

# Saine gouvernance et leadership dans les organismes dirigés par leur fondateur ou fondatrice



IMAGINE CANADA  
**Normes**

IMAGINE  
CANADA

THE FOUNDER  
LEADERSHIP  
RESEARCH LAB

Imagine Canada est un organisme caritatif national bilingue dont la cause est l'ensemble des organismes de bienfaisance canadiens. Grâce à nos initiatives en matière de défense des intérêts, à nos projets de recherche et à nos entreprises sociales, nous contribuons au renforcement des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des entrepreneurs sociaux afin qu'ils puissent mieux remplir leur mission. Notre vision est celle d'un Canada fort, où les organismes caritatifs travaillent ensemble, aux côtés des entreprises et des gouvernements, pour bâtir des collectivités dynamiques et résilientes.

## Contactez-nous

[imaginecanada.ca](http://imaginecanada.ca)  
[info@imaginecanada.ca](mailto:info@imaginecanada.ca)

Demandes des médias :  
[media@imaginecanada.ca](mailto:media@imaginecanada.ca)

2 avenue St-Clair Est, Bureau 300  
Toronto, ON M4T 2T5



IMAGINE CANADA

## Normes

Développées par et pour le secteur, les Normes d'Imagine Canada favorisent la responsabilité, la transparence et l'impact en offrant aux organismes à but non lucratif et aux organismes de bienfaisance une feuille de route vers l'excellence opérationnelle. L'agrément renforce la bonne gouvernance du conseil d'administration et témoigne de la crédibilité d'un organisme auprès des donateurs, donatrices et des bénévoles grâce à un sceau de confiance largement reconnu.

[Découvrez-en plus et participez sur notre site.](#)

## Auteures

Cathy Barr, Imagine Canada

Susanna Kislenko, Université d'Oxford et Université Carleton

## Remerciements

Les auteures tiennent à remercier les 34 fondateurs et fondatrices et membres de conseils d'administration d'organismes dirigés par leur fondateur.trice qui ont participé à ce projet.

Nous remercions également les personnes suivantes pour leurs commentaires judicieux sur les versions précédentes de la présente publication : Bruce MacDonald, Émilie Pontbriand, Holly Stanczak, Linda Mollenhauer, Liz Weaver, Lynn Chambers, Malcolm Burrows, Patricia Bradshaw et Tim Richardson.

Cette publication s'appuie sur des études financées par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

La publication et la diffusion de ce document ont été financées par Ignite NPS.

Traduction par : Chrystiane Harnois



ISBN: 978-1-55401-462-0

Copyright notice: © 2025, Imagine Canada

Rapport publié sous une licence internationale Creative Commons Attribution-Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0. Pour toute utilisation non couverte par la présente licence, veuillez nous contacter. Tous autres droits réservés.

Le présent rapport est également disponible en anglais : [Good Governance and Leadership in Founder-led Organizations](#)

# Table des matières

|                                                                                                  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Avant-propos d'une fondatrice</b>                                                             | <b><u>1</u></b>  |
| <b>Avant-propos d'une membre de conseil d'administration</b>                                     | <b><u>2</u></b>  |
| <b>Introduction</b>                                                                              | <b><u>3</u></b>  |
| <b>Fonder un OBNL : rôle de la personne fondatrice et rôle du conseil d'administration</b>       | <b><u>7</u></b>  |
| <b>Ce que les fondateurs et fondatrices doivent savoir</b>                                       | <b><u>8</u></b>  |
| Déterminer le contexte et définir la raison d'être de votre organisme                            | <u>8</u>         |
| Constitution en société et statut d'organisme de bienfaisance                                    | <u>9</u>         |
| Mise sur pied du premier conseil d'administration                                                | <u>12</u>        |
| Planification de la relève                                                                       | <u>14</u>        |
| <b>Ce que les membres du conseil d'administration doivent savoir</b>                             | <b><u>15</u></b> |
| Adoption de pratiques de saine gouvernance                                                       | <u>16</u>        |
| Stratégie et planification                                                                       | <u>18</u>        |
| Contrôle juridique et financier                                                                  | <u>21</u>        |
| Perfectionnement du conseil d'administration et planification de la relève                       | <u>24</u>        |
| <b>Gérer le syndrome du fondateur : éviter les écueils dès le départ</b>                         | <b><u>25</u></b> |
| <b>Exploiter un OBNL : la différence entre gestion et gouvernance</b>                            | <b><u>29</u></b> |
| <b>Ce que les fondateurs.trices doivent savoir</b>                                               | <b><u>30</u></b> |
| Embauche et gestion du personnel                                                                 | <u>30</u>        |
| Mise en place de systèmes et de processus                                                        | <u>33</u>        |
| Maintien de la confiance du public                                                               | <u>34</u>        |
| Travail en collaboration avec le conseil d'administration                                        | <u>35</u>        |
| <b>Ce que le conseil d'administration doit savoir</b>                                            | <b><u>38</u></b> |
| Gestion de la personne qui occupe le poste le plus élevé                                         | <u>38</u>        |
| Gestion des risques                                                                              | <u>40</u>        |
| Établissement d'un cadre de conduite éthique                                                     | <u>44</u>        |
| Évaluation et renouvellement du conseil d'administration                                         | <u>46</u>        |
| <b>Gérer le syndrome du fondateur : problèmes potentiels au stade de maturité de l'organisme</b> | <b><u>48</u></b> |

