

Principes de bonne gouvernance



dans les OBNL



GOVERNANCE
EXPERT



GOUVERNANCE
EXPERT

GOUVERNANCE EXPERT INC.

Gouvernance Expert est un cabinet d'experts en Gouvernance et en Stratégie d'affaires qui fournit des solutions taillées sur mesure pour les petites et moyennes entités (PME et OBNL).

Les activités professionnelles de Gouvernance Expert ont pour but d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation, de favoriser une saine gouvernance ou la reddition de comptes ou d'accroître la fiabilité de l'information, selon la loi des CPA.

Nous mettons en œuvre 2 façons de faire en gouvernance et stratégies d'affaires :

- 1 — Guider et accompagner le capital humain
- 2 — Fournir le capital humain

Car l'optimisation du capital humain est précisément la pierre angulaire de nos produits et services en gouvernance et stratégies d'affaires d'entreprise.

Et notre démarche repose toujours sur 4 phases :

- 1 — Le diagnostic
- 2 — L'implantation
- 3 — La gestion
- 5 — L'impartition

C'est ainsi que nous aidons à mettre en place des solutions adaptées à vos problématiques, regroupées dans les champs de pratiques de la gouvernance et stratégies d'affaires.

gouvernanceexpert.com

Le masculin est utilisé afin d'alléger le texte.

ÉQUIPE ÉDITORIALE

M. Pierre Beaucage est président et chef de la direction de GOEX. Depuis 30 ans, M. Beaucage a occupé différentes fonctions en tant que dirigeant et administrateur de PME et d'OBNL implantés dans différents secteurs de l'économie. M. Beaucage détient des partenariats d'investissement dans la PME autant dans des secteurs plus traditionnels comme celui de la santé que dans des secteurs d'avant-garde comme l'investissement responsable (www.gir-canada.com). Depuis 2003, il est administrateur au conseil d'administration de PME MTL centre-ville (www.pmemtl.com) connu également sous le nom de Société de développement économique Ville-Marie. PME MTL est un organisme qui se consacre au démarrage et au développement de PME et d'OBNL. Grâce à sa solide expérience en gestion d'entreprises et en tant qu'investisseur, M. Beaucage est en mesure d'offrir une expertise pointue et unique en gouvernance et en stratégie d'affaires pour les PME et les OBNL. M. Beaucage est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) avec spécialisation en finance, en immobilier et en comptabilité. Il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA).

M. Olivier Gamache est vice-président, chef de la gouvernance de GOEX. Il est également, depuis 2007, président-directeur général du Groupe investissement responsable inc. (GIR), entreprise qui guide et accompagne les investisseurs dans l'analyse des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance touchant les sociétés ouvertes. M. Gamache compte près de 10 ans d'expérience dans le milieu de l'investissement responsable. M. Gamache est détenteur d'un baccalauréat en administration des affaires, profil finance de HEC Montréal. Il est membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.).

M. Jocelyn Caron est vice-président, chef des opérations de GOEX. Il est également directeur des opérations pour le GIR. Avant de se joindre à GOEX et au GIR, M. Caron occupait le poste de vice-président exécutif chez Intangible Gouvernance, responsable du déploiement du programme de certification et des outils de diagnostic en gouvernance. M. Caron est titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration (ÉNA) de France, ainsi que d'une maîtrise et un baccalauréat en science politique de l'Université de Montréal. Il est membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.).

Mme Chiraz Ghozzi est enseignante universitaire depuis plus de 17 ans. Elle est chargée de cours à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), où elle a également travaillé en tant que professionnelle de la recherche. Titulaire d'un PhD en administration des affaires, obtenu auprès du Conservatoire National de Arts et Métiers à Paris, elle a également une attestation en pédagogie de l'enseignement supérieur de l'UQAM. Spécialiste en Responsabilité sociale des organisations, elle a assuré des cours et réalisé des recherches sur cette thématique et les concepts connexes tels que l'éthique des affaires, le développement durable et la gouvernance.

TABLE DES MATIÈRES

| | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| AVANT-PROPOS | 8 | LA REMUNERATION | 29 |
| LE CONSEIL D'ADMINISTRATION | 10 | 5.1 Orientation des intérêts | 29 |
| 1.1 Ses devoirs | 10 | 5.2 Types de rémunération | 29 |
| 1.2 Ses responsabilités | 10 | 5.3 Rémunération basée sur le rendement | 29 |
| 1.3 Son mandat | 11 | 5.4 Divulgation | 30 |
| 1.4 Ses communications | 11 | 5.5 Programme de rémunérations incitatives des employés | 30 |
| 1.5 Son engagement | 12 | 5.6 Rémunération des administrateurs non-dirigeants | 31 |
| 1.6 Les autres mandats d'un administrateur | 12 | | |
| 1.7 Sa formation | 12 | LES RAPPORTS | 32 |
| 1.8 Ses conseillers | 12 | 6.1 Divulgation complète | 32 |
| 1.9 Ses comités | 13 | 6.2 Importance | 32 |
| 1.10 Sa composition et sa diversité | 17 | 6.3 Affirmation | 33 |
| 1.11 Sa taille | 18 | 6.4 Risque de solvabilité | 33 |
| 1.12 Durée de son mandat | 19 | 6.5 Information extra-financière | 34 |
| 1.13 Ses élections | 19 | 6.6 Contrôles internes | 35 |
| 1.14 Évaluation de ses administrateurs | 19 | 6.7 Auditeur externe indépendant | 35 |
| 1.15 L'évaluation de la présidence du conseil | 20 | 6.8 Honoraires non liés à l'audit | 35 |
| LE LEADERSHIP | 21 | L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE | 37 |
| 2.1 Président du conseil et directeur général | 21 | 7.1 Identification des membres | 37 |
| 2.2 Succession | 21 | 7.2 Avis de convocation | 37 |
| 2.3 Efficacité | 21 | 7.3 Procédures d'assemblée | 37 |
| 2.4 Indépendance des administrateurs | 21 | 7.4 Divulgation de la documentation | 37 |
| 2.5 Réunions indépendantes | 23 | 7.5 Mécanismes de vote | 37 |
| 2.6 Indemnisation et assurance responsabilité | 23 | 7.6 Divulgation du résultat du vote | 38 |
| LA CULTURE ORGANISATIONNELLE | 24 | LES MEMBRES | 39 |
| 3.1 Code de conduite et d'éthique | 24 | 8.1 Catégories de membres | 39 |
| 3.2 Fraude, malversation et corruption | 24 | 8.2 Décisions importantes | 39 |
| 3.3 Dénonciation | 24 | 8.3 Conflits d'intérêts | 39 |
| 3.4 Relations avec les organismes publics et les partis politiques | 24 | 8.4 Opérations entre apparentés | 40 |
| 3.5 Comportement et conduite | 25 | 8.5 Approbation des membres | 40 |
| LES RISQUES | 26 | 8.6 Questions des membres | 40 |
| 4.1 Surveillance proactive | 26 | 8.7 Propositions des membres | 41 |
| 4.2 Approche globale | 26 | 8.8 Réunion des membres | 41 |
| 4.3 Culture du risque | 26 | 8.9 Seuil | 41 |
| 4.4 Processus dynamique | 27 | 8.10 Égalité et recours | 41 |

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE | 42 |
| 9.1 Ses responsabilités envers les employés | 42 |
| 9.1.1 La protection de la santé des employés et de leur sécurité au travail | 42 |
| 9.1.2 L'offre de bonnes conditions de travail et d'une protection sociale | 43 |
| 9.1.3 Le maintien de l'emploi et les relations employeurs-employé(e)s | 43 |
| 9.1.4 L'encouragement du dialogue | 44 |
| 9.1.5 La mise en place des programmes de développement du capital humain | 45 |
| 9.2 Ses responsabilités envers la communauté | 45 |
| 9.2.1 L'implication auprès des communautés | 46 |
| 9.2.2 La facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture | 46 |
| 9.2.3 La création des emplois, le développement de compétences et l'accès aux technologies | 46 |
| 9.2.4 La création de la richesse et des revenus | 47 |
| LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE | 48 |
| 10.1 Prévention de la pollution | 48 |
| 10.2 Utilisation durable des ressources | 49 |
| 10.3 Atténuation des changements climatiques, adaptation et protection de l'environnement | 49 |
| 10.4 Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels | 50 |
| CONCLUSION | 51 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 52 |
| AUTRES PUBLICATIONS DE GOEX | 52 |

Les organismes à but non lucratif (OBNL) sont de plus nombreux au Canada et jouent des rôles indispensables pour l'équilibre socio-économique du pays. On compte plus de 160 000 OBNL au Canada, dont 46 000 au Québec ¹. Le secteur des OBNL contribue à la création de l'emploi et de la richesse du pays et s'impliquent de plus en plus dans les enjeux sociaux, environnementaux et économiques tant à l'échelle provinciale que nationale. Le secteur des OBNL (y compris les organismes de bienfaisance) représente en moyenne 8,1% du PIB total du Canada, et emploie 2 millions de canadiens ².

Ces chiffres montrent le poids que possèdent ces organisations, rendant légitimes et nécessaires les actions faites ou à faire pour les soutenir, les encadrer et les faire évoluer.

Même si ces organismes n'ont pas pour but la réalisation de profits, ils doivent tout mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs et réaliser la mission pour laquelle ils ont été créés. Ils doivent optimiser leurs ressources (souvent limitées), et faire preuve de rigueur dans leur gestion, ce qui revient à améliorer la productivité.

UN ENJEU MAJEUR

Augmenter la productivité des OBNL est un enjeu majeur pour la collectivité, car leurs missions font d'eux un levier important pour le bien-être de leurs membres et des communautés avec lesquelles ils interagissent. Ceci n'implique pas nécessairement de travailler plus dur, mais plutôt de travailler plus intelligemment, de travailler mieux et d'adopter de bonnes pratiques de gestion.

UNE IDÉE INNOVANTE : AUGMENTER LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE

Augmenter la qualité de la gouvernance, c'est aussi s'attaquer en amont à la productivité de l'OBNL. Les administrateurs et les dirigeants sont au cœur de la gouvernance de l'organisme. Augmenter la qualité de leurs réflexions, de leurs décisions ainsi que de leurs gestes et actions aura des retombées positives des plus importantes sur sa productivité.

Le cabinet Gouvernance Expert, conscient de l'importance des OBNL, propose une série de documents portant sur la bonne gouvernance et les outils de la mettre en place. Il plaide pour une reconnaissance de la gouvernance comme moyen d'améliorer la productivité et offre à ces dernières des solutions adaptées à leurs réalités grâce à une équipe d'experts dynamiques et professionnels.

