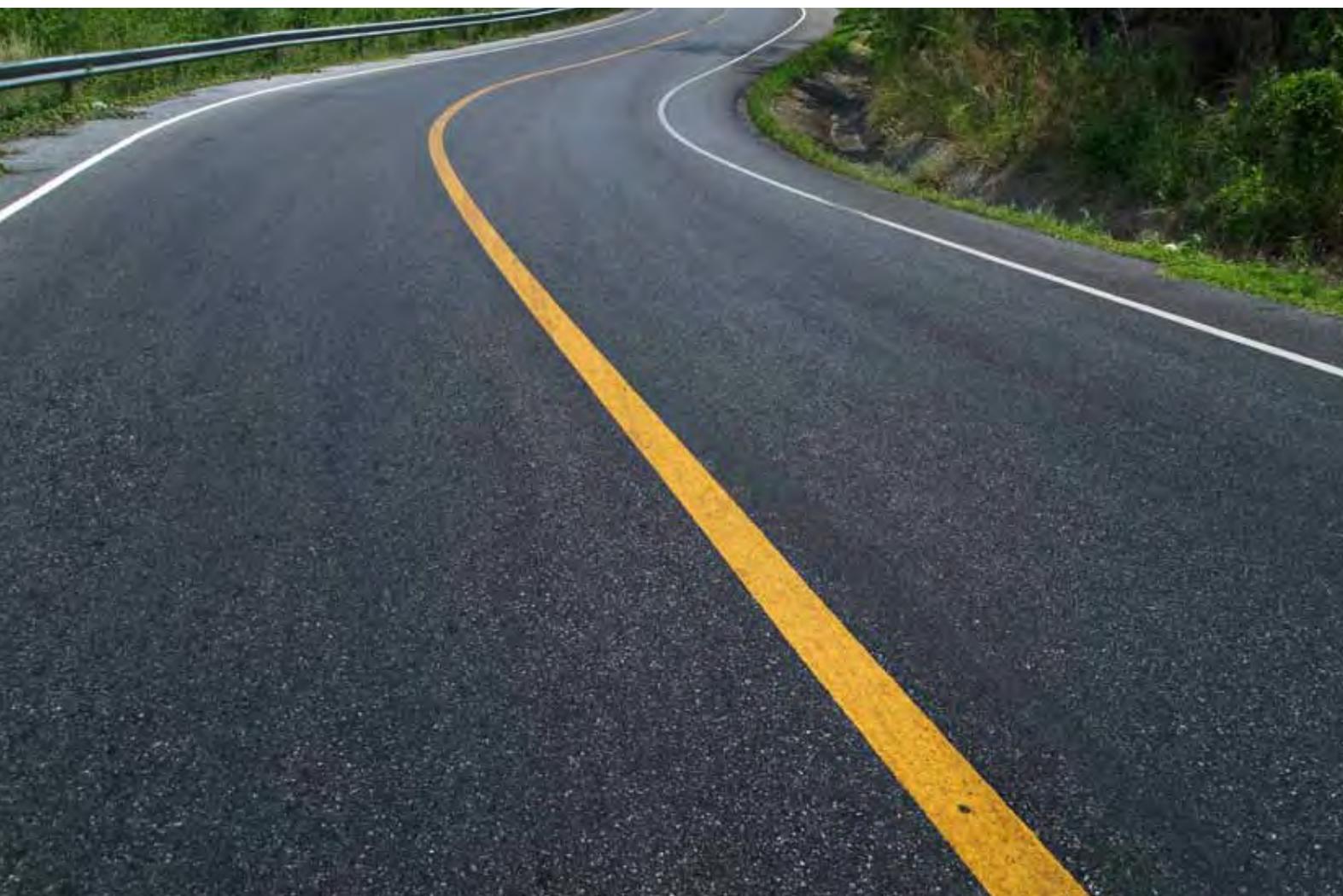




responsabilisation **Guide**



Déni de responsabilité

Le contenu du présent livret vous est fourni uniquement à titre d'information générale. Il ne s'agit aucunement de conseils juridiques. Si vous éprouvez un problème d'ordre juridique, vous devriez consulter un avocat.

Vous avez la responsabilité de l'utilisation que vous faites des informations contenues dans ce livret et cette utilisation se fait à vos risques et périls. Les informations sont présentées « tel quel », sans aucune garantie qui soit. Les renseignements contenus dans ce livret étaient exacts au moment de sa mise sous presse. Sachez qu'il peut y avoir eu des changements ultérieurs ayant rendu ces renseignements périmés au moment où vous les consultez.

Le Centre des organismes de bienfaisance et le Legal Resource Centre of Alberta ne seront tenus responsables d'aucune perte résultant du fait que quiconque se soit fié à ces renseignements, ou bien ait (ou n'ait pas) agi en s'y fiant.

Conçu par San San Sy

Révision : Laird Hunter, LLB et Peter Broder, LLB

Publié sous la direction de : Margaret Sadler

Traduction française : JC Paccoud

La réalisation de ce document a été rendue possible par une contribution financière de l'Agence du revenu du Canada.



ISBN 978-0-919791-55-5

© Janvier 2011, Legal Resource Centre of Alberta, Ltd., Edmonton (Alberta)

Cette publication est téléchargeable à

www.charitycentral.ca/docs/handbook-fr.pdf

 Centre des Organismes de bienfaisance

www.charitycentral.ca

Photo de couverture © Nuttakit | Dreamstime.com

Introduction

Le présent guide vous présente le concept de responsabilisation dans le contexte des organismes de bienfaisance :

- l'étendue de la responsabilisation
- la responsabilisation et la transparence imposées de l'extérieur
- les normes et les pratiques imposées au niveau interne en matière de responsabilisation et de transparence
- les outils disponibles permettant aux organismes de bienfaisance d'être plus responsables.

La responsabilisation et la transparence recouvrent un vaste domaine. Il nous est impossible de les décrire complètement dans ce seul petit guide. Nous espérons que le conseil d'administration de votre organisme de bienfaisance utilisera ce guide

- pour introduire des idées concernant la responsabilisation
- pour élaborer des politiques et mettre en œuvre des procédures afin de permettre à votre organisme de bienfaisance d'être plus responsable
- comme outil pour améliorer votre rendement en matière de responsabilisation et de transparence.

Grâce à des pratiques responsables et transparentes qui sont communiquées au public, votre organisme de bienfaisance augmentera sa crédibilité et renforcera son rôle de pourvoyeur d'avantages pour le public.

Ce guide ne vise pas à fournir l'ensemble des pratiques exemplaires et des démarches recommandées, mais plutôt à vous alerter quant aux enjeux, à partager des bonnes pratiques et à vous montrer la voie pour en apprendre davantage à ce sujet et sur les outils susceptibles de vous aider à élaborer de bonnes pratiques pour votre organisme de bienfaisance.



Bien que ce guide soit destiné principalement aux organismes de bienfaisance enregistrés, c'est-à-dire, aux organismes sans but lucratif qui ont fait une demande auprès de l'Agence du revenu du Canada, qui ont reçu l'approbation et qui possèdent un numéro d'enregistrement, la plupart du contenu est applicable à tous les organismes sans but lucratif.

Comme le présent guide propose des renseignements d'ordre général, afin de les appliquer à votre organisme de bienfaisance, il se peut que vous ayez à envisager d'utiliser la Trousse d'autodiagnostic Vers la responsabilisation, élaborée par le Centre des Organismes de bienfaisance. Cette trousse d'autodiagnostic vous aidera à évaluer les pratiques de votre organisme en matière de responsabilisation et de transparence et à élaborer un plan d'action en vue d'élaborer de bonnes pratiques. Vous pouvez télécharger la trousse au complet à partir du site Web du Centre des Organismes de bienfaisance à www.charitycentral.ca/docs/selfdiag-fr.pdf. Nous vous recommandons de la compléter lors d'une réunion du conseil d'administration et d'utiliser ce guide à titre de référence pour obtenir de plus amples informations.

Table des matières

Introduction	i
Qu'est-ce que la responsabilisation?	1
Alors, pourquoi être responsable et transparent?	3
Envers qui êtes-vous responsable?	4
Faire l'inventaire de vos intéressés.....	4
Qui est responsable d'un organisme de bienfaisance enregistré?	6
Pourquoi le conseil d'administration est-il en dernier ressort responsable?	6
De quoi êtes-vous responsable?	8
Responsabilités imposées de l'extérieur.....	10
Exigences prévues par la loi pour les organismes de bienfaisance enregistrés uniquement	10
Exigences prévues par la loi pour tous les organismes sans but lucratif	11
Normes autoréglementées	13
De quoi êtes-vous responsable? (1) Mission et/ou objet.....	15
Faire une modification	16
Rester ciblé.....	16
Être responsable envers votre mission	17
Programmes et activités	18
De quoi êtes-vous responsable? (2) Gestion financière	19
Indicateurs clés de responsabilité financière	21
De quoi êtes-vous responsable? (3) Gouvernance.....	22
De quoi êtes-vous responsable? (4) Résultats	24

Comment serez-vous responsable? (outils de responsabilisation).....	26
Calendrier administratif	26
Politiques et procédures	27
Comment être sûr que vous êtes éthiquement responsable	28
Comment être responsable en gestion des ressources humaines	29
Références relatives aux lois du travail provinciales	30
Comment être responsable en gestion des bénévoles	31
Comment être responsable dans les campagnes de financement	32
Exigences de conformité des organismes de bienfaisance enregistrés pour les campagnes de financement	32
Exigences provinciales de conformité pour les campagnes de financement.....	33
Transparence + communication → responsabilisation	34
Références	35
Autres ressources	35
Sites Web utiles	36
Sites Web généraux sur les organismes de bienfaisance enregistrés.....	36
Annexes.....	37
Annexe A. Exigence de durée de conservation des registres et livres de comptes pour les organismes de bienfaisance enregistrés	38
Annexe B. Rapports financiers et organismes de bienfaisance enregistrés FAQ.....	40
Annexe C. Exemple de calendrier administratif général	48
Annexe D. Tableau des responsabilités en ressources humaines.....	56

Qu'est-ce que la responsabilisation?

L'usage actuel du mot « responsabilisation » nous met souvent en tête les finances, mais rappelle la définition plus large du « fait de rendre responsable en faisant participer aux décisions ». Les universitaires et les praticiens du secteur de la bienfaisance et sans but lucratif incluent cette définition plus étendue. La responsabilisation, d'après eux, est le processus consistant à tenir un organisme pour responsable de ses actions de sorte qu'il rend compte honnêtement et ouvertement aux autorités tel que les gouvernements et les bailleurs de fonds. La responsabilisation se comprend couramment par les organismes de bienfaisance comme le fait d'être « responsable devant une autorité supérieure ». Quand bien même, il s'agit d'une interprétation étroite qui traite principalement du mécanisme de surveillance, de supervision et de reddition de comptes à une autorité supérieure.

La responsabilisation a aussi une dimension interne : celle d'assumer la responsabilité d'être fidèle aux fins ou à l'objet de l'organisme (habituellement plus connu à partir de l'énoncé de mission) à son personnel et ses intéressés. Dans *Managing for Accountability*, Kearns (1999) adopte la perspective plus large selon laquelle [traduction] « la responsabilisation fait référence à un large éventail d'attentes du public relatives au rendement, à la réceptivité, voire à la moralité d'un organisme... ces attentes incluent souvent des critères implicites de rendement reliés aux obligations et aux responsabilités qui sont interprétées de manière subjective et parfois même contradictoires ».

Ce guide envisage la responsabilisation comme

- la responsabilité de se conformer aux exigences prévues par la loi et aux exigences de vos bailleurs de fonds et autres intéressés
- le maintien du cap sur les fins de votre organisme
- la fidélité à ses valeurs
- la prestation de programmes et d'activités de qualité accompagnés de mesures du rendement
- la présence de bonnes pratiques de gestion.

De nombreuses personnes considèrent la responsabilisation comme synonyme de responsabilité au regard de la loi. Un organisme de bienfaisance, son conseil d'administration et ses administrateurs individuels peuvent chacun faire face à une responsabilité légale éventuelle – sous la forme d'une demande d'indemnisation financière ou autre faite devant les tribunaux – mais les circonstances dans lesquelles ceci est susceptible de se produire sont habituellement limitées. Dans la plupart des cas, le risque de ces demandes peut être prévenu adéquatement grâce à une police d'assurance, la gestion des risques et la prise de décision réfléchie.

De même, certains organismes de bienfaisance peuvent considérer l'observation et l'exécution de la réglementation comme la raison de la responsabilisation. L'adoption de cette perspective limitée place la responsabilité sur « celui qui fait respecter les règlements » et néglige l'autoresponsabilité en tant que base importante de la responsabilisation. Actuellement, une grande partie de la discussion portant sur la responsabilisation et la justification des actions ou de l'absence d'actions inclut les affaires financières comme moyen de maintenir la crédibilité et la confiance du public. Mais, comme nous l'avons déjà observé, la responsabilisation ne se limite pas à la responsabilisation financière.

On sous-estime souvent les conséquences autres que les résultats de nature légale ou réglementaire du manque de responsabilité. Ces conséquences peuvent aller du départ des intéressés, ou de divisions et conflits internes eu égard au contrôle de l'organisme de bienfaisance, jusqu'à l'interdiction faite à des personnes associées avec l'organisme de servir en tant qu'administrateurs d'autres organismes de bienfaisance.

Être responsable tout en ne gérant pas ses affaires d'une manière facilement observable et comprise n'engendre ni la confiance ni la crédibilité. La transparence nécessite que les processus et les procédures d'information et de prise de décision soient clairement énoncés, et non cachés.

Alors, pourquoi être responsable et transparent?