|                                                                        |                  |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Quand vient le moment de partir : la planification de la relève</b> | <b><u>51</u></b> |
| <b>Ce que les fondateurs et fondatrices doivent savoir</b>             | <b><u>53</u></b> |
| Clarté des communications et des documents                             | <u>53</u>        |
| Le processus d'embauche                                                | <u>54</u>        |
| <b>Ce que les membres du conseil d'administration doivent savoir</b>   | <b><u>55</u></b> |
| Quand la personne fondatrice est prête à céder sa place                | <u>55</u>        |
| Une transition en douceur                                              | <u>57</u>        |
| <b>Gérer le syndrome du fondateur : la relève et au-delà</b>           | <b><u>58</u></b> |
| <b>Conclusion</b>                                                      | <b><u>60</u></b> |
| <b>Références bibliographiques</b>                                     | <b><u>63</u></b> |
| <b>Biographie des auteures</b>                                         | <b><u>64</u></b> |
| <b>Annexe A : Méthodologie</b>                                         | <b><u>65</u></b> |

# Avant-propos d'une fondatrice

Je salue ceux et celles qui veulent changer le monde. Fonder un organisme à but non lucratif exige toutefois un temps, une réflexion, une conscience de soi, une résilience et un engagement considérables. Beaucoup excellent au démarrage du projet, mais peu sont préparés pour le long terme.

Un bon fondateur ou une bonne fondatrice comprend que l'organisme ne tourne pas autour de lui ou d'elle. Les bénéficiaires doivent être au cœur de chaque discussion et décision. Toute activité, politique ou procédure ne se justifie que si elle leur profite. En gardant cela à l'esprit, vous resterez sur la bonne voie.

Les fondateurs.trices doivent cultiver une conscience de soi constante pour maintenir cette priorité. Un conseil d'administration solide, des politiques rigoureuses et des attentes claires sont essentiels. Cela leur permet de dire non, réduisant la pression et favorisant une mission accomplie avec compétence, attention et compassion.

Un incident concernant un.e fondateur.trice représente un risque considérable, d'où la nécessité de planifier la relève dès le début. Un indicateur clé de réussite devrait être la manière dont le fondateur ou la fondatrice facilite la transition vers une nouvelle direction. On peut comparer cela à l'éducation des enfants et à la joie des parents de les voir voler de leurs propres ailes, et ne revenir que pour des câlins, des encouragements et des conseils occasionnels.

Au cours des vingt ans au sein de l'organisme que j'ai fondé, j'ai toujours considéré ce dernier comme une famille, une entité aux multiples facettes, mais au sein duquel chaque membre a besoin de soutien, de respect et d'une oreille attentive. Le fondateur ou la fondatrice a la responsabilité, et le privilège, de veiller à maintenir la motivation, l'engagement, l'enthousiasme et la productivité, qu'il s'agisse des donateurs et donatrices, des bénéficiaires, du personnel ou des membres du conseil d'administration. Les gens qui vous soutiennent sont de bonnes personnes qui méritent votre reconnaissance et votre respect.

Le présent guide est bien rédigé, accessible, honnête, complet et, surtout, utile. J'aurais aimé l'avoir au début de ma carrière!

Peg Herbert a fondé l'organisation de développement international Help Lesotho en 2004 et en a été la directrice générale jusqu'en 2023. Elle a élaboré les programmes, constitué une équipe locale de 45 personnes et amassé des fonds afin d'offrir chaque année à plus de 24 000 personnes au Lesotho un soutien psychosocial et en santé mentale. Elle a aussi fondé Chosen Grandma, une initiative bénévole visant à établir des liens intergénérationnels entre des femmes âgées et des enfants à Ottawa. Mme Herbert est titulaire d'un doctorat en psychologie de l'éducation.

## À propos de Peg Herbert

Peg Herbert a fondé l'organisation de développement international Help Lesotho en 2004 et en a été la directrice générale jusqu'en 2023. Elle a élaboré les programmes, constitué une équipe locale de 45 personnes et amassé des fonds afin d'offrir chaque année à plus de 24 000 personnes au Lesotho un soutien psychosocial et en santé mentale. Elle a aussi fondé Chosen Grandma, une initiative bénévole visant l'établissement de liens intergénérationnels entre des femmes âgées et des enfants à Ottawa. Mme Herbert est titulaire d'un doctorat en psychologie de l'éducation.



# Avant-propos d'une membre de conseil d'administration

Une saine gouvernance est essentielle à la réputation de tout OBNL. Elle assure aux donateurs et donatrices et à la communauté un contrôle efficace des finances, de la gestion du risque et de la réalisation de la mission. Tout manquement compromet la confiance, le soutien et ultimement la viabilité de l'organisme. Les organismes dirigés par leur fondateur ou fondatrice sont particulièrement vulnérables : ces personnes visionnaires motivées par une mission audacieuse peuvent être réfractaires aux formes de contrôle exercées sur elles ou sur leurs activités.