Le présent guide fait le tour des principes de bonne gouvernance qui permettent par leur application aux OBNL de mettre en place un système de gouvernement sain et efficace, capable d'améliorer leur productivité malgré des ressources souvent limitées. L'adoption des principes de bonne gouvernance engage l'organisme sur la voie de la transparence, de l'intégrité et du respect des intérêts des différentes parties prenantes.

Le guide est divisé en dix sections couvrant chacune un des principes de la bonne gouvernance et de sa responsabilité sociétale et environnementale. Le tout formant un référentiel fort utile pour les dirigeants et les administrateurs désirent entretenir des relations saines et harmonieuses avec les différentes parties prenantes de leurs organismes.

¹ Nicol R. (2006) : « Les organismes à but non lucratif au Québec : Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles ». Imagine Canada, p. 68.

² <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

chapitre 01



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1 SES DEVOIRS

Le conseil doit agir avec honnêteté et loyauté, en toute connaissance de cause, au mieux des intérêts de l'organisme en tenant compte des attentes des parties prenantes. Il doit agir de bonne foi, avec prudence et diligence.

1.2 SES RESPONSABILITÉS

Le conseil est tenu de rendre compte aux parties prenantes. Il est responsable de protéger et de créer une valeur durable à long terme. Pour accomplir leur rôle de manière efficace, les membres du conseil doivent :

- guider, réviser et approuver la stratégie de l'organisme et le plan financier y compris les dépenses en immobilisations, les acquisitions et les désinvestissements importants ;
- embaucher, et si nécessaire licencier, rémunérer le directeur général, et élaborer et maintenir un plan de relève ;
- surveiller l'intégrité des systèmes de comptabilité et d'informations financières, sa conformité aux normes internationales en vigueur, l'efficacité de ses systèmes de contrôles internes, et l'indépendance du processus de vérification externe ;
- superviser la gestion de possibles conflits d'intérêts tels que les transactions entre parties liées ;
- mettre en place une politique de gestion des risques avec un système de veille continu ;
- maintenir des normes élevées en matière d'éthique et superviser la mise en œuvre d'un code de conduite et d'éthique qui donnera naissance à une culture d'intégrité et surtout favoriser le maintien à long terme de celle-ci ;
- surveiller l'efficacité des pratiques de l'organisme en matière environnementale, sociale et de gouvernance, et respecter les lois en veillant à ne pas enfreindre les principes de la bonne gouvernance ;
- garantir un processus formel, équitable et transparent pour la nomination, l'élection, l'évaluation et la rémunération des administrateurs ;
- élaborer la stratégie de collecte de fonds et superviser sa mise en œuvre.

1.3 SON MANDAT

Le conseil doit adopter officiellement un mandat qui précise son rôle, ses responsabilités et ses obligations. Il doit également définir et adopter un mandat pour chacun de ses comités. Le mandat doit être revu annuellement et communiqué à la direction et aux parties prenantes.

L'évaluation du travail du conseil et de ses comités doit s'effectuer périodiquement et se faire en fonction des mandats du conseil et des comités. Elle doit également tenir compte des compétences, attitudes et aptitudes démontrées par chacun des administrateurs dans la réalisation de son mandat.

1.4

SES COMMUNICATIONS

Le conseil doit mettre en place des moyens de communications pour favoriser le dialogue avec la direction générale, les bailleurs de fonds (institutions financières, donateurs, commanditaires) et les autres parties prenantes. Le conseil doit clairement expliquer les moyens qui sont mis à la disposition des bailleurs de fonds et autres parties prenantes y compris les directives relatives aux respects des règles de divulgation et autres exigences réglementaires. Les membres du conseil d'administration d'un organisme sont responsables envers ce dernier ainsi qu'envers les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes, et les membres de la direction le sont envers les administrateurs. L'information portant sur l'organisme doit être accessible aux membres et aux parties prenantes pour leur permettre une bonne évaluation de la situation de celui-ci.

Le conseil organise aussi des réunions indépendantes, hors la présence du directeur général, afin de faciliter les échanges entre les administrateurs (notamment lors des réunions post-mortem) et soutenir le principe d'indépendance.

1.5

SON ENGAGEMENT

Le conseil doit se réunir régulièrement pour s'acquitter de ses devoirs. Les administrateurs doivent prévoir suffisamment de temps pour la préparation et la participation aux séances du conseil et aux travaux de ses différents comités. Les membres du conseil doivent avoir une bonne connaissance de l'organisme, de ses opérateurs et de la direction afin de contribuer efficacement aux discussions et aux décisions du conseil d'administration. S'ils estiment ne pas avoir certaines compétences pour faire face à toutes les questions que le conseil doit traiter, ils doivent faire appel à une aide extérieure (experts externes et indépendants).

1.6

LES AUTRES MANDATS D'ADMINISTRATEUR

Le nombre et la nature des mandats d'un administrateur, particulièrement ceux du président et d'un administrateur qui est également un dirigeant, doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'un examen rigoureux sur une base régulière. La capacité d'un administrateur d'assumer une multitude de mandats doit être clairement divulguée, commentée et surveillée, afin d'éviter les potentiels conflits d'intérêts qui peuvent en découler.

1.7

SA FORMATION

Le conseil doit mettre en place un processus formel de formation pour tous les nouveaux administrateurs de sorte qu'ils soient bien informés sur l'organisme, le plus rapidement possible après leur nomination. Les administrateurs doivent, continuellement, mettre à niveau leurs compétences et leurs connaissances afin de s'acquitter de leurs responsabilités.

Il convient également de développer un système d'identification des besoins en formation pour faciliter la planification des cycles de formation à mettre en œuvre.

1.8

SES CONSEILLERS

Le conseil peut recevoir des recommandations sur ses responsabilités en vertu des lois et de la réglementation. Il peut également faire appel, au besoin, à des conseillers externes indépendants, aux frais de l'organisme. Il a l'obligation de s'en prévaloir, s'il reconnaît une faiblesse dans les compétences de ses membres.

1.9

SES COMITÉS

Puisque le temps du conseil est limité, il doit créer des comités pour délibérer sur des questions telles que l'audit, la rémunération, la nomination et la gouvernance. Si le conseil décide de ne pas créer de tels comités, il doit le justifier et divulguer les procédures qu'il a mises en place pour s'acquitter de ses devoirs et de ses responsabilités efficacement. Il convient de signaler que dans le cas où le conseil opte pour la non création de comités, il encourt le risque de ne pas disposer de suffisamment de temps pour la réflexion stratégique.

Les membres de ces comités devraient être indépendants, surtout ceux des comités de rémunération et d'audit (100% des membres), pour le comité de nomination plus de la moitié des membres devraient être indépendants afin de donner, ces des avis et des recommandations qui apportent un plus à l'organisme. Pour cela, ces membres doivent être recherchés au-delà des réseaux de connaissances des dirigeants et administrateurs en place. Un mandat doit définir les rôles, les responsabilités et les obligations de chacun des comités sous-indiqués.

1.9.1.

Le comité de gouvernance

Le comité de gouvernance a pour rôle d'élaborer la vision de l'organisation en matière de gouvernance. Il se charge notamment de choisir le référentiel des principes de bonne gouvernance à appliquer et de définir les lignes directrices sur la gouvernance à suivre.

De manière générale, l'objectif du comité de gouvernance est de s'assurer que le conseil d'administration et la direction de la l'organisation maintiennent les plus hauts standards en matière de gouvernance et d'éthique. Autrement dit, il veille à la conformité du conseil et de l'organisation aux règles éthiques et juridiques du secteur d'activité. Il doit agir de manière proactive dans sa gestion des risques et des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques et de tout ce qui peut entraver le conseil ou l'organisation dans la réalisation de leurs objectifs.

Il est généralement fréquent dans les OBNL de voir le comité de gouvernance se charger aussi des aspects liés à la nomination et à la rémunération des administrateurs. Il peut dans ce cas créer deux sous-comités, un sous-comité nomination et un sous-comité rémunération, composés d'administrateurs préférablement indépendants. Leurs rôles et les responsabilités doivent être décrits dans leurs mandats.

Les responsabilités du sous-comité nomination devraient comprendre :

- L'élaboration d'une matrice des compétences, en préparant une description des fonctions, de l'expérience et des capacités nécessaires pour chaque nomination, et évaluer ensuite la composition du conseil ;
- La planification de la relève du conseil et l'évaluation de la performance de sa gouvernance ;

- La mise en œuvre du processus de nomination au conseil et la proposition de recommandations aux membres à propos des administrateurs à élire ou à réélire ;
- Le soutien du principe de l'administrateur indépendant en gérant les conflits d'intérêts (et les possibles conflits d'intérêts) entre les membres du comité et entre le comité et ses conseillers au cours du processus de mise en candidature ;
- L'instauration d'un dialogue avec les bailleurs de fonds et autres parties prenantes sur le sujet des nominations des administrateurs, soit directement ou par le biais du conseil ;
- La nomination, au besoin, d'un consultant indépendant en matière de recrutement ou d'évaluation et d'en être responsable, y compris la sélection et la détermination des modalités de l'entente de services. L'identité, les honoraires et une description des services rendus doivent être divulgués ;
- La rédaction d'un rapport annuel afin de présenter le travail accompli et les conclusions qui en découlent.

Le comité de nomination devrait veiller à ce que les membres qui ne contrôlent pas l'organisme soient en mesure de proposer des candidats au conseil. Ces candidatures doivent être transmises au conseil par le comité de nomination ou tout autre comité équivalent.

Les membres d'un organisme ont la responsabilité d'élire les membres du conseil d'administration. L'exercice du droit de vote par les membres permet de contribuer à l'amélioration de la gestion des organismes en favorisant l'accomplissement de sa mission. Grâce au vote, les membres de l'organisme vont pouvoir exprimer leurs avis et participer à la prise de décision, ce qui est de nature à renforcer leur sentiment d'adhésion et leur loyauté vis-à-vis de celui-ci.

L'exercice du droit de vote des membres se fait une fois par an, lors de l'assemblée annuelle. Les critères de compétence et d'indépendance doivent guider les membres dans le choix des administrateurs, ainsi que leurs résultats lors de précédents mandats.

Les administrateurs doivent exiger des candidats leurs biographies, leurs curriculums vitae et les noms des organisations où ils sont aussi administrateurs, afin que les membres puissent évaluer les candidatures avant de voter.

