd et improductif.

Chaque comité devrait avoir un mandat écrit qui lui est propre. Voir par exemple les mandats joints en annexe D.

Les comités doivent tenir le conseil d'administration informé de leurs progrès comme suit :

- chaque comité doit faire circuler un rapport au conseil d'administration avant chaque réunion du conseil;
- le président de chaque comité doit faire un bref rapport au conseil d'administration à chaque réunion du conseil d'administration.

En général, les comités doivent être de petite taille, et aucun administrateur ne doit faire partie de plus de deux ou trois comités. Certaines fonctions du conseil d'administration doivent rester distinctes lors de la constitution des comités : par exemple, il est généralement recommandé que le président du comité d'audit ne siège pas au comité des finances, ou que la majorité des membres du comité d'audit ne siège pas au comité des finances.

Les comités du conseil d'administration assument *des tâches spécifiques au conseil d'administration* et font des recommandations au conseil d'administration.

E. Structurer les réunions

Un bon ordre du jour de réunion laisse suffisamment de temps pour les discussions du conseil d'administration en plus des présentations, tout en veillant à ce que les discussions soient contrôlées et restent ciblées. Si des membres du personnel doivent faire des présentations lors de la réunion du conseil, des directives claires concernant le contenu et la durée des présentations doivent être mises en place et portées à la connaissance du personnel.

Les conseils d'administration qui apportent également leur aide dans le domaine opérationnel sont confrontés à un défi particulier dans la structuration des réunions. Ils doivent s'efforcer de traiter d'abord les questions relatives au conseil d'administration et ensuite les questions opérationnelles, afin que le conseil ne manque pas de temps et d'énergie avant de passer aux questions opérationnelles.

Un temps doit être réservé à la fin de chaque réunion pour une séance à huis clos, c'est-à-dire une séance privée où une ou plusieurs personnes présentes à la réunion sont excusées. Dans le contexte des organisations sans but lucratif, cela signifie généralement que le directeur général et le cas échéant d'autres personnes sont excusés, de sorte que seuls les administrateurs

indépendants et non administrateurs restent. La rédaction du procès-verbal de la partie à huis clos des réunions est une chose délicate; les pratiques de rédaction du procès-verbal doivent préserver la confidentialité de la session à huis clos, tout en rendant compte des décisions clés. Certains conseils d'administration ne dressent aucun procès-verbal de ces réunions.

Des exemples de bons ordres du jour de réunions sont fournis à l'annexe E.

| *L'ordre du jour des réunions* doit définir les tâches à accomplir et doit être respecté.

F. Prendre des procès-verbaux utiles

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration doivent être complets, mais concis, avec juste assez de détails pour donner au lecteur les points importants. Les procès-verbaux sont utilisés à diverses fins, notamment :

- en tant que document de prise de décision pour les futurs administrateurs de l'organisation;
- informer les administrateurs absents des décisions qui ont été prises;
- enregistrer les résolutions du conseil d'administration;
- rappeler aux directeurs les tâches et les délais qui leur sont assignés.

Des procès-verbaux complets et informatifs peuvent également soutenir la défense de diligence raisonnable des administrateurs en cas d'action en responsabilité, alors que de mauvais procès-verbaux peuvent aggraver la situation.

Idéalement, le conseil d'administration dispose d'un secrétaire administratif : il s'agit souvent d'un bénévole dévoué qui n'est pas membre du conseil d'administration et qui est nommé spécifiquement pour rédiger les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration. Il est difficile pour un rédacteur de procès-verbaux de participer pleinement à la réunion; un secrétaire désigné signifie qu'aucun membre du conseil ne perd sa chance de contribuer à la discussion. (Pour de plus amples renseignements sur le secrétaire administratif et son rôle, voir le sous-alinéa C(ii) ci-dessus.)

Un guide complet sur la rédaction des procès-verbaux dépasse le cadre de ce manuel, mais les procès-verbaux doivent inclure les éléments suivants :

- le nom de l'organisation ainsi que la date, le lieu et les heures de début et de fin de la réunion;
- présents et absents – si certains administrateurs arrivent en retard ou partent en avance, notez ces heures;
- les questions examinées par le conseil d'administration, qui seront en grande partie un miroir de l'ordre du jour;
- les décisions prises par le conseil et si elles étaient unanimes, le nombre de votes opposés ainsi que le nombre d'abstentions doit être noté;
- les mesures à prendre et les échéances.

Notez que le procès-verbal ne doit PAS être une chronique des discussions. Il est peu pratique d'inclure un compte rendu de ce qui a été dit pendant les délibérations et par qui.

La préparation d'un procès-verbal se fait en cinq étapes : la planification de la réunion, la prise de notes pendant la réunion, la rédaction du procès-verbal, sa distribution et sa conservation.

Un bon procès-verbal est *clair et concis* indiquant les questions examinées et les décisions prises.

Planification de la réunion

Le président est généralement chargé de structurer et de planifier les réunions à venir. Cette tâche comprend généralement la création d'un ordre du jour permanent, qui décrit ce qui sera abordé lors de la réunion. L'ordre du jour, ainsi que tout document pertinent, doit être distribué au conseil bien avant chaque réunion afin que les administrateurs aient le temps de l'examiner et de s'y préparer.

À partir de l'ordre du jour, le secrétaire doit créer un plan/modèle qu'il pourra remplir de notes sur chaque point au fur et à mesure de la réunion.

Prise de notes lors de la réunion

Le procès-verbal doit mentionner les personnes présentes, ainsi que leur heure d'arrivée et de départ. Le secrétaire doit noter les décisions prises, ou les notes sur les points d'action dès qu'elles se produisent, et ne doit pas hésiter à demander des éclaircissements si nécessaire.

Le conseil s'exprime par le biais de ses procès-verbaux.

Le conseil d'administration s'exprime par le biais de ses procès-verbaux, ce qui signifie que le seul compte rendu des activités menées lors des réunions du conseil d'administration doit figurer dans le procès-verbal du secrétaire lui-même. Par conséquent, si un administrateur prend des notes personnelles sur les affaires traitées lors d'une réunion du conseil d'administration, ces notes doivent être déchiquetées.

Rédaction du procès-verbal

Le secrétaire doit rédiger le procès-verbal le plus rapidement possible après la réunion.

Le procès-verbal doit être objectif et neutre – il constitue le compte rendu officiel des événements de la réunion. Les remarques ou observations personnelles sont inappropriées. Le procès-verbal doit faire état de toutes les questions qui ont été examinées et des décisions qui ont été prises au cours de la réunion. Le secrétaire doit éviter d'utiliser le nom des personnes, même lorsqu'il enregistre les motions et les secondes. Les acronymes n'ont pas non plus leur place dans les procès-verbaux, car personne ne saura ce qu'ils signifient dans une décennie.