J'ai personnellement vécu ce défi il y a plusieurs années. Dès ma première année à la présidence du conseil d'administration, j'ai découvert que l'organisme était une organisation à membre unique —la personne qui l'avait fondé— ce qui privait le conseil de son autorité légitime. Avec le soutien du conseil, j'ai entrepris deux années de consultations auprès d'autres présidents et présidentes confronté.e.s à des situations similaires, sollicité des conseils juridiques et négocié avec la personne fondatrice de l'organisme. Nous avons finalement pu instaurer une nouvelle structure de gouvernance (un conseil qui se perpétue lui-même) et adopter de nouveaux règlements administratifs. Ce processus difficile a abouti à un organisme revigoré, doté d'une excellente gouvernance et d'une supervision efficace.

Ce guide m'aurait été précieux pour gérer cette situation. J'estime qu'il aura un impact majeur sur le secteur à but non lucratif en donnant aux fondateurs et fondatrices les outils pour accomplir leur mission tout en s'appuyant sur une saine gouvernance. Grâce à cette ressource, les fondateur.trice.s et les conseils d'administration peuvent s'assurer que leadership visionnaire et supervision efficace vont de pair, au bénéfice de l'organisation et de la communauté qu'elle sert.

Au cours des 30 dernières années, Gail O'Brien a siégé au conseil d'administration de nombreux organismes de bienfaisance, dont Affaires / Arts, Les enfants d'abord Canada (Children First Canada), le Council for Canadian American Relations, le musée Glenbow, l'Hospital for Sick Children, la Fondation de l'Hospital for Sick Children, le Centre national des Arts, la Fondation du Centre national des Arts, la PrairieAction Foundation, le Centre des sciences de l'Ontario et le YWCA de Calgary.

## À propos de Gail O'Brien

Au cours des 30 dernières années, Gail O'Brien a siégé au conseil d'administration de nombreux organismes de bienfaisance, dont Business for the Arts, Les enfants d'abord Canada (Children First Canada), le Council for Canadian American Relations, le musée Glenbow, l'Hospital for Sick Children, la Fondation de l'Hospital for Sick Children, le Centre national des Arts, la Fondation du Centre national des Arts, la PrairieAction Foundation, le Centre des sciences de l'Ontario et le YWCA de Calgary.

# Introduction

# Introduction

Les personnes qui fondent des organismes sont indispensables pour le secteur à but non lucratif. Leurs idées et leur énergie aident le secteur à s'attaquer aux problèmes les plus cruciaux et les plus complexes du monde, notamment la pauvreté, l'itinérance, les dépendances, la santé mentale, les catastrophes naturelles et les guerres. Les organismes à but non lucratif (OBNL) répondent également aux besoins des gens en matière d'appartenance, de communauté, de spiritualité, d'expression artistique et de loisirs, ainsi qu'à leur désir de protéger les animaux et l'environnement naturel. On peut affirmer sans exagérer que les OBNL sont essentiels dans le monde actuel. En l'absence de fondateurs.trices, les OBNL n'existeraient pas.

Cependant, il n'y a pas que les fondateurs et fondatrices qui sont indispensables au secteur à but non lucratif; les conseils d'administration le sont tout autant. Un OBNL ne peut exister, du moins sur le plan juridique, sans conseil d'administration, et c'est ce conseil, et non la personne qui a fondé l'organisme, qui est légalement responsable de l'OBNL<sup>1</sup>. Le conseil d'administration a le pouvoir de déterminer l'orientation de l'organisme, d'embaucher la personne qui occupera le poste le plus élevé et, si nécessaire, de la licencier. Il est donc primordial que les fondateurs.trices et leur conseil d'administration travaillent efficacement ensemble. Pour cela, chaque personne doit bien comprendre son rôle et ses responsabilités.

Nous avons rédigé ce guide pour aider les personnes qui fondent des organismes et les conseils d'administration d'organismes dirigés par leur fondateur ou fondatrice à bien comprendre et assumer leurs fonctions respectives afin que les organismes qui leur tiennent tant à cœur puissent prospérer et accomplir leurs missions. Nous souhaitons aussi que toutes les personnes qui sont liées à ces organismes, c'est-à-dire les fondateurs et fondatrices, les administrateurs et administratrices, les bénévoles, les membres du personnel, les bailleurs de fonds et les client.e.s, puissent s'épanouir et réussir. C'est pourquoi il est important de prêter attention non seulement aux questions de gouvernance et de fonctionnement, mais aussi aux questions liées à l'équité, à la sécurité et à la responsabilisation. Nous voulons donner aux fondateurs.trices et aux membres du conseil d'administration les outils pour réussir et les aider à éviter les erreurs courantes (ou à s'en remettre).