L'organisme a intérêt à divulguer les biographies et les autres mandats auxquels participent les administrateurs si parmi eux se trouvent des personnalités connues, ceci peut aider à attirer de nouveaux administrateurs.

Lors des élections, le comité de nomination doit communiquer aux membres la procédure pour la nomination, l'élection et la réélection des administrateurs avec les informations minimales suivantes :

- l'identité des administrateurs et les raisons de leurs nominations ;
- les compétences, les qualifications et les expériences professionnelles ;
- les anciens et les actuels conseils dans lesquels l'administrateur a siégé ou siége présentement, ainsi que les mandats de gestion dans d'autres organisations, et les rôles importants assurés dans des organismes à but ou non lucratifs ou organismes de charité ;
- les éléments qui affectent l'indépendance incluant les relations avec les parties prenantes ;
- la durée du mandat ;
- la présence aux séances du conseil et des comités.

Le sous-comité rémunération doit :

- établir et proposer la philosophie et la politique de rémunération de l'organisme au conseil ;
- concevoir, mettre en œuvre, faire le suivi et l'évaluation des programmes d'incitatifs et des programmes d'avantages sociaux y compris les régimes de retraite ;
- contribuer avec le sous-comité nomination à la planification de la relève du directeur général et des principaux dirigeants et tenir le conseil au courant annuellement ;
- appuyer le comité de nomination dans la préparation de la relève, notamment les aspects liés à la rémunération des nouveaux membres ;
- examiner et évaluer chaque année, en collaboration avec le conseil d'administration, le rendement du directeur général par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés et aux objectifs de l'organisme ;
- veiller à l'alignement de la rémunération avec les intérêts de l'organisme et ceux des membres et des parties prenantes, afin d'éviter les conflits d'intérêts ;
- sélectionner, si nécessaire, un consultant en rémunération indépendant et approuvé les modalités de l'entente de service. L'identité, les honoraires et une description des services rendus doivent être divulgués ;
- maintenir une communication appropriée avec les membres et les parties prenantes sur le sujet de la rémunération, soit directement soit par l'intermédiaire du conseil ;
- faire état du travail accompli et présenter ses conclusions dans le rapport annuel.

1.9.2.

Le comité d'audit

Le conseil doit créer un comité d'audit, impérativement, composé d'une majorité d'administrateurs indépendants (idéalement la totalité). Au moins un membre du comité d'audit doit avoir une expérience financière récente et pertinente. Il est aussi souhaitable d'avoir un membre avec de l'expérience dans le domaine de l'information extra-financière.

Le président du conseil ne doit pas présider le comité d'audit, et dans le cas contraire, les raisons doivent être présentées clairement dans le rapport annuel de l'organisme. Les tâches et les responsabilités du comité d'audit doivent être bien décrites dans son mandat.

Le comité d'audit doit :

- surveiller l'intégrité des états financiers et les annonces officielles concernant la performance globale de l'organisme et examiner les décisions importantes en matière d'informations financières qui y figurent ;
- maintenir la surveillance des politiques et des décisions comptables clés qui doivent être en conformité avec les Normes Internationales d'Information Financière (IFRS) et divulguer ces politiques dans les notes aux états financiers de l'organisme ;
- établir le cadre minimal de l'audit tel que prescrit par la loi en vigueur et toutes autres exigences pour répondre au besoin de l'organisme. Les membres peuvent avoir la possibilité de discuter des résultats de l'audit réalisé et d'étendre le champ de contrôle du prochain, s'ils le souhaitent ;
- organiser une rencontre avec l'auditeur externe sans la présence de la direction. Il convient également de superviser les échanges entre la direction et l'auditeur externe, y compris la vérification du rapport d'audit et la réponse de la direction à ce dernier ;
- faire état du travail accompli et présenter ses conclusions dans le rapport annuel.

1.9.3. Autres comités

Le conseil peut créer d'autres comités ad hoc pour la réalisation de tâches particulières nécessaires à l'accomplissement de la mission, comme par exemple un comité de collecte de fonds.

La collecte de fonds est essentielle pour la pérennité de l'organisme, d'où l'importance de la confier aux bonnes personnes. Il est recommandé que ce ne soit pas les administrateurs qui s'en occupent, car ceci peut les empêcher d'accomplir de manière efficace leurs responsabilités au sein du conseil. Ils sont tenus de définir la stratégie de l'organisme en matière de collecte de fonds, la superviser et tracer les contours des actions à mettre en place, sans pour autant mettre la main à la pâte.

1.10 SA COMPOSITION ET SA DIVERSITÉ

Le conseil doit être composé d'une majorité d'administrateurs qui ne sont ni des dirigeants ni des employés, et qualifiés d'indépendants. Il doit être composé d'une combinaison suffisante de personnes ayant des connaissances et des compétences pertinentes de l'expérience du secteur d'activités, de la mission de l'organisme et une diversité dans les points de vue afin de susciter des discussions efficaces et permettre une prise de décision objective. Chaque organisme doit disposer d'un processus d'examen des candidatures adapté à sa réalité qu'il devra faire connaître à ses membres et autres parties prenantes.

Le comité de nomination établit un profil des expériences et des expertises souhaitées pour le conseil et adopte une procédure de sélection des candidats, prenant en compte les compétences et les aptitudes que le conseil, dans son ensemble, devrait posséder, celles de chaque administrateur en place, ainsi que chaque nouveau candidat. Il tiendra également compte du niveau de la diversité au sein du conseil et s'efforcera d'inclure, parmi les candidatures examinées, celles de personnes aux caractéristiques diverses, dont le genre, l'ethnicité, l'âge, l'expérience et les aptitudes interpersonnelles, l'appartenance à un groupe de parties prenantes.

Le conseil doit adopter une politique sur la diversité qui doit inclure des objectifs mesurables pour la réalisation de la diversité au sein du conseil et faire état des progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs en la matière. Pour mesurer l'efficacité de sa politique, le conseil examinera entre autres la manière dont elle a pu influencer la recherche et l'examen de candidatures.

1.11 SA TAILLE

Le conseil d'administration d'un organisme doit comprendre suffisamment de membres pour permettre la diversité des expériences et des compétences nécessaires au bon déroulement de ses activités et de celles de ses comités. Le nombre d'administrateurs doit toutefois être raisonnable, de manière à favoriser l'efficacité du conseil et la participation active de tous ses membres. La taille d'un conseil peut varier en fonction de la dimension de l'organisme et de la complexité de sa mission. La législation ne prévoit pas un nombre minimal d'administrateurs mais, pour être efficace, le conseil devrait compter entre trois et onze administrateurs. Un organisme détermine, dans ses statuts ou ses règlements généraux, la taille minimale et maximale du conseil. Le nombre d'administrateurs doit toujours être impair pour favoriser la prise de décision. En effet, le vote prépondérant du président peut le placer dans une situation difficile et non souhaitable.

1.12 LA DURÉE DE SON MANDAT

La durée du mandat des administrateurs devrait être appropriée pour bien servir le conseil sans compromettre son indépendance. Idéalement, le mandat des membres du conseil ne devrait pas excéder 3 ans et pourrait être renouvelé. La durée du mandat de chaque administrateur doit être revue régulièrement par le comité de nomination afin de permettre au conseil de se renouveler et de se diversifier. Si la durée totale du mandat excède 10 ans, l'administrateur doit être considéré comme non indépendant. Ceci est de nature à favoriser le renouvellement des administrateurs au sein du conseil.

1.13 SES ÉLECTIONS

Les élections peuvent être individuelles ou groupées. Les candidats doivent être déclarés élus par un vote à majorité simple. Il convient de signaler que le fait de proposer des candidats pour des mandats à durées variables, facilite la continuité du fonctionnement du conseil et la relève de ses membres. Les membres devraient avoir un vote par administrateur en élection.

Dans le cas où le conseil est réduit, il est préférable que les élections soient étalées (normalement 2 à 3 classes). L'exercice du droit de vote des membres se fait annuellement lors de l'assemblée générale.

Grâce à ce droit de vote, ces derniers peuvent participer aussi au choix de la firme d'audit externe de l'organisme, ou tout au moins, autoriser les administrateurs ou le comité d'audit à superviser le processus de nomination, de renouvellement et de remplacement de l'auditeur. Ils peuvent également approuver les honoraires de l'auditeur, ou tout au moins autoriser les administrateurs ou le comité d'audit à négocier les honoraires d'audit.

1.14

ÉVALUATION DE SES ADMINISTRATEURS

Le comité de nomination doit contrôler les candidatures par une évaluation rigoureuse de la performance du conseil, des comités du conseil et de chaque administrateur avant qu'un administrateur ne soit proposé à la réélection. Les contrôles doivent être périodiques et s'effectuer, entre autres, en fonction des mandats ainsi que des compétences et des aptitudes démontrées par les administrateurs, de leur disponibilité et leur participation aux travaux du conseil et les résultats qu'ils ont obtenus.

Le conseil devrait également, et ce périodiquement (de préférence tous les trois ans), engager un consultant externe indépendant pour évaluer ses résultats. Les résultats de cette évaluation sont à présenter à l'ensemble du conseil. Le processus d'évaluation doit être transparent et accessible aux membres et aux parties prenantes.

1.15

L'ÉVALUATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

Les administrateurs indépendants doivent être responsables de l'évaluation de la performance de la présidence, en tenant compte des opinions de la direction. Le conseil doit divulguer le processus de contrôle et, dans la mesure du possible, les questions pertinentes que soulèvent les conclusions de celui-ci et toute mesure prise à la suite de cette évaluation.

LE LEADERSHIP

chapitre 02



LE LEADERSHIP

2.1

PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans le but de permettre au conseil d'administration d'être plus autonome dans l'exercice de son rôle de surveillance, le conseil doit avoir une direction indépendante. Il doit, ainsi, y avoir un partage clair des responsabilités entre la présidence du conseil et la direction générale afin de limiter les conflits d'intérêts.

2.2

SUCCESSION

Si, exceptionnellement, le conseil décide que le directeur général doit quitter ses fonctions pour être nommé à la présidence du conseil, il doit justifier de façon appropriée et à l'avance cette décision, pour ne pas déroger à la règle de séparation des pouvoirs tel qu'énoncée au point 2.1. Un argumentaire convaincant doit être fourni aux membres et autres parties prenantes, des informations détaillées sont à divulguer dans le rapport annuel. A moins de circonstances extraordinaires, il est préférable qu'il y ait une interruption de service entre les deux rôles (par exemple une période de deux ans).