Afin de réaliser le but pour lequel votre organisme de bienfaisance a été créé, il vous faut fort probablement des fonds. Pour réunir des fonds provenant d'organismes et de donateurs, vous avez besoin de leur confiance. Pour gagner leur confiance, il faut que vous soyez transparent dans ce que vous faites et responsable en permanence de vos actions, tout en étant fidèle à vous-même.



La responsabilisation est multidimensionnelle et possède plusieurs niveaux. Un organisme de bienfaisance est responsable envers différents intéressés d'une variété d'activités et de résultats ayant recours à plusieurs moyens. Le défi pour votre organisme de bienfaisance consiste à être capable de répondre aux besoins de vos divers intéressés et de les contrebalancer.

« Par responsabilisation on entend l'obligation d'expliquer et d'accepter responsabilité d'un mandat donné en fonction d'attentes convenues. C'est particulièrement important dans des situations qui impliquent la confiance du public » (Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole 1999). Ce groupe a souligné que la responsabilisation ne devrait pas être considérée uniquement par rapport à la réponse à des publics externes. Elle devrait aussi être perçue comme un outil constructif de développement de l'organisme, d'amélioration des pratiques de gestion, d'auto-évaluation et de planification stratégique. Ce faisant, la confiance des intéressés augmentera et la confiance du public sera renforcée.

Les organismes sans but lucratif ayant participé à l'élaboration de The Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector (Mollenhauer 2000) ont identifié un des points de référence de la pleine responsabilisation comme « l'engagement à la transparence ». Les domaines où vous devez être transparent sont la gestion financière et des campagnes de financement de votre organisme, les mesures des résultats des programmes et la gouvernance.

S'engager à la transparence implique à la fois proactivité et réactivité.

- la proactivité dans la transparence comprend une communication régulière avec les intéressés.
- la réactivité signifie répondre rapidement aux demandes d'information.

Envers qui êtes-vous responsable?

Faire l'inventaire de vos intéressés

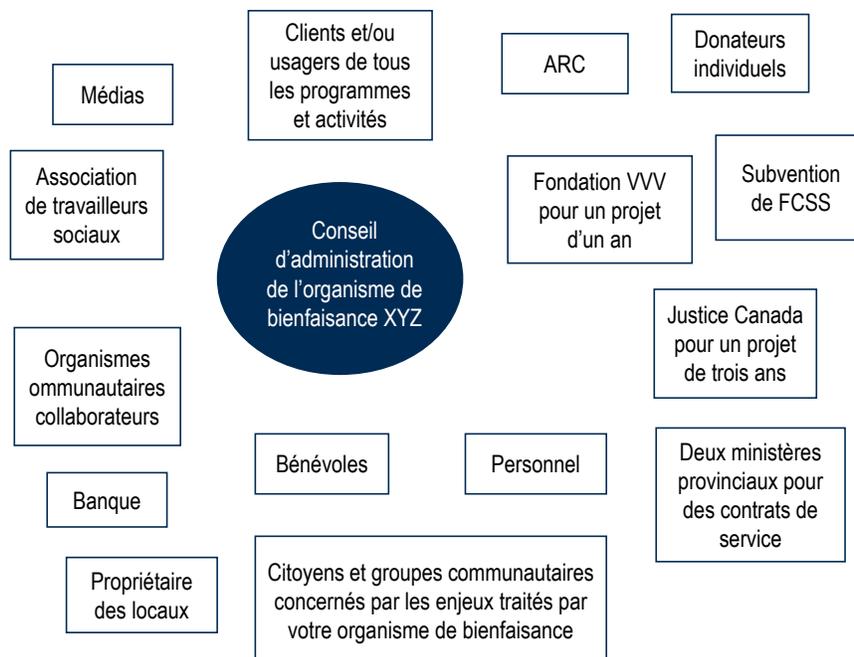
Évidemment, divers organismes de bienfaisance ont différents intéressés. En général, vos intéressés incluent vraisemblablement le gouvernement, les bailleurs de fonds, les donateurs, les collaborateurs, les organismes professionnels, les membres, les clients ou les bénéficiaires, le personnel et les bénévoles.



Prenez quelques minutes pour déterminer qui sont vos intéressés et leur relation avec votre organisme de bienfaisance. En créant un inventaire de vos intéressés, essayez d'impliquer non seulement les membres du conseil d'administration, mais aussi le personnel et les bénévoles.

Votre « inventaire » n'a pas besoin d'être une représentation graphique. Si vous choisissez de faire la liste de vos intéressés, il est préférable de les regrouper, par exemple, en énumérant tous les bailleurs de fonds dans un groupe.

Voici un exemple.



Une fois que vous avez fait l'inventaire de vos intéressés, dressez une liste de ce que votre organisme doit faire pour faire la preuve de votre responsabilisation à chaque groupe d'intéressés pris individuellement.

Par exemple :

Intéressés	Exigences et/ou bonnes pratiques	Communication
Justice Canada (bâilleur de fonds)	Rapports financiers des projets Rapports descriptifs des projets	Envoyer régulièrement des mises à jour générales selon les modalités de l'entente
Agence du revenu du Canada	Respecter les exigences relatives à l'émission de reçus, aux documents comptables et aux campagnes de financement Maintenir des documents comptables appropriés Produire la déclaration T3010 annuellement	Obtenir l'autorisation de l'ARC avant d'effectuer des changements fondamentaux à la constitution, aux règlements ou d'autres modifications majeures à la structure de l'organisme ou à l'étendue des activités de l'organisme
Personnel	Politiques et procédures en matière de ressources humaines, dont rémunération, prestations, résolution de conflit et questions connexes. Évaluation de rendement chaque année (minimum)	Rencontres régulières avec le personnel et nouvelles des programmes et/ou des projets Retraites avec le personnel
Bénévoles	Descriptions des rôles et des politiques ayant trait aux bénévoles	Reconnaissance des bénévoles Rencontres périodiques avec les bénévoles



Il s'agit d'un bon exercice de groupe pour votre conseil d'administration dans l'ensemble. Le conseil d'administration pourrait également désigner un petit groupe d'administrateurs pour élaborer une ébauche à examiner et à valider destinée à tout le conseil.

Qui est responsable d'un organisme de bienfaisance enregistré?

Si vous faites partie du conseil d'administration, **c'est vous!** Un administrateur du conseil d'administration fait partie du groupe qui gère l'organisme de bienfaisance et qui a la responsabilité globale de l'organisme, de son orientation stratégique et de sa gestion.

En fin de compte, votre conseil d'administration est responsable de l'organisme. Bien qu'il y ait des niveaux de responsabilisation, le conseil d'administration est responsable de la surveillance de l'organisme de bienfaisance et est responsable envers tous les intéressés. Même si les responsabilités sont déléguées, le conseil d'administration est quand même responsable. C'est pourquoi il est si important que le conseil d'administration comprenne et mette en œuvre les pratiques en matière de responsabilisation et soit aussi transparent que possible.

Pourquoi le conseil d'administration est-il en dernier ressort responsable?

Le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif incluant un organisme de bienfaisance enregistré est le « représentant ou fiduciaire » de l'organisme de bienfaisance. Un fiduciaire a une obligation légale d'agir au nom de quelqu'un d'autre – dans votre cas, au nom de vos membres et de ceux que vous avez choisi de servir. Votre conseil d'administration doit aux membres comme aux clients équité, honnêteté, conviction et impartialité. Pour accomplir ceci, le conseil d'administration doit mettre en pratique les normes les plus élevées dans sa gestion des biens de l'organisme et des services proposés par le groupe. À cet égard, les obligations fiduciaires des administrateurs sont imposées par la loi.

Les obligations de fiduciaire comportent plusieurs aspects :

- les administrateurs sont tenus de se conduire avec un degré de précaution, qu'on appelle souvent la **norme de diligence**. La norme exacte dépend du droit corporatif fédéral ou provincial qui s'applique et du type d'actifs dont il s'agit.

- les administrateurs n'ont pas besoin d'être des experts, mais ils doivent satisfaire à la norme appropriée dans les circonstances eu égard à leur compétence (ou habileté), leur diligence et leur loyauté. C'est ce qu'on appelle le **devoir de diligence**.

Généralement, les administrateurs doivent

- ◆ agir avec compétence ou de manière avisée – prendre des mesures ou des décisions qui sont raisonnables et démontrent un certain degré de soin
- ◆ agir avec diligence – prendre des mesures ou des décisions qui reposent sur une connaissance saine et entière de la question, exercer une surveillance adéquate et constante sur les affaires de l'organisme et ne pas déléguer leur rôle en tant qu'administrateurs, et
- ◆ agir avec loyauté – prendre des mesures ou des décisions avec honnêteté et bonne foi et dans les meilleurs intérêts de l'organisme, traiter les affaires et les délibérations de l'organisme avec confidentialité le cas échéant et éviter les conflits d'intérêt.

En tant que fiduciaires, les administrateurs sont responsables envers les missions ou les objets de l'organisme de bienfaisance, envers l'organisme de bienfaisance lui-même et envers ses intéressés.



Ce guide associe au conseil d'administration l'ensemble des questions de responsabilisation et de transparence d'un organisme de bienfaisance.

Cela ne veut pas dire que le directeur général et les autres membres du personnel ne sont pas responsables de leurs actions et de leurs pratiques.

Le directeur général d'un organisme de bienfaisance, à qui le conseil d'administration a délégué de nombreuses responsabilités, est responsable devant le conseil d'administration. Les autres membres du personnel sont responsables devant le directeur général ou devant leur superviseur ainsi que les personnes qu'ils servent.

De quoi êtes-vous responsable?

Ce guide adopte la vision populaire de la responsabilisation, à savoir, que la responsabilisation comprend les obligations et la responsabilité envers tous les intéressés et pas seulement ceux faisant partie de la hiérarchie.

Le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole (1999) a déclaré que, au minimum, les organismes bénévoles incluant les organismes de bienfaisance sont responsables d'avoir :

- une **mission** appropriée, une politique prioritaire ou les deux, et d'en assurer la pertinence
- une saine **gestion des fonds** reçus des donateurs et des gouvernements et de leur dépense
- une **gouvernance** efficace de l'organisme (y compris des structures et des processus de gestion des ressources humaines)
- **des résultats**, y compris la qualité et l'étendue des programmes et des services.

Dans *The Many Faces of Nonprofit Accountability*, Alnoor Ebrahim observe que ces zones de responsabilisation ne s'excluent pas mutuellement mais doivent être combinées de diverses façons.

Ce guide utilise ces quatre domaines comme base de discussion dans les pages suivantes.

Pour s'assurer que les pratiques en matière de responsabilisation sont en règle, les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif doivent tenir compte non seulement

- des **exigences externes** ou imposées de l'extérieur tel que les exigences imposées par la loi et les bailleurs de fonds, mais aussi
- d'une pratique imposée au niveau interne ou **normes autoréglementées** pour être un organisme de meilleure qualité et plus efficace.



Être responsable et être transparent vont de pair. De bonnes pratiques en matière de responsabilisation sont le plus efficaces lorsqu'elle s'accompagnent de bonnes pratiques de transparence qui sont accessibles et communiquées aux intéressés en temps opportun, de manière compréhensible et factuelle.

De nombreuses ressources excellentes sont disponibles pour vous aider à en apprendre davantage sur la responsabilisation et la façon dont elle s'applique à vos circonstances.



- Les organismes comme Imagine Canada dans son guide du *Code d'éthique* établissent des normes destinées aux organismes de bienfaisance en matière de campagnes de financement et de rapports financiers.
- Le Conseil canadien des œuvres de charité chrétiennes énumère dans sa demande de membre certifié des normes pour les secteurs de responsabilité.
- La *Maryland Association of Nonprofit Organizations* et le *Minnesota Council of Nonprofits* décrivent des secteurs de responsabilité dans leurs *Standards for Excellence and Principles and Practices for Nonprofit Excellence*.

Responsabilités imposées de l'extérieur

Les organismes de bienfaisance enregistrés comme les organismes sans but lucratif doivent se conformer à certaines exigences en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Chaque province possède également des lois axées sur la structure juridique, les campagnes de financement et les opérations des organismes de bienfaisance (y compris ceux constitués en fiducies ou détenant des éléments d'actifs fiduciaires). Dans certains cas, les organismes de bienfaisance enregistrés ou les organismes sans but lucratif peuvent être constitués en société en vertu de la législation fédérale ou bien être assujettis à d'autres lois fédérales.

Le secteur de la bienfaisance est très divers et les exigences prévues par la loi associées à chaque entité varient. Il vous faut savoir quelles lois ont une incidence sur le travail que vous effectuez. Ce guide ne prétend pas identifier tous les domaines de législation que vous devriez connaître. Voici quelques domaines courants pour commencer.

Exigences prévues par la loi pour les organismes de bienfaisance enregistrés uniquement

- Exigences prévues par la loi pour tous les organismes sans but lucratif comme énoncé à la page 10
- Exigences prévues par la *Loi de l'impôt sur le revenu*
 - ◆ déclaration annuelle
 - ◆ obligations de conformité eu égard à l'émission de reçus de dons
 - ◆ tenir des documents comptables
 - ◆ consacrer toutes les ressources de l'entité aux activités de bienfaisance (les aspects des opérations de l'organisme de bienfaisance qui ne sont pas directement reliés aux activités de bienfaisance, tel que les campagnes de financement, les activités d'administration et de gestion, ainsi que les activités politiques doivent respecter certains critères pour être autorisés)



Pour obtenir davantage d'informations, téléchargez un exemplaire de la brochure *Votre organisme de bienfaisance enregistré et le droit fiscal* à www.charitycentral.ca/docs/brochure_fr_web.pdf ou envoyez un courriel à info@charitycentral.ca pour obtenir une version imprimée.

