

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

Adrienne Campbell, LL.B

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la collection «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui consiste entre autres à poser beaucoup de questions.

Les «réponses» ou les commentaires d'accompagnement résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif. Si l'approche de votre organisme est différente, vous êtes encouragé à l'évaluer en vous demandant si elle répond valablement à la question.

Les administrateurs provenant d'entreprises à but lucratif constateront que leur expérience, bien que souvent utile, ne permet pas toujours d'apporter les meilleures réponses dans le contexte des OSBL. Le contenu du présent document devrait les aider à décider de la façon d'adapter leur expérience à la réalité d'un OSBL.

Bien que les questions s'appliquent à la plupart des organismes, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisme.

AUTEURE

Adrienne Campbell, LL.B.

DIRECTION DU PROJET

Beth Deazeley, LL.B.

Directrice de projets

Surveillance des risques et gouvernance

ICCA



L'IAS est autorisé par l'ICCA à utiliser ce document dans le cadre de son programme de perfectionnement des administrateurs.

Conseil RH pour le secteur
communautaire

La présente publication a été passée en revue et avalisée par le Conseil RH pour le secteur communautaire.

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

Adrienne Campbell, LL.B

Le présent document, initialement publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 2011, a été mis à jour par les Comptables professionnels agréés du Canada.

AVERTISSEMENT

La présente publication vise uniquement à offrir des renseignements d'ordre général et à faciliter la compréhension du sujet, et ne constitue pas un avis juridique. La législation régissant l'obligation fiduciaire varie d'un ressort territorial à l'autre et est susceptible d'être modifiée, et un avis juridique doit toujours être adapté à chaque situation. Avant d'agir ou de ne pas agir dans une situation particulière, en s'appuyant sur les renseignements fournis dans la présente publication, le lecteur devrait chercher à obtenir des conseils appropriés auprès de professionnels compétents.

Tous droits réservés © 2011
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cica.ca.

Imprimé au Canada
Available in English

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Campbell, Adrienne

20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines / auteure, Adrienne Campbell.

Traduction de: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about human resources.

ISBN 978-1-55385-563-7

1. Associations sans but lucratif--Personnel--Direction. 2. Conseils d'administration. I. Institut canadien des comptables agréés II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines.

HF5549.C34814 2011

658.3'1

C2011-901514-5

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Giles Meikle, FCA, président par intérim
Alexandre Guertin, CA
Bryan Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Sue Payne, FCA, C.Dir
Debi Rosati, FCA, ICD.D
Ivor Ruste, FCA
Catherine Smith, ICD.D, F.I.C.B.
John E. Walker, FCBV, CA, LL.B.

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
Hugh Bolton, FCA
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD, ICD.D
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Ronald W. Osborne, FCA
Thomas C. Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, Ph.D., ICD.D

Groupe de travail sur les OSBL

Catherine Smith, ICD.D., F.I.C.B., présidente
Susan Manwaring, LL.B.
Lyn McDonell, CAE, C.Dir
Giles Meikle, FCA
Larry Murray, FCA
Anne Pashley, M.B.A.
S. Harlan Schonfeld, CA, CIRP
Diane Sinhuber, CA
Larry Whatmore, CMA

Permanents de l'ICCA

Gigi Dawe
Directrice de projets, Gestion des risques
et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets, Gestion des risques
et gouvernance

Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé le présent cahier d'information pour aider les conseils des organismes sans but lucratif à s'acquitter de leur responsabilité de gérance dans le domaine des ressources humaines. Certaines des questions abordées dans le présent document s'apparentent à celles qui figurent dans la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération*, mais elles sont envisagées du point de vue d'un organisme sans but lucratif. D'autres questions sont propres aux organismes sans but lucratif.

Les responsabilités du conseil d'administration en matière de ressources humaines sont multiples. Elles englobent le recrutement, l'évaluation et la planification de la relève du directeur général ou du principal responsable au sein du personnel, l'établissement de la rémunération du directeur général et l'approbation de la philosophie de rémunération de l'organisme, ainsi que la surveillance des politiques et pratiques en matière de ressources humaines de l'organisme pris dans son ensemble.

Les organismes sans but lucratif (OSBL) sont diversifiés et leurs besoins en matière de ressources humaines peuvent varier grandement. Le présent document s'adresse principalement aux organismes ayant un directeur général et du personnel, et il traite de questions touchant les employés rémunérés, les entrepreneurs ou conseillers indépendants et les bénévoles.

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs conseils précieux, ainsi qu'à l'auteure, Adrienne Campbell, et aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

L'auteure souhaite également souligner l'apport de Brittany Benning, stagiaire en droit, et de Madalina Toca, stagiaire d'été au cabinet d'avocats Miller Thomson LLP.

Giles Meikle, FCA

Président par intérim du Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Table de matières

Introduction

1. Quelles sont les responsabilités du conseil en ce qui a trait aux ressources humaines?
2. Comment le conseil doit-il s'organiser pour s'acquitter de ces responsabilités?

PARTIE A – Relation avec le directeur général

3. Comment le conseil choisit-il un directeur général?
4. En quoi consiste la responsabilité du conseil en matière de gestion et de soutien du directeur général?
5. Comment le conseil doit-il envisager la planification de la relève du directeur général?
6. Qu'arrive-t-il lorsque le conseil prend la décision de remplacer le directeur général?

PARTIE B – Rémunération

7. Comment le conseil approuve-t-il la philosophie de rémunération de l'organisme?
8. Comment le conseil établit-il la rémunération du directeur général?
9. En quoi consiste la responsabilité du conseil en ce qui a trait à la surveillance des régimes de retraite?
10. Quelles informations l'organisme doit-il fournir au sujet de la rémunération des dirigeants?

PARTIE C – Surveillance à l'égard des politiques et pratiques de l'organisme

11. Comment le conseil donne-t-il le ton au sommet de l'organisme?
12. Comment le conseil surveille-t-il la stratégie et les politiques de l'organisme en matière de ressources humaines?
13. Quelles sont les relations possibles entre l'organisme et les personnes qui offrent les services?
14. Pourquoi est-il si important de classer et de documenter les relations avec exactitude?
15. Quelle est la responsabilité du conseil en ce qui concerne l'observation des lois et de la réglementation en matière d'emploi?
16. Quelle est la responsabilité possible des administrateurs envers les employés?
17. Qu'est-ce que le conseil d'administration devrait savoir au sujet du licenciement?
18. En quoi la relation employeur-employé est-elle différente dans un milieu de travail syndiqué?
19. Comment le conseil devrait-il surveiller le recours par l'organisme à des entrepreneurs indépendants?
20. Comment le conseil devrait-il surveiller l'utilisation que l'organisme fait des ressources bénévoles?

Annexe 1

La relation employeur-employé dans un milieu de travail syndiqué

Pour de plus amples informations

Introduction

La responsabilité de gérance en matière de ressources humaines (RH) est une composante clé du mandat du conseil. Les ressources humaines revêtent une grande importance dans le secteur des OSBL. Les employés, les bénévoles, les conseillers et d'autres prestataires de services constituent le «capital humain» d'un organisme sans but lucratif et, dans bien des cas, son actif le plus important. Le travail de ces personnes, qui sont en quelque sorte les bras et les jambes ainsi que le cerveau et le cœur de l'organisme, est essentiel à la réalisation de la mission de l'organisme.

En plus de constituer le principal actif de l'organisme, les ressources humaines peuvent aussi figurer parmi les secteurs de risque les plus importants. Pour être à même d'atteindre ses objectifs, l'organisme doit pouvoir compter en tout temps sur un bassin de personnes possédant une bonne formation qui sont dirigées par une équipe de direction engagée et compétente. Les employés et les bénévoles sont aussi le visage de l'organisme dans la collectivité, et leurs actions ont une incidence directe sur la réputation de l'organisme. Par ailleurs, la rémunération représente le principal poste de dépenses d'un grand nombre d'organismes sans but lucratif, et les réclamations liées à l'emploi constituent le principal secteur de responsabilité sur le plan juridique.

En tant que cerveau directeur de l'organisme, le conseil d'administration est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisme, et les administrateurs ont un rôle fiduciaire à jouer en tant que responsables des actifs de l'organisme. Le secteur des ressources humaines devrait figurer parmi les priorités du conseil.

1. Quelles sont les responsabilités du conseil en ce qui a trait aux ressources humaines?

Les responsabilités du conseil en ce qui concerne les ressources humaines se répartissent en trois grandes catégories :

- 1) Relation avec le directeur général** – Le directeur général¹ ou un autre dirigeant de l'organisme relève directement du conseil d'administration, et le conseil est responsable de tous les aspects de la relation, y compris la sélection et le recrutement, le soutien et la gestion du rendement, la planification de la relève et le remplacement².
- 2) Rémunération** – Le conseil est directement responsable de l'établissement de la rémunération du directeur général. Il approuve également la philosophie de rémunération générale de l'organisme.
- 3) Surveillance des politiques et pratiques en matière de ressources humaines** – Il incombe au conseil de surveiller le cadre stratégique qui régit l'ensemble des ressources humaines de l'organisme pour favoriser la réalisation de sa stratégie en la matière. Les administrateurs doivent comprendre les obligations et responsabilités de l'organisme envers ses employés et les autres prestataires de services, y compris les bénévoles et les entrepreneurs, et s'assurer que ces obligations sont remplies³.

Le secteur des ressources humaines n'est pas sans embûches, la réglementation étant complexe et en constante mutation. En outre, les organismes sans but lucratif se heurtent à des difficultés particulières, en ce sens qu'en plus d'avoir à gérer des ressources bénévoles en sus du personnel rémunéré, ils doivent, entre autres, se livrer bataille entre eux pour attirer les meilleurs éléments et composer avec la surveillance accrue du public à l'égard de la rémunération des cadres. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à la réalisation de la mission de l'organisme.

Les organismes qui négligent de s'acquitter de leurs obligations s'exposent à diverses procédures judiciaires et pénalités et les administrateurs risquent pour leur part d'être tenus personnellement responsables.