2.3

EFFICACITÉ

Le président du conseil est responsable de la direction du conseil et veille à son efficacité et au respect de la discipline. Il veille au fonctionnement du conseil de manière efficace et pour cela il doit s'assurer du respect du règlement intérieur du conseil par tous les membres.

Le président doit maintenir une culture d'ouverture et encourager les débats constructifs pour que tous les points de vue puissent être exprimés. Ce qui inclut la préparation de l'ordre du jour d'une séance du conseil et l'allocation de suffisamment de temps pour débattre de tous les points de vue. Il doit également favoriser les échanges entre le conseil et une sélection appropriée des membres de la direction.

2.4

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le conseil doit identifier dans le rapport annuel les administrateurs qu'il considère indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il ne peut pas tirer un bénéfice de sa charge (autre que les jetons de présence et autre rémunération en lien avec son poste d'administrateur), et qu'il n'entretient pas avec l'organisme et ses dirigeants des relations personnelles ou professionnelles susceptibles d'influencer son jugement et de mener à des décisions qui ne seraient pas dans l'intérêt de ce dernier.

L'administrateur doit faire une déclaration d'absence de conflits d'intérêts pour ses mandats d'administrateur au conseil d'administration. Il ne doit pas tirer un bénéfice personnel de sa participation au conseil d'administration.

Le conseil d'administration doit indiquer ses raisons s'il considère que l'administrateur est indépendant malgré l'existence de relations ou de circonstances qui peuvent être jugées en conflit avec sa capacité d'indépendance, y compris, si l'administrateur :

- est ou a été employé ayant des pouvoirs décisionnels au sein de l'organisme ou d'une filiale, et que la durée entre le moment de la cessation d'emploi et la nomination au poste du conseil est inappropriée ;
- est ou a été partenaire, administrateur, employé clé d'un fournisseur de biens, de services professionnel ou un sous-traitant de l'organisme ou de l'une de ses filiales pendant une durée suffisamment longue ;
- reçoit ou a reçu une rémunération supplémentaire aux honoraires d'administrateur de l'organisme, participe à un programme de rémunération lié à la performance, ou est un participant du régime de retraite de ce dernier ;
- a ou a eu des liens de parenté avec un conseiller, administrateur ou un dirigeant de l'organisme ou tout autre individu considéré comme relié ;
- a des mandats communs avec d'autres administrateurs ou un lien important avec les autres administrateurs grâce à la participation dans d'autres sociétés ou organismes ;
- est une partie prenante de l'organisme (donateurs, donataires, fournisseurs, etc.), ou un de ses dirigeants ;
- a été administrateur de l'organisme pour une période suffisamment longue que son indépendance peut-être compromise, soit une période qui excède 10 ans ;
- a un prêt avec l'organisme ou une de ses filiales.

2.5

RÉUNIONS INDÉPENDANTES

Le président du conseil doit régulièrement tenir des séances (au moins une par année) avec les administrateurs qui ne sont pas des dirigeants, sans la présence de ces derniers. Il est fortement recommandé de tenir ces réunions indépendantes afin de pouvoir discuter librement des résultats des dirigeants, de permettre aux membres d'exprimer leurs idées et de proposer de nouveaux candidats pour les postes de direction.



2.6

INDEMNISATION ET ASSURANCE RESPONSABILITÉ

Afin de fournir une protection adéquate à l'égard des obligations personnelles pouvant découler de la fonction d'administrateur, le conseil peut adopter une mesure courante de gestion des risques en souscrivant une assurance responsabilité. L'assurance permet d'indemniser les administrateurs contre les coûts découlant d'une action ou d'une procédure judiciaire

se rapportant à l'exécution des tâches que comporte leurs fonctions. Cela ne s'applique pas aux actions en justice qui font suite à une négligence ou à un manquement délibéré de la part d'un administrateur. Cette mesure permet de protéger les actifs de l'organisme et de ses bailleurs de fonds et peut faciliter le recrutement d'administrateurs compétents et qualifiés.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

chapitre 03



LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

3.1

CODE DE CONDUITE ET D'ÉTHIQUE

Le conseil doit adopter des normes élevées de conduite professionnelle par le biais de son code de conduite éthique (ou un instrument similaire) afin de promouvoir une culture d'intégrité, tout en tenant compte des différentes normes éthique et juridiques qui existent dans les différentes régions ou territoires.

La vision, la mission et les objectifs de l'organisme reflètent ses normes éthiques et ses valeurs, et doivent se manifester dans toutes ses activités. Le code doit être communiqué efficacement et intégré dans son management aussi bien stratégique qu'opérationnel, notamment dans le système de gestion de risques et dans les politiques de rémunération.

3.2

FRAUDE, MALVERSATION ET CORRUPTION

Le conseil doit s'assurer que la direction a mis en œuvre des politiques et des procédures suffisamment strictes pour limiter les risques de fraude, de corruption et autres malversations. Ces politiques et procédures doivent être communiquées aux membres et autres parties prenantes. Il doit faire preuve de pro activité et être capable de démontrer l'efficacité des procédures en place.

3.3

DÉNONCIATION

Le conseil doit mettre à la disposition des employés, des fournisseurs, des donateurs, des donataires et des autres parties prenantes un mécanisme indépendant et confidentiel afin qu'ils puissent (sans crainte de représailles) soulever tout soupçon de manquement à l'éthique ou toute infraction connue du code de conduite et d'éthique ou des lois et réglementations en vigueur sur le territoire.

3.4

RELATIONS AVEC LES ORGANISMES PUBLICS ET LES PARTIS POLITIQUES

Le conseil doit mettre en place une politique concernant les activités de lobbysme, les dons aux partis politiques et les cadeaux/avantages offerts aux élus, lorsque permis par la loi, sans pour autant restreindre l'exercice des libertés fondamentales. Les mesures prises, dans ce cas, doivent être indiquées dans le code éthique.

Les avantages et les risques d'une telle politique doivent être transparents, ils doivent être bien interprétés, surveillés, et examinés régulièrement.

3.5

COMPORTEMENT ET CONDUITE

Le conseil doit développer et maintenir une culture organisationnelle où les employés comprennent qu'ils sont responsables d'adopter un comportement approprié et de faire preuve d'intégrité. Il doit favoriser un niveau adéquat de formation pour les membres, la direction et le personnel portant sur tous les aspects liés à la culture de l'organisme et à son éthique.

Un système de vérification, ainsi que des programmes de surveillance, doivent être mis en place afin de permettre aux employés de comprendre la pertinence et l'importance du code de conduite qui doit les guider dans les activités courantes. Les employés doivent signer le code de conduite annuellement. La signature du code est un rappel de la nécessité d'en respecter les exigences en tout temps.

Le code doit être révisé périodiquement afin de s'assurer qu'il traite tous les enjeux pertinents pour l'organisme.

LES RISQUES



LES RISQUES

4.1

SURVEILLANCE PROACTIVE

Tel qu'indiqué à la section 3.2, le conseil doit de manière régulière prévenir les risques de fraude, de malversations et de corruption, il doit étendre sa prévention à tous les risques liés à la gestion de l'organisme. Il doit par conséquent surveiller, examiner et approuver les mécanismes de contrôle mis en place, et ce grâce au développement d'un système de veille des risques. Il doit aussi définir et valider l'approche de gestion des risques adoptée et s'assurer de son efficacité principalement lors des changements majeurs vécus par l'organisme.

Le conseil doit tenir compte de la stratégie et du risque associé dans toutes ses discussions. Ainsi, il doit envisager tous les résultats possibles des décisions prises et définir les actions nécessaires pour les gérer en vue de limiter les risques afférents de manière proactive.

4.2

APPROCHE GLOBALE

Le conseil doit adopter une approche globale en matière de surveillance des risques de portée adéquate à la complexité de ses activités. Cette dernière devrait inclure tous les principaux éléments de risques, dont les risques financiers, stratégiques, opérationnels, environnementaux, sociaux, et ceux liés à la gouvernance (y compris les ramifications politiques et juridiques de ces risques), sans oublier les nouveaux risques, sources de grandes polémiques, qui sont liés à la gestion des données (cyber risque, propriété intellectuelle, capital humain, sécurité de l'information, etc.).

Il doit aussi tenir compte des possibles répercussions sur la réputation de l'organisme, afin d'éviter la remise en cause de sa légitimité et renforcer l'acceptabilité sociale de ses projets.

4.3

CULTURE DU RISQUE

Développer la culture du risque au sein de l'organisme et particulièrement au niveau du conseil d'administration et de la direction générale, est un moyen pour chercher l'équilibre entre la rentabilité et les risques.

Le conseil doit ainsi, favoriser une gestion efficace qui encourage l'ouverture et les débats constructifs autour des jugements et des hypothèses. Un système de veille doit être mis en place, et toutes les mesures nécessaires doivent être adoptées pour minimiser les risques voire les transformer en opportunités.

La culture organisationnelle en matière de risque et le processus par lequel les questions et les enjeux sont portés à l'attention de la direction et gérés au sein de l'organisme. Ils doivent être évalués à des intervalles appropriés pour chaque situation.

La culture du risque de l'organisme décrit les valeurs et les comportements qui influent sur les décisions prises en matière de risque. Pour comprendre la culture du risque d'un organisme, il faut instaurer des pratiques de gestion des risques rigoureuses, telles que :

- nommer un responsable pour piloter les efforts fournis en matière de gestion de risque et s'assurer de la conformité avec la stratégie de l'organisme ;
- créer un processus d'évaluation et de contrôle efficace visant à prévenir les risques et à améliorer l'efficacité de l'organisme ;
- préciser le niveau accepté de prise de risques à tous les niveaux de l'organisme et clarifier les attentes en la matière avec une argumentation solide (chiffres à l'appui) des avantages d'une bonne gestion des risques ;
- veiller à la responsabilisation de tous en matière de gestion des principaux risques qui pèsent sur l'organisme et adopter un langage commun afin de faciliter la communication sur ce sujet ;
- maintenir le dialogue avec les parties prenantes pour identifier les risques et les prioriser d'une manière collaborative ;
- fixer des objectifs SMART³ en matière de gestion de risques, envisager une démarche progressive allant d'un nombre réduit de risques à un nombre plus important.

4.4

PROCESSUS DYNAMIQUE

Le conseil doit tenir compte du risque aussi bien dans les choix stratégiques de l'organisme qu'au niveau de l'allocation des ressources de ce dernier.