Le syndrome du fondateur est un problème qui entrave la croissance et la prospérité de certains OBNL. Au départ, ce syndrome touche les fondateurs.trices eux-mêmes, mais, au fil du temps, il peut également atteindre quiconque œuvre auprès de l'organisme, plus particulièrement le personnel et les membres du conseil d'administration. Si le style de leadership du fondateur ou de la fondatrice n'évolue pas en fonction des besoins de son organisme, ce qui l'a aidé à lancer cet organisme peut finir par poser un problème aux personnes qui l'entourent.

<sup>1</sup> Cela vaut même si la personne qui a fondé l'organisme siège au conseil d'administration, car les administrateurs.trices pris individuellement n'ont pas le pouvoir d'agir au nom de l'organisation. Ce pouvoir appartient uniquement au conseil d'administration dans son ensemble.



Les fondateurs.trices atteints.es du syndrome du fondateur veulent tout contrôler dans l'organisation. Cela peut conduire à de la microgestion, à un taux de roulement élevé, à un manque de confiance et à une mauvaise planification de la relève. Nous avons appris dans le cadre de la recherche initiale que nous avons menée (voir [l'annexe](#) pour en savoir plus), sur laquelle s'appuie le contenu du présent guide, qu'un conseil d'administration efficace, et en particulier un.e président.e de conseil d'administration efficace, peut atténuer les effets du syndrome du fondateur et ses répercussions à long terme sur l'organisation<sup>2</sup>.

Les Normes d'Imagine Canada constituent un excellent cadre de saine gouvernance. Ces

normes ont été élaborées il y a 15 ans dans le but d'améliorer la gouvernance et le fonctionnement des organismes de bienfaisance et des OBNL canadiens et, ainsi, de renforcer la confiance de la population envers le secteur. Depuis, des centaines d'organismes les ont adoptées, et elles ont été révisées et mises à jour à la suite de consultations et de commentaires de ces derniers. Les Normes d'Imagine Canada sont publiques et tout organisme peut s'en servir comme guide de bonnes pratiques. Les organisations qui souhaitent être reconnues publiquement pour leur conformité à ces normes peuvent faire une demande d'agrément. Nous faisons référence aux normes tout au long du guide.



**IMAGINE CANADA**  
**Normes**

## Cinq principaux domaines :

- Gouvernance du conseil d'administration
- Responsabilité financière et transparence
- Collecte de fonds
- Gestion du personnel
- Participation des bénévoles

## Trois niveaux de normes :



### Niveau 1

 Organismes ayant jusqu'à **10 employé.e.s** équivalents temps plein (ETP)

 Jusqu'à **3 millions de dollars** en dépenses annuelles



### Niveau 2

 organismes ayant jusqu'à **50 employé.e.s** ETP

 Jusqu'à **10 millions de dollars** en dépenses annuelles.



### Niveau 3

 organismes ayant plus de **50 employé.e.s** ETP

 Plus de **10 millions de dollars** en dépenses annuelles.

Il y a trois niveaux de normes, chacun étant déterminé par les dépenses annuelles de l'organisme et le nombre de membres du personnel. Les petits organismes sont assujettis à des normes moins nombreuses et moins contraignantes.

**Pour en savoir plus sur les Normes d'Imagine Canada**

<sup>2</sup> Les citations dans ce guide proviennent des personnes qui ont participé à l'étude.

Comme c'est souvent le cas dans des publications comme celle-ci, il convient de faire quelques mises en garde et hypothèses. Nous savons qu'il existe différents profils de personnes fondatrices, et que toutes ne sont pas touchées par le syndrome du fondateur. Cependant, beaucoup en sont atteintes<sup>3</sup> et leur approche de leadership a de graves conséquences sur les personnes avec lesquelles elles travaillent et sur le secteur dans son ensemble. Ensuite, nous sommes conscientes qu'il peut y avoir des groupes de fondateurs.trices et que les membres fondateurs.trices qui continuent à œuvrer au sein de leur organisme après la phase de démarrage siègent parfois au conseil d'administration plutôt que d'occuper des postes de direction. Pour simplifier les choses, nous partons du principe qu'il n'y a qu'une personne fondatrice et qu'après la phase de démarrage, cette dernière occupe le poste le plus élevé au sein de l'organisme. Cela dit, la majeure partie de l'information présentée s'applique à d'autres situations. Enfin, même si nous espérons que cette ressource sera utile à de nombreuses personnes, rappelons qu'elle a été rédigée dans le contexte canadien et qu'elle fait référence aux structures et aux conventions juridiques canadiennes.

Ce guide est structuré selon les trois principales phases que traversera un organisme dirigé par la personne qui l'a fondé :

- Partie 1 : Démarrage/Formation
- Partie 2 : Croissance/Stabilité
- Partie 3 : Transition/Départ du fondateur ou de la fondatrice

Dans chacune des parties, nous abordons les questions de leadership et de gouvernance qui sont particulièrement pertinentes pour la phase concernée, en traitant tour à tour du fondateur/de la fondatrice et du conseil d'administration. Chaque section se termine par une discussion sur les défis courants dans les organismes dirigés par leur fondateur.trice.