¹ Dans le présent document, le terme «directeur général» renvoie au poste rémunéré le plus élevé dans la hiérarchie de l'organisme. D'autres termes peuvent être utilisés, notamment «chef de la direction», selon l'organisme et le rôle en question.

² La situation peut être différente pour les organismes sans but lucratif contrôlés par l'État. Par exemple, la personne qui occupe le poste le plus élevé au sein de la hiérarchie peut être nommée par un ministère gouvernemental plutôt que par le conseil, auquel cas le conseil pourrait ne pas avoir beaucoup de pouvoirs quant à la rémunération des dirigeants ou à d'autres politiques de l'organisme en matière de ressources humaines.

³ Le rôle du conseil peut être bien différent dans les organismes assujettis à une convention collective. La question 18 et l'annexe traitent plus amplement de certains aspects des ressources humaines propres aux milieux de travail syndiqués.

ment responsables. Nous traiterons plus en détail de cette possibilité dans la présente publication. Il importe donc que tous les administrateurs possèdent une connaissance pratique des ressources humaines de leur organisation et des autres exigences juridiques pertinentes.

2. Comment le conseil doit-il s'organiser pour s'acquitter de ces responsabilités?

Le conseil s'occupe du leadership stratégique et de la gouvernance des activités de l'organisme. Cela dit, compte tenu de la diversité des organismes sans but lucratif, le mode de fonctionnement du conseil et la mesure dans laquelle les administrateurs prennent part à la gestion de l'organisme peuvent varier.

Dans les organismes de petite taille, particulièrement ceux dont le personnel ne compte pas de responsable des RH, il arrive que des administrateurs assument certaines tâches de gestion, par exemple le recrutement ou la gestion et la rémunération des employés, des entrepreneurs et des bénévoles. Il peut arriver aussi que les administrateurs participent à la prise de décisions concernant la possibilité de rompre une relation avec une de ces parties. Dans d'autres organismes, ces fonctions sont assumées par le directeur général et d'autres membres du personnel, et le conseil se contente d'exercer une fonction de surveillance.

Quelle que soit l'étendue de son intervention dans les pratiques de RH internes de l'organisme, chaque conseil est directement responsable de sa relation avec le directeur général et de l'approbation de l'ensemble des politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

Certains conseils peuvent choisir de créer un comité sur les ressources humaines et la rémunération (comité sur les RH) auquel ils confient les questions touchant les ressources humaines au sein de l'organisme. Il incombe à chaque conseil pris individuellement de se demander s'il y a lieu ou non de constituer un comité et la réponse à cette

question varie généralement selon la taille, l'envergure et les ressources de l'organisme et du conseil.

Les comités sur les RH sont souvent mandatés pour présenter des recommandations au conseil sur le recrutement et la nomination du directeur général et sur la philosophie de rémunération de l'organisme. Il peut arriver que le comité soit également responsable de la surveillance et de l'approbation, voire de l'élaboration et la mise en œuvre, des politiques relatives au recrutement, à la formation, aux relations avec les employés, à la santé et la sécurité, à la gestion de la relève et des compétences, à la rémunération, à la gestion du rendement et à l'administration des avantages sociaux.

Dans d'autres organismes, ces questions sont traitées par l'ensemble du conseil. Il ne faut pas oublier que l'ensemble du conseil demeure pleinement responsable, même si l'on crée un comité sur les RH. Peu importe la façon dont ces questions sont abordées, elles doivent être clairement énoncées soit dans le mandat du conseil, soit dans le mandat du comité. Par ailleurs, la surveillance des politiques et pratiques touchant les bénévoles peut être enchâssée dans la responsabilité de surveillance des politiques et pratiques relatives au personnel rémunéré ou être confiée à un comité distinct.

Pour choisir les administrateurs qui siégeront au comité sur les RH ou qui participeront aux décisions en matière de RH relevant de l'ensemble du conseil, il faut tenir compte des facteurs suivants.

- **Indépendance** – Un administrateur qui fait également partie de la direction ne devrait pas siéger au comité sur les RH et ne devrait pas prendre part aux décisions portant sur des questions de RH si ces questions sont abordées par l'ensemble du conseil.
- **Conflits d'intérêts** – Un administrateur doit éviter de siéger au comité sur les RH ou de prendre part à des décisions si un membre de sa famille ou un ami proche est employé par l'organisme.



- **Expérience/Formation** – Les ressources humaines sont un domaine complexe en constante mutation. Le conseil doit essayer de recruter des administrateurs qui possèdent de l'expérience dans le domaine et offrir des activités de formation et de perfectionnement en matière de ressources humaines aux membres du comité sur les RH ou de l'ensemble du conseil, selon ce qui convient.

PARTIE A – Relation avec le directeur général

Le directeur général relève directement du conseil et le conseil est responsable de tous les aspects de cette relation, qui est sans doute la relation la plus importante au sein de l'organisme.

3. Comment le conseil choisit-il un directeur général?

L'un des gestes les plus importants du conseil est sans contredit la sélection et le recrutement d'un directeur général. Lorsque vient le temps de choisir un nouveau directeur général, certains conseils mettent sur pied un comité spécial de recherche de cadres, tandis que d'autres délèguent leur responsabilité à un comité sur les RH déjà existant, ou encore, font participer l'ensemble du conseil au processus.

Il peut s'avérer efficace de confier le processus de recherche à un comité car le recrutement d'un directeur général exige un temps considérable. En dernière analyse, toutefois, le choix d'un nouveau directeur général incombe à l'ensemble du conseil. En effet, bien que le mandat du comité soit de faire une recommandation, la décision ultime doit être prise par l'ensemble du conseil.

Le processus de sélection d'un directeur général s'amorce par une analyse exhaustive de la stratégie de l'organisme et de l'environnement dans lequel s'exercent les activités afin de circonscrire les compétences et l'expérience recherchées chez le nouveau directeur général. Il ne faut pas croire d'emblée que le profil de compétences du directeur général précédent était idéal. Les besoins organisationnels changent au gré de l'évolution d'un organisme et de son environnement. Un examen minutieux de l'environnement actuel et des plans d'avenir de l'organisme devrait permettre d'élaborer un profil de leadership qui met en relief les compétences et l'expérience recherchées chez le nouveau directeur général.

Lorsque vient le temps de choisir un directeur général, la tâche du conseil consiste à déterminer dans quelle mesure les forces et limites de chaque candidat sont compatibles avec les besoins et exigences de l'organisme. Certains organismes retiennent les services d'un professionnel spécialisé en recrutement pour les aider à repérer des candidats.

Une fois le profil de leadership établi et la liste des candidats dressée, le conseil (ou le comité) peut procéder aux entrevues avec les candidats et au contrôle des références. L'objectif consiste à s'assurer que le candidat possède bel et bien la formation, les qualifications et l'expérience nécessaires, et qu'il ou elle présente un profil compatible avec la mission et la culture de l'organisme.

Bien que le comité sur les RH ou le comité de recherche de cadres fasse une recommandation au conseil, c'est à l'ensemble du conseil que revient la décision ultime en matière de recrutement. Il incombe ensuite au conseil de communiquer la décision au sein de l'organisme et aux parties prenantes et d'encadrer le nouveau directeur général lorsqu'il entre en fonction.

*POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA RELÈVE DU CHEF DE LA
DIRECTION.*

4. En quoi consiste la responsabilité du conseil en matière de gestion et de soutien du directeur général?

Le directeur général relève directement du conseil d'administration, et l'une des principales responsabilités du conseil consiste à encadrer le directeur général, à gérer son rendement, à évaluer périodiquement ce rendement par rapport à des critères dûment convenus et à favoriser le perfectionnement du directeur général.

Les administrateurs doivent s'assurer d'être disponibles pour appuyer le directeur général et agir à titre de personnes-ressources et de conseillers, au besoin. Le président du comité sur les RH (si un tel comité existe) ou le président du conseil doit rester en contact avec le directeur général entre les réunions du conseil dans la mesure jugée nécessaire pour gérer efficacement cette relation. Voici quelques aspects clés de la relation entre le conseil et le directeur général.

Clarté du rôle – Le partage des responsabilités entre la direction et le conseil d'administration doit être clairement établi et respecté.



Mesures de rendement établies – Le conseil doit s'assurer que les aspects aussi bien qualitatifs (comportements) que quantitatifs (objectifs et prestation) du rendement attendu du directeur général soient bien compris dès le début de la relation.

Évaluation annuelle du rendement – Le rendement du directeur général doit être évalué annuellement à la lumière des objectifs et de la prestation dont il a été convenu. Les observations découlant de cette évaluation doivent être communiquées au directeur général en toute franchise et un plan doit être dressé pour l'année à venir.

Perfectionnement du directeur général – Les points à améliorer qui ont été cernés dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement peuvent servir de fondement à l'établissement d'un programme de perfectionnement du directeur général. Les changements touchant l'organisme ou son environnement peuvent

également nécessiter une formation ou un perfectionnement supplémentaires pour le directeur général. Le directeur général devrait, tout comme les employés et les administrateurs, avoir l'occasion de participer périodiquement à des activités de formation et de perfectionnement. Le comité sur les ressources humaines ou le conseil a la responsabilité de s'en assurer.

Discussions à huis clos – Chaque réunion du conseil d'administration devrait prévoir une séance à huis clos au cours de laquelle le conseil peut discuter en l'absence du directeur général ou d'autres membres de la direction. Il s'agit là d'une occasion précieuse pour les administrateurs de faire part de leurs opinions et observations sur le rendement du directeur général et de cerner le plus tôt possible les secteurs à l'égard desquels l'encadrement ou le soutien du conseil pourrait se révéler utile.

Il est important de bien prêter attention au perfectionnement du directeur général et de se tenir prêt à l'appuyer et à l'encadrer, au besoin, afin de s'assurer qu'il puisse s'acquitter de façon satisfaisante de son rôle et diriger l'ensemble de l'organisme.