Le risque doit être géré de manière rationnelle, suffisamment indépendante, dynamique et avec un regard tourné vers l'avenir. Ce processus de la gestion des risques doit être permanent et doit tenir compte de l'ensemble des impacts potentiels.

Si sa taille ou la nature/portée de ses activités le requiert, le conseil peut créer un comité de gestion des risques pour gérer efficacement les situations délicates dans lesquelles il pourrait se retrouver. Ce comité est présenté dans la section 1 de ce guide, avec les autres comités du conseil.

³ Des objectifs SMART sont des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Cf. https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART

LA RÉMUNÉRATION

chapitre 05



LA RÉMUNÉRATION

5.1

ORIENTATION DES INTÉRÊTS

La rémunération doit être fixée de manière à faire converger les intérêts de l'organisme, du directeur général, des autres membres de la direction et ceux des parties prenantes. La rémunération doit être raisonnable, équitable et compétitive. Le niveau de rémunération doit tenir compte de l'organisme dans son ensemble (principalement de ses ressources, ses objectifs et sa mission).

5.2

TYPES DE RÉMUNÉRATION

Il devient de plus en plus fréquent de rémunérer les administrateurs dans les OBNL. Les pratiques en la matière diffèrent d'un organisme à un autre selon la taille et surtout les ressources financières. Il est toutefois possible de distinguer trois types de rémunérations, à savoir :

- Salaire avec avantages sociaux : dans ce cas, il s'agit de proposer un salaire fixe accompagné d'avantages sociaux comme l'assurance maladie. La partie fixe est souvent pas trop élevée, c'est pourquoi il est intéressant de lui rajouter des avantages sociaux ou autres compensations comme dans les deux autres types.
- Salaire avec bonus : c'est la combinaison d'une partie fixe et autre variable liée à la performance de l'administrateur.
- Salaire avec bonus et régime de retraite : en plus du salaire fixe, l'organisme peut proposer un bonus lié au rendement ainsi qu'une participation à un régime de retraite.

Quelque soit le type choisi par l'organisme, l'essentiel est de pouvoir motiver les administrateurs et améliorer leur engagement dans l'accomplissement de sa mission.

5.3

RÉMUNÉRATION BASÉE SUR LE RENDEMENT

Le calcul du rendement doit tenir compte de la prise de risque et favoriser l'équilibre entre les résultats à court terme et ceux à long terme. Autrement dit, il ne faut pas rémunérer la prise de risque hasardeuse qui mettrait en danger l'organisme et ses parties prenantes.

Le calcul du rendement doit être rigoureux et permanent. Il doit tenir compte des résultats de l'organisme de manière générale (rendement absolu) et de ceux qui sont imputables à l'individu dans ses efforts à atteindre les objectifs (rendement relatif). Ce calcul double doit intégrer les résultats obtenus à court et à long terme. Les méthodes de calcul utilisées doivent permettre d'établir un lien direct entre la rémunération au rendement et la création de la valeur durable pour l'organisme. Si ce type de rémunération est utilisé, elle doit inclure des dispositions dans les régimes incitatifs qui lui donnent droit de retenir le paiement de toute somme ou de récupérer les sommes versées, dans le cas de faute grave ou d'inexactitudes dans ses rapports financiers (droit de récupération).

5.4

DIVULGATION

La politique de rémunération doit être claire, compréhensible et complète. Elle doit tenir compte des objectifs stratégiques de l'organisme et de sa mission.

Le rapport de rémunération doit montrer que les avantages accordés individuellement au directeur général et les autres dirigeants sont appropriés compte tenu des résultats de l'organisme à un moment donné.

Cela inclut tous les avantages y compris les éléments non monétaires pour les administrateurs et les dirigeants tels que les assurances, les avantages sociaux et les conditions d'indemnité, ainsi que l'utilisation des biens en nature de l'organisme.

5.5

PROGRAMME DE RÉMUNÉRATIONS INCITATIVES DES EMPLOYÉS

Les structures de rémunération des employés de l'organisme doivent renforcer l'accomplissement de la mission, et non le compromettre. La rémunération basée sur le rendement pour le personnel doit intégrer le risque, notamment la mesure des rendements ajustés en fonction des risques, afin de s'assurer qu'aucun risque inapproprié ou involontaire ne soit récompensé.

Bien qu'une composante majeure de la plupart des régimes de rémunération incitative s'adressant aux employés soit susceptible d'être fondée sur les liquidités, ces programmes devraient être conçus et mis en œuvre de manière compatible avec les facteurs de performance à long terme de l'organisme.

Le programme de rémunération incitative peut contribuer largement à rendre le niveau de rémunération compétitif, permettant ainsi d'attirer et de fidéliser les bons candidats pour les différents postes offerts au sein de l'organisme et de ses structures de gouvernance.

5.6

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON-DIRIGEANTS

Proposer une rémunération aux administrateurs des OBNL devient de plus en plus fréquents, et ce pour diverses raisons, notamment :

- attirer les candidats ;
- améliorer leur engagement, autrement dit assurer une contribution au-delà d'une participation bénévole ;
- proposer une compensation aux efforts exigés par une gouvernance participative et stratégique qui nécessite plus de disponibilité et d'implication dans les activités du conseil.

La rémunération d'un administrateur ou d'un président du conseil non exécutif doit être structurée de manière à garantir l'indépendance, l'objectivité et l'alignement sur les intérêts des membres. La rémunération fondée sur le rendement, sous forme de primes ou de bonus à court terme, ne doit pas être accordée aux administrateurs ou au président du conseil non dirigeant.

LES RAPPORTS



LES RAPPORTS

6.1

DIVULGATION COMPLÈTE

Le conseil doit présenter une évaluation objective et compréhensible de la situation financière et des perspectives de performance de l'organisme dans son rapport annuel ou tout autre moyen de communication équivalent, afin que les parties prenantes (institutions financières, donateurs, commanditaires, bénéficiaires, employés, communauté, bénévoles, etc.) soient en mesure d'évaluer la performance globale, le modèle d'affaires, la stratégie et les perspectives à long terme de l'organisme et sa gouvernance.

Le conseil doit aussi publier le rapport de l'auditeur externe. Ce rapport doit fournir une opinion indépendante et objective sur les états financiers, lesquels doivent présenter une image fidèle et précise de la situation financière et de la performance globale de l'organisme. Le conseil devrait encourager la divulgation de l'information extra-financière dans ses rapports.

6.2

IMPORTANCE

Le conseil doit divulguer une information pertinente et importante à ses yeux et aux yeux des parties prenantes, afin de permettre aux membres du conseil et autres parties prenantes d'identifier les risques, les opportunités et les sources de création de richesse par l'organisme, et lui permettre en conséquence l'accomplissement de sa mission

Le conseil est tenu, au moins une fois par an dans son rapport, de communiquer toutes les informations relatives à son fonctionnement, à sa contribution à la gestion de l'organisme. Lors des moments critiques impliquant des enjeux importants, il doit réagir rapidement et fournir les informations nécessaires sur sa manière de gérer la situation et les mesures prises pour s'en prévenir dans le futur. Il doit être capable de justifier le choix des critères pris en considération en matière d'importance des informations communiquées.

Les enjeux qui revêtent une importance particulière pour les membres doivent être énoncés de manière concise dans le rapport annuel ou tout autre moyen de communication jugé pertinent, et approuvés par le conseil.

6.3

AFFIRMATION

Le conseil doit affirmer que le rapport annuel (ou autre) et les états financiers et extra-financiers de l'organisme présentent une image réelle et fidèle de la situation financière actuelle et des perspectives de ce dernier. En tenant compte des lois et obligations réglementaires en vigueur, l'information fournie dans le rapport annuel et les états financiers et les rapports extra-financiers doit :

- être une représentation fidèle de la situation qu'elle prétend montrer ;
- être généralement neutre et signaler toute activité d'une manière juste et objective sauf en cas d'incertitude. Le principe de prudence doit prévaloir de sorte que les actifs et les revenus ne soient pas sous-estimés. La règle à appliquer dans ce cas est que le fond prévaut sur la forme. Les informations hors bilan doivent faire l'objet d'une communication appropriée ;
- être vérifiable, de sorte que l'utilisation d'une méthode et d'une approche systématiques permettent de tirer les mêmes conclusions ;
- être présentée de manière à permettre des comparaisons chronologiques de la performance de l'organisme par rapport à celles des organismes appartenant au même secteur ;
- reconnaître le principe de correspondance qui assure que les revenus soient déclarés pour la période où les dépenses afférentes ont été encourues ;
- permettre aux membres, aux bailleurs de fonds (institutions financières, donateurs, commanditaires) et autres parties prenantes d'évaluer les risques, la performance passée et présente ;
- permettre d'évaluer les perspectives de performance future.

6.4

RISQUE DE SOLVABILITÉ

Le conseil doit confirmer dans le rapport annuel (ou autre moyen de communication) qu'il a réalisé une évaluation rigoureuse de la situation financière et des risques importants de l'organisme, y compris ceux liés à sa solvabilité et sa liquidité qui pourraient menacer sa viabilité financière.

Le conseil doit donner son avis sur la solvabilité future de l'organisme, sur sa capacité à maintenir son fonctionnement dans le temps, en expliquant les hypothèses retenues et la manière avec laquelle les risques et les incertitudes seront gérés.

En particulier, la communication sur les risques doit inclure une description :

- du risque dans le contexte de la stratégie de l'organisme de l'approche et du processus de gestion des risques ;
- de la façon avec laquelle les expériences passées serviront à l'amélioration des résultats futurs ;
- des principaux risques liés aux activités de l'organisme et à la réalisation de ses objectifs stratégiques, y compris les risques qui pourraient menacer sa pérennité.