Consultez également le Manuel de ressources de l'ARC relatif à ce qui est nécessaire pour maintenir le statut d'organisme de bienfaisance enregistré à www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtng/tltx/rsrsmnl-fra.html

Exigences prévues par la loi pour tous les organismes sans but lucratif

- Taxe fédérale sur les produits et services, taxe de vente harmonisée et/ou taxes de vente provinciales
- Inscription au registre des entreprises
- Déduction à la source des charges sociales, ainsi que les obligations de déclaration et de rendre compte relatives à l'assurance-emploi, au régime de pension du Canada ou du Québec, indemnisation pour accident du travail et autres prélèvements provinciaux.



Consultez le site Web de l'ARC à
www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/fdrl-fra.html

- Législation provinciale, habituellement eu égard au maintien du statut juridique de l'organisme (peut également être fédéral) et aux campagnes de financement



Le site Web de l'ARC donne la liste des coordonnées pour chaque gouvernement provincial principalement dans le domaine de la structure juridique et des campagnes de financement.

Consultez www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prvnsc/menu-fra.html

- Paye et autres paiements pour services dus aux employés et autres fournisseurs de services (art. 146, S.C. 2009, C.23 *Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif*) et autre législation provinciale tel que la *Loi sur les personnes morales de l'Ontario* et *l'Alberta Companies Act*.
- En ce qui concerne les opérations des entités, les groupes ayant des employés devraient être au courant des lois provinciales relatives à l'emploi et, le cas échéant, aux domaines tels que les lois sur les droits de la personne et la protection des renseignements personnels.



Voir la Liste de contrôle relative à la politique en matière de protection de la vie privée (www.charitycentral.ca/docs/privacy-fr.pdf) pour obtenir davantage d'informations.

Voir aussi www.charitycentral.ca/fr/node/402 pour la FAQ sur les lois de protection des renseignements personnels et de protection de la vie privée.

- Droits et obligations des administrateurs prévus par la loi
Le Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif: Droits, fonctions et pratiques publié par Industrie Canada (2002) fournit aux administrateurs une bonne compréhension de leurs droits et obligations au regard de la loi.



Le guide est téléchargeable à

[www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer_fr.pdf/\\$FILE/Primer_fr.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/vwapj/Primer_fr.pdf/$FILE/Primer_fr.pdf)

Exigences imposées par les bailleurs de fonds

Différents bailleurs de fonds ont différentes exigences, mais on trouve généralement ce qui suit :

- exigences spécifiques relatives aux projets et activités financés
- rapports financiers et descriptifs
- mesures des résultats

Normes autoréglementées

Tous les niveaux de gouvernement réglementent et imposent des conditions aux opérations d'un organisme de bienfaisance par le biais de la législation, mais de nombreuses conditions de vos opérations seront aussi auto-imposées. Prenez par exemple l'embauche de personnel. Vous devez bien évidemment respecter les lois des droits de la personne et de l'emploi, mais ces lois vous laissent de la place pour élaborer et pratiquer votre propre gestion des ressources humaines.

Ces pratiques, bien que n'étant pas requises ou imposées par les intéressés, sont à la base de vos opérations. En établissant et en suivant vos propres normes, vous garantirez que l'organisme est auto-responsable. Ces pratiques appartiennent aux catégories de :

- pratiques de gestion tel que les contrôles financiers qui permettent à l'organisme de remplir ses exigences spécifiées au niveau externe et d'avoir une bonne intendance des donateurs
- pratiques qui sont fidèles l'éthique et aux valeurs de l'organisme tel que les pratiques en ressources humaines destinées au personnel et aux bénévoles
- pratiques de transparence qui renforcent la crédibilité et la confiance du public

Le tableau de la page 14 est tiré de la trousse d'autodiagnostic : Vers la responsabilisation que vous pouvez vous procurer à www.charitycentral.ca/docs/selfdiag-fr.pdf. Il énumère un ensemble de minimum de pratiques de responsabilisation fondées sur des exigences externes et auto-imposées. Cela vous propose un point de départ pour des pratiques de responsabilisation autoréglementées.

Pratiques en matière de responsabilisation	Imposé de l'extérieur	Auto-imposé
Examen des fins/objets	X	
Plan stratégique actuel	X	
Évaluation des programmes	X	
Consultation avec les intéressés		X
Activités politiques (OE)*	X	
Membres du conseil d'administration sans lien de dépendance	X	
Membres du conseil d'administration sans lien de dépendance avec le personnel dirigeant		X
Politique en matière de conflit d'intérêt		X
Modèle de gouvernance		X
Description des rôles des membres du conseil d'administration		X
Ligne hiérarchique définie entre le conseil d'administration et le personnel de direction		X
Examen annuel des règlements		X
Politiques écrites		X
Budget annuel élaboré ou approuvé par le conseil d'administration	X	
Politiques et pratiques financières		X
Examen de la rémunération du personnel de direction		X
Politique de remboursement des dépenses pour le conseil d'administration et personnel	X	X
Procédure pour suivre les exigences de déclaration de l'ARC (OE)	X	
Ratio des revenus par rapport aux dépenses des activités de financement (OE)	X	
Familiarisation du conseil d'administration au T3010 (OE)	X	
Capacité du conseil d'administration de s'exprimer sur la fiabilité de la déclaration T3010 (OE)	X	
Liste des exigences prévues par la loi provinciale	X	
Connaissance des lois sur la protection des renseignements personnels et de la vie privée	X	
Liste des exigences afin de maintenir le statut d'organisme de bienfaisance enregistré (OE)	X	
Procédure afin de respecter les exigences provinciales en matière d'activités de financement	X	
Fidélité de la documentation sur les activités de financement	X	
Rapport aux donateurs concernant les fonds dépensés		X
Respect des volontés des donateurs en matière de protection des renseignements personnels	X	
Possibilité pour les donateurs de se retirer des listes de diffusion		X
Disponibilité des renseignements financiers concernant les activités de financement		X
Familiarisation avec les lignes directrices de l'ARC concernant les activités de financement (OE)	X	
Code de déontologie		X
Politiques et procédures de traitement des plaintes		X
Communication au public de l'information concernant les membres du conseil d'administration et le personnel clé		X
Communication au public de l'information concernant vos fins, programmes, vos services et leur impact		X
Communication au public des renseignements financiers		X

* indique un organisme de bienfaisance enregistré

De quoi êtes-vous responsable?

(1) Mission et/ou objet

Vos objets ou fins guident les activités de votre organisme de bienfaisance. Il se peut que vous ayez énoncé un objet ou plus. Lorsque vous avez fait votre demande d'enregistrement d'organisme de bienfaisance auprès de l'ARC, vous avez déclaré vos objets de bienfaisance avec des activités correspondantes pour favoriser la réalisation de chaque objet. C'est la base de votre enregistrement en tant qu'organisme de bienfaisance. Si vous n'êtes pas enregistré auprès de l'ARC, vous avez quand même énoncé vos fins ou objets au moment de devenir légalement un organisme. Être un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif vous confère une exemption fiscale car vous êtes mandaté pour le bien du public. Vous êtes responsable de vos objets envers l'Agence du revenu du Canada et les autres intéressés.



Vos objets déclarés officiellement doivent être vos guides.

Vos programmes et activités représentent les moyens de réaliser vos objets. Si vous n'êtes pas fidèle à vos objets, alors les programmes et services que vous offrez ne sont pas adaptés puisqu'ils ne vous font pas progresser en direction de votre objet.

Souvent le personnel, les bénévoles ou les autres intéressés connaissent une mission de leur organisme, mais pas les objets ou les fins énoncés dans les documents légaux de l'organisme.

L'énoncé de mission d'un organisme devrait refléter ses objets ou ses fins. Il peut être formulé d'une façon qui est plus accessible au public et aux intéressés, mais il doit s'accorder avec ce pour quoi l'organisme est juridiquement constitué.

Parfois, cependant, l'énoncé de mission est ébauché sans faire attention aux objets ou aux fins juridiques. Durant des retraites pour élaborer des stratégies ou d'autres séances de planification, votre conseil d'administration peut avoir révisé votre mission sans examiner les documents constitutifs en vertu desquels votre groupe opère. Si la substance de l'énoncé de mission diffère des objets ou des fins, l'énoncé de mission devrait être modifié pour correspondre aux documents légaux. En évaluant si un organisme agit dans le cadre de son mandat, les documents juridiques présentés déterminent toujours ce que l'organisme devrait faire, et si les activités qu'il entreprend font progresser ce travail.

Faire une modification

En général, il vous faut l'autorisation des membres pour modifier vos fins. Les exigences exactes varient selon la structure juridique de votre organisme. Les documents constitutifs de votre organisme, tels que vos règlements, peuvent préciser la démarche à suivre.

Les lois en vertu desquelles votre groupe est constitué déterminent s'il y a d'autres considérations, comme les exigences de présentation de documents, à satisfaire pour mettre en œuvre une modification. Par exemple, si votre organisme est une société en Alberta, vous devez déposer une modification à Service Alberta.

Dans le cas d'organismes de bienfaisance enregistrés, les modifications d'objet de bienfaisance doivent être autorisées par l'ARC. Si votre objet a changé ou que vous envisagez une modification de ce qui avait été déposé à l'origine, vous devez en discuter avec l'ARC pour vous assurer que le nouvel objet est toujours un objet de bienfaisance et pour être informé de la procédure à suivre. Selon l'ampleur de la modification, il vous faudra peut-être déposer une demande écrite.



Pour obtenir des instructions concernant la modification des objets, consultez www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtng/chngs/prps-fra.html.

Restez ciblé

Vos programmes et services permanents ont été établis pour réaliser vos fins. En les offrant, vous pouvez découvrir d'autres besoins de vos clients. Dans le but d'aider, vous pouvez être tenté d'offrir ces services si désirés. Toutefois, pour rester ciblé, vous devez examiner et évaluer si le nouveau programme ou service feront avancer vos fins.

Une revue annuelle ou affirmation des objets et de la mission garde le conseil d'administration ciblé. C'est une bonne idée de faire cela dans le cadre d'une activité de planification annuelle.

Il est très important que votre mission soit communiquée clairement à tous vos intéressés. Elle peut apparaître dans différents formats et différents contextes. Il n'y a rien de pire que vos intéressés ne sachant pas que vous existez.

Être responsable envers votre mission

Les indicateurs clés comprennent :

- La mission reflète vos objets ou vos fins juridiques
- La mission est clairement énoncée dans vos documents promotionnels
- Les membres du conseil d'administration sont capables d'énoncer clairement votre mission
- Le personnel et les bénévoles sont capables d'énoncer clairement votre mission
- Votre plan stratégique est guidé par votre mission
- Il y a un document attestant de l'examen annuel de la mission par le conseil d'administration
- Il y a un échéancier pour réunir les observations de tous les intéressés y compris du public eu égard à la pertinence de la mission



- Rassemblez tous vos documents constitutifs (règlements, documents constitutifs, fiducies), rapports annuels et documents promotionnels.
- Examinez les documents pour voir s'ils mentionnent la mission, les objets et/ou les fins de votre organisme de bienfaisance. S'il y a une référence au mandat du groupe, elle peut différer de la formulation originale, mais l'intention doit correspondre aux documents juridiques et autres.
- Énoncez la mission au commencement d'une réunion du conseil d'administration.
- Énoncez la mission lors d'une rencontre du personnel.
- Incluez une brève discussion de la mission avec les bénévoles.

Programmes et activités

Avoir une mission sans programmes ni activités pour la réaliser est un peu comme avoir le plan d'un immeuble dans un ordinateur sans la construction correspondante. Pour faire avancer une mission, l'organisme de bienfaisance doit d'abord s'engager dans un processus de planification stratégique qui débouche sur un plan stratégique écrit.

« Un **plan stratégique** est un outil qui guide dans l'accomplissement d'une mission pour obtenir un maximum d'efficacité et d'impact. Pour être efficace et utile, il doit présenter clairement des buts détaillés et décrire les étapes et les ressources nécessaires pour les accomplir. En règle générale, la plupart des plans stratégiques devraient être revus et remaniés tous les trois à cinq ans. » (Mittenthal 2002)

Un plan stratégique est élaboré par le biais d'un processus de planification. Il répond à trois questions clés :

- « Que faisons-nous? »
- « Pour qui le faisons-nous? »
- « Comment exceller? »

Il est très important d'impliquer les personnes idoines dans le processus de planification stratégique tel que décrit dans *Ten Keys* de Mittenthal (2002).

Un plan stratégique comprend habituellement les éléments suivants :

- Énoncé de la mission, de la vision, des valeurs
- Buts et stratégies fondés sur une analyse de situation, comme une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM)
- Plan d'action pour chaque stratégie
- Plan de suivi et d'évaluation.

L'analyse FFPM est une technique d'analyse des conditions commerciales couramment utilisée en planification stratégique. L'utilisation de cette analyse permet à l'organisme de déterminer où il en est et où il veut aller, en tenant compte du milieu externe.

Alors qu'un plan stratégique peut adopter une vision de trois à cinq ans, l'environnement va vraisemblablement changer durant cette période. C'est pourquoi il est nécessaire de stipuler comment vous comptez assurer le suivi du plan et l'actualiser.

Les histoires apparaissant dans les médias évoquent souvent la question de la responsabilité financière et des organismes de bienfaisance. Les finances résonnent fortement aux oreilles de nombreux intéressés, surtout auprès du public. L'article « Charity 100: Where is your money going? » (Où va votre argent) dans MoneySense (juin 2010) classe les organismes de bienfaisance canadiens pour aider les donateurs à prendre leurs décisions. Cela reflète ce que le public demande des organismes de bienfaisance en étant responsables de leurs finances. Les organismes de bienfaisance ont pour fin de fournir au public les avantages énoncés dans leur mission ou objet. Qu'en est-il pour votre organisme?