5. Comment le conseil doit-il envisager la planification de la relève du directeur général?

Bien qu'elle figure parmi les principales responsabilités du conseil d'administration, la planification de la relève du directeur général est souvent reléguée au second plan. Le conseil (ou le comité sur les RH, s'il existe) doit s'assurer qu'un processus de planification de la relève rigoureux est en place et que le conseil est prêt à faire face à un départ planifié ou non planifié du directeur général en fonction.

Une pratique qui a fait ses preuves consiste à surveiller les candidats prometteurs au sein de l'organisme et qui pourraient éventuellement être prêts à succéder au directeur général. Le conseil doit s'assurer que des politiques de perfectionnement appropriées sont en place au sein de l'organisme et avoir des discussions approfondies avec le directeur général en ce qui concerne les membres du personnel qui semblent prometteurs. Le conseil doit également procéder à sa propre évaluation du perfectionnement des successeurs potentiels au directeur général. Il est donc vital que le conseil puisse avoir facilement accès à des dirigeants autres que le directeur général.

Le conseil doit également être à l'affût de candidats potentiels pour le rôle de directeur général à l'extérieur de l'organisme. Les administrateurs devraient de temps à autre mettre en commun leurs connaissances au sujet des personnes très performantes dans le secteur ou au sein de leurs réseaux professionnels afin de demeurer au fait des sources potentielles de compétences externes.

Remplacement planifié – On parle de remplacement planifié lorsque le remplacement du directeur général est déclenché par un événement auquel on s'attend déjà, comme la retraite prévue du directeur général en place. Pour être à même de gérer un remplacement planifié, le conseil doit tenir périodiquement (annuellement) des discussions avec le directeur général au sujet de son rendement et de ses projets. Une liste des candidats potentiels (en interne et à l'externe) doit être tenue à jour afin que l'organisme soit toujours prêt dans l'éventualité où le directeur général annonce son intention de quitter l'organisme. Pour assurer une transition sans heurts, il est préférable de convenir à l'avance du processus suivant lequel un successeur sera recherché et le transfert de pouvoir sera assuré.

Remplacement non planifié – On parle de remplacement non planifié lorsque le directeur général quitte l'organisme ou se trouve dans l'incapacité de demeurer en fonction de façon soudaine et inattendue. Ce type de remplacement est beaucoup plus difficile à gérer. Cependant, le conseil peut contribuer grandement à préparer l'organisme en vue d'une telle transition en gardant dans sa mire les successeurs potentiels au directeur général (aussi bien en interne qu'à l'externe) et en mettant en place un plan de relève d'urgence. Ce plan vise à répondre aux besoins immédiats de l'organisme et peut inclure une liste des principales fonctions exercées par le directeur général ainsi que des indications quant à la façon dont des membres du personnel clé (qui peuvent être des administrateurs) peuvent intervenir et assumer ces fonctions temporairement. Il peut également établir la procédure à suivre pour nommer un directeur général intérimaire.

*POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA RELÈVE DU CHEF DE LA
DIRECTION.*

6. Qu'arrive-t-il lorsque le conseil prend la décision de remplacer le directeur général?

Il n'est probablement pas de décision plus difficile à prendre pour un conseil d'administration que celle de remplacer le directeur général et il s'agit probablement là de la décision qui aura les répercussions les plus importantes sur l'organisme. Le conseil ne devrait pas se garder d'agir lorsqu'il est évident que le remplacement est dans le meilleur intérêt de l'organisme, certes, mais cette décision ne doit pas être prise à la légère.

Il existe deux types de situations dans lesquelles le conseil peut être contraint d'envisager le remplacement du directeur général.

Crise de leadership soudaine – S'entend de cas rares mais graves dans lesquels un événement

soudain et inattendu force le conseil à envisager le remplacement du directeur général. Il peut s'agir d'une situation dans laquelle le conseil apprend que le directeur général a commis des actes illégaux ou des actes qui nuisent à l'organisme et à sa réputation dans une telle mesure qu'il faut le relever de ses fonctions.

Rendement insatisfaisant pendant une période prolongée – S'entend de diverses situations qui peuvent amener le conseil à déterminer, avec le temps, que le directeur général n'est pas la meilleure personne pour diriger l'organisme. Il se peut que le directeur général n'ait pas été à la hauteur des attentes compte tenu des normes de rendement convenues, qu'il n'ait pas su s'adapter à la culture organisationnelle ou diriger de façon efficace, ou qu'il n'ait pas été en mesure de mettre en œuvre la stratégie ou de s'adapter à un environnement en mutation.



Dans les deux cas, le conseil doit éviter de prendre une décision précipitée. Il doit plutôt faire preuve de mesure et de transparence. Cela dit, le conseil doit également éviter l'inertie et résister à la tentation d'adopter une approche attentiste si le défaut d'agir risque de mettre l'organisme en péril.

Dans le cas d'une crise de leadership soudaine, le conseil devra entreprendre une enquête approfondie pour établir les faits et le bien-fondé de toute allégation. Bien qu'il puisse être nécessaire de mettre le directeur général en congé temporaire, il faudra attendre d'avoir compris tous les faits avant de prendre une décision définitive. Dans le cas de rendement insatisfaisant pendant une période prolongée, le conseil devrait agir sans délai pour appuyer et encadrer le directeur général lorsqu'il devient évident que celui-ci éprouve des difficultés.

Lorsqu'il envisage de remplacer le directeur général, le conseil doit prendre en considération certains facteurs, notamment les suivants.

- **Obligations juridiques** – Le conseil doit comprendre les obligations juridiques de l'organisme en tant qu'employeur du directeur général ainsi que les conséquences de la destitution du directeur général en ce qui concerne les indemnités de départ, les prestations de retraite et autres avantages sociaux, ainsi que toute responsabilité légale potentielle.
- **Remplacement du directeur général** – Comme nous l'avons mentionné, le processus de sélection d'un nouveau directeur général exige un temps considérable. Le conseil doit être prêt à lancer ce processus et à gérer l'organisme tout au long de la période de transition.
- **Incidence sur l'organisme et ses parties prenantes** – Le conseil devrait prendre en considération l'incidence du remplacement du directeur général aussi bien sur l'organisme (y compris le personnel et les bénévoles) que sur les parties prenantes comme les bailleurs de fonds, les donateurs et le public. Une stratégie de communication doit être établie pour répondre à toute question.

*POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LA GESTION DE CRISES.*

PARTIE B – Rémunération

La question de la rémunération dans le secteur des OSBL attire de plus en plus d'attention et le conseil d'administration a un rôle important à jouer à cet égard. Le conseil est directement responsable de l'établissement de la rémunération du directeur général. Il lui incombe également de surveiller la philosophie et les pratiques de rémunération générales de l'organisme et de déterminer les informations que l'organisme fournira sur la rémunération. Si l'organisme offre un régime de retraite, le conseil assumera également certaines responsabilités dans la gestion de la caisse de retraite.

7. Comment le conseil approuve-t-il la philosophie de rémunération de l'organisme?

Le conseil d'administration surveille les pratiques de rémunération de l'ensemble de l'organisme en approuvant la philosophie de rémunération de l'organisme. La philosophie de rémunération énonce les objectifs de l'organisme et les résultats attendus ainsi que la façon dont les divers éléments du plan de rémunération de l'organisme favorisent l'atteinte de ces résultats.

La rémunération varie grandement d'un OSBL à l'autre. Les organismes plus petits ou moins complexes consacrent généralement peu de fonds à la rémunération et, dans l'ensemble, leurs régimes de rémunération sont simples et faciles à gérer. À l'opposé, les grands organismes consacrent des sommes beaucoup plus substantielles à la rémunération et font appel à des régimes de rémunération nettement plus complexes. Bien que certains organismes soient relativement libres de déterminer ce qui constitue une rémunération appropriée, d'autres peuvent être assujettis à des restrictions imposées par les bailleurs de fonds.

Le Conseil RH pour le secteur communautaire définit la rémunération comme l'ensemble des avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail. La rémunération englobe la rémunération directe, comme les traitements, salaires, primes et commissions, et la rémunéra-

tion indirecte, comme les avantages sociaux, les congés et les régimes de retraite⁴.

Un programme de rémunération efficace doit être conçu de manière à concilier les intérêts du personnel (particulièrement la direction) et ceux de l'organisme, à rémunérer les employés en fonction de leur rendement et à aider l'organisme à attirer et à conserver les meilleurs éléments.

Lorsque le conseil examine la rémunération, son principal objectif devrait consister à s'assurer que la paie est :

- **efficace** – c'est-à-dire qu'elle permet d'atteindre les objectifs fixés,
- **responsable** – sur les plans de la valeur et du coût, en ce sens qu'elle témoigne d'une sage utilisation des ressources de l'organisation,
- **justifiable** – c'est-à-dire qu'elle peut être expliquée et justifiée auprès des parties prenantes⁵.

Le conseil peut prendre en considération les éléments suivants, entre autres, lorsqu'il examine la philosophie de rémunération de l'organisme.

- **Analyse comparative** – Comment les pratiques de rémunération de l'organisme se comparent-elles à celles d'organismes similaires?
- **Équité interne** – La philosophie de rémunération s'applique-t-elle également à tous les postes au sein de l'organisme? Offre-t-on une rémunération similaire pour des postes semblables?
- **Liens entre la rémunération et le rendement** – La rémunération est-elle structurée de manière à encourager certains comportements ou à récompenser l'atteinte d'objectifs spécifiques?
- **Lien avec la stratégie organisationnelle** – Existe-t-il un lien clair entre la philosophie de rémunération et la stratégie de l'organisme?
- **Inclusion d'avantages non financiers** – La philosophie de rémunération prévoit-elle des avantages non financiers, notamment en ce qui a trait au milieu de travail, à la souplesse des horaires ou aux possibilités de perfectionnement?

⁴ La section infoRH du site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire (<http://www.conseilrh.ca/info-rh/accueil.cfm>) est une véritable mine d'information sur la rémunération et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines au sein des organismes sans but lucratif. La présente section repose en partie sur les informations contenues dans ce site Web.

⁵ Adaptation du cahier *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres* (2e édition) publié par l'ICCA.