6.5

INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

Le conseil doit proposer un rapport intégré qui comprend toutes les dimensions de l'activité de l'organisme. Ce rapport doit présenter la performance passée et contextualisée de cette dernière. Il dépeint les risques, les opportunités et les perspectives pour l'organisme, afin d'aider les membres et les autres parties prenantes à comprendre ses objectifs stratégiques et les progrès réalisés pour les atteindre. Ces informations doivent :

- être liées à la mission de l'organisme ;
 - être véritablement instructives et inclure des éléments prospectifs susceptibles de renforcer la compréhension de la stratégie de l'organisme ;
 - décrire la stratégie de l'organisme ainsi que les risques et les opportunités qui y sont associés ;
 - expliquer le rôle du conseil dans la supervision et l'évaluation de la stratégie et dans la gestion des risques et des opportunités ;
 - être accessibles, et adéquatement intégrées aux informations financières afin de permettre aux membres et aux autres parties prenantes d'avoir une vision globale de l'organisme ;
 - utiliser des indicateurs de performance clés qui sont liés à la stratégie de l'organisme et qui faciliteront les comparaisons (chronologiques et par rapport aux concurrents) ;
 - utiliser des méthodes objectives de mesure lorsque possible, sinon des estimations fondées sur des données probantes ;
 - être appuyées, préférablement, par un avis indépendant obtenu annuellement quant au respect et à la conformité aux normes de communication établies.
- Il convient de signaler que le conseil doit être capable de justifier ses choix en matière de risques, non seulement ceux qu'il faut prendre en considération, mais aussi ceux qui n'ont pas été retenus et jugés comme des risques pouvant affecter l'organisme. Pour cela, il doit veiller dans son dialogue avec les parties prenantes à échanger à propos des risques, afin d'identifier ceux qu'elles considèrent comme importants et qu'il n'a pas retenus dans sa politique de gestion des risques. Une fois qu'il a cette information, il doit être capable de justifier pourquoi il les a écartés, et surtout, être capable de les convaincre de la pertinence de ses choix.

6.6

CONTRÔLES INTERNES

Le conseil doit superviser l'établissement et le maintien d'un système efficace de contrôle interne conforme aux standards internationaux en matière d'audit interne. Il doit être périodiquement évalué afin de juger de sa pertinence. Si un service de contrôle interne n'a pas été mis en place, les raisons détaillées doivent être mentionnées dans le rapport annuel, ainsi qu'une explication de la façon dont le conseil s'est assuré que le système de contrôle interne fonctionne de manière efficace.

6.7

AUDITEUR EXTERNE INDÉPENDANT

L'auditeur est indépendant lorsqu'il n'entretient pas avec l'organisme, ses administrateurs et ses dirigeants des relations personnelles ou professionnelles susceptibles d'influencer son jugement et de mener à des décisions qui ne seraient pas dans l'intérêt de l'organisme. Le nom de l'associé principal, responsable du dossier d'audit, doit être indiqué dans le rapport d'audit et l'organisme doit publier sa politique sur la rotation des cabinets d'audit. Si l'auditeur démissionne alors les raisons de la démission doivent être rendues publiques par l'auditeur démissionnaire.

6.8

HONORAIRES NON LIÉS À L'AUDIT

Pour qu'il soit considéré comme indépendant, les honoraires versés à l'auditeur externe doivent majoritairement être liés à ses activités d'audit. Le comité d'audit doit approuver tous les services autres que l'audit fournis par l'auditeur externe et les honoraires connexes, afin de ne pas compromettre l'indépendance de ce dernier. Les honoraires non liés à l'audit doivent, le cas échéant, être communiqués et expliqués dans le rapport annuel. Les honoraires non liés à l'audit doivent normalement être moins élevés que ceux de l'audit. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'expliquer clairement pourquoi l'auditeur devait fournir ces services et comment l'indépendance et l'objectivité de l'audit ont été préservées.

L'ensemble des honoraires doit être divulgué aux membres et autres parties prenantes de l'organisme.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

chapitre 07



7.1

IDENTIFICATION DES MEMBRES

Le conseil doit veiller à ce que l'organisme tienne un registre des membres par catégorie.

7.2

AVIS DE CONVOCATION

Le conseil doit veiller à ce que l'avis de convocation de la réunion soit affiché sur le site internet de l'organisme et envoyé aux membres au moins un mois avant la réunion. L'avis de convocation doit être détaillé et inclure la date, l'heure et le lieu de la réunion ainsi que les informations concernant les questions à aborder lors de la réunion.

7.3

PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE

Les membres doivent être informés des procédures de l'assemblée telles que :

- les catégories de membres qui ont le droit de vote et le quorum ;
- les questions qui seront soumises au vote ;
- ce qui devra être approuvé ;
- comment déposer une proposition ;
- comment et à qui peut-on adresser une question ?

7.4

DIVULGATION DE LA DOCUMENTATION

Les membres doivent avoir en leur possession au moins un mois avant l'assemblée générale annuelle, la documentation suivante : l'avis de convocation, un projet d'ordre du jour, le rapport de la direction, les états financiers, le profil des candidats aux postes d'administrateurs, le tableau sur la rémunération des administrateurs et de la direction, le tableau sur les honoraires de la firme d'audit, le nombre de membres par catégorie, le quorum, un sommaire des procédures d'assemblée ainsi que les informations concernant les questions à aborder lors de la réunion

7.5

MÉCANISMES DE VOTE

Le conseil doit favoriser des mécanismes de vote efficaces et simples afin de permettre aux membres de participer aux assemblées générales en personne ou à distance (de préférence par voie électronique ou par voie postale, et par représentant).

7.6

DIVULGATION DU RÉSULTAT DU VOTE

Le conseil doit veiller à ce que tous les votes soient correctement comptabilisés. Le résultat du vote (déclaré séparément : pour, contre ou abstention) et les niveaux de vote pour chaque résolution doivent être publiés dans les plus brefs délais après la réunion, sur le site internet de l'organisme.

Si une résolution du conseil a été approuvée avec une forte opposition, l'organisme doit expliquer les mesures qui ont été prises pour comprendre et répondre aux préoccupations des membres qui ont voté contre la recommandation du conseil.

LES MEMBRES

chapitre 08



LES MEMBRES

8.1

LES CATÉGORIES DES MEMBRES

Le conseil doit divulguer suffisamment d'informations sur les catégories de membres. L'organisme peut avoir une seule catégorie de membres. Dans un tel cas, tous les membres sont des membres votants. S'il y a deux ou plusieurs catégories de membres, les statuts ou les règlements généraux doivent donner le droit de vote à au moins une catégorie. Un membre n'a droit qu'à une seule voix. Un membre ne peut pas voter par procuration.

8.2

DÉCISIONS IMPORTANTES

Le conseil doit veiller à ce que les membres aient le droit de voter sur les décisions importantes qui peuvent changer la nature de l'organisme. Ces droits doivent être clairement décrits dans les documents de gouvernance de l'organisme.

8.3

CONFLITS D'INTÉRÊTS

L'administrateur représente l'organisme, il doit toujours agir dans le meilleur intérêt de celui-ci. Ses intérêts, ceux des autres administrateurs, des parties prenantes, de ses connaissances ou membres de la famille ne doivent en aucun cas nuire aux intérêts de l'organisme ou les devancer. Toute situation qui peut amener l'administrateur à prendre une décision qui peut remettre en cause la primauté des intérêts de l'organisme doit être traitée avec beaucoup de vigilance. Des gestes aussi anodins que d'accepter des billets pour un concert de la part d'un commanditaire avant une réunion durant laquelle le conseil prendra une décision qui le concerne, d'offrir un stage au fils d'un ami, de faire appel aux services de quelqu'un à qui vous devez de l'argent pour accomplir une tâche au profit de l'organisme, etc. peuvent être perçus comme des conflits d'intérêts même si l'administrateur pense pouvoir préserver son impartialité. Ce genre de situations doivent être évitées par l'administrateur, qui doit déclarer tout conflit d'intérêts le concernant dès que celui-ci se présente conformément à l'article 98 de la Loi sur les corporations canadiennes.

Le conseil doit s'assurer, que les politiques et les procédures de gestion des conflits d'intérêts soient établies, comprises et mises en œuvre par les administrateurs, la direction, les employés et autres parties concernées. Si un administrateur porte un intérêt important à une question examinée par le conseil, l'administrateur doit déclarer sans délai son intérêt et s'abstenir de voter sur le sujet ou d'exercer de l'influence.

8.4

OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le conseil doit divulguer le processus d'examen et de surveillance des opérations entre parentés, qui doit inclure la mise en place d'un comité d'administrateurs indépendants lorsqu'il s'agit d'opérations importantes. Le conseil peut prévoir la mise en place d'un comité distinct ou l'utilisation d'un comité existant composé d'administrateurs indépendants, par exemple le comité d'audit. Le comité doit examiner les opérations entre apparentés afin de s'assurer qu'elles soient réalisées dans l'intérêt de l'organisme et, dans un tel cas, établir les conditions équitables et raisonnables pour encadrer les opérations. La conclusion des délibérations du comité sur les opérations entre apparentés doit être divulguée dans le rapport annuel aux membres et autres parties prenantes.

8.5

APPROBATION DES MEMBRES

Les membres doivent avoir le droit d'approuver les opérations importantes entre apparentés. L'approbation doit être obtenue grâce à une majorité de membres désintéressés.

Le conseil doit obtenir l'approbation des membres avant de conclure la transaction et doit divulguer dans le rapport annuel de l'organisme les informations suivantes :

- l'identité des bénéficiaires, y compris le propriétaire de contrôle et les parties associées à ce dernier par le biais d'intérêts directs ou indirects dans l'organisme ;
- autres affaires dans lesquelles le propriétaire de contrôle a un intérêt important.

8.6

QUESTIONS DES MEMBRES

Lors de l'assemblée annuelle, le conseil doit prévoir une période de questions et de commentaires afin que les membres puissent s'exprimer sur la gestion de l'organisme et questionner l'auditeur externe sur les résultats de son audit. La période de temps accordée doit être raisonnable et avoir lieu avant l'élection des administrateurs.

8.7

PROPOSITIONS DES MEMBRES

Le conseil doit attribuer aux membres le droit de mettre un point à l'ordre du jour de l'assemblée annuelle et de proposer des résolutions sous réserve de certaines restrictions raisonnables. Les membres doivent pouvoir travailler ensemble pour faire une proposition.

8.8

RÉUNION DES MEMBRES

Le conseil doit permettre aux membres de demander une réunion des membres pour traiter des activités de l'organisme.

8.9

SEUIL

Tout seuil associé aux résolutions ou aux propositions des membres doit être établi par le conseil uniquement afin de s'assurer que la question à l'étude est susceptible d'être importante non pas pour une minorité de membres, mais pour l'ensemble des membres.

8.10

ÉGALITÉ ET RECOURS

Le conseil doit s'assurer que tous les membres sont traités sur un même pied d'égalité, en plus de bénéficier d'une protection contre les abus et les oppressions provenant de l'organisme ou de la direction, y compris des informations fausses ou trompeuses et des omissions importantes.