*« Lorsque vous faites preuve d'une telle passion et d'une compréhension aussi profonde de la mission et de la vision de l'organisme, cela inspire vraiment beaucoup de gens et suscite leur enthousiasme. »*

– Personne présidant un conseil d'administration



<sup>3</sup> La moitié des fondateurs.trices de notre échantillon présentaient des symptômes du syndrome du fondateur.

# Fonder un OBNL : rôle de la personne fondatrice et rôle du conseil d'administration

Dans cette partie, nous abordons les principaux points auxquels la personne fondatrice et le conseil d'administration doivent prêter attention lors de la création d'un OBNL. Il faut notamment déterminer le contexte pour s'assurer que l'organisme répond à un besoin précis, rédiger un énoncé de mission, déterminer le statut juridique de l'organisme, former le premier conseil d'administration, établir les bonnes pratiques en matière de gouvernance et de contrôle financier et juridique, et élaborer un plan stratégique. Il sera aussi question dans la présente partie de la planification de la relève pour remplacer la personne qui a fondé l'organisme et les membres du conseil d'administration, car une bonne planification en matière de leadership et de gouvernance garantit la stabilité à long terme de l'organisme.

Quand un OBNL vient d'être créé, la distinction entre leadership et gouvernance est souvent difficile à faire. Cela est tout à fait normal, mais nous encourageons la personne qui a fondé l'organisme et le conseil d'administration à préciser, ensemble, les rôles de chacun. Dans un ouvrage publié récemment, Patricia Bradshaw, experte en gouvernance, affirme que « le processus de gestion consiste à comprendre le contexte, les parties prenantes, les menaces et les possibilités de l'OBNL, puis à élaborer et à défendre une stratégie et une vision en racontant une histoire convaincante » (Bradshaw, 2025, p. 8 [TRADUCTION LIBRE]). La gouvernance, pour sa part, consiste à « remettre en question, à tester, à examiner et, si l'on est convaincu, à soutenir cette histoire ou cette vision ».



# Ce que les fondateurs et fondatrices doivent savoir

Ainsi, vous avez décidé de fonder un OBNL. Félicitations! Vous vous apprêtez à vous lancer dans une aventure qui sera riche en récompenses et en défis. Cependant, avant d'aller trop loin dans le processus, vous devez absolument comprendre l'engagement que vous prenez. Certes, vous avez un fort désir de changer le monde, ce qui est tout à votre honneur, mais démarrer un OBNL n'est pas une mince affaire. Il y a de nombreux aspects à prendre en considération et bien des obstacles à surmonter. Dans cette partie, il sera question des aspects que les fondateurs.trices doivent prendre en compte lorsqu'ils.elles fondent une nouvelle organisation.

## Déterminer le contexte et définir la raison d'être de votre organisme

Vous savez sans doute déjà ce que vous voulez accomplir et vous pouvez peut-être même déjà expliquer de manière convaincante les raisons qui vous motivent. Or, si vous mettez sur pied un OBNL, cela ne suffit pas. Il existe déjà 170 000 organismes de bienfaisance et OBNL enregistrés au Canada, alors avant d'en fonder un autre, vous devez vous renseigner sur les besoins de la communauté, déterminer les organismes qui offrent déjà des services semblables et comprendre le milieu du financement. Lorsque ce sera fait, vous devrez rédiger un énoncé de mission qui décrit la raison d'être de votre organisme et qui précise en quoi celui-ci se distingue des autres organismes.

L'analyse du contexte vise à confirmer que votre nouvel organisme répondra à des besoins réels et apportera une contribution unique. Même si vous avez la certitude que tel est le cas, cette analyse vous permettra de l'exposer clairement à d'autres personnes, notamment aux futurs membres du conseil d'administration et bailleurs de fonds. Une analyse approfondie du contexte doit permettre de cerner les besoins et les lacunes au sein de la zone géographique ou du groupe démographique que vous souhaitez aider, ou en lien avec le problème que vous comptez résoudre. Cette analyse doit aussi identifier les entités (OBNL, entreprises privées, agences et organismes gouvernementaux) déjà actives dans ce domaine afin de préciser où se situe votre organisme. Si vous avez l'intention de solliciter du financement externe, l'analyse doit également évaluer les sources de financement potentielles et la concurrence dans le domaine.

Une fois l'analyse du contexte terminée, l'étape suivante consiste à rédiger un énoncé de mission. Un énoncé de mission efficace est clair, bref et convaincant. Il doit indiquer ce que fait votre organisme, à qui il s'adresse et pourquoi il est important, sans que vous ayez à fournir d'explications supplémentaires. Il doit également être précis plutôt que trop général. En plus de communiquer votre objectif, votre énoncé de mission aidera à la prise de décisions pour votre organisme en orientant vos choix en ce qui concerne les programmes à offrir et les communautés ou les personnes qu'il faut soutenir. S'il est trop général, il ne pourra pas fournir cette orientation de manière



## Outils de détermination du contexte

**Le Tamarack Institute** propose deux outils utiles (en anglais seulement) : [Landscape Diagram Tool](#) et [Mapping Our Ecosystem Tool](#).