Signaux d'alarme :

Dans le cadre de l'examen de la philosophie de rémunération de l'organisme, les indicateurs suivants devraient inciter le conseil à pousser son enquête.

- **Vaste recours à la rémunération discrétionnaire** – dans l'établissement des primes et autres formes de rémunération, ou dans la capacité de passer outre aux lignes directrices en matière de rémunération.
- **Incitation à la prise de risques indus** – les structures de rémunération qui prévoient des sommes élevées à l'atteinte d'objectifs de rendement peuvent inciter les employés à prendre des risques excessifs.
- **Expositions au risque indésirables** – éléments de rémunération susceptibles de mettre l'organisme en péril car ils peuvent donner lieu à des paiements élevés (p. ex. dans le cas du remplacement d'un cadre) ou entacher la réputation de l'organisme auprès des parties prenantes et du public.

8. Comment le conseil établit-il la rémunération du directeur général?

En plus d'approuver la philosophie de rémunération de l'ensemble de l'organisation, le conseil est responsable de l'établissement de la rémunération du directeur général. Bien que le comité sur les RH (le cas échéant) du conseil effectue l'essentiel du travail et établisse une recommandation quant à la rémunération des dirigeants, la décision ultime doit être prise par le conseil au grand complet. Les organismes de plus grande envergure peuvent également envisager de faire appel à un conseiller en rémunération indépendant, mais il ne s'agit pas pour l'instant d'une pratique courante dans le secteur des OSBL.

Voici quelques éléments que le conseil peut prendre en considération lorsqu'il examine la rémunération du directeur général.

- **Compatibilité avec la philosophie de rémunération générale** – La rémunération du directeur général doit cadrer avec les objectifs et les lignes directrices qui régissent les pratiques de rémunération de l'organisme pris dans son ensemble.
- **Analyses comparatives externes et équité interne** – Le conseil peut demander qu'on

lui fournisse des informations pour lui permettre de situer la rémunération du directeur général par rapport à celle des dirigeants d'organismes similaires, ou par rapport à celle d'autres employés au sein de l'organisme.

- **Rémunération au rendement** – Lorsque la rémunération du directeur général est fonction de l'atteinte d'objectifs précis, le conseil doit examiner ces objectifs pour s'assurer qu'ils sont atteignables et qu'il existe un équilibre approprié entre les objectifs à court terme et les objectifs à long terme.
- **Conservation des compétences** – L'un des principaux objectifs de la rémunération des dirigeants consiste à recruter des personnes talentueuses pour diriger l'organisme et à les maintenir en poste. La rémunération monétaire directe devrait faire partie des conditions de rémunération globales, qui peuvent également comprendre des avantages au titre des soins de santé et de la retraite ainsi que des avantages non financiers, notamment en ce qui a trait au milieu de travail ou au perfectionnement professionnel. Lorsque la capacité d'un organisme de verser une rémunération monétaire est limitée, d'autres types d'avantages peuvent constituer un bon moyen pour recruter et retenir des dirigeants.

Les administrateurs doivent s'assurer de bien comprendre les diverses composantes des régimes de rémunération et veiller à ce que l'information financière de l'organisme fasse bien état de ces obligations.

9. En quoi consiste la responsabilité du conseil en ce qui a trait à la surveillance des régimes de retraite?

Un employeur n'est pas tenu d'offrir un régime d'épargne-retraite à ses employés. Toutefois, de nombreux organismes choisissent de le faire pour recruter et conserver leur personnel. Il existe deux grandes catégories de régimes de retraite parraînés par l'employeur :

- **Les régimes à prestations déterminées.** L'employeur et/ou l'employé versent des cotisations périodiques pendant la durée de l'emploi et lorsque l'employé atteint le nombre d'années de service et l'âge requis pour prendre sa retraite, il touche une prestation mensuelle établie à partir de calculs actuariels fondés sur le nombre d'années de service et le cumul de son salaire. Le montant touché par l'employé est fixe, que le rende-



ment de la caisse de retraite soit bon ou pas, dans la mesure où les niveaux de capitalisation requis ont été maintenus.

- **Les régimes à cotisations déterminées.** Ce type de régime s'apparente à un REER collectif, en ce sens que l'employé et/ou l'employeur versent des cotisations au régime au fil des ans, mais que le montant auquel l'employé a droit à la retraite est exclusivement fonction du rendement du fonds. L'employeur peut choisir un groupe de fonds de placement parmi lesquels l'employé est appelé à choisir.

Les régimes de retraite doivent être enregistrés conformément à la législation provinciale en matière de pensions et les fonds doivent être gérés de façon appropriée. Les exigences relatives aux régimes de retraite et la législation en vigueur sont fort complexes, et une mauvaise gestion des régimes de retraite peut donner lieu à des passifs substantiels pour l'organisme et les administrateurs eux-mêmes.

Le conseil peut déléguer une partie de sa responsabilité de surveillance à l'égard des régimes de retraite à des comités, comme un comité de retraite, un comité de placement ou le comité sur les RH. Cependant, bien que l'exécution de nombreuses fonctions liées à l'administration et la gouvernance des fonds de retraite puisse être déléguée à la direction, à des comités du conseil ou à des administrateurs externes, c'est l'ensemble du conseil qui est ultimement responsable.

Le conseil doit s'assurer que le régime de retraite cadre avec les stratégies globales en matière de rémunération et de ressources humaines, qu'il est géré adéquatement, que l'obligation potentielle de l'organisme est bien comprise et que les fonds sont suffisants pour honorer cette obligation.

Les administrateurs d'organismes qui offrent un régime de retraite sont encouragés à se renseigner au sujet de leurs obligations de surveillance.

*POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LEUR RÔLE DE GOUVERNANCE À
L'ÉGARD DES RÉGIMES DE RETRAITE.*

10. Quelles informations l'organisme doit-il fournir au sujet de la rémunération des dirigeants?

À l'heure actuelle, la seule obligation d'information du public en ce qui concerne les salaires des dirigeants est celle imposée par l'Agence du revenu du Canada, qui exige la communication de certaines informations par les organismes de bienfaisance enregistrés.

Cela dit, le public se montre vivement intéressé par les pratiques de rémunération des dirigeants des organismes sans but lucratif et chaque organisme doit déterminer lui-même les informations qu'il souhaite communiquer. Les organismes qui publient un rapport annuel ou mettent de l'information à la disposition des parties prenantes sur leur site Web devraient envisager d'inclure une description de leur approche en matière de rémunération, description qui devrait indiquer clairement comment la rémunération est établie, qui décide des niveaux de rémunération, quels facteurs sont pris en considération et quels sont les objectifs de la philosophie de rémunération de l'organisme.

Un énoncé clair qui montre que le conseil d'administration prend au sérieux sa responsabilité en matière de surveillance de la rémunération et aborde la question selon un ensemble de principes bien réfléchis peut aider à démontrer aux parties prenantes que le conseil assure une gestion efficace des ressources, aussi bien humaines que financières, de l'organisme.

Les organismes de plus grande envergure dont les charges de rémunération sont importantes pourraient choisir de s'inspirer des obligations

d'information en matière de rémunération qui s'appliquent aux sociétés ouvertes.

PARTIE C – Surveillance à l'égard des politiques et pratiques de l'organisme

Le troisième aspect des responsabilités du conseil en ce qui concerne les ressources humaines de l'organisme réside dans son rôle de surveillance des politiques et des pratiques de l'organisme. Une bonne part du travail du conseil à cet égard consiste à exercer une fonction de supervision ou de surveillance. Il existe toutefois des éléments, notamment le ton donné au sommet, à l'égard desquels le conseil est le principal responsable.

11. Comment le conseil donne-t-il le ton au sommet de l'organisme?

Le mandat du conseil d'administration consiste notamment à s'assurer que la culture de l'organisme se caractérise par des pratiques et des comportements éthiques. Le leadership est en grande partie responsable du climat éthique qui règne au sein d'un organisme. On a souvent recours à la notion de «ton donné au sommet» pour désigner cette influence. Les administrateurs donnent le ton au sein de l'organisme en veillant à ce que leur comportement soit conforme aux normes d'éthique les plus rigoureuses et en exigeant la même rigueur du directeur général et des autres dirigeants.

L'utilisation d'un code d'éthique peut être utile pour façonner la culture et les pratiques de l'organisme. Bien que la responsabilité initiale de l'élaboration d'un code d'éthique incombe à la direction, le conseil a la responsabilité d'examiner et d'approuver ce code et d'en surveiller la mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisme.

Les codes d'éthique sont des véhicules importants pour :

- énoncer clairement les valeurs de l'organisme;
- aider les nouveaux employés à se familiariser avec les normes de l'organisme;
- attirer et conserver des employés et des bénévoles de haut calibre;
- établir les limites des comportements acceptables;

- informer les entrepreneurs, fournisseurs et autres parties qui font affaire avec l'organisme des attentes en ce qui concerne les comportements acceptables;
- réduire le risque et les coûts de la fraude, des conflits d'intérêts et d'autres manquements en matière d'éthique;
- énoncer les grandes lignes des sanctions qui seront imposées à ceux qui dérogent au code.

Lorsqu'il est efficace, le code d'éthique peut rehausser la réputation de l'organisme et favoriser son essor. Il renforce également la culture d'intégrité de l'organisme en mettant en relief la responsabilité qui incombe à chaque personne d'appliquer les principes et les exigences qu'il énonce. Le code d'éthique ne doit pas s'appliquer uniquement au personnel de l'organisme; il doit s'appliquer également aux conseillers et aux bénévoles.

Les membres du conseil d'administration doivent se conformer au code d'éthique et s'assurer que leurs propres actions et celles du directeur général sont conformes au code.

POUR PLUS D'INFORMATION, VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER SUR LES CODES D'ÉTHIQUE (2^E ÉDITION).

Présélection des employés et des bénévoles

On ne saurait trop insister sur l'importance d'inclure un processus de présélection approprié des employés et des bénévoles dans les politiques de recrutement de tous les organismes sans but lucratif. Les organismes qui offrent des services à des populations plus vulnérables doivent procéder à des vérifications en bonne et due forme des antécédents judiciaires avant de permettre à une personne de travailler au sein de l'organisme.