Les documents importants mentionnés au cours de la réunion doivent être joints au procès-verbal en annexe.

Pour un exemple de procès-verbal de réunion efficace, voir l'annexe F.

Distribution du procès-verbal

Des procès-verbaux de réunion rédigés et révisés rapidement sont plus précis et plus efficaces. Ils notifient et rappellent aux administrateurs les points d'action et les échéances, donnent aux administrateurs absents de la réunion la possibilité d'enregistrer leur désaccord s'ils ne sont pas d'accord avec une action prise, et permettent aux administrateurs présents à la réunion de s'opposer à tout ce qui a été enregistré de manière inexacte. S'il n'est pas possible de distribuer l'intégralité du procès-verbal, il peut être utile pour distribuer une liste de mesures à prendre. Les procès-verbaux peuvent être envoyés par courrier électronique ou téléchargés sur un service de partage en ligne.

Distribuer le projet de procès-verbal aux membres du conseil d'administration pour *examen, commentaires et approbation*.

Stocker le procès-verbal

Les procès-verbaux peuvent être conservés sous forme numérique ou sur papier – l'important est qu'ils soient bien organisés, sécurisés et conservés pendant une période conforme aux exigences de conservation des documents. Le conseil d'administration doit s'assurer de conserver les documents et le matériel de présentation de la réunion (qui doivent être joints en annexe) avec le procès-verbal. Il est important pour le Secrétaire de maintenir un contrôle strict sur la version du procès-verbal qui est la version finale officielle, ce qui peut s'avérer difficile lorsque les projets sont diffusés par voie électronique. Une fois le procès-verbal finalisé, toutes les versions antérieures doivent être supprimées et détruites.

Les procès-verbaux doivent être accessibles au conseil d'administration et aux membres de l'OSBL.

G. Discussion lors des réunions du conseil d'administration

Les bonnes décisions sont le fruit de bonnes discussions. Le président du conseil d'administration doit encourager la participation de chaque administrateur et gérer les discussions pour qu'elles soient respectueuses et productives. Cependant, une fois la décision prise, elle doit être acceptée et soutenue par tous les membres du conseil, y compris ceux qui ont voté contre la décision.

H. L'assemblée générale annuelle

Une organisation est tenue de tenir une assemblée générale annuelle (« AGA ») avec ses membres une fois par année civile, conformément à sa législation pertinente.

Certaines organisations considèrent l'AGA comme un événement purement technique à réaliser rapidement. D'autres l'utilisent comme un forum pour rassembler le « public », accomplir les tâches administratives du conseil d'administration et recueillir les présentations des comités et autres groupes. Les activités typiques menées lors des AGA sont les suivantes :

- élire des administrateurs;
- approuver les documents financiers;
- nommer les auditeurs;
- soutenir sous ou approuver le rapport des administrateurs.

Ces activités sont reflétées dans les modèles de documents d'AGA fournis dans les annexes G à I.

Les exigences précises régissant l'AGA d'une organisation dépendront de ce qui est prévu dans la loi et les règlements pertinents. Ces documents doivent être soigneusement examinés et appliqués tout au long du processus d'AGA.

Les membres de l'OSBL élisent le conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle.

8. Surveillance

Le conseil d'administration d'un OSBL a la responsabilité globale des affaires de l'organisation et doit assurer une surveillance suffisante pour remplir cette obligation. En s'acquittant de cette obligation, les administrateurs doivent veiller à comprendre leurs responsabilités, ainsi que les limites de celles-ci. À moins d'être appelés à le faire, les membres individuels du conseil d'administration n'ont aucun rôle ni aucune autorité pour les affaires de la direction. Cette tâche est déléguée au directeur général et parfois aux comités. « S'impliquer sans s'ingérer » est la règle générale pour les conseils d'administration.

Toutefois, pour des raisons financières, de nombreux OSBL ne peuvent se permettre le luxe de ne pas se mêler des opérations quotidiennes. En consultation avec la direction, les conseils d'administration devraient évaluer avec soin leur degré d'implication dans les activités quotidiennes de l'organisation en fonction de sa capacité opérationnelle, et si cette capacité est générée par des bénévoles ou du personnel professionnel.

Un aspect essentiel de la surveillance par le conseil d'administration concerne la gestion des risques. Au minimum, un conseil d'administration doit s'assurer qu'un système est en place pour :

- identifier les risques importants liés à son organisation et à son mandat;
- s'assurer que ces risques sont atténués ou transférés de manière appropriée.

Dans le contexte des organismes sans but lucratif, il n'existe pas de méthode unique pour y parvenir. Pour les petits organismes à but non lucratif, un simple registre des risques et un examen régulier des risques par le conseil d'administration peuvent suffire, tandis que les grandes organisations peuvent avoir besoin de processus de gestion et d'examen plus détaillés.

Le rôle du conseil d'administration de l'OSBL est *n'est pas de s'engager* dans les activités quotidiennes de l'organisation. Cependant...

9. Stratégie

Les OSBL réussissent s'ils sont capables d'atteindre leurs objectifs. La stratégie définit la voie à suivre pour atteindre ces objectifs. De la stratégie découlent les tactiques qui seront suivies.

Le rôle du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie varie selon les organisations. Les conseils d'administration de certaines organisations font du développement de la stratégie une activité clé. D'autres s'en remettent largement au personnel. Quoiqu'il en soit, il incombe en définitive au conseil d'administration de s'assurer que l'organisation dispose d'une stratégie efficace et que celle-ci est mise en œuvre de manière effective.

La formation de stratégies offre divers avantages, tels que :

- fournir une orientation générale à l'organisation;
- veiller à ce que le conseil d'administration soit actif, et pas seulement réactif;
- faire participer le conseil d'administration à l'anticipation, à la planification et à l'élaboration de l'avenir de l'OSBL;
- s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde;
- clarifier les valeurs et les croyances;
- stimuler la créativité et promouvoir l'investissement dans l'OSBL.

Le conseil d'administration doit anticiper les occasions et les défis potentiels pour l'avenir de l'OSBL, et envisager comment l'organisation pourrait se relever pour surmonter ces événements. Le résultat final de ces discussions – un plan stratégique – fournira un cadre et une base pour les actions futures.

Pour la plupart des conseils d'administration, la planification stratégique implique la rédaction et la révision des énoncés de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs de l'OSBL. Avant d'entreprendre ces tâches, il peut être utile pour le conseil d'administration d'avoir une discussion approfondie sur l'OSBL et le contexte dans lequel il opère. Voici un exemple de ce à quoi pourrait ressembler cette discussion :

- prendre en compte les besoins de la collectivité ou de la circonscription que l'OSBL dessert;
- évaluer les circonstances extérieures susceptibles d'affecter le travail de l'OSBL ou les besoins de sa collectivité, comme les changements sociaux, politiques, technologiques et économiques. Les opérations et les offres de programmes et de services doivent être capables de s'adapter et de répondre aux changements dans le monde;
- évaluer les forces et les limites, les menaces et les opportunités de l'OSBL. Cette discussion comprendra un examen de l'histoire de l'OSBL et des projections concernant son avenir.
- Solliciter l'avis des parties prenantes et tenir compte de leurs commentaires et préoccupations dans l'effort de planification.