Un organisme de bienfaisance est tenu par l'ARC de consacrer la majeure partie de ses ressources (financières et autres) à des activités de bienfaisance. La responsabilité financière c'est la gestion appropriée des fonds afin d'assurer qu'ils soient utilisés principalement dans des activités qui font avancer la réalisation des objets de l'organisme de bienfaisance et conformément à l'entente avec les bailleurs de fonds et les donateurs. Cela comprend des mécanismes de régulation du contrôle des entrées et sorties de fonds, la tenue de registres avec la documentation appropriée, et le respect des principes comptables généralement reconnus.



Le conseil d'administration est responsable des finances de l'organisme de bienfaisance.

Quelle que soit la taille de l'organisme de bienfaisance, le conseil d'administration doit disposer de politiques et de procédures financières. Les documents peuvent alors être organisés et conservés manuellement ou à l'aide d'un logiciel, dans le respect des principes comptables généralement reconnus.

L'établissement de politiques et de procédures écrites protège contre de futurs problèmes et fait partie de la gestion du risque. Des politiques et procédures financières de base incluent notamment :

- Rapports financiers
 - ◆ au conseil d'administration
 - ◆ aux bailleurs de fonds
 - ◆ à l'ARC incluant l'autorisation de personnes responsables de maintenir des pratiques appropriées en matière de délivrance de reçus

- Budget – quand est-il établi, qui le prépare, qui l’approuve et comment, comment assurer le suivi
- Banque – quelle banque et qui approuve
 - ◆ Pouvoir de signature – quels sont les deux personnes qui signeront.
 - ◆ Pas de signature de chèques en blanc
- Gestion des liquidités –reçus et sorties; qui a accès, quelle sera la fréquence de rapprochement et de reddition de comptes. S’il y a une petite caisse, fixer une limite et préparer le rapprochement avec la documentation et approuver avant de pouvoir la remplir.
- Tenue de registres – qui les tient et comment, qui y a accès.



Voir l’annexe A concernant l’exigence de durée de conservation des registres et livres de comptes pour les organismes de bienfaisance enregistrés.

- Limites et autorisation de dépenses
- Politique de gestion de l’argent –emprunt et placement des fonds inutilisés
- Carte de crédit et carte de débit
- Paye et retenue des déductions; versement de la TPS à l’ARC
- Examen financier et/ou vérification

Ces politiques et procédures doivent être comprises par le conseil d’administration, le comité des finances du conseil d’administration, le directeur général et le membre du personnel responsable des finances. Elles doivent être suivies à la lettre. Toute déviation doit être enregistré et signalée au conseil d’administration.

Sur une base régulière, d’habitude annuellement, un rapport financier est mis à la disposition du public dans le cadre du rapport annuel de l’organisme de bienfaisance. Dans sa déclaration annuelle (T3010) à l’ARC, l’organisme de bienfaisance est tenu de présenter ses états financiers. Le formulaire T3010 de l’organisme de bienfaisance enregistré est accessible au public sur le site Web de l’ARC.

Lorsque des questions sont posées, l’organisme de bienfaisance doit être en mesure d’expliquer ses procédures et de fournir la documentation si nécessaire, sans enfreindre les lois en matière de protection des renseignements personnels.

Indicateurs clés de responsabilité financière

- Les relevés bancaires sont rapprochés mensuellement
- Le rapport du trésorier est présenté mensuellement au conseil d'administration
- Les rapports financiers sont présentés aux bailleurs de fonds conformément aux exigences
- Une personne indépendante vérifie les finances; pour les organismes de bienfaisance enregistrés ayant un revenu annuel minimum de 250 000 \$, les états financiers sont vérifiés professionnellement tel que le recommande l'ARC
- Les dépenses annuelles des organismes de bienfaisance enregistrés sont principalement consacrées aux activités de bienfaisance
- Les revenus et les dépenses sont enregistrés afin de pouvoir être totalisés comme exigé dans la déclaration annuelle de l'organisme de bienfaisance (T3010) à l'ARC
- Le ratio des revenus et dépenses des campagnes de financement ne dépasse pas 35 %, dans des circonstances normales, tel que suggéré par l'ARC



- Ressources pour la responsabilisation et la gestion financière dans le secteur bénévole et communautaire
www.vsi-isbc.org/fr/funding/financial_guide/index.cfm
- Annexe B: FAQ Rapports financiers et organismes de bienfaisance enregistrés. Également disponible à
www.charitycentral.ca/docs/financialkit-fr.pdf

La façon dont l'organisme de bienfaisance gère à tous les niveaux reflète ses valeurs et sa culture organisationnelles et constitue la base de la responsabilisation et de l'efficacité de l'organisme. La gouvernance fait référence à la façon dont l'organisme de bienfaisance est géré par le conseil d'administration afin de réaliser sa mission. Cela englobe l'établissement et la gestion de la structure et l'assurance de la viabilité financière à l'aide de mécanismes de contrôle adaptés en matière de finance et de gestion. La bonne gouvernance c'est finalement assurer l'efficacité, la viabilité et la crédibilité de l'organisme de bienfaisance.

Le conseil d'administration est l'intendant de l'organisme de bienfaisance. Il porte la responsabilité de surveiller la gouvernance organisationnelle de l'organisme de bienfaisance et les devoirs connexes. Comme mentionné précédemment, le conseil d'administration est le fiduciaire de l'organisme de bienfaisance et a des responsabilités légales.

Le conseil d'administration peut opérer de différentes façons ou utiliser une combinaison de modèles de gouvernance. Quel que soit le modèle adopté par le conseil d'administration, ce dernier doit le communiquer clairement aux membres du conseil d'administration, au personnel et aux intéressés. En général, les conseils d'administration peuvent employer un ou deux modèles de gouvernance, ou bien un modèle mixte :

- **modèle de gouvernance politique** – le conseil d'administration s'occupe principalement de planifier l'orientation globale de l'organisme et d'élaborer les politiques majeures; le conseil d'administration embauche et supervise le personnel dirigeant de l'organisme de bienfaisance (le directeur exécutif ou le directeur général) tandis que les responsabilités des opérations quotidiennes et la mise en oeuvre des politiques sont déléguées au personnel.
- **modèle de gouvernance administratif** – le conseil d'administration est responsable à la fois des politiques et des opérations quotidiennes. Ce type de conseil d'administration gère habituellement des petits organismes ayant peu ou pas de personnel. S'il dispose d'un personnel minimal, le conseil d'administration peut avoir des responsabilités opérationnelles.
- **modèle de gouvernance mixte** – le conseil d'administration emploie une combinaison d'un modèle de gouvernance politique et d'un modèle de gouvernance administratif. Avec ce modèle, il est essentiel que chaque membre du conseil d'administration comprenne quand et comment chacun des deux modèles est utilisé.

Au fur et à mesure de l'évolution d'un organisme de bienfaisance, les pratiques de gouvernance du conseil d'administration peuvent changer, par exemple, si un organisme de bienfaisance qui n'avait pas de personnel s'occupant des activités administratives et des programmes possède désormais plusieurs personnes à ces fins. Si une modification est nécessaire, un conseil d'administration devrait comparer ses pratiques présentes aux pratiques antérieures et déterminer son style de gouvernance actuel. Une fois que cela a été déterminé, cela devrait être communiqué clairement à tous les membres du conseil d'administration, au personnel et aux intéressés.

Votre conseil d'administration a la responsabilité de surveiller l'organisme de bienfaisance quel que soit le modèle de gouvernance utilisé. Pour ce faire, il faut que les structures et les systèmes soient en place. Les structures signifient le conseil d'administration et les structures de gestion.

En ce qui concerne la structure du conseil d'administration, la pratique générale consiste à avoir, au minimum, trois éléments de base :

- un conseil d'administration qui peut fournir une surveillance objective
- un comité des candidatures
- un comité de vérification pour examiner la mise en œuvre des systèmes de gestion, financiers et de contrôle de l'information afin d'assurer que les exigences prévues par la loi soient respectées.

Les lignes de responsabilité et d'autorité du conseil d'administration doivent être clairement définies. Chaque comité doit disposer de la description de son rôle et des exigences de rendre des comptes. De même, dans la structure de gestion, selon le modèle de gouvernance choisi, on doit établir et communiquer clairement une ligne hiérarchique.



Il existe de nombreuses publications sur la gouvernance des conseils d'administration. Pour commencer, Mentoring Canada propose des modules de formation sur « Principes fondamentaux d'une participation efficace à un Conseil d'administration » à

www.mentoringcanada.ca/resources/training_fr.html.

La responsabilisation c'est faire le bien d'une bonne manière. Un organisme de bienfaisance peut avoir les meilleurs politiques, procédures et systèmes de gouvernance et de gestion, comme en ressources humaines et en gestion financière, au bout du compte, les intéressés veulent savoir si l'organisme de bienfaisance fait ce qu'il prétend faire dans sa mission et s'il le fait de manière responsable.

Donc, comment l'organisme de bienfaisance peut-il démontrer cela? Cela peut se faire par l'évaluation des résultats, c'est-à-dire, en indiquant ce que l'organisme de bienfaisance avait l'intention de faire et s'il y est parvenu. On assiste à une demande croissante de la part des bailleurs de fonds et du public intéressé pour une telle évaluation, souvent appelée évaluation des résultats. Il existe de nombreux modèles, tel que le modèle logique, le tableau de bord équilibré, la vérification sociale et l'analyse comparative.

L'évaluation des résultats mesure les résultats d'un programme ou d'une activité. C'est-à-dire, elle mesure l'impact, les effets et les avantages du programme pour les participants, plutôt que de comparer uniquement les intrants (la quantité de ressources ayant servi au programme) et les extrants (généralement, le nombre de participants).

Tous les types de résultat ou d'évaluation des résultats contiennent les éléments suivants :

- l'identification des objectifs liés aux résultats
- le choix des indicateurs
- l'identification des moyens de mesurer ces objectifs liés aux résultats
- la collecte et l'analyse des données
- la communication des résultats aux intéressés

De nombreux bailleurs de fonds, dont Centraide et le gouvernement du Canada, utilisent ce type de cadre de rendement tel que reflété dans le modèle logique ou sa variation dans leur demande de subvention et leur évaluation. Le modèle logique décrit les résultats escomptés, les ressources utilisées, ce qui a été accompli et pour qui afin de réaliser les résultats.

Le modèle logique : un aperçu

Intrants	Extrants	Extrants	Résultats	Résultats	Résultats
Ressources utilisées comme l'argent, le temps, les personnes, les équipements	Ce que vous faites, p.ex. activités ou services.	Qui vous servez, p.ex. participants y compris leur nombre	À court terme	À moyen terme	À long terme

Les avantages de l'évaluation des résultats

- Cela mesure le résultat ou les bénéfices escomptés pour les participants durant et après le programme.
- Les résultats renseignent l'organisme de bienfaisance sur les améliorations futures; il s'agit d'un outil de planification précieux.
- C'est un outil de responsabilisation, étant donné qu'il montre dans quelle mesure l'organisme de bienfaisance réalise le bien public comme il s'était engagé à le faire.

Les obstacles à l'évaluation des résultats

- cela prend du temps
- ce peut être onéreux
- il peut être difficile de mesurer les effets à long terme sans financement durable
- il peut être difficile d'obtenir le consentement des usagers (problèmes de protection de la vie privée)
- nécessite l'appui de tous les niveaux de l'organisme
- manque d'expertise



- « What is Outcome-Based Evaluation? »
www.managementhelp.org/evaluatn/outcomes.htm#anchor153409
- « The Logic Model for Program Planning and Evaluation »
www.uiweb.uidaho.edu/extension/LogicModel.pdf
- *Key Steps in Outcome Management*
www.urban.org/UploadedPDF/310776_KeySteps.pdf
- *Outcomes Framework Browser* avec des exemples de 14 secteurs de programmes
<http://portal.whatworks.org/programs.aspx>

Comment serez-vous responsable? (outils de responsabilisation)

Calendrier administratif

La création et l'utilisation d'un calendrier administratif pour planifier et gérer votre travail vous permettent d'assurer que vous accomplissiez tout ce qui est nécessaire dans les délais requis. Les tâches comprennent la préparation et l'approbation du budget, la production des déclarations annuelles à la province et à l'ARC, l'examen des fins ou des objets, les assemblées générales annuelles, le paiement des taxes comme la TPS, la TVH, la paye, et les tâches relatives à la gestion des ressources humaines.

Désignez un administrateur ou une équipe avec le directeur général pour créer et maintenir ce calendrier administratif. Demandez au conseil d'administration d'examiner l'ébauche avant sa finalisation. Une fois le calendrier finalisé, c'est une bonne idée de passer en revue les dates limites à venir pour les exigences eu égard à la responsabilisation au commencement de chaque réunion du conseil d'administration.



L'annexe C donne un exemple de calendrier administratif général.

Politiques et procédures

Pour que le conseil d'administration et le personnel opèrent de manière cohérente dans le cadre de la culture de l'organisme de bienfaisance et soient responsables, chacun doit connaître et suivre les politiques et les procédures. Donc d'où viennent les politiques et procédures? Elles doivent être élaborées par le conseil d'administration.

Une politique est l'énoncé officiel écrit d'une règle qui aborde une mission et le fonctionnement d'un organisme de bienfaisance. Elle guide le conseil d'administration et l'organisme en définissant les attentes et en fixant des limites aux actions et à la prise de décision. Tandis que la politique représente le « quoi », les procédures sont le « comment » mettre en œuvre la politique. Les procédures sont généralement formulées comme des instructions.



La politique et les procédures doivent correspondre aux exigences prévues par la loi s'appliquant aux domaines en question.