12. Comment le conseil surveille-t-il la stratégie et les politiques de l'organisme en matière de ressources humaines?

Les administrateurs ont un rôle stratégique à jouer dans la surveillance des politiques et pratiques en matière de RH de l'organisme, aussi bien pour ce qui est d'orienter et d'approuver la stratégie de recrutement et de conservation des ressources humaines que pour ce qui est de surveiller le cadre stratégique qui détermine la façon dont le capital humain de l'organisme sera géré.

Recrutement et conservation des ressources humaines

Le conseil d'administration est responsable de la pérennité de l'organisme. Il est essentiel que les ressources humaines appropriées soient en place (qu'elles soient rémunérées ou bénévoles) pour que l'organisme puisse survivre et prospérer. Le recrutement et la conservation d'employés compétents peuvent se révéler particulièrement ardu dans le secteur des OSBL, car bon nombre d'organismes ne sont pas en mesure d'offrir des salaires élevés pour attirer du personnel et il ne leur est pas possible d'offrir une rémunération à base d'actions. Les organismes sans but lucratif peuvent donc s'estimer désavantagés par rapport aux entités du secteur privé ou du secteur public lorsqu'il s'agit de recruter du personnel.

Cette difficulté ne devrait pas être envisagée comme une question qui touche strictement la dotation en personnel ou les ressources humaines. Le conseil devrait plutôt l'aborder dans une perspective de viabilité à long terme de l'organisme. L'organisme doit mettre en place une stratégie claire en ce qui a trait au recrutement, au perfectionnement et à la conservation des employés clés. De nombreux éléments outre la rémunération peuvent exercer un attrait chez les employés potentiels, et les organismes devraient se focaliser sur les divers moyens à leur disposition pour recruter des employés de talent et les conserver.

Les organismes qui dépendent du travail des bénévoles doivent également se doter d'une stratégie claire pour fidéliser les bénévoles, en offrant une expérience de bénévolat enrichissante et en recrutant de nouveaux bénévoles, au besoin, pour soutenir leurs activités. La stratégie générale de l'organisme en matière de ressources humaines doit englober le travail rémunéré et le travail non rémunéré, et elle doit être approuvée par le conseil.

Surveillance des politiques de ressources humaines

L'établissement d'un milieu de travail positif figure parmi les éléments clés qui contribuent à la conservation du personnel. Le conseil joue un rôle important à cet égard en surveillant le cadre stratégique de l'organisme. Les organismes de premier plan n'attendent pas que les problèmes se présentent ou que des règlements soient adoptés; ils élaborent de façon proactive des politiques qui favorisent le bien-être de leurs employés et de leurs bénévoles.

Certains éléments clés doivent être abordés, notamment les suivants :

- la diversité et l'inclusion;
- la santé et la sécurité au travail;

- le harcèlement en milieu de travail;
- l'accessibilité;
- le contrôle des références et la présélection.

Tous les employés devraient pouvoir consulter les politiques et celles-ci doivent exposer la procédure de traitement des plaintes. Il devrait exister une voie de communication claire pour permettre au personnel de faire part de toute préoccupation, une politique de tolérance zéro en matière de représailles contre les employés qui portent plainte, ainsi qu'un processus d'enquête approprié. Le conseil doit obtenir des mises à jour périodiques sur les plaintes déposées et être avisé immédiatement de toute plainte qui ne peut être réglée par les membres de la direction ou qui met en cause un membre de la direction.

13. Quelles sont les relations possibles entre l'organisme et les personnes qui offrent les services?

Pour s'acquitter de leur responsabilité de surveillance des politiques et pratiques de ressources humaines de l'organisme, les administrateurs doivent comprendre les divers liens qui peuvent exister entre l'organisme et les personnes qui offrent les services. La nature de cette relation peut avoir des répercussions significatives pour la personne qui offre les services, pour l'organisme et pour le conseil. Les trois types de relations les plus courants sont ceux d'employé, d'entrepreneur ou de conseiller indépendant, et de bénévole.

Entrepreneur	Employé
Travail précis à effectuer dans un délai précis.	Travail effectué au cours d'une période indéterminée.
Les services ne font pas partie de l'activité principale de l'organisme.	Les services font probablement partie de l'activité principale de l'organisme ou y sont reliés.
Les parties négocient entre elles pour déterminer comment, quand et où les services seront rendus, ou alors le tout est laissé à l'entière discrétion de l'entrepreneur.	L'employeur détermine et supervise comment les services sont rendus.
Le paiement prend la forme d'honoraires.	Le paiement prend la forme de salaires, de commissions, de primes, d'avantages, de rémunération des heures supplémentaires, d'indemnités de vacances, etc.
L'entrepreneur fournit des services identiques ou similaires à d'autres organismes.	Généralement, l'employeur ne fournit pas les mêmes services à des concurrents.
L'entrepreneur est considéré comme possédant un savoir-faire et sait comment fournir les services.	L'employeur peut offrir une formation pour permettre à l'employé d'effectuer son travail, au besoin.

Un **employé** est généralement une personne qui travaille pour un employeur en échange d'une rémunération, conformément à un contrat. Les employés bénéficient de certaines protections et les organismes ont des obligations bien précises envers les employés aux termes des normes du travail et d'autres lois, dont il sera question plus amplement ci-après.

Un **entrepreneur indépendant** fournit des services à l'organisme en contrepartie d'honoraires. La relation entre un organisme et un entrepreneur indépendant est une relation de nature commerciale qui s'apparente à la relation que l'organisme entretient avec d'autres fournisseurs. Il ne s'agit pas d'une relation employeur-employé et, en général, l'organisme n'a pas envers un entrepreneur indépendant les mêmes types d'obligations qu'envers ses employés.

Souvent, la ligne de démarcation est floue entre un employé et un entrepreneur indépendant. Dans certains cas, les organismes concluent des «contrats indépendants» avec des personnes qui leur fournissent des services similaires à ceux qui sont offerts par les employés. Les tribunaux ont établi un certain nombre de critères pour déter-

miner si une personne est un employé ou un entrepreneur indépendant⁶. Les **bénévoles** sont des personnes qui choisissent de faire don de leur temps à un organisme, en sachant qu'elles ne seront pas rémunérées pour les services rendus. Ce type de relation n'est pas assujéti aux règles et aux obligations qui régissent une relation employeur-employé. La ligne de démarcation entre un employé et un **bénévole** peut également être floue. Par exemple, une personne peut occuper un emploi à temps partiel au sein d'un organisme et toucher une rémunération pour ce travail, et souhaiter néanmoins agir à titre de bénévole pour l'organisme, et ne pas toucher de rémunération en contrepartie de son bénévolat.

14. Pourquoi est-il si important de classer et de documenter les relations avec exactitude?

Les obligations d'un organisme envers les personnes qui lui fournissent des services varient selon que ces personnes sont des employés, des entrepreneurs indépendants ou des bénévoles. Le conseil d'administration a la responsabilité de surveiller ces relations ainsi que le respect de la loi par l'organisme. Les administrateurs doivent donc s'assurer que les relations sont classées de façon appropriée et que cette classification est consignée par écrit afin que les droits et obligations de l'organisme et de la personne soient clairs.

Les organismes ont des obligations importantes envers leurs employés. Ils doivent prélever et remettre des retenues au titre des impôts, de l'assurance emploi, de l'indemnisation des accidents du travail, du régime d'assurance-maladie provincial et du Régime de pensions du Canada / de la Régie des rentes du Québec. Les employeurs doivent verser à tout le moins le salaire minimum et rémunérer les jours fériés. Les heures travaillées en excédent de la durée maximale quotidienne ou hebdomadaire prescrite du travail doivent être rémunérées à un taux majoré. En vertu de la loi, un préavis doit être donné à l'employé en cas de cessation d'emploi.

⁶ De plus, les tribunaux ont également établi qu'il pouvait exister une autre catégorie de relation, désignée comme la relation d'**entrepreneur dépendant**. Il s'agit ici d'un entrepreneur qui est à ce point dépendant de sa relation avec l'organisme que les tribunaux sont prêts à considérer qu'un préavis est requis en cas de cessation de la relation, préavis qui s'apparente grandement à l'avis de cessation d'emploi devant être fourni à un employé.

Pour leur part, les bénévoles et les entrepreneurs indépendants n'ont pas droit, en vertu de la loi, à un préavis en cas de cessation de la relation, à moins que ce ne soit expressément stipulé dans leur contrat. De plus, l'organisme n'a pas à prélever de retenues légales ou à remettre des cotisations sociales au nom des bénévoles et des entrepreneurs indépendants. Les bénévoles et les entrepreneurs indépendants ne sont pas protégés aux termes du programme d'indemnisation des accidents du travail de l'organisme et ils ne sont pas rémunérés pour les heures supplémentaires, les congés ou les jours fériés.

L'un des risques importants associés à la gestion des ressources humaines réside dans le fait que, si l'organisme classe à tort le travail d'une personne comme du travail n'ayant pas été effectué à titre d'employé et qu'il est établi ultérieurement (par exemple, par un tribunal ou par l'Agence du revenu du Canada) que la relation entre l'organisme et la personne est une relation employeur-employé, l'organisme risque d'être tenu coupable de ne pas s'être conformé à la législation en vigueur.

Par exemple, si une personne travaille à temps plein et qu'on lui demande ensuite de faire du bénévolat pour servir les intérêts de l'organisme, il pourrait être établi ultérieurement que ces activités bénévoles sont en fait assimilables à un emploi, auquel cas l'organisme pourrait être tenu de rémunérer tout salaire impayé et toute heure supplémentaire travaillée en plus et de verser les cotisations sociales applicables. Cette situation risque de se produire lorsque les activités bénévoles sont de nature identique ou similaire aux activités exercées dans le cadre de l'emploi et où il existe une attente que l'employé entreprenne les activités à titre bénévole.