Après avoir engagé ces discussions, le conseil peut procéder à l'élaboration de son énoncé de mission et de son énoncé de vision. Chacun de ces énoncés doit être ciblé, clair et concis.

Après avoir formulé sa mission, sa vision et ses valeurs, le conseil doit élaborer une liste de buts et d'objectifs qui découlent de ces énoncés.

Après avoir défini les buts et les objectifs, le conseil d'administration doit réfléchir à la manière dont l'organisation va atteindre ses objectifs. C'est le véritable élément de la stratégie dans le processus de planification stratégique. Se demander :

- De quelles ressources l'OSBL aura-t-il besoin, et comment les obtiendra-t-elle?
- Quelles approches et tactiques utilisera-t-elle?

Une fois que le conseil d'administration a discuté et enregistré les réponses à ces questions, il peut choisir de rédiger un plan de mise en œuvre avec des étapes d'action spécifiques. Le conseil d'administration doit examiner et mettre à jour son plan stratégique lors de ses réunions régulières.

Annexes

Annexe A

Politique relative aux conflits d'intérêts

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Compagnie] »)

POLITIQUE RELATIVE AUX CONFLITS D'INTÉRÊTS

Politique

La société reconnaît l'importance de protéger son intégrité tout en préservant le droit des employés, des bénévoles et des membres du conseil d'administration (les « membres du conseil ») de participer à la vie de la communauté en tant que citoyens privés ayant une multitude d'intérêts.

Cette politique sur les conflits d'intérêts établit les normes de conduite que les employés, les bénévoles et les membres du conseil d'administration de la [Société/Corporation] doivent respecter lorsqu'ils agissent dans l'intérêt fondamental de la [Société/Corporation]. Son but est d'assurer le maintien du soutien et du respect du public nécessaires pour que la [Société/Corporation] puisse remplir son mandat de bienfaisance et maintenir sa précieuse réputation.

Un conflit d'intérêts est une situation dans laquelle une personne, ou une organisation extérieure qu'elle représente ou dans laquelle elle a un intérêt, (i) a un intérêt concurrent pour les activités de la [Société/Corporation], que cet intérêt soit réel, potentiel, perçu, direct, indirect, pécuniaire ou économique (ii) favorise ses intérêts privés du fait des renseignements reçus de la [Société/Corporation] ou de son affiliation à celle-ci, ou (iii) porte atteinte aux intérêts de la [Société/Corporation].

Employés et bénévoles

La relation entre la [Société/Corporation] et ses employés est fondée sur la confiance et l'engagement. On s'attend à ce que le temps, le travail, les compétences et l'attention d'un employé soient consacrés aux affaires de la [Société/Corporation] conformément aux contrats d'emploi et à la politique des ressources humaines de la [Société/Corporation].

Les biens, le matériel et les services de la [Société/Corporation] ne seront utilisés que dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une autre convention, et dans le seul but de faire avancer les objectifs suivant le mandat de bienfaisance de la [société/corporation].

Pour éviter tout doute, la participation des employés et des bénévoles à d'autres entreprises, organisations ou activités qui désavantagent la [Société/Corporation] de quelque façon que ce soit constituera un conflit d'intérêts. Les employés et les bénévoles doivent consulter leur superviseur et leur divulguer pleinement toute circonstance susceptible de donner lieu à un conflit d'intérêts, et ce, dès que possible et avant de s'engager dans toute activité pouvant y donner lieu y compris, mais sans s'y limiter, les éléments suivants :

- avoir un intérêt direct dans une entreprise extérieure susceptible de fournir du matériel ou des services à la [Société/Corporation];
- accepter ou solliciter des services ou du matériel tout en utilisant l'emploi ou le poste de la personne au sein de la [Société/Corporation], dans un but autre que la promotion du mandat caritatif de la [Société/Corporation];
- utiliser les locaux, l'équipement, les services ou le matériel de [Société/Corporation] à des fins autres que la promotion du mandat de bienfaisance de [Société/Corporation];
- rechercher un gain personnel au détriment des intérêts caritatifs de la [Société/Corporation].

Les employés ou les bénévoles peuvent occuper un emploi rémunéré auprès d'un autre employeur, participer à une activité bénévole ou exploiter une entreprise en dehors de leur poste au sein de la [Société/Corporation], sans le consentement écrit préalable de la [Société/Corporation], lorsque :

- il n'interfère pas avec l'exercice des fonctions de la [Société/Corporation];
- il ne jette pas le discrédit sur la [Société/Corporation];
- aucun avantage connexe ne découle de l'emploi au sein de la [Société/Corporation];
- il n'y a aucune représentation connexe de la [Société/Corporation] ou de ses positions ou politiques publiques;
- il n'implique pas l'utilisation des locaux, services, équipements ou matériels de [Société/Corporation].

Lorsqu'un employé ou un bénévole persiste dans des activités qui entraînent un conflit d'intérêts ou peut désavantager la [Société/Corporation], les superviseurs, ainsi que l'employé ou le bénévole, auront la responsabilité d'informer le directeur général de ce conflit d'intérêts.

Si la [Société/Corporation] a des motifs raisonnables de conclure qu'un employé ou un bénévole a omis de divulguer un conflit d'intérêts ou d'honorer les dispositions de la présente politique sur les conflits d'intérêts, des mesures disciplinaires et correctives appropriées peuvent être prises à l'encontre de cet employé ou de ce bénévole, y compris, sans s'y limiter, si le conflit d'intérêts est important, le licenciement.

Les employés et les bénévoles confirmeront par écrit qu'ils ont reçu et lu la présente politique sur les conflits d'intérêts avant d'effectuer tout travail ou service pour la [Société/Corporation].

Membres du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration divulgueront au conseil d'administration toute circonstance susceptible de donner lieu à un conflit d'intérêts, à la première occasion et avant de s'engager dans toute activité susceptible d'y donner lieu, y compris, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- avoir un intérêt direct dans une entreprise externe susceptible de fournir du matériel ou des services à la [Société/Corporation];
- se voir offrir et accepter des services ou du matériel en raison de leur appartenance au conseil d'administration;

- utiliser leur statut de membre du conseil d'administration pour solliciter des services ou des documents à des fins personnelles;
- utiliser l'équipement, les services ou le matériel de [Société/Corporation] au profit d'une entreprise externe;
- rechercher un gain personnel en priorité par rapport aux intérêts de la [Société/Corporation] dans le cadre de la participation au conseil d'administration.

