



Recherche, orientation et soutien  
**Gouvernance des organismes  
sans but lucratif**

**GUIDE SOMMAIRE SUR LES RESSOURCES**

Veillez faire parvenir vos commentaires et suggestions sur les projets de CPA Canada concernant la gouvernance des organismes sans but lucratif à :

**Rayna Shienfield, J.D.**

Directrice, Surveillance et gouvernance des entreprises

Comptables professionnels agréés du Canada

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario) M5V 3H2

416-204-3274

Courriel : [rshienfield@cpacanada.ca](mailto:rshienfield@cpacanada.ca)

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>3</b>
<b>Collection « 20 Questions » pour les OSBL</b>	<b>5</b>
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs	5
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines	5
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions	5
20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction	6
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale	6
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire	6
20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques	6
<b>Cahiers d'information à l'intention des administrateurs d'OSBL</b>	<b>8</b>
Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser	8
Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser	8
Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser	9
Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser	9

Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif	9
<b>Bulletins <i>Actualités Administrateurs</i> – OSBL</b>	<b>10</b>
Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser	10
Avis aux administrateurs d'organismes sans but lucratif sur la loi canadienne anti-pourriel (« LCAP ») : Loi en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2014 – questions que les administrateurs devraient poser	10
Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération	10
L'informatique en nuage – questions que les administrateurs devraient poser	11

# Collection « 20 Questions » pour les OSBL

La collection « 20 Questions » traite de sujets d'importance pour les administrateurs en présentant 20 questions que ces derniers peuvent poser à la direction ou aux conseillers, ou encore se poser à eux-mêmes. Chaque question est suivie d'une « réponse » qui aide les lecteurs à bien saisir l'enjeu et qui leur fournit les éléments nécessaires pour comprendre les réponses qu'ils obtiennent.

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs**

(58 pages | 2019)

Cette publication aide les OSBL à s'assurer que leur organisme est bien géré par des administrateurs possédant les connaissances et l'expérience voulues, et apportant des points de vue différents et des idées nouvelles.

Vous en saurez plus sur :

- le processus de recrutement des administrateurs
- leur orientation et leur formation
- leur évaluation
- leur remplacement
- la communication des pratiques de gouvernance aux parties prenantes

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines**

(66 pages | 2018)

Cette publication présente les principales responsabilités du conseil d'administration d'un OSBL en matière de ressources humaines (RH). Elle vous permettra d'en savoir plus sur le rôle et les responsabilités des administrateurs en ce qui concerne la surveillance de la stratégie globale de l'organisme en matière de RH, le recrutement, l'encadrement et l'évaluation du directeur général de l'organisme, ainsi que la surveillance des autres employés de l'organisme, des bénévoles, des entrepreneurs indépendants et d'autres fournisseurs de services.

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions**

(62 pages | 2016)

Cette publication permet aux administrateurs et aux cadres supérieurs des OSBL de faire le point sur les enjeux liés aux fusions et aide les conseils d'administration à déterminer si un regroupement est indiqué. Elle met l'accent sur quatre étapes clés du processus de fusion :

- l'évaluation d'une fusion comme solution stratégique;
- l'examen des diverses options : surveillance par le conseil, caractéristiques propres à l'organisme, choix d'un partenaire et consultation des parties prenantes;
- la négociation : établissement du processus et du calendrier, contrôle diligent et questions de gouvernance;
- la mise en œuvre et l'évaluation.

## **20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction**

(65 pages | 2016)

Le choix d'un chef de la direction est l'une des responsabilités les plus lourdes qu'endossent les conseils d'administration, en particulier dans les OSBL de petite ou de moyenne taille, dont le succès dépendra largement du nouveau dirigeant. Que la relève du chef de la direction soit planifiée ou non, il importe que les administrateurs d'OSBL adoptent un mécanisme qui balise les rôles des comités et du conseil, pour parvenir à nommer un remplaçant à la hauteur. Les auteurs abordent 20 questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction et proposent des indications pratiques sur le processus.

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale**

(60 pages | 2014)

Cette publication a pour but d'aider les administrateurs d'OSBL qui envisagent d'exercer ou qui exercent déjà des activités par le truchement d'une entreprise sociale à se pencher sur les problèmes et questions courants concernant de telles entreprises.

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire**

(32 pages | 2009)

Cette publication permet de comprendre pourquoi les administrateurs ont une obligation fiduciaire à l'égard de leur organisation, en quoi consiste cette obligation et comment elle diffère selon le type d'organisation en cause.

## **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques**

(44 pages | 2009)

L'identification et la surveillance des risques sont des responsabilités de premier plan pour le conseil d'administration. Le rôle du conseil à cet égard peut toutefois varier grandement d'un OSBL à l'autre. Cette publication explique comment les administrateurs d'OSBL peuvent s'acquitter de leurs tâches de surveillance en matière de gestion des risques.