**L'Agence du revenu du Canada** publie une [liste de tous les organismes de bienfaisance enregistrés](#). Vous pouvez utiliser la fonction de recherche de base pour trouver des organismes de bienfaisance par leur nom et la fonction de recherche avancée pour obtenir une liste d'organismes de bienfaisance qui œuvrent dans une zone géographique donnée ou qui sont axés sur des causes particulières.

**Imagine Canada** exploite un outil de recherche de financement appelé [Connexion subvention](#). Vous pouvez l'utiliser pour trouver de potentiels bailleurs de fonds. Trois forfaits d'abonnement sont disponibles. Une Édition communautaire est également offerte dans de nombreuses bibliothèques publiques.

efficace. Idéalement, votre énoncé de mission devrait également inciter les gens à soutenir votre organisme, mais vous devez avant tout privilégier la clarté.

- **Trop général** : Notre mission consiste à soutenir les jeunes.
- **Clair et concis** : Notre mission consiste à offrir un refuge aux jeunes en situation d'itinérance à Saskatoon.
- **Avec un soupçon d'inspiration** : Notre mission consiste à aider les jeunes en situation d'itinérance à Saskatoon en fournissant un refuge sûr, des services essentiels et des possibilités d'atteindre l'autonomie et la stabilité à long terme.

Toutes les activités d'un OBNL doivent concorder avec l'énoncé de mission. Lorsque des organisations mènent des activités qui ne sont pas conformes à leur mission, on parle de dérive de mission. La dérive de mission est un phénomène assez courant dans le secteur à but non lucratif, mais il vaut mieux l'éviter<sup>4</sup>.

4 Pour en savoir plus sur la dérive de mission, ses causes et ses conséquences, voir Man (2013).

## Constitution en société et statut d'organisme de bienfaisance

Il n'est pas obligatoire de constituer en société un OBNL au Canada, mais vous passerez à côté de nombreux avantages si vous ne le faites pas. Un des principaux avantages de la constitution en société est qu'elle crée une entité juridique distincte qui protège les administrateurs.trices contre toute responsabilité personnelle à l'égard des dettes et des obligations de l'OBNL<sup>5</sup>. Un OBNL constitué en société peut ouvrir un compte bancaire, conclure des contrats et posséder des biens. Enfin, de nombreux bailleurs de fonds, notamment les gouvernements et les fondations, ont souvent pour condition à l'octroi d'un financement que l'organisme demandeur soit constitué en société. Par conséquent, si vous n'avez pas l'intention de rester un petit organisme entièrement bénévole, il serait judicieux de constituer en société votre organisme.

Si elle comporte sans contredit des avantages importants, la constitution en société d'un OBNL présente également certains inconvénients. Parmi ceux-ci, mentionnons les formalités administratives et les frais initiaux liés à la demande de constitution en société, ainsi que les obligations continues telles que la tenue d'assemblées annuelles, la rédaction de procès-verbaux, le respect des règlements administratifs et la production de rapports auprès des autorités compétentes.

Vous pouvez constituer en société votre OBNL à l'échelle fédérale ou à l'échelle provinciale ou territoriale. Si vous prévoyez de mener des activités partout au pays ou dans plusieurs provinces et territoires, vous devez procéder à la constitution en société à l'échelle fédérale en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*. Vous pourrez ainsi exercer vos activités n'importe où au Canada. La constitution en société en vertu de cette loi protège aussi le nom de l'organisme à l'échelle nationale. Si vous comptez exercer vos activités dans une seule province ou un seul territoire et que vous ne vous souciez pas du fait que le nom de votre organisme soit utilisé dans



### Ressources sur les aspects juridiques

#### Liés au lancement d'un OBNL:

CANADA (2009). *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, ch. 23.

ÉDUCALOI. *Le grand guide des OSBL*.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2019). *Demander à devenir un organisme de bienfaisance enregistré*.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2021). *Organisations à but non lucratif*.

d'autres régions, vous pouvez alors constituer votre organisme en vertu de la loi pertinente de votre province ou territoire (p. ex., *Loi sur les compagnies* du Québec, *Loi de 2010 sur les organisations à but non lucratif* de l'Ontario ou *Societies Act* de la Colombie-Britannique).

Vous pourriez aussi envisager de présenter une demande pour obtenir le statut d'organisme de bienfaisance si vous pensez y être admissible (voir l'encadré « Fins caritatives »). Ce statut vous permet de délivrer des reçus officiels de dons que vos donateurs et donatrices peuvent utiliser pour réduire leurs impôts. Ainsi, si vous prévoyez de recueillir des fonds auprès de particuliers, vous aurez intérêt à obtenir le statut d'organisme de bienfaisance. De nombreux bailleurs de fonds institutionnels exigent également que les organismes qui présentent des propositions de subventions détiennent le statut d'organisme de bienfaisance, exigence qui tend toutefois à s'assouplir quelque peu à la suite de récentes modifications législatives. Autre avantage : les organismes de bienfaisance admissibles peuvent obtenir un remboursement de 50 % de la TPS/TVH qu'ils paient sur la plupart de leurs achats.