Si la [Société/Corporation] a des motifs raisonnables de croire qu'un membre du conseil d'administration a omis de divulguer un conflit d'intérêts, cette personne sera informée du fondement de cette croyance et aura l'occasion d'expliquer l'omission présumée de divulguer.

Annexe C

Exemples d'évaluations d'administrateurs

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Compagnie] »)

AUTO-ÉVALUATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'année dernière, avez-vous :	Oui	Non
Assisté à toutes les réunions du conseil d'administration?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lu systématiquement le matériel avant les réunions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulté le directeur général, au besoin, avant les réunions afin de vous assurer de savoir ce qui sera mis en avant dans l'ordre du jour, quelle aide est nécessaire de votre part en particulier, et de la part du Conseil d'administration dans son ensemble?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifié clairement (et discuté avec les co-administrateurs) de tout conflit d'intérêts potentiel qui ont surgi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travaillé avec la [Société/Corporation] en dehors du conseil d'administration sur des projets et appris à connaître l'équipe de direction et les autres collaborateurs clés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communiqué avec les autres administrateurs, au besoin, au sujet de l'harmonisation des intérêts?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez contribué de manière positive et essayé de faire la différence pour cette [Société/Corporation]?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A-t-il établi et maintenu un rôle de surveillance efficace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rester concentré pendant les réunions du Conseil et limiter l'utilisation des ANP ou des ordinateurs portables pendant les pauses désignées?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Privilégié et confidentiel

L'outil d'évaluation suivant est conçu pour solliciter votre avis sur les performances du conseil d'administration en tant que groupe. Il vise à renforcer l'efficacité globale du conseil d'administration. Veuillez remplir le questionnaire et le renvoyer dans l'enveloppe ci-jointe à [adresse]. Vos réponses doivent nous parvenir au plus tard le [date].

Veuillez évaluer dans quelle mesure chacune des affirmations suivantes est vraie en ce qui concerne le conseil d'administration de cette [Société] en utilisant le système de notation suivant et ajoutez vos commentaires si nécessaire dans la colonne de droite.

	1	2	3	4	5	
	Complètement faux	Généralement faux	Ni vrai, ni faux	Généralement vrai	Totalement vrai	
Composantes principales	Notation					Commentaires/Plan d'action pour améliorer l'efficacité
Rubrique 1 - Structure et composition du conseil d'administration						
1. Taille du conseil d'administration La taille actuelle du conseil d'administration [_ membres] est appropriée	1	2	3	4	5	
2. Comités du conseil d'administration Le conseil d'administration dispose d'un nombre approprié de comités formels compte tenu du stade de développement actuel de la [Société/ Corporation].	1	2	3	4	5	
3. Composition du conseil d'administration Le conseil d'administration dispose d'un équilibre et d'un éventail appropriés d'antécédents, d'expérience professionnelle, de compétences et d'expertise dans des domaines essentiels pour le succès de la [Société/ Corporation], compte tenu de ses marchés actuels et de son stade de développement.	1	2	3	4	5	
4. Rendement de l'administrateur Les administrateurs indépendants contribuent de manière adéquate au conseil d'administration.	1	2	3	4	5	
5. Rendement de l'administrateur Les administrateurs contribuent de manière adéquate au conseil d'administration.	1	2	3	4	5	

<p>6. Rendement de l'administrateur Les administrateurs dirigeants contribuent de manière adéquate au conseil d'administration.</p>	1	2	3	4	5
<p>7. Connaissance de la [Société/ Corporation] Le conseil d'administration connaît bien la [Société/Corporation], les marchés qu'elle dessert (y compris les facteurs concurrentiels) et ses plans stratégiques et reflète cette connaissance sur les questions clés tout au long de l'année.</p>	1	2	3	4	5

Rubrique 2 - Culture et communication du conseil d'administration

<p>8. Directeur général – Communication du conseil d'administration Je suis en mesure de communiquer individuellement et de manière informelle avec le directeur général de manière régulière avant les réunions du conseil d'administration afin d'avoir une connaissance préalable des questions qui seront abordées lors de la réunion.</p>	1	2	3	4	5
<p>9. Communication entre directeurs Je communique avec les autres membres du conseil de manière informelle. En tant que groupe, nous sommes bien informés des positions des uns et des autres sur les questions touchant la [Société/Corporation].</p>	1	2	3	4	5
<p>10. Efficacité globale Le Conseil saisit et délibère sur les questions importantes et clôt les sujets de décision en temps utile.</p>	1	2	3	4	5
<p>11. Initiative du conseil d'administration Le conseil d'administration pose les questions incisives nécessaires à la découverte de problèmes graves.</p>	1	2	3	4	5
<p>12. Soutien du conseil d'administration à la direction Le conseil d'administration est suffisamment équilibré pour remettre en question et soutenir la direction.</p>	1	2	3	4	5
<p>13. La franchise du Conseil d'administration Le conseil d'administration encourage une culture qui favorise une communication franche.</p>	1	2	3	4	5
<p>14. Collégialité du conseil Le conseil d'administration et la direction travaillent ensemble pour créer une atmosphère constructive de prise de décision qui encourage un examen respectueux des différents points de vue.</p>	1	2	3	4	5

15. Relations avec le conseil d'administration Il existe une relation de confiance et de respect mutuels entre les membres du Conseil d'administration.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Rubrique 3 - Renseignements sur le conseil d'administration

16. Exactitude des renseignements Les renseignements fournis au Conseil par la direction et les conseillers externes sont exacts et fiables.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

17. Pertinence des présentations Les présentations au conseil d'administration se concentrent de manière appropriée sur les questions clés devant être examinées par le conseil d'administration.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

18. Digestibilité des présentations Les présentations au conseil d'administration vont droit au but et ne contiennent pas une quantité excessive de données et/ou d'analyses inutiles.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

19. Communication rapide de l'information Les renseignements fournis entre les réunions du Conseil sont opportuns, ce qui permet aux membres de se préparer pleinement.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

20. Accès à la direction Le conseil d'administration a un accès approprié à la haute direction de la Société.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

21. Demandes des administrateurs Les demandes de renseignements des administrateurs auprès de la direction sont d'une quantité et d'un délai raisonnables et il y est répondu de manière appropriée.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Rubrique 4 - Processus du conseil d'administration

22. Ordres du jour des réunions du conseil d'administration Le conseil d'administration participe de manière appropriée à la préparation des ordres du jour; la priorité des ordres du jour est appropriée.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