Habituellement, il y a deux types de politiques : les politiques du conseil d'administration et les politiques opérationnelles. Les politiques du conseil d'administration guident le travail du conseil d'administration, alors que les politiques opérationnelles fournissent une direction au personnel et aux bénévoles. Les politiques opérationnelles établissent l'environnement ou les paramètres de l'action. Le nombre et la nature des politiques d'un organisme de bienfaisance dépendent de son stade de développement.

Si vous avez des politiques, assurez-vous que votre conseil d'administration, votre personnel et vos bénévoles les connaissent. La communication des politiques est tout aussi importante que leur élaboration.

Format typique d'une politique :

- Nom de la politique
- But de la politique (pourquoi)
- Définition de l'enjeu
- Résultat désiré de la politique
- Qui peut faire exception à l'application de cette politique
- Date d'approbation et de révision
- Calendrier de révision, c'est-à-dire, annuel ou tous les x ans

Le bulletin d'information du Board Development Program sur *L'élaboration de politiques* (http://culture.alberta.ca/bdp/frenchbulletins/Policy_Development_French09.pdf) décrit un processus d'élaboration de politique avec les étapes suivantes :

- Planification et préparation
- Leadership
- Participation
- Mener à bien
- Évaluation

Les procédures précisent les étapes en vue de réaliser la politique avec plus de détails. Dans de nombreux cas, les organismes regroupent leur politique et leurs procédures par rapport à un sujet.

Comment être sûr que vous êtes éthiquement responsable

L'éthique représente la base de décision et d'action d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration d'un organisme de bienfaisance devrait élaborer ou adopter un code de déontologie. Le guide du Code d'éthique d'Imagine Canada possède une section intitulée « Pratiques et transparence financières » qui devraient être faciles à adopter. Vous pouvez consulter ce guide à www.imaginecanada.ca/files/www/fr/ethicalcode/ethical_code_handbook_fr.pdf

Si vous vous trouvez dans une situation où votre code de déontologie ne répond pas à la question concernée, envisagez de répondre à ces questions

(adapté de www.ethics-e-learning.com) :

- La décision ou l'action seront-elles conformes?
 - ◆ Est-ce légal?
 - ◆ Est-ce contre les règles des bailleurs de fonds?
 - ◆ Est-ce contre la pratique générale du secteur de bienfaisance?
- Le conseil d'administration est-il responsable?
 - ◆ Quelle est l'incidence sur nos clients et nos partisans?
 - ◆ Est-ce contre les principes d'un membre individuel du conseil d'administration?
- La décision ou l'action sont-elles généralement acceptables?
 - ◆ Cela conviendrait-il à l'organisme de bienfaisance si l'action était rapportée en première page des journaux?
 - ◆ Les membres du conseil d'administration auraient-ils honte que leurs pairs soient au courant?

Comment être responsable en gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont les atouts les plus importants d'un organisme de bienfaisance. Cela comprend à la fois le personnel ou les employés et les bénévoles. Le conseil d'administration a la responsabilité globale de la gestion des ressources humaines de l'organisme de bienfaisance. Le niveau d'engagement du conseil d'administration dans la gestion et les pratiques en matière de ressources humaines (RH) dépend de son modèle de gouvernance. Au minimum, le conseil d'administration est directement responsable de l'élaboration des politiques et des procédures ainsi que des pratiques en RH reliées à un directeur général. N'oubliez pas que c'est le conseil d'administration qui demeure responsable en dernier ressort de la gestion des ressources humaines même lorsqu'elle est déléguée.

La gestion des ressources humaines est très importante étant donné qu'elle implique plusieurs dimensions :

- le respect de la législation du travail
- les droits de la personne et les enjeux de protection de la vie privée
- la santé et la sécurité
- la culture de l'organisation

C'est pourquoi les politiques et procédures en la matière, que ce soit pour le personnel rémunéré ou les bénévoles d'un organisme de bienfaisance devraient prendre en compte toutes ces dimensions. Ces politiques et procédures doivent être bien documentées et mises en œuvre afin d'assurer que les pratiques soient cohérentes.



Le site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire à www.hrcouncil.ca contient une documentation bien fournie allant des normes de gestion aux outils en passant par des exemples dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Consultez :

- Normes de gestion RH
- Bilan RH
- Tableau des responsabilités RH

http://hrcouncil.ca/info-rh/documents/Table_Resp_RH.pdf

(voir l'annexe D)

Références relatives aux lois du travail provinciales

Voici de bons points de départ pour les exigences provinciales. Il se peut qu'ils vous conduisent vers d'autres sources d'information.

- Alberta : www.alrb.gov.ab.ca/guidecontents.html
- Colombie-Britannique : www.labour.gov.bc.ca/esb/facshts/welcome.htm
- Manitoba : www.gov.mb.ca/labour/standards/index.html
- Nouveau-Brunswick : www.gnb.ca/0308/index-f.asp
- Terre-Neuve et Labrador : www.hrle.gov.nl.ca/lrb/
- Nouvelle-Écosse : www.gov.ns.ca/lwd/
- Ontario: www.labour.gov.on.ca/french/
- Île-du-Prince-Édouard : www.gov.pe.ca/sss/index.php3?number=1002354&lang=E
- Québec : www.cnt.gouv.qc.ca/accueil/index.html
- Saskatchewan : www.labour.gov.sk.ca/legislation/



Voir également l'info-éclair : Exigences prévues par la loi pour les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes sans but lucratif à www.charitycentral.ca/docs/legalreq-fr.pdf

Comment être responsable en gestion des bénévoles

Dans de nombreux organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif, les bénévoles jouent un rôle important dans la gouvernance, l'administration et la prestation de programmes. Ils partagent des problèmes semblables à ceux des membres du personnel, comme la sécurité en milieu de travail et la protection de la vie privée. Les politiques et les procédures de gestion relatives aux bénévoles sont aussi nécessaires et importantes que celles destinées au personnel.

Le « Code canadien du bénévolat », élaboré par Bénévoles Canada et les Administrateurs canadiens des ressources bénévoles, énonce les valeurs, les principes directeurs et les normes organisationnelles destinées à l'implication des bénévoles. En résumé, un organisme de bienfaisance ou un organisme sans but lucratif employant des bénévoles devrait :

- reconnaître et intégrer les bénévoles dans son équipe des ressources humaines pour poursuivre sa mission
- disposer de politiques et de procédures pour le recrutement des bénévoles et leur présélection, l'orientation, la formation, la supervision, le remboursement des dépenses; le rôle des bénévoles vis-à-vis du personnel; la résolution de conflit et l'évaluation
- avoir des descriptions destinées aux bénévoles
- désigner une personne responsable du programme des bénévoles
- tenir de bons registres des bénévoles conformément à la législation et aux exigences des autres intéressés



Le « Code canadien du bénévolat » est téléchargeable à <http://benevoles.ca/files/CodeFrnJune2006.pdf>

Comment être responsable dans les campagnes de financement

Dans le cadre des activités de financement, les organismes de bienfaisance sont responsables :

- envers tous les niveaux de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) quant aux exigences en matière d'obtention de permis
- envers le public de ne pas représenter de manière inexacte l'organisme de bienfaisance et aux fins de l'activité de financement
- des actions du personnel, des bénévoles et des contracteurs tiers
- envers les donateurs de gérer les fonds et d'en rendre compte
- envers l'ARC des exigences de reddition de comptes, de conformité aux règles de délivrance des reçus pour dons, de tenir des registres comptables pour les dépenses et les revenus liés aux campagnes de financement, et de ratios acceptables de revenus et de dépenses liés aux campagnes de financement (uniquement pour les organismes de bienfaisance enregistrés)
- envers les autres intéressés de la gestion appropriée des fonds.

Exigences de conformité des organismes de bienfaisance enregistrés pour les campagnes de financement

Les lignes directrices de l'ARC portant sur les activités de financement des organismes de bienfaisance enregistrés amènent votre conseil d'administration à se poser des questions concernant :

- le contrôle que vous exercez sur vos activités, peu importe qui les organise
- la manière dont la rémunération est déterminée pour le personnel ou les contracteurs tiers
- le budget destiné aux campagnes de financement et la façon dont sera assuré le suivi des dépenses, en particulier celles liées à la bienfaisance et à l'administration
- les bénéfices (avantages) que reçoivent les donateurs et la façon de déterminer le montant admissible pour les reçus aux fins de l'impôt
- les documents conservés concernant des discussions et des décisions relatives à une campagne de financement
- le contrôle des ratios d'exploitation



Voir le ratio suggéré à www.charitycentral.ca/fr/node/499

- avec quelle exactitude est préparée et livrée l'information sur l'organisme de bienfaisance
- le temps consacré à faire le bilan de l'activité de financement

Les lignes directrices de l'ARC portant sur les activités de financement des organismes de bienfaisance enregistrés, à www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cps/cps-028-fra.html, proposent de l'information sur :

- la différence entre les dépenses liées à la bienfaisance et celles liées à des activités autres que la bienfaisance
- s'abstenir des pratiques inadmissibles et interdites
- parvenir à des ratios d'exploitation raisonnables
- reconnaître les signes de pratiques exemplaires



Des indicateurs de pratiques exemplaires sont aussi présentés à www.charitycentral.ca/fr/node/487

Dans sa communication avec vos intéressés, l'organisme de bienfaisance doit se conformer à la législation en matière de protection des renseignements personnels. Des lois fédérales et provinciales s'appliquent à ces questions.



- Pour obtenir davantage d'information, voir la Liste de contrôle relative à la politique en matière de protection de la vie privée à www.charitycentral.ca/docs/privacy-fr.pdf.
- Voir également la FAQ sur la législation en matière de protection des renseignements personnels à www.charitycentral.ca/fr/node/402.

Exigences provinciales de conformité pour les campagnes de financement

De nombreuses provinces possèdent leurs propres lois en matière de campagnes de financement, par exemple, en Alberta, la *Charitable Fundraising Act and Regulation*. Connaissez-vous les exigences provinciales que vous devez respecter? Consultez la liste actualisée des lois provinciales sur le site Web de l'ARC.



Coordonnées des gouvernements provinciaux et territoriaux
www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prvncls/menu-fra.html

Transparence + communication → responsabilisation

La responsabilisation, la transparence et la communication vont main dans la main. Un organisme de bienfaisance qui est responsable et emploie des pratiques de gestion ouvertes peut être ancré dans de bons principes. Mais s'il ne communique pas avec ses intéressés, l'organisme de bienfaisance peut être perçu comme n'étant ni responsable ni transparent.

Comme mentionné, les organismes de bienfaisance doivent être proactifs dans leur communication des résultats de leurs programmes, des résultats de leurs activités de financement, et d'autres informations pertinentes afin de créer et de maintenir leur crédibilité.

Nous espérons qu'il est évident que tous les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes sans but lucratif devraient viser à être responsables et transparents. Il s'agit d'un processus constant qui requiert du temps et de l'engagement du conseil d'administration et du personnel de manière routinière.

Averti des enjeux de la responsabilisation, en tant que conseil d'administration, vous pouvez désormais prendre le temps d'examiner ce que vous avez en place, d'envisager quelles pratiques adopter, quels outils employer et d'élaborer un plan pour aller de l'avant vers la responsabilisation. Vous pouvez léguer à vos successeurs au conseil d'administration des normes élevées, des bonnes pratiques et la documentation des pratiques de votre organisme en matière de responsabilisation. Pour faire le bilan des pratiques actuelles de votre organisme en matière de responsabilisation, consultez www.charitycentral.ca/docs/selfdiag-fr.pdf et téléchargez la trousse d'autodiagnostic.

Références

Autres ressources

- Burke-Robertson, Jane. 2009. *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*. Toronto : Institut canadien des comptables agréés.
www.csrg.ca/organismes-sans-but-lucratif/npo-directors-series/20-questions-series/item36455.aspx
- Ebrahim, Alnoor et Edward Weisband, éd. 2007. *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Ebrahim, Alnoor. 2010. « The Many Faces of Nonprofit Accountability: A Working Paper ». Boston : Harvard Business School. www.hbs.edu/research/pdf/10-069.pdf
- Efron, Sarah. 2010. « Charity 100: Where is your money going? » *MoneySense*, juin 2010.
www.moneysense.ca/2010/06/17/the-charity-100-where-is-your-money-going
- Imagine Canada. 2010. Cadre d'action.
www.imaginecanada.ca/fr/node/244
- Kearns, Kevin P. 1996. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organisations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maryland Association of Nonprofit Organisations. 2009. *Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector*. Baltimore : Maryland Nonprofits.
www.marylandnonprofits.org/html/standards/04_02.asp
- Mittenthal, Richard. 2002. Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. New York : TCC Group. www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf
- Mollenhauer, Linda. 2000. Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector. Markham, ON : Société canadienne de la SLA. www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKSguide_v4.pdf
- Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole. 1999. *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*. Ottawa : la Table ronde du secteur bénévole.
www.ecgi.org/codes/documents/broadbent_report_1999_fr.pdf

Sites Web utiles

Le Centre des Organismes de bienfaisance : www.charitycentral.ca

Ce site Web contient des ressources documentaires sur les organismes de bienfaisance enregistrés. De nouvelles ressources sur la responsabilisation continueront à être élaborées jusqu'au 31 mars 2011 dans le cadre du projet Vers la responsabilisation.

Administrateurs canadiens des ressources bénévoles : www.cavrcanada.org

Conseil canadien des œuvres de charité chrétiennes : www.cccc.org

Conseil RH pour le secteur communautaire : www.hrcouncil.ca

Sites Web généraux sur les organismes de bienfaisance enregistrés

Les organismes suivants reçoivent des subventions de l'ARC dans le cadre du Programme d'aide et de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance (www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/fndng/menu-fra.html) afin d'élaborer et de proposer des ressources pédagogiques et de la formation aux organismes de bienfaisance enregistrés.