Exemple 1 : Nafisah occupe un emploi rémunéré à titre de directrice du marketing d'un organisme. Elle travaille 40 heures par semaine à ce titre. Elle accepte de donner de son temps bénévolement le week-end pour participer à divers événements au cours desquels elle distribue des brochures sur l'organisme. Il n'existe aucune exigence spécifique en ce sens, mais elle sent que c'est ce qu'on attend d'elle. Comme le travail bénévole est directement lié à ce qu'elle fait en tant qu'employée, il est fort probable que Nafisah ait le droit d'être rémunérée pour ce travail supplémentaire, y compris les heures supplémentaires.

Exemple 2 : Marcel travaille à titre de directeur du marketing au sein d'une association professionnelle nationale. L'association organise une foire dans le quartier afin de mobiliser des fonds pour l'hôpital pour enfants de la région. L'œuvre de bienfaisance n'est nullement liée à l'activité de l'association. Marcel participe à l'événement à titre de maquilleur bénévole. Dans ce cas, la participation bénévole n'est pas liée à l'emploi de Marcel ni à l'activité principale de l'association et serait considérée comme étant bénévole et, de ce fait, non rémunérée.

De même, lorsqu'un organisme fait appel aux services d'un entrepreneur indépendant et que la relation prend fin, un tribunal peut établir que la relation était en réalité une relation employeur-employé, à l'égard de laquelle les obligations d'usage en matière d'avis et d'indemnité de cessation d'emploi s'appliquent. En outre, des amendes et des intérêts peuvent être imposés à l'organisme pour ne pas avoir retenu les cotisations sociales et remis les cotisations de l'employeur requises au nom de la personne pendant la durée de la relation.

Il est donc essentiel de mettre par écrit les modalités de toute relation avec un prestataire de services et de faire signer ce document par l'organisme et par le prestataire de services, en prenant soin d'énoncer clairement les droits et obligations de chaque partie. Lorsqu'une personne fournit des services à plus d'un titre, l'organisme doit documenter la différence entre chacun des rôles assumés et conserver des documents appropriés relativement à chaque activité.

Liste de contrôle de la documentation des relations contractuelles

Un contrat peut être aussi simple ou aussi complexe que l'organisme le souhaite. Il peut prendre la forme d'une lettre ou d'un document d'aspect plus juridique qui s'apparente à un contrat officiel. Peu importe sa forme, toutefois, l'entente devrait traiter des points suivants :

- la nature du poste;
- le rapport hiérarchique;
- la durée;
- la nature des services à fournir;
- la rémunération et les avantages sociaux;
- les exigences quant à l'avis de cessation de la relation;
- les dispositions relatives à la confidentialité et à l'utilisation des renseignements personnels.

Questions liées aux employés

15. Quelle est la responsabilité du conseil en ce qui concerne l'observation des lois et de la réglementation en matière d'emploi?

C'est la direction qui doit veiller au détail de l'observation des lois et de la réglementation en vigueur. Le conseil d'administration doit toutefois exercer une surveillance à cet égard. Les administrateurs doivent donc bien comprendre les obligations juridiques de l'organisme pour pouvoir s'assurer que ces obligations sont bel et bien remplies.

Les employeurs doivent se conformer à diverses exigences légales de base en ce qui concerne la rémunération des employés et la manière dont ceux-ci sont traités. Certaines dispositions de ces lois et règlements sont similaires pour l'ensemble des provinces et territoires, mais certaines provinces ont leurs propres dispositions dans des secteurs d'emploi particuliers.

Lois et règlements régissant les relations employeur-employé

1. Les normes du travail régissent le salaire minimum, les congés annuels et les indemnités de vacances, les jours fériés, les heures de travail, la rémunération des heures supplémentaires, les pauses repas et café, les absences autorisées, les avis de cessation d'emploi et la tenue des registres. Les dispositions varient selon la province.
2. La législation sur les droits de la personne interdit la discrimination et le harcèlement en milieu de travail fondés sur tout motif de distinction illicite défini et offre une protection en cas de représailles par suite du dépôt d'une plainte. Les dispositions varient selon la province.
3. La législation sur la santé et la sécurité au travail exige des employeurs qu'ils prennent des précautions et offrent une formation appropriée pour maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire aux travailleurs. Les dispositions varient selon la province.
4. Selon la législation sur l'indemnisation des accidents du travail, certains employeurs doivent verser des primes et participer à un régime d'assurance obligatoire sans égard à la responsabilité qui sert à indemniser les travailleurs souffrant d'une maladie ou d'une blessure liée à leur travail. Les dispositions varient selon la province.
5. La législation relative à l'impôt sur le revenu fait état des déductions et retenues à la source applicables aux impôts sur le revenu et au Régime de pensions du Canada. En matière d'impôt sur le revenu, il existe une loi fédérale et des lois provinciales.
6. La législation fédérale en matière d'assurance-emploi fait état des formulaires à produire en cas de cessation d'emploi et des circonstances dans lesquelles des employés peuvent se voir accorder ou refuser des prestations d'assurance-emploi. (Au Québec, d'autres dispositions législatives s'ajoutent.)
7. La législation sur les pensions de retraite fait état du cadre de fonctionnement à appliquer par les organismes qui offrent des régimes de retraite à leurs employés. Les dispositions varient selon la province.
8. La *Loi sur l'immigration* établit les fondements selon lesquels les travailleurs étrangers peuvent être employés au Canada. Il s'agit d'une loi fédérale qui s'applique partout au Canada.



Les administrateurs devraient être au fait d'un certain nombre de questions.

Droit de travailler au Canada – Les employés doivent être des citoyens canadiens ou des résidents permanents, ou ils doivent détenir un permis de travail valide.

Retenues à la source – Les employeurs sont tenus de prélever des sommes sur le salaire de l'employé au titre de l'impôt fédéral et provincial sur le revenu, des cotisations d'assurance-emploi et des cotisations au Régime de pensions du Canada / à la Régie des rentes du Québec, et de remettre ces sommes aux autorités publiques concernées.

Relevés d'emploi – Chaque province établit des renseignements bien précis qui doivent être consignés par l'employeur ainsi que la période pendant laquelle les documents doivent être conservés. De plus, chaque province a établi ses propres exigences quant au moment et à la façon dont des données écrites doivent être fournies à un employé.

Normes du travail – Les lois provinciales portant sur les normes du travail font état des exigences minimales en ce qui concerne les salaires, les congés annuels et les indemnités de vacances, les jours fériés, les heures de travail, la rémunération des heures supplémentaires, les pauses, les absences autorisées et les avis de cessation d'emploi. Les employés ne peuvent «se soustraire» à ces dispositions et les contrats censés exclure ces exigences n'ont pas force exécutoire devant les tribunaux. Certains types d'employés (dirigeants, professionnels) peuvent être exclus de certaines dispositions de ces lois.

Législation sur les droits de la personne

- **Discrimination** – Le Canada interdit toute discrimination fondée sur l'origine ancestrale, le lieu d'origine, la couleur, l'origine ethnique, la citoyenneté, les croyances religieuses, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'état matrimonial, la situation familiale ou un handicap. D'autres motifs de discrimination sont interdits par certaines provinces, notamment les opinions politiques, la langue et la condition sociale (la situation économique). La discrimination est interdite à tous les égards en matière d'emploi, y compris en matière d'embauche, de rémunération, d'avancement, de mise à pied, de mesures disciplinaires ou de cessation d'emploi.

Dans certaines provinces, certains organismes religieux, de bienfaisance, d'enseignement, d'aide mutuelle ou sociaux dont la mission principale consiste à servir les intérêts de personnes présentant des caractéristiques particulières peuvent être autorisés à faire preuve de discrimination à certains égards limités, notamment en ce qui concerne la langue, l'orientation sexuelle ou la religion. Ces organismes ne peuvent faire preuve de discrimination que lorsqu'il est raisonnable de le faire en raison de la nature de l'emploi. Par ailleurs, l'organisme doit faire valoir que l'adoption d'une pratique qui, autrement, serait discriminatoire est nécessaire, et légitimement et directement liée à la nature de l'emploi.

- **Harcèlement** – Le harcèlement (y compris le harcèlement sexuel) est interdit également. Le harcèlement s'entend essentiellement du fait pour une personne d'adopter une ligne de conduite caractérisée par des remarques ou des gestes vexatoires lorsqu'elle sait ou devrait savoir que ces remarques ou gestes sont importuns. Lorsqu'un incident isolé est suffisamment grave à lui seul, il sera également considéré comme du harcèlement.
- **Accessibilité** – Les employeurs ont l'obligation de s'assurer que leurs pratiques d'emploi et leur milieu de travail sont accessibles et de n'exercer aucune discrimination à l'endroit des candidats ou des employés ayant une

déficience, qu'elle soit physique ou psychologique⁷.

Santé et sécurité au travail – Un employeur est tenu de s'assurer de la santé et de la sécurité de ses travailleurs en prenant toutes les précautions raisonnables pour maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire. Les lois provinciales énoncent l'obligation qu'a l'employeur d'offrir une formation, d'établir des programmes de santé et de sécurité et de communiquer les politiques en matière de santé et de sécurité au travail. Selon sa taille, un organisme peut être tenu de constituer un comité conjoint sur la santé et la sécurité composé de membres du personnel et de la direction.

- **Harcèlement et violence en milieu de travail** – En Ontario et en Colombie-Britannique, le harcèlement et la violence au travail sont enchâssés dans les lois sur la santé et la sécurité au travail. Les employeurs sont tenus de mettre en place des politiques et des programmes spécifiques et de procéder à des évaluations périodiques des risques de violence en milieu de travail.

Indemnisation des accidents du travail – Ce régime d'assurance obligatoire sans égard à la responsabilité permet d'indemniser les travailleurs souffrant d'une maladie ou d'une blessure liée au travail. La participation à ce régime est obligatoire pour certains employeurs, et des cotisations doivent y être versées.

16. Quelle est la responsabilité possible des administrateurs envers les employés?

Les organismes qui ne s'acquittent pas de leurs obligations envers les employés s'exposent à des enquêtes, à des poursuites, à des amendes et à d'autres pénalités. De plus, en vertu de certaines lois, les administrateurs engagent leur responsabilité personnelle s'ils négligent de s'acquitter de leurs fonctions. Les administrateurs d'organismes sans but lucratif sont assujettis à des exigences tout aussi rigoureuses à cet égard que les administrateurs de sociétés à but lucratif.