<p>23. Temps alloué aux réunions du conseil d'administration Un temps suffisant est alloué aux réunions du conseil d'administration pour garantir une discussion complète des questions importantes.</p>	1	2	3	4	5
<p>24. Nombre de réunions Le conseil d'administration tient un nombre approprié de réunions par an et programme ses réunions à des moments opportuns.</p>	1	2	3	4	5
<p>25. Conduite des réunions du conseil d'administration Les réunions du conseil d'administration sont conduites d'une manière qui permet de maintenir une utilisation efficace et la priorisation du temps disponible.</p>	1	2	3	4	5
<p>26. Séances exécutives Les administrateurs externes disposent de suffisamment de temps et de possibilités pour se réunir de manière indépendante pendant le temps alloué à la réunion formelle du Conseil.</p>	1	2	3	4	5

Rubrique 5 - Responsabilités du conseil d'administration

<p>27. Participation du conseil d'administration au plan stratégique Je suis satisfait de la participation du conseil d'administration à l'élaboration et au processus d'approbation du plan stratégique.</p>	1	2	3	4	5
<p>28. Respect des lois et des politiques Je suis convaincu(e) que des systèmes appropriés sont en place pour garantir que la [Société/ Corporation] est conforme à toutes les lois, réglementations et politiques applicables.</p>	1	2	3	4	5
<p>29. Soutien du conseil d'administration Je reçois le soutien et les ressources nécessaires de la part de la direction afin de m'acquitter efficacement de mes responsabilités en tant que membre du conseil d'administration.</p>	1	2	3	4	5

Veuillez évaluer et répondre à une dernière question concernant ce processus.

27. Processus de révision du conseil d'administration

Faisons-nous un bon travail d'évaluation et d'amélioration de la performance du Conseil par le biais de ce processus d'auto-évaluation?

OUI NON

Si vous avez répondu NON, veuillez décrire la raison de votre réponse. Comment recommanderiez-vous que nous améliorions le processus?

Annexe D

Exemples de mandats de comités

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

MANDAT DU COMITÉ DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

I. BUT

Le Comité de gouvernance d'entreprise (le « Comité ») de la [Société/Corporation] est un comité du Conseil d'administration qui est chargé d'améliorer la gouvernance d'entreprise de la [Société/Corporation], de recruter et d'orienter les administrateurs de la [Société/Corporation], de planifier la succession du Conseil d'administration, ainsi que d'évaluer et de réduire l'exposition de la [Société/Corporation] à divers risques.

La fonction principale du Comité est d'établir, de mettre en œuvre et d'améliorer les politiques et procédures de gouvernance d'entreprise de la [Société/Corporation]. L'une des tâches les plus importantes du comité est de mettre en œuvre une politique en matière de conflits d'intérêts applicable aux administrateurs de la [Société/Corporation], et de surveiller son utilisation. Conformément à cette fonction, le Comité doit encourager l'amélioration continue des politiques, procédures et pratiques de la [Société/Corporation] à tous les niveaux, et favoriser leur respect.

Les principales fonctions et responsabilités du Comité sont les suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des procédures de gouvernance d'entreprise;
- contrôler l'utilisation par la [Société/Corporation] des politiques et procédures de gouvernance d'entreprise, en vue d'une amélioration continue;
- évaluer et réduire l'exposition de la [Société/Corporation] aux risques;
- superviser le recrutement et la planification de la relève du conseil d'administration de la [Société/Corporation].

II. COMPOSITION

- Le comité est composé d'un représentant de [--] ou de [--] et d'au moins un autre administrateur, qui doit être un administrateur indépendant ne faisant pas partie de l'équipe de direction, tel que déterminé par le conseil d'administration.
- Tous les membres du comité doivent avoir une connaissance pratique de toutes les lois et politiques qui peuvent s'appliquer à la [Société/Corporation], ainsi que de la charte et du manuel de gouvernance du conseil d'administration de la [Société/Corporation].

- Les membres du comité sont élus par le conseil d'administration lors de la réunion d'organisation annuelle du conseil d'administration et exercent leurs fonctions jusqu'à la réunion suivante ou jusqu'à ce que leurs successeurs soient dûment élus et qualifiés. La majorité des membres du comité doivent être des résidents canadiens.
- Tout membre du comité peut être révoqué ou remplacé à tout moment par le conseil d'administration et ce membre cesse d'être membre du comité dès qu'il cesse d'être un administrateur. Sous réserve de ce qui précède, chaque membre du comité occupe son poste jusqu'à la prochaine réunion annuelle des actionnaires suivant son élection en tant que membre du comité.
- Les membres du comité ont le droit de recevoir une rémunération pour leur travail en tant que membres du comité, comme le conseil d'administration peut le déterminer de temps à autre.

III. RÉUNIONS

- Le comité peut désigner l'un de ses membres pour assurer la présidence du comité. Le Président nommera un secrétaire qui tiendra le procès-verbal de toutes les réunions (le « Secrétaire »). Le Secrétaire ne doit pas être membre du Comité ou un Administrateur et peut être changé par simple avis du Président.
- Le comité se réunira autant de fois qu'il le jugera nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités.
- L'heure et le lieu des réunions du Comité, ainsi que la procédure à tous égards de ces réunions, sont déterminés par le Comité, sauf si autrement prévu dans les règlements de la [Société/ Corporation] ou autrement déterminé par une résolution du Conseil d'administration.
- Le Comité peut inviter d'autres personnes à ses réunions s'il le juge nécessaire.
- Sous réserve des dispositions de la [législation pertinente et des documents constitutifs], si cela est nécessaire pour des raisons de commodité ou pour éviter des pertes pour la [Société/ Corporation], le président du Comité peut exercer les pouvoirs du comité entre les réunions du Comité. Dans ce cas, le président fait immédiatement rapport aux membres du Comité et les actions ou décisions prises au nom du comité sont consignées dans les procédures du Comité.

IV. RESPONSABILITÉS ET DEVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités et de ses devoirs, le Comité doit :

- acquérir une connaissance de la gouvernance d'entreprise;
- surveiller les lois et les politiques qui pourraient être applicables à la [Société/Corporation];
- réviser régulièrement la charte et le manuel de gouvernance du Conseil d'administration de la [Société/Corporation] ainsi que les procédures de gouvernance d'entreprise;
- aider le conseil d'administration à améliorer progressivement la gouvernance d'entreprise de la [Société/Corporation], notamment en :

- établissant et mettant en œuvre une politique en matière de conflits d'intérêts, et en surveillant son utilisation;
- instaurant de nouvelles pratiques de déclaration interne qui permettent aux administrateurs de s'acquitter de leur responsabilité fiduciaire consistant à garantir des contrôles internes adéquats;
- examinant les procédures de réunion du Conseil, y compris le caractère approprié et adéquat des renseignements fournis aux administrateurs avant et pendant les réunions du Conseil d'administration;
- recommandant au Conseil la structure, la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et de tous les comités du Conseil d'administration (y compris le rôle de ces comités dans l'établissement de leur propre mandat et de leurs procédures de fonctionnement).

Gestion des risques

- Évaluer continuellement les principaux secteurs de risque de la [Société] afin d'éliminer tout risque gérable, notamment en s'assurant que la couverture d'assurance des administrateurs et des dirigeants est adéquate.