Actions interculturelles de développement et d'éducation (AIDE) Inc.:

www.aide.org/site/index.php

Association des sourds du Canada : www.cad.ca

Conseil canadien pour la coopération internationale : www.ccic.ca

Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole et communautaire – Université Carleton : <http://thecharitiesfile.ca/>

CentrePoint Non Profit Management : www.thecentrepoint.ca/today/index.html

Community Futures South Fraser : www.southfraser.com/

Community Sector Council of Newfoundland and Labrador Inc.: www.envision.ca

Éducaloi : www.educaloiquc.ca/loi/organismes_de_bienfaisance/

Imagine Canada : <http://charitytax.imaginecanada.ca/>

Institute for Nonprofit Studies – Mount Royal University :

www.charityfilingguide.ca/fr/index.html

Legal Information Society of Nova Scotia : www.legalinfo.org/

Legal Resource Centre of Alberta – Le Centre des Organismes de bienfaisance : www.charitycentral.ca

Association ontarienne de soutien communautaire : www.capacitybuilders.ca/clip/clip-fr.php

Service public d'éducation et d'information juridiques du Nouveau-Brunswick : www.legal-info-legale.nb.ca

Annexes

Annexe A Exigence de durée de conservation des registres et livres de comptes pour les organismes de bienfaisance enregistrés

Annexe B Rapports financiers et organismes de bienfaisance enregistrés – FAQ

Annexe C Exemple de calendrier administratif général

Annexe D Tableau des responsabilités en ressources humaines

Annexe A Exigence de durée de conservation des registres et livres de comptes pour les organismes de bienfaisance enregistrés

www.charitycentral.ca/docs/booksrecords-fr.pdf

Registres et livres de comptes Période de conservation

Type de document	Description	Période de conservation
Registres liés aux dons	Duplicata des reçus émis pour des dons (autres que les dons sur une durée de 10 ans à des organismes de bienfaisance enregistrés)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ans après la fin de la dernière année civile à laquelle les reçus s'appliquent
	Tous les documents concernant les dons sur une durée de 10 ans	<ul style="list-style-type: none"> • tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
Comptes rendus de réunions	Comptes rendus des réunions des administrateurs et des cadres	<ul style="list-style-type: none"> • tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
	Comptes rendus des réunions des membres	<ul style="list-style-type: none"> • tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
Grand livre général	Le grand livre général ou tout autre livre d'inscriptions définitives renfermant le sommaire des transactions reportées d'une année à l'autre	<ul style="list-style-type: none"> • 6 ans après le dernier jour de l'année d'imposition à laquelle se rapporte le document, tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
	Accords ou contrats spéciaux nécessaires à la compréhension des inscriptions du grand livre général ou de tout autre livre d'inscriptions définitives	<ul style="list-style-type: none"> • 6 ans après le dernier jour de l'année d'imposition à laquelle se rapporte le document, tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance

Type de document	Description	Période de conservation
Statuts et autres documents régissant un organisme de bienfaisance enregistré	Tous les statuts et autres documents régissant un organisme de bienfaisance enregistré	<ul style="list-style-type: none"> • tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
Autres registres et livres de comptes	Registres et livres de comptes, ainsi que les comptes et les pièces justificatives, renfermant le sommaire des transactions reportées d'une année à l'autre de l'organisme de bienfaisance	<ul style="list-style-type: none"> • 6 ans après le dernier jour de l'année d'imposition à laquelle les documents se rapportent • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
Autres (liste non exhaustive)	Le grand livre général ou tout autre livre d'inscriptions définitives renfermant le sommaire des transactions reportées d'une année à l'autre	<ul style="list-style-type: none"> • 6 ans après le dernier jour de l'année d'imposition à laquelle se rapporte le document, tant que l'organisme de bienfaisance est enregistré • 2 ans après la date de révocation de l'enregistrement de l'organisme de bienfaisance

Annexe B

Rapports financiers et organismes de bienfaisance enregistrés FAQ

www.charitycentral.ca/docs/financialkit-fr.pdf



FAQ

Rapports financiers et organismes de bienfaisance enregistrés

Comptables professionnels

CP1

Une fois que nous sommes un organisme de bienfaisance enregistré, avons-nous besoin d'un comptable professionnel?

Non. Ce n'est pas nécessaire d'avoir un comptable professionnel.

L'engagement d'un comptable professionnel n'est pas lié à votre statut d'organisme de bienfaisance enregistré auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). L'ARC recommande que les organismes de bienfaisance produisent des états financiers vérifiés si leur revenu brut de toutes provenances est supérieur à 250 000 \$. Vous devriez évaluer les besoins de votre organisme et les ressources à votre disposition au sein de l'organisme. Quelqu'un de l'organisme doit comprendre les exigences relatives au statut d'organisme de bienfaisance enregistré, y compris comment remplir la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010), et où trouver les informations et les ressources nécessaires.

Le trésorier de l'organisme de bienfaisance devrait signer les états financiers n'ayant pas été préparés par un professionnel.

CP2

Que fait un comptable professionnel que notre aide-comptable ou notre teneur de comptes bénévole ne peut pas faire?

Tandis que la **tenue des comptes** enregistre les opérations de votre organisme, la **comptabilité** comprend tout le processus d'enregistrement, de classification, de présentation et d'interprétation des opérations financières. Il y a une grande différence entre la comptabilité et la tenue de comptes.

L'enregistrement et la préservation des opérations est la **tenue de comptes**. Cette fonction assure qu'il existe des registres et de la documentation appropriés pour toutes les opérations financières.

La présentation des opérations financières par le biais des états financiers et autres rapports requis est une fonction de **comptabilité**. Ces états et rapports montrent les résultats des opérations ainsi que la situation financière de l'organisme.

Le volet interprétation du processus de comptabilité comprend l'analyse, l'explication et l'utilisation des informations présentées dans les rapports financiers. Un comptable professionnel est formé et possède l'expérience lui permettant d'interpréter les renseignements financiers et d'en faire un rapport selon une perspective qui pourrait échapper à un aide-comptable.

Il se peut que vous ayez la chance d'avoir un bénévole qui soit comptable professionnel, mais qui n'ait peut-être pas le temps ou l'expertise dans le domaine des rapports des organismes sans but lucratif pour remplir complètement ce rôle. Si tel est le cas, il vous reste à examiner la nécessité d'un comptable professionnel ayant l'expertise requise.

CP3

Quels types de comptables sont considérés comme des comptables professionnels au Canada?

Au Canada, ce sont les provinces qui régissent la profession comptable et les différents services que chaque type de comptable peut fournir. Toutes les provinces reconnaissent les trois principales désignations en matière de comptabilité au Canada, à savoir :

- CGA (comptable général(e) accrédité(e))
- CA (comptable agréé(e))
- CMA (comptable en management accrédité(e)).

CP4

De quel type de comptable professionnel avons-nous besoin et pour quoi?

Comme mentionné à la question CP3, les provinces déterminent quels services peut offrir au public chaque désignation. Les services sont d'habitude classés selon les catégories suivantes :

- **les services de certification**, comprenant les services de vérification et d'examen;
- **les services autres que la certification**, comprenant les missions de compilation ou d'avis au lecteur (voir la question **GFR7**) et les productions de déclaration dont les déclarations de renseignements d'organismes de bienfaisance enregistrés (T3010).

Une fois que votre organisme décide quels services il vous faut, consultez le site Web provincial de chaque organisme comptable afin de déterminer quelle désignation est plus à même de répondre à vos besoins. La plupart de ces sites Web comportent également une liste de référence de comptables dans votre région offrant les services que vous recherchez.

Les sites Web nationaux pour les organismes comptables sont

- Association des comptables généraux accrédités du Canada : www.cga-canada.org
- Comptables agréés du Canada : www.cica.com
- Comptables en management accrédités : www.cma-canada.org

Chacun de ces sites Web contient des liens vers des sites provinciaux.

Le T3010 en anglais est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtnng/rtrn/flngb-eng.html

Le T3010 en français est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtnng/rtrn/flngb-fra.html

CP5

Quels devraient être nos critères de sélection d'un comptable professionnel, bénévole ou rémunéré?

Votre comptable professionnel devrait déjà avoir travaillé avec des organismes de bienfaisance et comprendre les exigences eu égard à l'observation qui s'appliquent à un organisme de bienfaisance enregistré. Qu'il soit bénévole ou rémunéré pour ses services, votre comptable devrait avoir le temps de fournir tous les services dont vous avez besoin.

Idéalement, un comptable professionnel potentiel devrait produire des références d'autres organismes de bienfaisance auxquels il a fourni des services.

CP6

Nous sommes un nouvel organisme sans but lucratif ayant reçu récemment le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Devrions-nous obtenir l'aide d'un comptable professionnel pour mettre en place nos dossiers de comptabilité?

Les systèmes de comptabilité peuvent être mis en place par quiconque ayant de l'expérience en comptabilité ou en tenue de registres. Un comptable professionnel peut fournir de précieux conseils si votre organisme de bienfaisance exécute des opérations complexes ou connaît une circonstance particulière ou inhabituelle nécessitant l'expertise d'un professionnel. En particulier, quiconque met en place vos dossiers de comptabilité devrait connaître ce qui est nécessaire pour remplir le T3010 (déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés).

Le T3010 en anglais est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtngr/rtrn/flngb-eng.html

Le T3010 en français est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtngr/rtrn/flngb-fra.html

CP7

Comment devraient être mis en place les dossiers de comptabilité afin que nous puissions remplir facilement la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010)?

Votre organisme de bienfaisance doit tenir compte de tous les utilisateurs de vos renseignements financiers et de leurs exigences. Un des plus importants utilisateurs des renseignements financiers d'un organisme de bienfaisance est l'Agence du revenu du Canada (ARC). Vous devez comprendre les renseignements financiers requis pour le T3010 :

- Les renseignements du bilan destiné au T3010 sont principalement les mêmes que dans n'importe quel jeu d'états financiers.
- Les comptes de recettes et dépenses figurant dans le T3010 sont conçus pour fournir à l'ARC les renseignements qui lui sont nécessaires pour surveiller les organismes de bienfaisance. La façon dont les catégories de l'ARC fournissent les renseignements peut différer de ce dont vous avez besoin aux fins de gestion ou pour répondre aux besoins des autres utilisateurs.

Votre organisme de bienfaisance devrait concevoir votre système de comptabilité afin que vous puissiez facilement transférer les renseignements à la déclaration T3010. Gardez une trace de l'origine des renseignements dans le système de comptabilité afin de pouvoir faire des rapports cohérents à l'ARC d'une année à l'autre. Ceci est particulièrement important si la personne qui remplit la déclaration change chaque année, comme ce peut être le cas lorsqu'un bénévole ou une compagnie de comptabilité externe accomplit cette tâche.

Pour en savoir davantage, consultez la fiche-conseil n° 4 – Renseignements financiers et autres renseignements indispensables pour remplir la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010)

Le T3010 en anglais est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtngr/rtrn/flngb-eng.html

Le T3010 en français est disponible sur le site Web de l'ARC à

www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtngr/rtrn/flngb-fra.html

Gestion financière et reddition de comptes

GFR1

Quelle est la différence entre les états financiers provenant de notre système de comptabilité et « les états financiers vérifiés »?

Les « états financiers vérifiés » signifient habituellement qu'une personne indépendante de la direction de l'organisme a réuni des éléments documentaires pour étayer les renseignements financiers fournis par la direction. Cette personne ou cet organisme indépendant ajoute un rapport aux renseignements exprimant s'ils sont présentés de façon juste (lorsque les comptables disent que les renseignements sont « présentés de façon juste », ils veulent dire que les renseignements sont complets et qu'ils ont été partagés de manière ouverte et honnête).

Il vous faut traiter le fait que les états financiers vérifiés ne le sont pas toujours par un comptable professionnel. Les personnes impliquées dans les organismes sans but lucratif considèrent généralement les états financiers vérifiés comme ceux ayant été vérifiés par les comptables professionnels. Les règlements administratifs de certains organismes indiquent que deux membres de l'organisme peuvent aussi fournir les services de vérification et faire un rapport au conseil.

Lorsque des comptables professionnels externes effectuent une vérification et émettent leur opinion, ils suivent généralement les normes reconnues en matière de vérification et de reddition de comptes, employant les principes de comptabilité généralement retenus. Il s'agit de règles générales et spécifiques adoptées par la profession comptable comme lignes directrices pour mesurer, enregistrer et rapporter les opérations financières et les activités d'un organisme. Cela permet d'avoir de la cohérence dans la reddition de comptes entre les organismes et d'une année à l'autre.

Par contraste, les états provenant du système de comptabilité d'un organisme de bienfaisance n'offrent pas la même garantie aux utilisateurs d'états financiers et ne sont très souvent pas conformes aux normes de comptabilité.

GFR2

Qu'est-ce qu'on entend par « bonne gestion financière »? En fin de compte, qui est responsable de la gestion financière d'un organisme de bienfaisance?

Votre organisme de bienfaisance jouit d'une bonne gestion financière s'il prend soin de manière appropriée des fonds qui lui sont confiés pour répondre aux besoins de votre collectivité et à vos exigences en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré. Une bonne gestion financière comprend la planification de vos besoins financiers, l'établissement et le suivi de politiques financières, ainsi que l'établissement et le suivi de contrôles internes convenant à votre organisme.

L'ensemble du conseil est responsable de la gestion financière de l'organisme, pas uniquement le trésorier ou le comité des finances. Le conseil devrait établir des politiques financières et en assurer le suivi pour garantir qu'elles reflètent les volontés ou pratiques actuelles du conseil et apporter des changements au besoin. Le conseil doit aussi garder un œil sur les pratiques financières afin d'assurer que les politiques sont mises en œuvre comme prévu.