⁷ En Ontario, cette obligation est encore plus large en raison de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, en vertu de laquelle toutes les organisations seront tenues de garantir à toutes les personnes ayant une déficience l'accès au service à la clientèle, à l'emploi, aux immeubles, à l'information et aux communications, et au transport. Les organisations sont également tenues d'offrir à leurs employés une formation quant à la façon de fournir des produits et des services aux clients ayant une déficience et de communiquer avec eux.

Loi de l'impôt sur le revenu – En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, lorsqu'un organisme omet de retenir et/ou de remettre les impôts des employés, les administrateurs peuvent être tenus responsables du paiement d'une partie de ces montants, en plus du paiement des pénalités et des intérêts applicables.

Les tribunaux tiennent compte des mesures prises (ou non prises) par les administrateurs. Dans une affaire portant sur les impôts sur le revenu, les administrateurs d'un organisme ont été tenus responsables du paiement des retenues à la source, car ils savaient que ces retenues avaient été prélevées sur les salaires des employés et que l'organisme ne les avait pas remises à la Couronne. Le tribunal a conclu que, puisqu'ils savaient pertinemment que les sommes n'avaient pas été remises et qu'ils avaient laissé la situation perdurer pendant près d'un an, les administrateurs n'avaient pas fait preuve du degré de prudence et de diligence que l'on attend d'eux et, de ce fait, étaient personnellement responsables.

Santé et sécurité au travail – Le défaut de mettre en place les précautions de base en matière de santé et de sécurité pourrait ouvrir la voie à des accusations en vertu du *Code criminel* du Canada ou de la législation provinciale sur la santé et la sécurité au travail.

Normes du travail – La responsabilité des administrateurs en cas de manquement de l'organisme aux obligations en matière d'emploi varie selon la province, mais peut comprendre la responsabilité relativement aux salaires et aux indemnités de vacances impayés.

Mise en garde :

- Certains organismes exigent que le directeur général fournisse au conseil un document dans lequel il atteste que la totalité des salaires, des retenues à la source, des impôts prélevés et des obligations au titre des régimes de retraite ont été payés. Cette attestation peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.
- S'il craint que l'organisme se dirige vers des difficultés financières, le conseil doit envisager de créer un compte en fiducie spécial dans lequel seront versés exclusivement les montants de la paie, les retenues à la source et les indemnités de vacances accumulées.

Régimes de retraite – En cas d'administration négligente d'un régime de retraite, l'organisme s'expose à des amendes en vertu de la législation sur les régimes de retraite ou à des poursuites en responsabilité.

Infractions criminelles et autres infractions – Un conseil qui autorise l'organisme à commettre une infraction ou à enfreindre la loi ou qui lui permet ou l'enjoint de le faire peut être reconnu coupable d'infractions en vertu du *Code criminel* ou d'une autre loi.

Compte tenu des responsabilités auxquelles ils s'exposent, les administrateurs doivent absolument comprendre les obligations de l'organisme envers les employés et les autres prestataires de services. Le conseil doit s'assurer que le directeur général ou un autre responsable de la gestion des ressources humaines remplit ses fonctions et que l'organisme s'acquitte de ses obligations.

Des clauses d'indemnisation et des assurances appropriées peuvent fournir une protection à l'égard de certaines des responsabilités ci-dessus. Pour plus d'information, voir la publication de l'ICCA intitulée *Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'organismes sans but lucratif*.

17. Qu'est-ce que le conseil d'administration devrait savoir au sujet du licenciement?

Un administrateur doit être au fait de certaines questions particulières lorsqu'un organisme décide de mettre fin à sa relation avec un

employé. Bien que la cessation de la relation avec l'employé relève du directeur général, il arrive que celui-ci demande l'avis du conseil. De plus, le conseil peut être lui-même appelé à mettre fin à la relation avec le directeur général. Les administrateurs doivent donc comprendre les obligations de l'organisme.

Licenciement motivé – Lorsqu'un employé adopte une conduite qui pourrait, sur le plan juridique, représenter un motif de licenciement, l'employeur a le droit de mettre fin à la relation employeur-employé sur-le-champ sans préavis ou indemnité de préavis. Pour constituer un motif de licenciement valable, la conduite doit représenter un manquement important au contrat de l'employé. Par exemple, un cas d'inconduite grave ou des problèmes de rendement qui ont déjà été abordés et documentés par la direction peuvent constituer un motif valable. Un organisme doit toujours obtenir l'avis d'un avocat avant de mettre à exécution sa décision de licencier un employé pour un «motif valable».

Licenciement non motivé – Lorsqu'un organisme souhaite mettre fin à la relation employeur-employé en l'absence de comportement constituant un «motif valable», il doit en aviser l'employé suffisamment à l'avance, et ce, par écrit. Ou encore, l'organisme peut offrir une «indemnité de préavis», qui est un paiement correspondant au montant que l'employé aurait gagné pendant la période de préavis. Le montant de cette indemnité de préavis peut être établi dans le contrat de travail ou être déterminé à partir de prescriptions juridiques qui prennent en compte l'âge de l'employé, le nombre d'années de service, le salaire et le poste occupé. Ces règles varient selon la province. Dans un milieu de travail syndiqué, la convention collective fait état des conditions à respecter en ce qui concerne le préavis.

Un employé licencié peut déposer une plainte en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, la *Loi sur les relations de travail* ou la législation sur les droits de la personne, suivant la nature de la plainte et la question de savoir s'il est ou non syndiqué. Si un tribunal établit que l'employeur n'a pas donné un avis suffisant ou n'a pas assumé ses obligations juridiques envers un employé, il peut ordonner le versement d'une somme et d'intérêts, voire la réintégration de l'employé. Lorsque le licenciement se fait dans des conditions qui attestent d'une mauvaise foi de la part de l'employeur, des dommages-intérêts supplémentaires peuvent être imposés à l'organisme sous la forme d'une indemnisation pour souffrance morale ou

de dommages-intérêts punitifs qui visent à pénaliser l'employeur pour sa conduite.

Comme les coûts liés à ce type de réclamation peuvent être élevés, il est essentiel que toute décision de licenciement soit mise à exécution avec circonspection et seulement après un examen des faits ayant incité l'organisme à prendre sa décision. Un organisme peut présenter une offre de paiement en excédent de l'indemnité de préavis et de cessation d'emploi obligatoire, mais il ne devrait le faire qu'à la condition que l'employé renonce à son droit à toute réclamation future contre l'organisme.

Bien que les administrateurs puissent engager leur responsabilité personnelle en ce qui a trait aux salaires et aux indemnités de vacances impayés, ils ne sont pas personnellement responsables pour ce qui concerne les avis requis ou les dommages-intérêts pour congédiement injustifié en *common law*, sauf s'il peut être démontré qu'ils ont agi de façon inappropriée et en outrepassant les limites de leur mandat.

18. En quoi la relation employeur-employé est-elle différente dans un milieu de travail syndiqué?

Dans un milieu de travail syndiqué, la relation entre l'organisme et ses employés est déterminée en grande partie par les conditions négociées entre l'organisme et le syndicat dans la convention collective. La convention collective remplace les contrats de travail individuels, et l'organisme ne peut conclure de contrat ou d'entente directement avec ses employés syndiqués. Les conditions de la convention collective peuvent être complexes, et l'application et l'interprétation de la convention collective peuvent être source de différends. Les parties renégocient périodiquement la convention collective, et la mesure dans laquelle le syndicat ou l'employeur est prêt à faire des concessions varie selon son pouvoir de négociation relatif et la question de savoir s'il est prêt à faire face à une grève ou à un lockout dans l'éventualité où les parties ne parviennent pas à une entente.

Les normes minimales établies en vertu de la législation sur les normes du travail, du régime d'indemnisation des accidents du travail, des exigences en matière de santé et de sécurité au travail et des dispositions relatives aux droits de la personne s'appliquent toujours et les parties ne peuvent y renoncer dans la convention collective, mais les différends peuvent être réglés par l'employeur et

le syndicat ou par la commission des relations du travail de la province plutôt que par un tribunal. Essentiellement, un organisme ne peut licencier un employé syndiqué sans un motif valable.

POUR PLUS D'INFORMATION SUR LES SYNDICATS, SE REPORTER À L'ANNEXE 1.

Questions liées aux entrepreneurs/conseillers indépendants

19. Comment le conseil devrait-il surveiller le recours par l'organisme à des entrepreneurs indépendants?

Le recours à des entrepreneurs ou conseillers indépendants peut constituer un moyen efficace pour un organisme sans but lucratif d'accéder à des compétences et à une expertise spécialisées, mais il peut également exposer l'organisme à des risques si la relation n'est pas bien gérée. Le conseil d'administration joue un rôle important lorsqu'il s'agit de s'assurer que des politiques et des pratiques appropriées sont en place en ce qui concerne le recours à des entrepreneurs par l'organisme.

Politique d'approvisionnement – La question des politiques d'approvisionnement a beaucoup retenu l'attention dans le secteur public en général, et les leçons qui ont été tirées peuvent être utiles à tous les organismes sans but lucratif. Le conseil d'administration devrait s'assurer que :

- l'organisme a mis par écrit des politiques claires en ce qui concerne le recours à des conseillers;
- les mandats sont bien définis et adéquatement justifiés avant qu'on retienne les services de conseillers;
- les pratiques en matière d'approvisionnement sont équitables et transparentes;
- les contrats individuels font état de prix plafonds clairs;
- les paiements à des conseillers sont reliés à des prestations, des réalisations ou des produits spécifiques;

- le rendement des conseillers est examiné et géré avec minutie.

Il faut éviter d'attribuer un contrat à un fournisseur exclusif ou d'attribuer un mandat subséquent afin de prolonger un contrat existant sans avoir d'abord procédé à un examen approprié.