Bien entendu, le statut d'organisme de bienfaisance s'accompagne aussi de certains inconvénients.

5 La constitution en société ne met pas les administrateurs.trices à l'abri de toute responsabilité. Une personne administratrice peut être tenue responsable en cas de manquement à ses obligations fiduciaires, d'abus de pouvoir ou dans d'autres circonstances.



S'il n'y a aucun frais de dossier, le processus de demande est en revanche plus rigoureux que dans le cas d'une constitution en société, et l'examen de la demande prend plus de temps, un délai d'un an étant courant. Vous devriez songer à faire appel à un.e avocat.e pour vous aider : vous gagnerez ainsi du temps et éviterez bien des frustrations. Les activités sont également soumises à des restrictions. En effet, les organismes de bienfaisance doivent exercer leurs activités exclusivement à des fins caritatives, sinon, ils risquent de perdre leur statut d'organisme de bienfaisance. Enfin, les obligations en matière de rapports annuels sont nombreuses, et la plupart des informations que vous communiquez sont accessibles au public.



## Fins caritatives

Seule l'Agence du revenu du Canada peut accorder le statut d'organisme de bienfaisance. Pour être enregistré à titre d'organisme de bienfaisance au Canada, l'organisme doit avoir des fins exclusivement caritatives et mener des activités à ces fins. L'Agence du revenu du Canada reconnaît quatre catégories de fins caritatives :

- Soulagement de la pauvreté
- Promotion de l'éducation
- Promotion de la religion
- Autres fins profitant à la collectivité dans son ensemble

La quatrième catégorie est la plus vaste, mais elle n'est pas illimitée. Parmi les fins qui tombent dans cette catégorie, mentionnons la promotion de la santé, la promotion des arts, la protection de l'environnement et l'aide en cas de catastrophe. Les bénéficiaires des activités menées à ces fins doivent être la population dans son ensemble ou un segment important de celle-ci. Cette exigence ne s'applique pas à la plupart des clubs sociaux et des associations professionnelles.

## Mise sur pied du premier conseil d'administration

Pour constituer une société, il faut au moins trois administrateurs.trices, mais plus leur nombre sera élevé, plus vous bénéficierez d'une diversité de compétences, d'expériences, de contacts et de perspectives, ce qui vous sera utile lorsque vous commencerez à mettre en place votre organisme. Vous voudrez, bien sûr, recruter des personnes qui adhèrent à votre mission, mais aussi celles possédant une expérience dans le secteur à but non lucratif ou une expertise en matière de gouvernance dans ce secteur. Il sera également utile d'inclure des membres bien ancrés dans la collectivité où vous offrirez vos services, disposant de compétences spécifiques (par exemple en droit, en comptabilité, en collecte de fonds, en marketing, etc.). Enfin, selon votre mission, vous pourriez chercher des personnes ayant certaines expériences de vie pertinentes ou issues de groupes démographiques ciblés.

*« Je ne connaissais pas grand-chose des conseils d'administration ni du processus pour en recruter les membres et de la raison d'être de cette entité. »*

– Personne ayant fondé un organisme

Vous pourriez avoir envie de demander à des amis ou à des membres de la famille de siéger à votre conseil d'administration, mais ce n'est vraiment pas une bonne idée. Mieux vaut ne pas avoir de lien de dépendance avec les membres du conseil d'administration. Le lien de dépendance est une notion juridique utilisée pour déterminer si des personnes ou des entités sont liées par des relations personnelles (p. ex., mari et femme) ou financières (p. ex., employeur et employé.e). Dans le cas des organismes de bienfaisance et des fondations publiques, la loi exige que la majorité des membres du conseil d'administration soient sans lien de dépendance. Cependant, même dans les cas où cela n'est pas exigé par la loi, il est bon de suivre cette



## Normes pertinentes

### A18 – Composition du conseil d'administration (tous les niveaux) :

Le conseil d'administration est composé d'au moins trois administrateurs.trices (mais préférablement cinq ou plus) qui, majoritairement, n'ont pas de lien de dépendance entre eux, avec le membre du personnel le plus haut placé ou avec les membres de la direction. Aucun membre du personnel ne peut siéger comme administrateur.

### A19 – Composition du conseil d'administration (tous les niveaux) :

Aucun membre du conseil d'administration ne peut recevoir, directement ou indirectement, un salaire, des honoraires, des commissions ou toute autre forme de rémunération pour services rendus à l'organisme en sa qualité d'administrateur.trice.

### A20 – Orientation du conseil d'administration (tous les niveaux) :

Un processus est en place pour s'assurer que les nouveaux membres du conseil d'administration reçoivent une orientation. Les membres du conseil d'administration doivent comprendre leurs responsabilités légales et fiduciaires, faire preuve de la vigilance nécessaire conformément à leur devoir de diligence, connaître les activités de l'organisation et être pleinement informés de la situation financière de l'organisme.

pratique afin de garantir que les décisions du conseil d'administration sont équitables et impartiales, et sont perçues comme telles, que les activités de l'organisme font l'objet d'une surveillance adéquate et que personne ne tire un avantage indu de sa participation à l'organisme<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Parmi les exemples d'avantages indus, on peut citer les rémunérations démesurées (p. ex., une rémunération nettement supérieure à celle versée par des organismes similaires pour un travail similaire) et les paiements excessifs pour des services, des installations ou des équipements fournis à l'organisme, telle la location d'un espace à un prix nettement supérieur à la valeur du marché auprès d'une personne qui est membre du conseil d'administration.