# Cahiers d'information à l'intention des administrateurs d'OSBL

Les cahiers d'information à l'intention des administrateurs d'OSBL sont des guides complets sur des questions d'importance pour les administrateurs. Chaque cahier comporte des rubriques présentant les questions que les administrateurs peuvent poser pour s'acquitter efficacement de leur rôle de surveillance.

## **Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser**

(45 pages | 2017)

Le nombre et l'importance des projets de collaboration ont récemment pris de l'ampleur dans le secteur des organismes sans but lucratif (OSBL). Les conseils d'administration des OSBL ont un rôle important à jouer dans l'orientation de leurs organismes vers les bonnes collaborations et l'encadrement de leur déroulement. Cette publication se veut un guide pratique à l'intention des administrateurs qui supervisent des projets de collaboration et souhaitent faire progresser la mission de leur organisme avec efficacité et efficacité. Voici des exemples de sujets traités :

- Avantages de la collaboration
- Quel est le rôle du conseil?
- Évaluation des possibilités
- Efficacité de la collaboration
- Surveillance des risques
- Suivi et amélioration des résultats d'une collaboration

## **Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser**

(41 pages | 2016)

Les administrateurs doivent surveiller l'évaluation des programmes pour s'assurer que l'OSBL réalise sa mission de façon efficace. Ce cahier propose un cadre en quatre étapes pour aider les administrateurs à :

- établir l'état de préparation organisationnelle;
- s'assurer qu'un processus d'évaluation efficace est en place;
- tirer des leçons des constatations de leurs évaluations.



## **Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser**

(68 pages | 2014)

Ce guide explique aux administrateurs comment s'assurer que l'OSBL dispose du cadre de gouvernance le plus adapté à sa situation, de manière à favoriser la productivité et le succès dans la réalisation de sa mission. Il les aide à :

- comprendre les exigences et le contexte législatifs;
- concevoir un cadre de gouvernance;
- mettre ce cadre en œuvre;
- établir une saine dynamique au sein du conseil;
- poser les bonnes questions pour s'assurer que le cadre de gouvernance et les processus de l'OSBL sont efficaces.
- 

## **Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser**

(58 pages | 2012)

Ce cahier vise à aider les administrateurs non versés en finance à comprendre leurs responsabilités ainsi que les états financiers de l'OSBL. Il aborde notamment :

- le rôle et les responsabilités du conseil, de la direction et de l'auditeur en matière d'information financière;
- les concepts et la terminologie propres à l'information financière dans le secteur des OSBL;
- la façon dont les dons faits à l'organisme peuvent être comptabilisés;
- les divers états financiers que peuvent rencontrer les administrateurs d'OSBL.

## **Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif**

(52 pages | 2010)

Ce cahier examine les avantages, responsabilités et autres considérations liés à l'exercice de la fonction d'administrateur d'un OSBL, dont :

- les raisons de siéger au conseil d'administration d'un OSBL;
- les caractéristiques du secteur des OSBL;
- le mode de fonctionnement;
- la gouvernance et le rôle des administrateurs;
- les rôles confiés aux comptables;
- la démarche pour trouver l'OSBL qui convient.

# Bulletins *Actualités* Administrateurs – OSBL

Les bulletins *Actualités Administrateurs* destinés aux OSBL sont de courtes publications qui visent à informer les administrateurs sur des questions d'actualité.

## **Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser**

(6 pages | 2014)

Ce bulletin permet de mieux comprendre les mesures que doit prendre l'OSBL pour s'assurer de sa conformité et éviter les pénalités relativement aux changements que le gouvernement fédéral a apportés aux règles régissant les activités politiques autorisées auxquelles peuvent s'adonner les organismes de bienfaisance enregistrés.

## **Avis aux administrateurs d'organismes sans but lucratif sur la loi canadienne anti-pourriel (« LCAP ») : Loi en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014 – questions que les administrateurs devraient poser**

(9 pages | 2014)

Cet avis explique ce que la loi régit et les sanctions en cas de violation, et présente les questions que les administrateurs devraient poser à leur organisation au sujet de sa conformité à la LCAP.

## **Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération**

(6 pages | 2013)

Ce bulletin permet de découvrir comment l'ARC définit un particulier non admissible, dans quelles circonstances l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance peut être révoqué en raison des dispositions relatives à ce type de particulier et ce que l'on peut faire pour éviter que l'organisme se retrouve dans cette situation.

## **L'informatique en nuage – questions que les administrateurs devraient poser**

(7 pages | 2013)

Ce bulletin vise à aider les administrateurs à mieux comprendre les principes fondamentaux de l'informatique en nuage afin qu'ils soient en mesure de s'assurer que leur OSBL utilise la technologie de façon appropriée en profitant de ses avantages sans prise de risques indue.