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

chapitre 09



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La bonne gouvernance ne se limite pas à la gestion des relations entre la direction et le conseil d'administration. Elle s'étend également aux relations avec les autres parties prenantes de l'organisme, notamment le personnel et la communauté dans laquelle opère ce dernier tant à l'échelle nationale qu'internationale.

L'organisme est appelé à assumer un ensemble de responsabilités sociétales⁴ envers ces parties prenantes aussi bien internes qu'externes. Le conseil d'administration doit tenir compte de ces responsabilités et mettre tout en œuvre pour aider la direction à prendre les décisions adéquates.

9.1 SES RESPONSABILITÉS ENVERS LES EMPLOYÉS

L'organisme doit mettre tout en œuvre pour s'assurer du respect de la réglementation du travail en son sein et au niveau de toute la chaîne de valeur.

Il doit veiller au maintien de bonnes relations et conditions de travail et ce, en :

- veillant à la santé des employés et à leur sécurité au travail ;
- offrant de bonnes conditions de travail, ainsi qu'une protection sociale ;
- maintenant l'emploi et les relations entre employeurs et employés ;
- favorisant le dialogue ;
- mettant en place des programmes de développement du capital humain.

9.1.1

La protection de la santé des employés et de leur sécurité au travail

Porter une attention particulière aux risques d'accidents et à tout ce qui peut nuire à la santé physique et psychologique des employé(e)s durant leur travail est un des aspects les plus importants en matière de responsabilité envers les employé(e)s.

L'organisme peut se référer en premier lieu à la législation sectorielle ou nationale en matière de santé et sécurité au travail. Il peut aussi recourir à des référentiels internationaux comme les normes OHSAS 18001 ou SA 8000 qui prescrivent un ensemble de mesures en la matière. Il s'agit essentiellement de développer la sensibilisation et la formation des employé(e)s à la prévention de la santé et la sécurité, au port des équipements de protection individuels ; de mettre en place les procédures pour surveiller et mesurer la performance relative à la santé et la sécurité, etc.

9.1.2

L'offre de bonnes conditions de travail et d'une protection sociale

L'organisme responsable met en place toutes les mesures nécessaires pour offrir de bonnes conditions de travail à ses employés, notamment en matière de salaires, de primes et de compensations, de temps de travail et de repos, de congés, de licenciements, etc. Le contrat de travail doit inclure tous ces aspects, et ceux-ci doivent être expliqués aux employé(e)s.

Certaines questions, le bien-être des salariés, l'équilibre entre vies professionnelle et privée, etc., méritent également d'être prises en considération, car elles favorisent l'établissement de bonnes conditions de travail,

La protection sociale offerte par l'organisme, et garantie par l'État, permet de renforcer la qualité des conditions de travail et d'établir un cadre de travail plus serein lorsque adviennent des situations jugées critiques pour les employé(e)s comme les accidents de travail, les maladies, le chômage ou encore la maternité induisant une perte de revenu.

L'organisme qui se veut socialement responsable agira, non seulement, dans son intérêt, mais aussi dans celui de ses employé(e)s, et ce en respectant les lois nationales et internationales du travail. Il pourra agir au-delà de la loi pour le bien-être de tous, ce qui est fortement recommandé.

⁴ En se basant sur les questions centrales et leurs domaines d'action de la norme ISO 26000.

9.1.3

Le maintien de l'emploi et les relations employeurs-employé(e)s

Cette première obligation permet de définir le cadre de travail au sein duquel les relations employeurs-employé(e)s vont se mettre en place et évoluer. Pour des relations stables et responsables, l'organisme est tenu de :

- s'assurer d'au moins respecter la réglementation relative au travail, et encourager toute action volontaire en la matière allant au-delà du minimum légal ;
- favoriser le travail stable, en proposant tant que possible des postes permanents, que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Et s'il est nécessaire de rompre la relation de travail, ne pas le faire de manière arbitraire, mais avec un avis écrit motivant la décision de licenciement ;
- offrir des contrats de travail formels ou des ententes de services (pour les travailleurs autonomes), et s'assurer que les termes des contrats (ententes) sont bien compris par les employé(e)s et les autonomes ;
- éviter toute discrimination dans l'accès à l'emploi et dans la gestion de carrières des employé(e)s ;
- veiller à ce que les différents intervenants au niveau de la chaîne de valeur respectent les droits de leurs employé(e)s et ne les exploitent pas d'une façon ou d'une autre (pas de travail forcé, respect de l'âge minimum fixé par la loi ou l'OIT, rémunérations équitables, etc.) ;
- rédiger et diffuser au sein de l'organisme un code éthique qui oriente les comportements en déterminant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans les relations employeurs-employé(e)s ;
- favoriser l'adoption de ce code auprès de ses fournisseurs et toute sa chaîne de valeur.

9.1.4

L'encouragement du dialogue

L'organisme se doit de discuter avec ses parties prenantes et de faciliter l'échange d'informations de manière transparente. L'OIT définit un dialogue dit social comme « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun (...) ».

Le dialogue vise à favoriser la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes, sans remettre en cause ceux de l'organisme, et peut se mettre en place grâce à plusieurs techniques d'information et d'échange comme les sites web interactifs, la création de groupes de discussions, les audiences publiques, etc.

Le dialogue réunit les parties prenantes sociales à l'échelle nationale ou internationale, au sein d'une profession ou dans une démarche interprofessionnelle.

L'organisme doit éviter les pratiques qui vont à l'encontre du dialogue et qui favorisent la communication unidirectionnelle.

L'entreprise, et peut se mettre en place grâce à plusieurs techniques d'information et d'échange comme les sites web interactifs, la création de groupes de discussions, les audiences publiques, etc.

Le dialogue réunit les parties prenantes sociales à l'échelle nationale ou internationale, au sein d'une profession ou dans une démarche interprofessionnelle.

L'entreprise doit éviter les pratiques qui vont à l'encontre du dialogue et qui favorisent la communication unidirectionnelle.

9.1.5

La mise en place des programmes de développement du capital humain

Le développement du capital humain comprend toutes les actions liées à la formation et à l'éducation. Mettre en œuvre des programmes de formation est bénéfique aussi bien à l'organisme (avoir un personnel qualifié avec un savoir actualisé), qu'aux employé(e)s qui vont voir leurs compétences et connaissances évoluer, et être en mesure de mieux répondre aux attentes de ce dernier.

En définissant leurs programmes de développement de capital humain, les organismes sont amenés à se poser des questions sur leurs besoins actuels et futurs, essentiellement sur : le degré de leur contribution au développement de nouvelles compétences chez leurs employé(e)s, les possibilités de promotion offertes suite à la formation suivie, les moyens d'assurer l'équilibre vie professionnelle – vie privée.

9.2

SES RESPONSABILITÉS ENVERS LA COMMUNAUTÉ

L'organisme opère dans un cadre communautaire défini à travers un emplacement, une identité et surtout des normes de vie commune. Il interagit avec ses parties prenantes communautaires et se doit d'être à l'écoute de leurs attentes.

Tout organisme est censé contribuer à la satisfaction des besoins des membres de la communauté dans laquelle il opère. Il est ainsi amené à améliorer le bien public, à renforcer la société civile et à refléter les valeurs démocratiques, grâce à un effort continu et au maintien des relations avec la communauté. Ces relations doivent être fondées sur le respect des droits de l'Homme en favorisant la légalité, la démocratie et l'éthique.

L'implication auprès des communautés est le meilleur moyen pour tisser des liens avec les institutions et les groupes d'intérêts locaux. Après une première étape d'identification de ces différentes parties prenantes, l'organisme doit définir sa stratégie d'engagement de ces dernières, définissant ainsi son degré d'implications et les canaux qu'il compte utiliser pour informer, consulter voire collaborer avec ces dernières.

La norme ISO 26000 définit sept responsabilités par rapport à la communauté qui doivent être assumées par un organisme responsable, à savoir : l'implication auprès des communautés, la facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture, la création des emplois et le développement de compétences, le développement et la facilitation de l'accès aux technologies et la création de la richesse et des revenus.

9.2.1

L'implication auprès des communautés

La participation à des projets communautaires renforce l'implication auprès des communautés et améliore le niveau de responsabilité de l'organisme.

Les projets peuvent couvrir différents domaines, notamment l'accès aux services de santé, aux médicaments, à l'eau propre et à la salubrité. L'intérêt porté à la santé de la communauté implique également que l'organisme mette en place un programme de gestion des risques liés à la production, comme la pollution de l'air et de l'eau de la commune.

Son implication auprès des communautés doit s'inscrire dans la stratégie de développement durable tant à l'échelle locale, que nationale voire internationale.

9.2.2

La facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture

Un organisme responsable aide à la promotion de l'éducation à tous les niveaux et à la protection du patrimoine culturel, contribuant par conséquent à renforcer la cohésion sociale et le développement communautaire. Ceci peut se faire en :

- facilitant l'accès à l'éducation aux enfants ;
- contribuant à des projets de construction d'établissements d'enseignement ;
- collaborant avec des associations à la réalisation d'actions pour la promotion de l'éducation physique et/ou artistique auprès de populations vulnérables ;
- sponsorisant des événements sportifs et/ou culturels et faire de sorte qu'ils soient gratuits ou avec des prix d'accès accessibles à tous.

Ces actions sont indiquées à titre indicatif. L'organisme peut s'en inspirer pour identifier celles qui correspondent au mieux aux attentes des parties prenantes communautaires.

9.2.3

La création des emplois, le développement de compétences et l'accès aux technologies

La responsabilité sociétale de l'organisme se décline entre autres en termes d'investissement social dans la communauté dans laquelle il opère, de choix technologiques et d'organisation du travail. L'organisme devrait favoriser les fournisseurs locaux, le développement de compétences dans la communauté et contribuer à des projets locaux de développement et de faciliter le transfert et la diffusion des technologies.

Il contribue au développement économique à travers la création de l'emploi. Il doit faire attention à certains points qui pourraient constituer un risque sur la réputation tels que la discrimination, le manque de respect des droits de l'Homme ou du droit du travail.

9.2.4

La création de la richesse et des revenus

L'organisme joue un rôle important dans la création de la richesse au profit de toute la communauté, et même au-delà. Son apport est d'autant plus significatif, qu'il met en place un système équitable pour la répartition des revenus engendrés.

La répartition équitable des revenus implique le respect de la législation fiscale et de travail par l'organisme. Ce dernier ne doit pas chercher à s'échapper à ses obligations fiscales, mettant ainsi à la disposition des pouvoirs publics les fonds qui vont permettre de répondre aux besoins de la communauté. Il doit également mettre en place une politique de rémunération et de paiement des petits fournisseurs juste et équitable. C'est de cette manière qu'il peut contribuer à la lutte contre la pauvreté.

LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

chapitre 10



LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Le développement durable exige un comportement respectueux de l'environnement qui contribue à limiter l'impact des activités organisationnelles sur l'écosystème. La situation environnementale est alarmante (dérèglement climatique, disparition d'espèces, pollutions diverses, raréfaction de ressources, etc.), et les risques environnementaux deviennent matériels. Ceci amène les organismes à devoir agir et à assumer leurs responsabilités en mettant en place des actions concrètes et pertinentes.

Ainsi, un organisme responsable doit mettre en place une stratégie environnementale dont l'objectif est de permettre un suivi, un contrôle des risques et de limiter ses impacts négatifs sur l'environnement.

En matière environnementale, l'organisme est tenu de respecter le principe de précaution. Basé sur le principe 15 de la déclaration de Rio 1992, qui stipule qu'« *en cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement* », le principe de précaution amène l'organisme à éviter toute action dont les conséquences présentent une probabilité d'un risque de nuisance. Il vise à limiter les externalités négatives des activités organisationnelles sur l'environnement.

Le référentiel que présente la norme ISO 26000, préconise quatre domaines d'actions en matière de gestion environnementale responsable, à savoir : la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources, l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation et la protection de l'environnement, de la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels.

10.1 PRÉVENTION DE LA POLLUTION

L'organisme se doit d'agir pour limiter la pollution, et la prévenir en adoptant une stratégie proactive en matière de gestion environnementale. Le choix des intrants qu'il utilise et les biens et services qu'il propose et qui doivent tendre vers la minimisation des impacts environnementaux. Il doit surveiller et contrôler toute source de pollution possible comme les émissions dans l'air, les déversements dans l'eau, la production de déchets, la contamination des sols par les produits chimiques, la pollution lumineuse, etc.

L'organisme doit donc favoriser :

- Le tri et le recyclage des déchets,
- Le contrôle de la qualité de l'air et de l'eau,
- Les achats responsables,
- Le respect des standards en termes de bruit, d'esthétique, d'utilisation de tout produit présentant un risque de pollution sur les populations et l'environnement.

10.2

UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

L'utilisation durable des ressources implique une consommation modérée et respectueuse des cycles de renouvellement naturel de ces dernières. Ainsi, un organisme fait preuve d'une utilisation durable des ressources, quand il :

- met en place des mesures d'économie d'énergie, d'eau et de matières, avec des indicateurs de suivi ;
- remplace progressivement les ressources non renouvelables par des ressources renouvelables à faible impact environnemental, voire combiner les deux ;
- prend les mesures nécessaires afin de préserver l'intégrité des ressources qu'il utilise dans leurs zones d'impacts géographiques.

L'utilisation responsable des ressources amène l'organisme à réfléchir aux moyens de rallonger le cycle de vie de ses produits, à faciliter la récupération et le recyclage de ses déchets. Il devrait favoriser l'éco-conception de ses produits pour limiter leurs impacts sur l'environnement.

10.3

ATTÉNUATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, ADAPTATION ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les recherches ont établi la causalité avec les gaz à effet de serre (GES) qui émanent principalement des activités humaines, notamment celles des organisations et les changements climatiques. .

Un organisme responsable doit donc :

- évaluer son exposition au risque climatique ;
- se fixer des objectifs de réduction de ses émissions de GES en adoptant des modes de production et d'exploitation moins polluants ;
- contribuer aux efforts nationaux voire internationaux de maintien du réchauffement climatique en deçà de 2°⁶ ;
- participer aux études et diffuser les informations sur le sujet ;
- encourager et faciliter les actions d'adaptation et de maîtrise des GES tout au long de la chaîne de valeur.

⁶ Objectif de la Cop21 qui s'est tenue à Paris en 2015

10.4

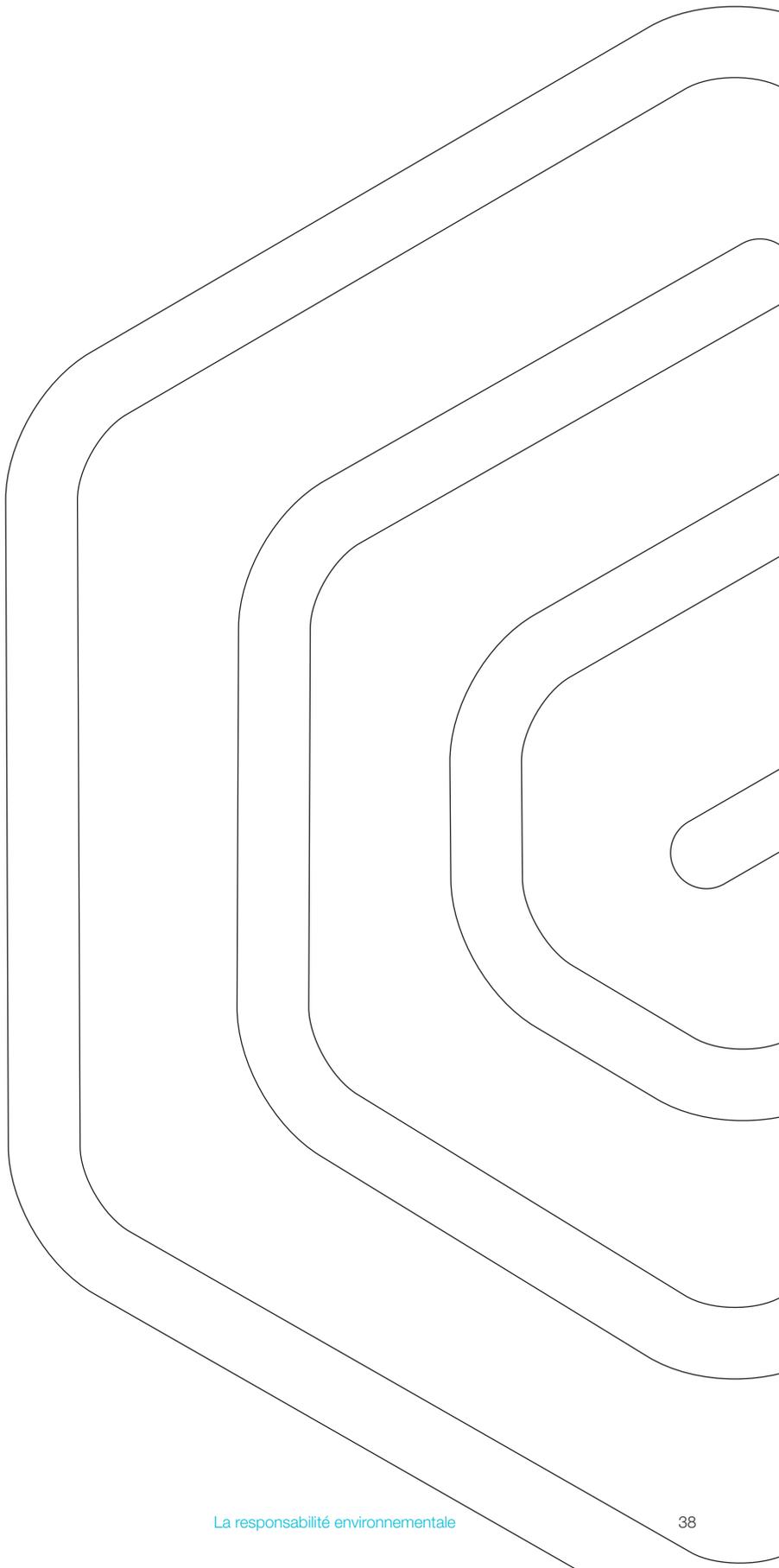
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, BIODIVERSITÉ ET RÉHABILITATION DES HABITATS NATURELS

Les organismes mettent, parfois, en danger la biodiversité pour répondre à leurs besoins en ressources naturelles. Faune et flore se trouvent menacer et l'environnement fortement altéré.

Outre les poursuites judiciaires, le risque de réputation entachée est élevé quand l'organisme se trouve impliquer dans un scandale environnemental.

Un organisme qui se veut responsable, doit :

- valoriser, protéger et réhabiliter les écosystèmes naturels et prévenir la dégradation de la biodiversité ;
- mettre en place des pratiques durables dans ses activités de production notamment dans les domaines agricole, de pêche ou d'exploitation forestière ;
- utiliser les ressources et aménager les milieux urbains et ruraux de façon durable.



CONCLUSION



CONCLUSION

Ce guide de GOEX permet de présenter les principes d'une bonne gouvernance. Leur respect est essentiel pour un organisme qui cherche à créer de la valeur en adoptant un comportement responsable basé sur un équilibre des intérêts, les siens et ceux des ses membres et autres parties prenantes.

Les huit premières sections ont fait le tour des actions à mettre en place pour un conseil d'administrations efficient. Il a été question de sa composition, de ses comités et des valeurs et des principes qu'il doit instaurer en son sein et dans ses relations avec les dirigeants et ses parties prenantes. Les deux dernières ont précisé les actions relevant de sa responsabilité sociétale et environnementale. Compte tenu des risques et des opportunités liés aux impacts sociaux et environnementaux de l'activité de l'organisme, il est devenu inadmissible que ce dernier ne les prenne pas en considération. Les attentes de ses parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe et les actions identifiées suite au dialogue, amèneront l'organisme à s'engager sur la voie du développement durable et à gagner en termes d'image et de réputation.

GOEX offre des services de soutien et d'accompagnement aux OBNL qui veulent mettre en pratique les différents principes qui composent ce guide, et ainsi devenir des organismes créateurs de valeur et responsables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ICGN (2014) : « *Global Governance Principles* ». Published by the International Corporate Governance Network, p. 35.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2016) : « *Principales statistiques relatives à la petite entreprise* ». Ministère de l'Industrie, direction générale de la petite entreprise, p. 28.

Nicol R. (2006) : « *Les organismes à but non lucratif au Québec : Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* ». Imagine Canada, p. 68.

Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., Tirilly, M. et collaborateurs (2011) : « *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur la base d'ISO 26000* ». Québec (Canada), Les publications de l'IEPF. p. 168.

Autres publications de GOEX

GOEX (2018) : « *Principes de bonne gouvernance dans les PME* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de rémunération* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de nomination* ».

GOEX (2018) : « *Le comité d'audit* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de gouvernance* ».

GOEX (2018) : « *Lexique* ».