GFR3

Les états financiers vérifiés le sont-ils toujours par des comptables professionnels?

Non. Le terme « état financier vérifié » ne fait pas toujours référence à des états financiers vérifiés par un comptable professionnel. Les règlements administratifs de certains organismes de bienfaisance enregistrés indiquent que deux membres de l'organisme peuvent aussi fournir les services de vérification et faire des rapports au conseil et aux membres.

GFR4

Les organismes de bienfaisance enregistrés sont-ils tenus de soumettre des états financiers vérifiés à l'Agence du revenu du Canada avec leur T3010 annuel?

Non. Les organismes de bienfaisance enregistrés sont tenus de fournir une copie de leurs états financiers avec leur T3010, mais les états n'ont pas besoin d'avoir été vérifiés. L'ARC recommande que les organismes de bienfaisance produisent des états financiers vérifiés si leur revenu brut provenant de toutes sources est supérieur à 250 000 \$.

GFR5

Si l'ARC n'a pas besoin d'états financiers vérifiés, pourquoi doit-on en avoir?

Les états financiers vérifiés assurent les utilisateurs de vos renseignements financiers que les renseignements sont présentés de façon juste. Il se peut que vous ayez besoin d'états financiers vérifiés pour répondre à des exigences juridiques figurant dans votre acte constitutif et vos règlements administratifs ou bien pour respecter les réglementations gouvernementales et les besoins des utilisateurs. Les utilisateurs comprennent les bailleurs de fonds, les membres, le conseil, la direction, les créanciers, les banquiers, les employés, les donateurs, les bénéficiaires de services et la collectivité dans son ensemble.

GFR6

Est-ce une bonne pratique de faire vérifier nos états financiers par un comptable professionnel?

L'exigence d'une vérification peut se trouver dans un règlement administratif d'organisme de bienfaisance ou dans d'autres documents juridiques, ou bien peut être due à un bailleur de fonds ou à un autre utilisateur des états financiers. Une vérification peut souvent déterminer les erreurs financières figurant dans les renseignements, mais la question de savoir s'il s'agit d'une bonne pratique, nécessaire ou non diffère selon le type et la taille des organismes.

GFR7

Qu'est-ce qu'une « lettre de mission » avec un comptable professionnel?

Une lettre de mission est un contrat officiel de service conclu avec un comptable professionnel. Cette lettre précise les conditions de l'arrangement avec le comptable et le type de rapport qui sera fourni. Lisez-la attentivement; une fois signée, elle devient un contrat légal. S'il y a des questions concernant le contenu de la lettre, discutez-en avec le comptable avant de signer.

GFR8

Quels sont les différents types de services qu'un comptable professionnel peut fournir?

Vous pouvez engager un comptable pour trois types de services relatifs aux états financiers disponibles pour les organismes de bienfaisance :

- missions de compilation (ou missions d'avis au lecteur);
- missions d'examen;
- missions de vérification.

Une **mission de compilation** convient à nombre de petits organismes privés. La compilation a pour but de préparer les états financiers ou tout autres renseignements financiers nécessaires à votre organisme de bienfaisance, en fonction des données et des renseignements que vous fournissez. Étant donné que c'est vous qui avez fourni l'information, le comptable ne donne aucune certification quant à la fiabilité ou l'exactitude des renseignements financiers préparés.

Les états financiers préparés dans le cadre d'une mission de compilation sont considérés comme des « états compilés ».

Une **mission d'examen** est considérée comme une mission de certification limitée. Cela signifie que l'on s'attend à ce qu'un comptable indépendant détermine si les renseignements financiers présentés par l'organisme de bienfaisance sont plausibles

ou crédibles, mais n'exprime pas véritablement d'opinion quant à la fidélité ou la validité des états financiers. Contrairement à une compilation, qui n'offre aucune certification aux utilisateurs des états financiers, une mission d'examen est conçue pour offrir une promesse modérée que l'information est fiable. Pour certains organismes de bienfaisance enregistrés, une mission d'examen peut être adaptée pour répondre aux besoins des utilisateurs des états financiers. Il vous faut déterminer si les utilisateurs de vos états financiers se satisferont d'une mission d'examen ou si vos règlements administratifs permettent une mission d'examen au lieu d'une vérification.

Les états financiers préparés dans le cadre d'une mission d'examen sont considérés comme des « états examinés ».

Une **mission de vérification** est conçue pour fournir le niveau le plus élevé de certification aux utilisateurs des états financiers. Les procédures de vérification sont conçues spécialement pour permettre au vérificateur d'élaborer et d'exprimer une opinion indépendante par rapport à la fiabilité globale des états financiers. Le vérificateur examine également les états financiers afin de vérifier s'ils ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada.

Les états financiers préparés dans le cadre d'une mission de vérification sont les seuls qui peuvent être considérés comme des « états financiers vérifiés ». Plus le comptable fournit de certification aux utilisateurs des états financiers, plus il a besoin de temps pour effectuer la mission et donc, plus ses tarifs seront élevés. Ainsi voyez-vous, une mission de compilation qui n'offre aucune certification coûte bien moins qu'un examen, qui offre un certain degré de certification. Une vérification offre le plus de certification c'est pourquoi son coût en sera le plus élevé. Une vérification produit également une lettre destinée à la direction qui contient des recommandations d'améliorations aux contrôles internes et d'autres domaines d'intérêt pour la direction.

GFR9

Comment est déterminé le coût de faire vérifier nos états financiers?

En général, les frais de vérification reposent sur une combinaison du temps nécessaire pour effectuer une vérification et le niveau de personnel requis pour la mission en question. Les frais de vérification peuvent être facturés en fonction d'une proposition de prix fixe sur laquelle on s'est entendu avant le début du travail ou ils peuvent correspondre au nombre d'heures nécessaires pour effectuer le travail. Bien que la durée et l'expertise soient les facteurs prépondérants pour déterminer les frais de vérification, les caractéristiques d'un organisme, tel que sa complexité et sa taille, ont une incidence.

GFR10

Quel est le travail que doit effectuer notre organisme de bienfaisance lors d'une vérification de nos états financiers?

Afin que la vérification se déroule sans problème et efficacement, vous devez jouer un rôle actif dans le processus de vérification.

- Le vérificateur fournira à votre organisme une liste de documents et de feuilles de travail indispensables pour que la vérification aille de l'avant. Vous devrez les préparer et les fournir au vérificateur en temps opportun.
- Votre personnel de direction et de comptabilité devrait être au courant de la vérification et être disponible durant la phase de travail sur le terrain de la vérification, afin de répondre aux questions. Si du personnel essentiel n'est pas disponible, vous devriez en informer le vérificateur dès que possible, de sorte que cela puisse être prévu dans le plan de vérification.
- La direction est responsable d'informer le vérificateur de votre calendrier prévu pour la réalisation de la vérification, en particulier des

dates d'échéances impératives et des raisons afférentes.

- Vous êtes aussi responsable de continuer à tenir les documents comptables durant la période de vérification et de mettre ces documents à la disposition du vérificateur à sa demande.
- La direction devrait lire attentivement toutes les lettres du vérificateur et poser des questions immédiatement concernant tout élément peu clair ou incorrect.
- Lorsque vous recevez les ébauches des états financiers vérifiés, la direction et les autres principaux intéressés doivent prendre le temps de passer en revue les états et de contacter le vérificateur s'il y a des questions, des commentaires ou des préoccupations. La direction doit aussi examiner toutes les inscriptions de correction après vérification et les approuver avant de produire les états financiers définitifs. Si votre organisme et le vérificateur sont en mesure de collaborer efficacement et de garder ouverte une ligne de communication, la vérification pourra se dérouler comme prévue et toutes les échéances seront respectées.
- Le conseil d'administration a des obligations légales et fiduciaires incluant la surveillance des rapports financiers. Au jour le jour, le conseil compte sur le personnel ou les bénévoles pour lui fournir les renseignements financiers nécessaires à la prise de décisions efficaces. Même si d'autres fournissent au conseil des renseignements financiers, en fin de compte il incombe au conseil d'administration de rendre compte aux membres et aux bailleurs de fonds. Pour cette raison, il est demandé au conseil de lire, comprendre et approuver l'ébauche finale des états financiers avant que le vérificateur ne publie le rapport de vérification.
- Selon votre organisme, il se peut que vous ayez un comité des finances ou un comité de vérification. S'il existe un comité, il joue

d'habitude un rôle de surveillance et est responsable de surveiller la direction comme le vérificateur externe durant le processus de vérification. Le comité est responsable de vérifier la sélection des politiques et les pratiques comptables au sein de l'organisme, ainsi que leur respect. S'il existe un comité de vérification, il est principalement responsable de surveiller la nomination d'un vérificateur externe. Le comité est aussi responsable de passer en revue les systèmes de contrôle interne de l'organisme afin d'assurer qu'ils fonctionnent avec efficacité. En l'absence de ces comités, le conseil d'administration assume d'habitude ces responsabilités.

GFR10

Quel est le travail du vérificateur?

- Le vérificateur rassemble de l'information provenant des clients afin d'évaluer si les renseignements financiers fournis sont corrects. Une fois le risque évalué, le vérificateur planifie la façon de rassembler les preuves permettant d'étayer les états financiers.
- Le vérificateur s'assure que les états financiers respectent les principes comptables généralement reconnus et ajoute un rapport qui offre la certification aux utilisateurs des états financiers.
- Le vérificateur remettra un rapport à la direction recommandant les améliorations nécessaires dans les contrôles internes et autre inscription de données financières et domaines de reddition de comptes.

GFR11

Une vérification aide-t-elle l'organisme de bienfaisance à remplir sa déclaration annuelle de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés?

Non. Pas nécessairement. Une vérification est effectuée pour répondre aux exigences décrites à la question GFR4. Lorsque les états financiers vérifiés sont requis par des utilisateurs autres que l'Agence du revenu du Canada, les informations sont souvent présentées différemment de ce qui est exigé dans la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés. Une vérification déterminera des erreurs figurant dans les dossiers comptables d'un organisme de bienfaisance susceptibles d'avoir une incidence sur l'exactitude des renseignements fournis dans la déclaration.

©Legal Resource Centre 2010
www.legalresourcecentre.ca
www.charitycentral.ca
E: info@charitycentral.ca

Mars, 2010

Annexe C

Exemple de calendrier administratif général

Une des responsabilités clés d'un membre du conseil d'administration consiste à assurer que votre organisme remplit ses engagements en temps opportun.

On peut diviser les engagements en deux catégories :

- les engagements imposés de l'extérieur
- les engagements imposés au niveau interne

Les engagements imposés de l'extérieur ou dates limites peuvent être imposés à votre organisme par les lois et les règlements. Par exemple, les dates limites de dépôt des déclarations annuelles sont fixées par l'*Alberta Societies Act* et la *Charitable Fund-Raising Act*, et la *Loi de l'impôt sur le revenu* au niveau fédéral.

Les engagements imposés au niveau interne peuvent l'être par les politiques de votre organisme ou ses ententes avec les bailleurs de fonds, le personnel ou d'autres entités avec lesquelles vous faites affaires, par exemple, les dates limites de dépôt de rapports conformément aux accords de subvention ou les dates limites de renouvellement pour les baux.

Si vous tenez régulièrement à jour un calendrier organisationnel, vous ne serez pas dépassé par tous les engagements et les dates limites de votre organisme.

Un calendrier devrait refléter l'exercice fiscal de votre organisme; les calendriers d'autres organismes seront vraisemblablement différents des vôtres. Passez en revue l'exemple de calendrier ci-après, qui illustre différents engagements durant l'exercice.

Quels éléments devraient figurer dans un calendrier organisationnel?

- Les dates limites de dépôt des déclarations provinciales (par exemple, en vertu de la *Societies Act*) ou fédérales annuelles
- La date limite de dépôt des déclarations d'information annuelles auprès de l'Agence du revenu du Canada
- L'avis d'Assemblée générale annuelle (AGA)
- Le rappel de revoir vos documents constitutifs, en particulier les règlements et la mission, chaque année avant l'AGA
- Le rappel de revoir la loi régissant chaque année avant l'AGA

- La date de l'AGA
- Le rappel d'actualiser les coordonnées des membres du conseil d'administration après l'AGA
- Si des modifications ont été apportées aux règlements, un rappel de déposer les modifications auprès des autorités provinciales ou fédérales, ainsi que l'ARC
- Les rappels de passer en revue les politiques chaque année lors de la première réunion du conseil d'administration suivant l'AGA
- Les avis de réunions extraordinaires
- La date limite de dépôt de déclaration et de remboursement de TPS
- La date limite de présentation des retenues à la source, c-à-d. de retrait de l'impôt sur le revenu
- Les engagements contractuels
- Les dates limites reliées aux ententes de subvention et/ou de financement
- La préparation du budget annuel
- L'examen annuel du directeur général
- Les dates limites d'évaluation de rendement des employés
- La révision ou la création de politiques
- La révision des plans ou des activités de financement
- Les dates de renouvellement des baux et/ou des ententes de location
- Les dates limites ou les dates de renouvellement pour les assurances



Vérifiez votre calendrier organisationnel au moins mensuellement et à toutes les réunions du conseil d'administration pour vous assurer que vous respectez vos engagements.

Servez-vous de l'exemple de calendrier et du modèle vierge des pages suivantes pour créer un calendrier organisationnel destiné à votre organisme de bienfaisance. Ou bien, créez votre propre calendrier personnalisé. Distribuez le calendrier complété à tous les membres du conseil d'administration et au personnel clé. Placez-en un exemplaire dans votre dossier administratif.

Exemple de calendrier administratif général

– Fin d'exercice : 31 décembre

Remarque : le moment opportun de chacune des activités suivantes est relatif à la date du début de l'exercice.