Recrutement et planification de la relève

- Évaluer la performance et la composition du Conseil, y compris :
 - les examens périodiques de la performance du Conseil;
 - l'identification, la sélection et la recommandation des candidats qualifiés pour agir en tant qu'administrateurs de la [Société/Corporation];
 - l'examen et la recommandation de politiques de retraite des administrateurs;
 - l'examen et la recommandation d'un plan de rémunération pour les administrateurs ne faisant pas partie de la direction.
- Recevoir et examiner périodiquement les recommandations du directeur général concernant la succession à l'échelon du conseil d'administration.

Orientation des administrateurs

- Élaborer et mettre en œuvre un programme d'orientation pour les nouveaux administrateurs ainsi qu'un programme de formation continue pour les administrateurs en place.

Amélioration du Comité

- Revoir la Charte du comité de temps à autre et recommander toute modification au Conseil d'administration.

Reports

- Produire les rapports suivants (qui peuvent prendre la forme d'un rapport oral du président ou de tout autre membre du Comité désigné par le Comité pour faire le rapport) et les fournir au Conseil d'administration :
 - un rapport annuel du comité décrivant les activités importantes du Comité;
 - une évaluation annuelle du rendement du Conseil d'administration. L'évaluation du rendement par le Comité est effectuée de la manière que le Comité juge appropriée;
 - une évaluation annuelle du rendement des comités du Conseil d'administration. Ce rapport comparera le rendement de chaque comité avec les exigences de son mandat, y compris sa charte, le cas échéant. L'évaluation du rendement par le Comité est effectuée de la manière que le Comité juge appropriée;
 - une évaluation annuelle du rendement de chaque administrateur, qui évalue la contribution de chaque administrateur. L'évaluation du rendement par le Comité est effectuée de la manière que le Comité juge appropriée.

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

MANDAT DU COMITÉ DES FINANCES

I. BUT

Le Comité d'audit (le « Comité ») de la [Société/Corporation] est un comité du Conseil d'administration chargé d'examiner les états financiers, les politiques comptables et les procédures de déclaration de la [Société/Corporation].

La fonction principale du Comité est d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en examinant : les états financiers et autres renseignements financiers fournis par la [Société/Corporation] aux membres, à toute autorité gouvernementale ou publique; les systèmes de contrôle interne de la [Société/Corporation] à l'égard de la conformité financière, comptable et juridique que la direction et le conseil d'administration ont établis; et le processus d'audit, de comptabilité et d'information financière de la [Société/Corporation] en général. Dans le cadre de cette fonction, le Comité doit encourager l'amélioration continue des politiques, procédures et pratiques de la [société/entreprise] à tous les niveaux, et favoriser leur respect.

Les principales fonctions et responsabilités du Comité sont les suivantes :

- servir de partie indépendante et objective pour surveiller le processus d'établissement des états financiers et le système de contrôles internes de la [Société/Corporation];
- contrôler l'indépendance et le rendement des [auditeurs/experts comptables] externes de la [Société/Corporation];
- fournir une voie de communication ouverte entre les [auditeurs/experts comptables] indépendants, la direction financière et le Conseil d'administration.

II. COMPOSITION

- Le comité est composé d'un représentant de [--] ou de [--] et d'au moins un autre administrateur, qui doit être un administrateur indépendant ne faisant pas partie de l'équipe de direction, tel que déterminé par le conseil d'administration.
- Tous les membres du Comité doivent avoir une connaissance pratique des pratiques financières et comptables de base, et au moins un membre du Comité doit avoir une expertise en comptabilité ou en gestion financière connexe.
- Les membres du comité sont élus par le conseil d'administration lors de la réunion d'organisation annuelle du conseil d'administration et exercent leurs fonctions jusqu'à la réunion suivante ou jusqu'à ce que leurs successeurs soient dûment élus et qualifiés. La majorité des membres du comité doivent être des résidents canadiens.
- Tout membre du Comité peut être révoqué ou remplacé à tout moment par le Conseil d'administration et cesse d'être membre du Comité dès que ce membre cesse d'être un administrateur.

- Sous réserve de ce qui précède, chaque membre du comité occupe son poste jusqu'à la prochaine réunion annuelle des actionnaires suivant son élection en tant que membre du comité.
- Les membres du comité ont le droit de recevoir une rémunération pour leur travail en tant que membres du comité, comme le conseil d'administration peut le déterminer de temps à autre.

III. RÉUNIONS

- Le comité peut désigner l'un de ses membres pour assurer la présidence du comité. Le président nommera un secrétaire qui tiendra le procès-verbal de toutes les réunions (le « Secrétaire »). Le Secrétaire ne doit pas être membre du Comité ou un Administrateur et peut être changé par simple avis du Président.
- Le comité se réunira autant de fois qu'il le jugera nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités. Le comité se réunit au moins une fois par an avec les [auditeurs/experts-comptables] externes, en l'absence de la direction. Dans le cadre de son travail visant à favoriser une communication ouverte, le Comité devrait rencontrer au moins une fois par an la direction et les comptables indépendants dans des séances à huis clos séparées pour discuter de toute question que le Comité ou chacun de ces groupes estime devoir être discuté en privé.
- L'heure et le lieu des réunions du Comité, ainsi que la procédure à tous égards de ces réunions, sont déterminés par le Comité, sauf si autrement prévu dans les règlements de la [Société/ Corporation] ou autrement déterminé par une résolution du Conseil d'administration.
- Le Comité peut inviter d'autres personnes à ses réunions, s'il le juge nécessaire. Les [auditeurs/experts-comptables] externes doivent être invités à faire des présentations au Comité, le cas échéant.
- Sous réserve des dispositions de la [législation pertinente et des documents constitutifs], si cela est nécessaire pour des raisons de commodité ou pour éviter des pertes pour la [Société/ Corporation], le président du Comité peut exercer les pouvoirs du comité entre les réunions du Comité. Dans ce cas, le président fait immédiatement rapport aux membres du Comité et les actions ou décisions prises au nom du comité sont consignées dans les procédures du Comité.

IV. RESPONSABILITÉS ET DEVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités et de ses devoirs, le Comité doit :

Examen des documents/rapports

- Examiner les états financiers intermédiaires non audités et les états financiers annuels audités, et en faire rapport au Conseil d'administration.
- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que les états financiers annuels audités de la [Société/Corporation] sont présentés fidèlement, conformément aux principes comptables généralement reconnus, et recommander au Conseil d'administration d'approuver ou non les états financiers annuels.
- Examiner tout rapport ou autre information financière de la [Société/Corporation] soumis à un organisme gouvernemental ou au public, y compris toute certification, tout rapport, toute opinion ou tout examen rendu par les [auditeurs/experts-comptables] indépendants.