Documentation – Comme il a été mentionné dans le présent document, il importe que l'organisme classe et documente ses relations avec ses prestataires de services de façon appropriée. Les relations avec les entrepreneurs indépendants devraient être régies par des contrats qui énoncent clairement la nature de la relation ainsi que les droits et obligations de toutes les parties.

Documentation de la relation avec un entrepreneur indépendant

Comme les ententes conclues avec un entrepreneur indépendant ne sont pas des contrats de travail, elles doivent éviter l'emploi de termes similaires à ceux qui sont utilisés dans un contrat de travail.

- La nature des services à fournir devrait être précisée.
- Il faut préciser que le paiement consiste en honoraires de services plutôt qu'en une rémunération et que le paiement est assujéti à la présentation de factures appropriées, faisant état de la TPS/TVQ/TVH applicables.
- Des clauses de confidentialité et de non-sollicitation devraient être incluses, mais les clauses de non-concurrence sont à éviter.
- Un entrepreneur ne doit pas avoir droit à l'assurance collective ou aux autres avantages sociaux offerts aux employés de l'organisme.
- Il faut indiquer expressément qui est responsable du paiement des impôts, et l'entrepreneur devrait indemniser l'organisme de toutes cotisations sociales qui pourraient être établies comme étant exigibles et impayées.
- Il devrait être clairement indiqué que l'entrepreneur fournira les outils nécessaires à l'exécution du travail.
- Si possible, on doit laisser à l'entrepreneur le soin de choisir quand, où et comment le travail sera effectué.
- L'entente devrait comporter des dispositions faisant état du montant de toute indemnité à verser en cas de résiliation du contrat.

Questions liées aux bénévoles

20. Comment le conseil devrait-il surveiller l'utilisation que l'organisme fait des ressources bénévoles?

Il incombe également au conseil d'administration de surveiller l'utilisation que l'organisme fait des ressources bénévoles. Cette surveillance peut être exercée par le conseil pris dans son ensemble ou par un comité sur les ressources humaines ou encore, par un comité distinct qui se consacre au recrutement et à la gestion des bénévoles. Tout comme pour les employés et les entrepreneurs, les administrateurs doivent s'assurer que des politiques et une documentation appropriées sont en place pour gérer les relations de l'organisme avec ses bénévoles.

Recrutement et fidélisation des bénévoles – Le processus de recherche et de recrutement de bénévoles et les mesures prises pour garder l'intérêt des bénévoles et les fidéliser sont essentiels à la réussite de l'organisme.

Présélection des bénévoles – Un organisme doit choisir et approuver avec circonspection les personnes qui seront appelées à fournir des services bénévoles. Même si elles ne sont pas des employés, ces personnes peuvent être à même d'agir à titre de représentants ou de mandataires de l'organisme ou être appelées à le faire. Par conséquent, l'organisme peut être tenu responsable de tout acte fautif commis par un bénévole. Suivant la nature de l'activité de l'organisme et la population à laquelle il offre ses services, il y a lieu de procéder à une vérification des antécédents, y compris une vérification de l'existence d'un casier judiciaire.

Description de travail – Les rôles et les responsabilités des bénévoles au sein de l'organisme doivent être clairement définis. Ceux-ci varieront selon le rôle joué par le bénévole. Certains bénévoles participent à un seul événement, tandis que d'autres sont liés par un engagement à long terme envers l'organisme. La description de travail des bénévoles doit indiquer clairement que les bénévoles ne touchent aucune rémunération et ne sont pas obligés, légalement, de continuer à faire du bénévolat pour l'organisme.

Contrats / Ententes avec les bénévoles – Une bonne pratique consiste à exiger des bénévoles qu'ils signent un document dans lequel ils attestent avoir compris qu'ils agissent à titre de bénévoles au sein de l'organisme et non pas d'employés. Dans certains cas, il peut être prudent de faire signer des ententes de décharge et de dégagement de responsabilité. Bon nombre d'organismes exigent également que leurs bénévoles signent des codes d'éthique et des ententes de confidentialité.

Formation, supervision et gestion – Il faut veiller à la formation, à la supervision et à la gestion des bénévoles pour s'assurer qu'ils exécutent leurs tâches de façon sécuritaire et efficace, dans l'intérêt de l'organisme. Une supervision et des consignes appropriées peuvent également aider les bénévoles à vivre une expérience plus enrichissante.

Annexe 1

La relation employeur-employé dans un milieu de travail syndiqué

Organisation d'un syndicat

La syndicalisation d'un milieu de travail débute lorsqu'un syndicat lance une campagne de syndicalisation en vue d'inciter les employés à signer des cartes d'adhésion ou encore à signaler qu'ils sont intéressés à devenir membres du syndicat. Si un nombre suffisant de cartes sont signées, le syndicat présentera une demande à la commission des relations du travail afin d'obtenir une accréditation à titre

d'agent négociateur pour un groupe d'employés. Selon la province, les employés pourraient se voir offrir la possibilité de voter dans le cadre d'un scrutin secret sur la question de savoir s'ils souhaitent ou non être représentés par le syndicat. Si la majorité des employés votent en faveur d'une représentation syndicale, tous les employés de l'unité de négociation seront syndiqués.

Lors d'une campagne de syndicalisation, l'employeur ne peut apporter de changements aux conditions de travail, exception faite des changements apportés dans le cours normal des activités. Il existe des règles très strictes quant à ce qu'un employeur peut et ne peut faire pendant une campagne de syndicalisation. Dans certaines provinces, lorsqu'un employeur enfreint ces règles, la commission des relations du travail peut ordonner qu'un syndicat soit officiellement désigné à titre d'agent négociateur pour les employés, même si le syndicat n'a pas su faire la preuve qu'il avait le niveau d'appui requis de la part des employés.

Négociations et bonne foi

Une fois l'accréditation syndicale obtenue, le syndicat agit à titre d'agent négociateur exclusif des employés, et le syndicat et l'employeur commencent à négocier la convention collective qui fera état des conditions de travail. Les parties ont le devoir de négocier de bonne foi avec le syndicat. L'employeur est tenu de rencontrer le syndicat et de ne ménager aucun effort pour conclure une convention collective. Si un employeur et un syndicat ne parviennent pas à s'entendre sur les clauses de la convention collective au bout d'une certaine période, le syndicat a le droit, selon la loi, de déclencher une grève, auquel cas un arbitre est nommé pour aider les parties à dégager une entente, ou leur en imposer une.

Griefs et arbitrage

Une fois la convention collective signée, c'est le syndicat qui est chargé de négocier tout changement envisagé aux conditions de travail. Si un employé syndiqué est en désaccord avec une mesure disciplinaire imposée par l'employeur, il peut déposer une plainte auprès du syndicat, qui présentera le dossier à l'employeur. L'employeur ne peut licencier un employé syndiqué sans un motif valable en lui versant tout bonnement une indemnité de préavis. Si les parties ne peuvent résoudre leur différend, le grief fera l'objet d'une audience devant un tiers. Il s'agit en quelque sorte d'une miniaudience au cours de laquelle sont présentés les éléments de preuve et les arguments juridiques. Il peut arriver aussi que le syndicat et l'employeur divergent d'opinion quant à l'interprétation à donner à une clause de la convention collective et à son application. Dans ces cas, si les parties ne parviennent pas à régler leur différend, la question sera débattue et tranchée lors d'une audience d'arbitrage. Ces types de procédures peuvent être coûteuses et exiger beaucoup de temps.

Un organisme qui ne possède pas l'expérience et l'expertise nécessaires pour gérer les questions syndicales devrait toujours consulter un avocat avant de prendre quelque mesure que ce soit en ce qui a trait à la relation employeur-employé avec ses employés syndiqués.

Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés

Collection «Organismes sans but lucratif»

OSBL — Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

OSBL — Avis aux administrateurs

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser (Septembre 2010)

Préparation et réaction en cas de pandémie — questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Autres publications

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

Collection à l'intention des administrateurs

Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

Cahier d'information sur la diversité — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les sociétés contrôlées — questions que les administrateurs devraient poser

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction — questions que les administrateurs devraient poser

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser

Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Pour plus d'information sur les ressources humaines dans le secteur des OSBL

Conseil RH pour le secteur communautaire — www.conseilrh.ca

Au sujet de l'auteure

Adrienne Campbell, LL.B.
Associée, Miller Thomson

Adrienne Campbell est membre du groupe d'expertise en matière de droit du travail et de l'emploi chez Miller Thomson. Elle possède une vaste expérience de l'exercice du droit en cabinet comme en entreprise. Elle donne des conseils juridiques et stratégiques à des organisations de plusieurs secteurs d'activité, notamment ceux des banques et du commerce de détail, sur une panoplie de questions relatives aux relations avec les employés, à l'emploi et au travail à l'échelle nationale. L'expérience de Madame Campbell lui permet d'offrir des conseils pratiques et axés sur les affaires à des clients sous réglementation fédérale ou provinciale, qu'ils soient à but lucratif ou sans but lucratif. Ses services touchent notamment les lettres d'offre, les contrats d'emploi des cadres de direction, les bonnes relations avec les employés, les mesures disciplinaires progressives, les cessations d'emploi, les droits de la personne, les questions de gestion des présences, la rédaction de politiques en matière de ressources humaines et les incidences des restructurations d'entreprises sur l'emploi. De plus, Madame Campbell agit comme avocate de l'employeur lors de litiges liés à l'emploi soumis au tribunal ou à des arbitres de griefs, au provincial comme au fédéral, ainsi que lors de procédures pour congédiement injustifié.

Madame Campbell a donné bon nombre de conférences et de séminaires, et elle a dispensé de la formation à des dirigeants des ressources humaines et à des dirigeants d'entreprise sur différentes questions, en entreprise comme lors d'événements parrainés par le Conseil canadien du commerce au détail, par Kenexa, par le Conference Board du Canada, par Shepell-FGI, par l'Association du Barreau canadien ou par Infonex.

Dans son temps libre, Madame Campbell fréquente les bonnes tables (elle pratique donc également le jogging), en plus de jouer au golf et d'écouter en cachette la musique de sa fille adolescente.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-55385-563-7



9 781553 855637

04001068