Remarque : Les règlements devraient être revus afin de fixer la date de certaines choses. Par exemple, les calendriers de nomination aux postes du conseil d'administration; les votes par procuration.

Vous pouvez vous procurer des versions de travail du calendrier administratif au format Word (www.charitycentral.ca/docs/admincal-fr.doc) et au format Adobe Acrobat (www.charitycentral.ca/docs/admincal-fr.pdf).

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
Janvier : 1er	(Commencement de l'exercice – Il s'agit du « mois anniversaire » de l'organisme de bienfaisance)	2010		
		2011		
		2012		
		2013		
Janvier : 31	Organiser l'examen ou la vérification des livres comptables	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Trésorier
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
	Établir la date limite pour l'évaluation annuelle du rendement des employés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président, s'il n'y a pas de directeur exécutif
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Février : dernier vendredi du mois	Essentiel : Date d'échéance pour délivrer les feuillets T4 aux employés et produire la déclaration T4 Conseil : Doit être signé par les signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire, s'il n'y a pas de directeur exécutif
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Février : 28	Suggestion : Finir de délivrer les reçus aux donateurs pour l'année précédente (pour que les donateurs puissent réclamer leur déduction dans leur déclaration d'impôt)	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Trésorier
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Février : 28	Établir un calendrier pour communiquer avec les donateurs	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Directeur général ou membre désigné du conseil d'administration pour les campagnes de financement
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
Février : 28	Suggestion : Examen des engagements dans des projets financés par le gouvernement (résultats attendus et finances)	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président ou directeur général
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Mars : 31	Essentiel : Date d'échéance pour produire la déclaration annuelle (provinciale ou fédérale) Indication : Doit être signé par les signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Mars : 31	Suggestion : Date d'échéance de préparation aux élections, si tel est le cas cette année	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Avril : 9	Essentiel : Date d'échéance pour l'envoi d'avis d'AGA (soit, 21 jours auparavant) Indication : Aviser des résolutions spéciales	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Avril : 30	Suggestion : Assurer que les états financiers ont été préparés et que l'on travaille au formulaire T3010 (déclaration annuelle des organismes de bienfaisance) Conseil : Consacrez du temps et des efforts aux sections « Programmes continus » et « Nouveaux programmes » du formulaire. Ces informations seront affichées en ligne, aussi considérez cette section comme une publicité pour ce que fait votre organisme de bienfaisance.	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Trésorier
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Avril : 30	Essentiel : Date d'échéance pour tenir l'AGA, soit 90 jours après la fin de l'exercice	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Mai :	Suggestion pour le milieu du mois : Orientation du conseil	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Mai :	Suggestion pour le milieu du mois : première réunion plénière du conseil Indication : Confirmer ou établir les signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Mai : 31	Suggestion : Faire examiner par le conseil ou des conseillers professionnels un brouillon du T3010	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Trésorier
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
Juin : 30	Essentiel : Date d'échéance pour produire la déclaration T3010 Indication : Doit être signé par les signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Juillet :	Essentiel : Date limite de dépôt de la déclaration T3010 Indication : Doit être signé par les signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Août : 31	Suggestion : Confirmer que les informations de votre organisme dans le T3010 sont exactes sur le site Web de l'ARC www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/menu-fra.html	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Septembre : 30	Suggestion : Préparation du budget annuel	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Normalement président, trésorier et secrétaire
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Septembre : 30	Suggestion : Réunion de planification stratégique annuelle	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Tout le conseil
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Octobre : 30	Suggestion : Examen des règlements administratifs	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Tout le conseil
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Novembre : 30	Suggestion : Examen de toutes les ententes administratives, dont <ul style="list-style-type: none"> • examen du bail brut • examen de l'assurance • examen des engagements contractuels • Examen des politiques et procédures en matière de ressources humaines 	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président et directeur général
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
Décembre : 31	Suggestion : Évaluation annuelle du rendement du Directeur exécutif (Fin de l'exercice)	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Président et comité
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
Décembre : 31	Essentiel : Date d'échéance pour produire la TPS. Indication : L'ARC vous attribue une période de déclaration lorsque vous vous enregistrez pour obtenir un compte de TPS. Vous pouvez choisir de produire plus fréquemment en modifiant votre période de déclaration auprès de l'ARC, à l'aide du formulaire TPS20, Choix visant la période de déclaration de TPS/TVH . Indication : signataires autorisés	2010	<input checked="" type="checkbox"/>	Secrétaire s'il n'y a pas de directeur exécutif
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Mis à jour le : _____ Nom : _____
Jour/mois/an

Calendrier administratif général destiné à _____
 [nom de l'organisme]

Fin de l'exercice : _____

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Date	Tâche	Année	Accompli	Responsable
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	
		2010	<input type="checkbox"/>	
		2011	<input type="checkbox"/>	
		2012	<input type="checkbox"/>	
		2013	<input type="checkbox"/>	

Mis à jour le : _____ Nom : _____
Jour/mois/an

D'après le Bureau de poche, avec la permission du Legal Resource Centre, Edmonton (Alberta).
www.charitycentral.ca/fr/node/587

Annexe D

Tableau des responsabilités en ressources humaines^{1,2}

http://hrcouncil.ca/info-rh/documents/Table_Resp_RH.pdf

Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration (CA)	Directeur général (DG)	Cadres hiérarchiques
Devoirs	Le CA est l'employeur légal de l'organisme	Le DG doit rendre des comptes au CA concernant les questions d'emploi	Les cadres hiérarchiques doivent rendre des comptes au DG concernant les questions d'emploi
Lois	En tant qu'employeur légal, il appartient, au bout du compte, au CA de veiller au respect de toutes les lois sur l'emploi. Le CA doit s'assurer que les lois sont observées. S'il y a infraction, c'est l'ensemble des membres du CA ou, parfois, des membres individuels du CA qui seront tenus responsables devant les tribunaux.	Le DG supervise le respect de toutes les lois sur l'emploi au nom du CA. Le DG se tient au courant des modifications aux lois sur l'emploi et veille à ce que le CA en soit informé. Le DG peut déléguer à un autre employé la responsabilité de se tenir au courant des changements aux lois.	Les cadres hiérarchiques doivent faire respecter toutes les lois sur l'emploi.
Contrats d'emploi	Le CA est responsable des questions découlant des contrats d'emploi; par exemple, les renvois injustifiés. Le CA négocie et établit le contrat d'emploi avec le directeur général.	Le DG doit veiller à ce que les contrats d'emploi soient conformes aux lois; par exemple, que la clause de renvoi du contrat soit conforme aux normes d'emploi et du travail. Le DG doit s'assurer que tous les employés ont conclu des contrats d'emploi.	Les cadres hiérarchiques utilisent le contrat d'emploi standard de l'organisme et s'assure que les dispositions en sont respectées. Les cadres hiérarchiques peuvent préparer les contrats d'emploi de leurs subalternes.
Responsabilité du fait d'autrui	En tant qu'employeur, le CA peut être tenu responsable des actes illicites commis par ses employés	Il appartient au DG de mettre en oeuvre des processus de gestion des risques afin de réduire les risques au titre de la responsabilité du fait d'autrui.	Les cadres hiérarchiques sont responsables de gérer les risques afin de réduire les risques au titre de la responsabilité du fait d'autrui.
Politiques : Élaborer par écrit des politiques et des procédures de ressources humaines.	L'intervention du CA dans l'élaboration de politiques tient à la structure de gouvernance. Les CA à structures opérationnelle, mixte et classique d'élaboration de politiques passent en revue les politiques de gestion des ressources humaines. Les CA à structure d'élaboration de politiques/de gouvernance établissent des paramètres très généraux afin d'encadrer l'élaboration de politiques de ressources humaines. Le CA devrait approuver les politiques de ressources humaines qui engagent sa responsabilité; par exemple, les politiques en matière de sélection et de harcèlement. Il appartient au CA de veiller à ce que toutes les politiques de ressources humaines soient conformes aux lois sur les droits de la personne, aux normes d'emploi et à toute autre loi pertinente.	Le DG élabore les politiques des ressources humaines. Si la structure de gouvernance revêt la forme d'un CA mixte ou d'un CA classique d'élaboration de politiques, un comité pourrait participer à l'élaboration des politiques de ressources humaines. S'il s'agit d'un CA de modèle d'élaboration de politiques/gouvernance, le DG élabore les politiques de ressources humaines à la lumière des paramètres établis par le CA.	Les cadres hiérarchiques sont tenus de veiller au respect de toutes les politiques de ressources humaines. Les cadres hiérarchiques peuvent cerner des domaines où s'impose l'élaboration de politiques.

1 Reproduit avec la permission du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

2 OE fait référence à un organisme de bienfaisance enregistré

Gestion des ressources humaines	Conseil d'administration (CA)	Directeur général (DG)	Cadres hiérarchiques
Les descriptions d'emploi : Préparer par écrit des descriptions d'emploi pour chaque poste occupé par un employé.	Le CA rédige la description d'emploi du directeur général.	Le DG veille à ce que soient rédigées des descriptions d'emploi pour tous les autres employés.	Les cadres hiérarchiques peuvent se charger de rédiger les descriptions d'emploi de leurs subalternes.
Recrutement et sélection : Établir un processus normalisé de recrutement et de sélection	Le CA établit les processus de recrutement et de sélection du directeur général. Le CA s'assure de disposer d'un processus de sélection approprié pour le recrutement d'employés et de bénévoles appelés à travailler avec des enfants et des adultes vulnérables.	Le DG supervise le recrutement et la sélection de tous les autres employés. Le DG recrute et sélectionne tous ses subalternes. Le DG supervise l'établissement du protocole de sélection des employés et des bénévoles.	On peut confier aux cadres hiérarchiques la responsabilité du recrutement et de la sélection de leurs subalternes. Il appartient aux cadres hiérarchiques de procéder à la sélection en se conformant au protocole établi.
Orientation : Tous les nouveaux employés de l'organisation ont droit à une séance d'orientation	Le CA s'assure qu'il existe un processus d'orientation lors de l'embauche d'un nouveau directeur général.	Le DG s'assure qu'il existe un processus d'orientation pour tous les employés.	Les cadres hiérarchiques se chargent de l'orientation de leurs subalternes.
Formation et développement professionnel : Les employés reçoivent de la formation et on leur propose des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.	Le CA s'assure que des fonds sont prévus au budget pour la formation et le développement professionnel.	Le DG s'assure que les employés sont bien formés pour s'acquitter de leurs tâches et qu'on leur propose des occasions de développement professionnel.	Les cadres hiérarchiques se chargent de la formation en milieu de travail et ils aident les employés à cerner d'autres occasions de formation et de développement professionnel.
Gestion du rendement : Assurer le suivi et l'évaluation du rendement moyennant un processus de gestion du rendement.	Le CA assure le suivi et l'évaluation du rendement du directeur général.	Le DG établit un système de gestion du rendement pour tous les employés. Le DG assure le suivi et l'évaluation du rendement de tous ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques font le suivi et l'évaluation du rendement de tous leurs subalternes.
Supervision : Assurer une supervision appropriée et un encadrement favorable, et formuler régulièrement des commentaires sur le rendement des employés.	Le CA supervise le travail du directeur général.	Le DG veille à ce que tous les cadres hiérarchiques obtiennent de la formation en supervision. Le DG supervise le travail de tous ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques supervisent le travail de tous leurs subalternes.
Rémunération et avantages sociaux : Proposer une rémunération juste et des avantages sociaux raisonnables	Le CA s'assure qu'il y existe des lignes directrices pour encadrer l'établissement de la rémunération. Le CA négocie la rémunération du directeur général.	Le DG se charge d'établir les échelles salariales de tous les postes occupés par des employés.	Les cadres hiérarchiques peuvent établir la rémunération de leurs subalternes à la lumière d'échelles salariales établies de concert avec le directeur général.
Santé et sécurité au travail : Proposer un milieu de travail sain et sûr	Le CA s'assure que les conditions de travail et les politiques pertinentes de l'organisation sont conformes aux lois en matière de santé et sécurité au travail.	Le DG veille à l'établissement d'un milieu de travail sain et sûr.	Les cadres hiérarchiques abordent les questions de santé et de sécurité au travail avec leurs subalternes.
Mesures disciplinaires et renvoi : Établir des processus de mesures disciplinaires et de renvoi.	Le CA s'assure de l'établissement de politiques et processus justes et conformes aux lois.	Le DG établit les processus de mesures disciplinaires et de renvoi et s'assure de donner à tous les superviseurs la formation appropriée concernant l'application des processus. Le DG se charge des questions de discipline concernant ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques se chargent des cas de mesures disciplinaires en observant le processus établi. Les cadres hiérarchiques consultent le directeur général, au besoin, dans les cas de renvoi.
Résolution de conflits : L'organisation dispose d'un processus de résolution des conflits.	Le CA s'assure que l'organisation dispose d'une politique et d'un processus appropriés pour résoudre les conflits en milieu de travail.	Le DG s'assure que les conflits en milieu de travail sont réglés. Le DG applique le processus de résolution des conflits dans les cas concernant ses subalternes.	Les cadres hiérarchiques observent le processus de résolution des conflits établi afin de trouver des solutions satisfaisantes aux conflits touchant leurs subalternes.



responsabilisation
Guide

Pour obtenir de plus amples informations, contactez :

Diane Rhyason, Directrice générale

Legal Resource Centre of Alberta

#201, 10350 – 124e Rue NW

Edmonton (Alberta) T5N 3V9

Téléphone : 780.451.8764

Télécopie : 780.451.2341

Courriel : info@legalresourcecentre.ca

Site Web : www.legalresourcecentre.ca

Une publication du

Centre des Organismes de bienfaisance

www.charitycentral.ca

 Centre des Organismes de bienfaisance