- Avoir le droit, aux fins de l'exercice de leurs fonctions : (i) d'inspecter tous les livres et registres de la [Société/Corporation] et de ses filiales; (ii) de discuter de ces comptes et registres et de toute autre question relative à la situation financière de la [Société/Corporation] avec les dirigeants et les [auditeurs/experts-comptables] de la [Société/Corporation] et de ses filiales; et (iii) de commander des rapports ou des renseignements supplémentaires à ce sujet; et tout membre du comité peut exiger que les [auditeurs/experts-comptables] assistent à une ou à toutes les réunions du Comité.

Indépendant [auditeur/expert-comptable]

- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que les [auditeurs/experts-comptables] de la [Société/Corporation] sont « indépendants » de la direction, au sens donné à ce terme dans les règles et les déclarations des autorités réglementaires et des organes directeurs professionnels applicables.
- Examiner les conditions d'engagement, le rendement et la rémunération des [auditeurs/comptables professionnels] de la [Société/Corporation] et faire des recommandations au conseil d'administration à cet égard.
- Approuver à l'avance les honoraires et les modalités d'engagement pour tous les services à fournir par les [auditeurs/experts comptables] externes qui ne sont pas liés à l'audit.
- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que la fonction d'audit a été exécutée efficacement, que toute question que les [auditeurs/experts-comptables] indépendants souhaitent porter à l'attention du Conseil d'administration a été traitée et qu'il n'y a pas de « différends non résolus » avec les [auditeurs/experts-comptables].

Processus de communication de l'information financière et gestion des risques

- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que la [Société/Corporation] a mis en place des systèmes appropriés de contrôle interne sur les états financiers et la protection des actifs de la [Société/Corporation] et d'autres fonctions de « gestion des risques » touchant les actifs de la [Société/Corporation], sa gestion, ses opérations financières et commerciales et la santé et la sécurité de ses employés, et que ces systèmes fonctionnent efficacement.

Conformité juridique et réglementaire

- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que toutes les retenues légales importantes ont été faites par la [Société/Corporation] et remises aux autorités compétentes.
- S'assurer, au nom du Conseil d'administration, que toutes les questions de conformité réglementaire ont été identifiées et traitées et identifier celles qui nécessitent un travail supplémentaire.

Budgets

- Aider le Conseil d'administration à examiner et à approuver les budgets opérationnels, d'investissement et autres proposés par la direction.

Renseignements généraux

- Effectuer toute autre activité conforme à la Charte de la [Société/Corporation] et aux règlements et aux lois en vigueur, que le Comité ou le Conseil d'administration juge nécessaire ou appropriée.

Annexe E

Exemple d'ordre du jour d'une réunion

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

ORDRE DU JOUR

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

tenu

[jour de la semaine, jour du mois, année]

à

[heure] à [lieu, y compris l'adresse complète].

Membres du conseil d'administration

Autres participants

Points à l'ordre du jour

1. Accueil, quorum et avis de convocation, nomination du secrétaire et du président de séance.
2. Approbation de l'ordre du jour
3. Approbation des procès-verbaux des dernières réunions
4. Présentation du comité financier et approbation :
 - a) des résultats et prévisions pour l'année en cours;
 - b) des états financiers pour l'exercice clos le [jour mois, année].
 - c) Discussion et analyse de la direction en relation avec les états financiers pour l'année fiscale terminée le [jour mois, année]
 - d) Communiqué de presse relatif aux résultats financiers de [année]
 - e) Présentation de la gestion des risques
 - f) Mise à jour des relations avec les investisseurs
 - g) Réorganisation interne

5. Présentation du Comité des ressources humaines et approbation de :
 - a) la politique de diversité;
 - b) la composition, l'indépendance et la rémunération du conseil d'administration;
 - c) la gestion du risque de rémunération.
6. Approbation de la convocation de l'assemblée générale annuelle de [année] et de la fixation de la date d'enregistrement
7. Approbation de l'avis de convocation à l'assemblée générale annuelle de [année]
8. Divers
9. Autres questions, le cas échéant
10. Séance à huis clos
11. Fin de la réunion

Annexe F

Modèle de procès-verbal de réunion

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

PROCÈS-VERBAL D'UNE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

tenu

[jour de la semaine, jour du mois, année]

à

[heure] à [lieu, y compris l'adresse complète].

Présents

Excusés

Personnel

Le président, [nom du président], a ouvert la réunion à [heure] et a confirmé que le quorum était atteint. [Nom du président] a signalé que John Doe souhaitait ajouter à l'ordre du jour d'aujourd'hui un rapport verbal sur la collecte de fonds. [Nom du secrétaire] a agi en tant que secrétaire de séance.

*Notez que cet avis ne prévoit pas de réunion électronique ou partiellement électronique.

Points de discussion, décisions et mesures à prendre

1. Procès-verbaux antérieurs (de [heure] à [heure])	Sur une proposition dûment faite et appuyée, il est unanimement résolu d'approuver le procès-verbal de la réunion du [jour, mois, année] tel que présenté.
2. Rapports (de [heure] à [heure])	Rapport verbal Comité de gestion des risques (de [heure] à [heure]) Le [président du Comité] a indiqué que le Comité de gestion des risques travaillait à l'élaboration d'une politique de gestion des risques et qu'un rapport serait présenté au Conseil d'administration dans le courant du [mois]. Il a distribué une liste des risques à signaler. Le travail du Conseil d'administration consisterait uniquement à surveiller la politique. Comité de gouvernance (de [heure] à [heure]) [Nom du président] a fait un rapport sur le processus d'auto-évaluation du Conseil d'administration. Le questionnaire d'évaluation sera publié le [jour, mois, année] avec une demande de réponses pour le [jour, mois, année]. Le Comité de gouvernance a recommandé au Conseil d'administration de procéder à l'auto-évaluation comme indiqué dans le questionnaire proposé. Le Comité de gouvernance a également demandé un budget allant jusqu'à X dollars pour entreprendre l'examen des évaluations et compiler les résultats du questionnaire. Sur une motion dûment présentée et appuyée, il est unanimement résolu que le comité de gouvernance procède comme recommandé. Rapport écrit Le rapport du Comité des ressources humaines est accepté tel quel. Le rapport du Comité de gouvernance est accepté tel quel.
3. Autres affaires (de [heure] à [heure])	
4. Ajournement (de [heure] à [heure])	Puisqu'il n'y a pas d'autres points à traiter, la séance est levée à ([heure]).

Approuvée

PRÉSIDENT

SECRÉTAIRE

Annexe G

Modèle d'avis de convocation à l'AGA*

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

AVIS DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE 20__

AVIS EST PAR LES PRÉSENTES DONNÉ que l'assemblée générale annuelle 20__ de la [Société/ Corporation] aura lieu

le _____ [jour mois année]

à _____ [heure]

à

Emplacement :

Aux fins suivantes :

1. Recevoir et examiner le rapport des administrateurs et les états financiers de la [Société/ Corporation] pour l'exercice financier clos le 20 _.
2. Nommer [l'auditeur indépendant/l'expert-comptable] pour l'année à venir.
3. Élire les administrateurs pour l'année suivante.
4. Procéder à l'examen des questions spéciales suivantes :

Sans objet

OU

Daté du _____ [jour, mois, année]

Adopté par le conseil d'administration

SECRÉTAIRE

*Notez que cet avis ne prévoit pas de réunion électronique ou partiellement électronique.

Annexe H

Modèle de certificat d'envoi de l'avis de convocation à l'AGA

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

CERTIFICAT DE L'ENVOI

DE L'AVIS DE
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DE [année]

Le soussigné, qui est le [Secrétaire/Président] de la [Société/Corporation] certifie par la présente que le _____ [jour, mois année], l'avis de convocation à l'assemblée générale annuelle de [année] de la [Société/Corporation]] a été envoyé par courrier affranchi ou remis en main propre à chaque membre de la [Société/Corporation]] à l'adresse figurant dans le registre des membres pour chaque membre.

Daté du _____ [année]

SECRETARE

Annexe I

Exemple de procès-verbal d'une AGA*

[Société/Compagnie] A (la « [Société/Corporation] »)

PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DE [année] TENUE le
_____ [jour mois année] à _____ [heure] À _____ [emplacement]

EN PRÉSENCE DE

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PRÉSIDENT ET SECRÉTAIRE

_____ a agi comme président de la réunion et la réunion a été appelée à l'ordre. Avec le consentement de la réunion, le président a nommé _____ pour agir en tant que secrétaire de la réunion.

AVIS DE CONVOCATION

Cochez une case :

Le président déclare que la convocation à la réunion a été envoyée aux membres le _____ [jour mois année].

OU

Le président déclare que tous les membres de la [Société/Corporation] ayant le droit de recevoir un avis de convocation ont renoncé à ce droit ou ont accepté de réduire la période d'avis de convocation à cette réunion.

QUORUM

Le président signale que le quorum des membres est atteint à la réunion et que la réunion a été régulièrement convoquée et dûment constituée pour l'expédition des affaires.

PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Le président présente le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle tenue le _____ [jour mois année].

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU que le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle tenue le _____ [jour mois année] soit approuvé.

ÉTATS FINANCIERS

Le président présente les états financiers pour l'exercice clos le _____
[jour mois année], ainsi que le rapport de l'auditeur, le cas échéant, pour examen.

RAPPORT DE L'ADMINISTRATEUR

Cochez une case :

Les administrateurs ont présenté le rapport aux membres de la [Société/Corporation].

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU d'adopter et de confirmer le rapport présenté aux membres et de ratifier et confirmer les actes et les procédures des administrateurs et des cadres supérieurs pour l'année précédente.

OU

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU que les membres de la [Société/Corporation], connaissant bien les affaires de la [Société/Corporation], renoncent à la présentation d'un rapport par les administrateurs et que les actes et procédures des administrateurs et des cadres supérieurs pour l'année précédente soient ratifiés et confirmés.

NOMINATION DE [L'AUDITEUR/EXPERT-COMPTABLE]

Cochez une case :

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU que _____
est nommé [auditeur/expert-comptable] de la [Société/Corporation] pour l'année à venir.

OU

Non applicable

ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU que les personnes suivantes sont élues pour agir en tant qu'administrateurs pour le mandat indiqué à côté de leur nom et le nombre d'administrateurs est fixé à _____ :

Nom	Adresse	Durée du mandat
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Cochez la case correspondante :

Administrateurs supplémentaires à énumérer et à joindre dans une annexe

ÉLECTION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX [Si applicable]

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU que les personnes suivantes sont élues pour agir en tant que cadres supérieurs de la [Société/Corporation] au poste indiqué en face de leurs noms respectifs pour l'année à venir, ou jusqu'à ce que des successeurs soient nommés :

Nom	Charge(s) assurée(s)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Cochez la case correspondante :

Autres cadres supérieurs à énumérer et à joindre dans une annexe

AFFAIRES SPÉCIALES

Cochez une case :

Non applicable

OU

SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU PAR RÉOLUTION SPÉCIALE que :

DATÉE du _____ [jour, mois, année]

CLÔTURE

L'ordre du jour étant épuisé, SUR MOTION DÛMENT PRÉSENTÉE, IL EST RÉSOLU de mettre fin à la réunion.

PRÉSIDENT

SECRÉTAIRE

Personnes-ressources



▼
Clarke Barnes
Associé directeur, Calgary
+1 403 261 5374
clbarnes@fasken.com



▼
Maureen Berry
Associée, Toronto et Calgary
+1 416 865 4368
mberry@fasken.com



▼
Edgar A. Frechette
Associé, Vancouver
+1 604 631 4982
efrechette@fasken.com



▼
Lynne Golding
Associée, Toronto
+1 416 865 5166
lgolding@fasken.com



▼
Claude Jodoin
Associé, Montréal
+1 514 397 7489
cjodoin@fasken.com



▼
Laurie M. Turner
Associée, Toronto
+1 416 868 3446
lturner@fasken.com



▼
Virginia K. Schweitzer
Associée, Ottawa
+1 613 696 6889
vschweitzer@fasken.com



▼
Dierk Ullrich
Associé, Vancouver
+1 604 631 4847
dullrich@fasken.com



▼
Corina S. Weigl
Associée, Toronto
+1 416 865 4549
cweigl@fasken.com



Ten offices Four continents One Fasken

> fasken.com



▼ Canada

Vancouver, BC

550 Burrard Street, Suite 2900
T +1 604 631 3131
vancouver@fasken.com

Calgary, AB

350 7th Avenue SW, Suite 3400
T +1 403 261 5350
calgary@fasken.com

Ottawa, ON

55 Metcalfe Street, Suite 1300
T +1 613 236 3882
ottawa@fasken.com

Québec, QC

365 Abraham-Martin Street, Suite 600
T +1 418 640 2000
quebec@fasken.com

Surrey, BC

13401 - 108th Avenue, Suite 1800
T +1 604 631 3131
surrey@fasken.com

Toronto, ON

333 Bay Street, Suite 2400
T +1 416 366 8381
toronto@fasken.com

Montréal, QC

800 Victoria Square, Suite 3500
T +1 514 397 7400
montreal@fasken.com

▼ Global

London, United Kingdom

6th Floor, 100 Liverpool Street
T +44 20 7917 8500
london@fasken.com

Johannesburg, South Africa

Inanda Greens, 54 Wierda Road
West Sandton 2196
T +27 11 586 6000
johannesburg@fasken.com

Beijing, China

Level 24, China World Office 2
No. 1 Jianguomenwai Avenue
T +8610 5929 7620