Il existe plusieurs façons de trouver des personnes pour siéger à votre conseil d'administration. Vos réseaux personnel et professionnel sont de bons points de départ. Comme indiqué précédemment, il faut éviter de recruter des amis proches ou des membres de la famille, mais vous pouvez leur demander de vous recommander des personnes qualifiées. Lorsque vous identifiez de telles personnes, prenez le temps de les rencontrer pour leur présenter votre idée et évaluer leur intérêt. Si vous ne pensez pas qu'elles correspondent au profil recherché ou si elles ne sont pas intéressées, demandez-leur de vous recommander d'autres personnes qui pourraient l'être. De nombreux organismes, même parmi ceux qui sont bien établis, lancent des appels de candidatures pour des postes au sein de leur conseil d'administration en publiant une description de poste sur leur site Web et sur des sites de recherche d'emploi tels que [Charity Village](#). Vous pouvez aussi diffuser votre annonce sur les réseaux sociaux pour lui donner plus de visibilité. Enfin, certains organismes au Canada offrent des services de jumelage aux personnes souhaitant siéger à des conseils d'administration d'OBNL et aux OBNL à la recherche d'administrateurs.trices. Mentionnons entre autres le service [Boardmatch](#), offert par Altruvest Charitable Services, et [Matchboard](#), offert par Capacité Canada.

Lorsque vous rencontrez des candidates et candidats potentiels à votre conseil d'administration, vous devriez leur parler, bien sûr, de ce que vous souhaitez accomplir, mais aussi leur expliquer les tâches qui incomberont aux membres du conseil et le temps qu'elles leur prendront. En faisant preuve de transparence, vous augmenterez vos chances de recruter des administrateurs.trices efficaces qui resteront en poste jusqu'à la fin de leur mandat. Veillez à leur remettre la documentation concernant la mission de l'organisme et les activités prévues, ainsi que tous les documents existants sur la gouvernance (règlements administratifs, demande du statut d'organisme de bienfaisance, etc.). Vous devez vous assurer que tout le monde comprend bien les responsabilités des membres d'un conseil d'administration. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet et des suggestions d'endroits où vous renseigner davantage à la section intitulée « [Ce que les membres du conseil d'administration doivent savoir](#) ».

*« Ma femme a été la première personne à occuper la présidence du conseil d'administration, il y avait donc un lien de dépendance. »*

– Personne ayant fondé un organisme



## La personne qui a fondé l'organisme doit-elle siéger au conseil d'administration?

Dans les premiers mois d'existence d'un OBNL, la personne qui a fondé l'organisme peut siéger au conseil d'administration, surtout lorsqu'il n'y a pas encore de personnel et que le conseil d'administration fonctionne comme « conseil de service » qui mène les activités de l'organisme. Cependant, si la personne qui a fondé l'organisme en assume la direction générale et supervise les activités courantes, et si elle est par ailleurs rémunérée pour ce travail, il est fortement recommandé qu'elle ne siége pas au conseil d'administration. En effet, sa présence au conseil viendrait jeter un flou sur la différence essentielle qu'il faut faire entre gouvernance et gestion. Le conseil d'administration est responsable de la gouvernance, tandis que le.la directeur.trice général.e est responsable de la gestion de l'organisme et rend compte au conseil. Le fait d'assumer les deux fonctions crée un conflit d'intérêts inhérent. C'est pourquoi les Normes d'Imagine Canada interdisent à tout membre du personnel de siéger au conseil d'administration.

## Planification de la relève

Vous trouverez peut-être étrange de parler de relève alors que vous venez tout juste de lancer votre organisme, mais c'est en fait le *meilleur* moment de commencer à y réfléchir. Pourquoi? Parce qu'il y a des éléments systémiques et structuraux que vous pouvez mettre en place dès le début pour faciliter votre départ de l'organisme au moment venu. De nombreuses personnes qui ont fondé un OBNL pensent trop tard à la planification de la relève, de sorte que la personne qui leur succède à la tête de l'organisme ne dispose pas de toute la documentation nécessaire pour réussir. En planifiant la relève dès le début, vous aiderez également votre conseil d'administration à garantir le succès de l'organisme après votre départ.

Chaque OBNL devrait disposer de deux types de plans de relève :

- **Un plan de relève d'urgence** – Ce plan indique qui dirigera l'organisme si la personne qui occupe le poste le plus élevé devenait soudainement indisponible pour cause de maladie, de cessation d'emploi ou toute autre raison. Il doit identifier au moins une personne apte à diriger temporairement l'organisme, décrire les principales responsabilités, préciser où trouver les informations clés et indiquer qui doit être informé du changement de direction. Le plan de relève d'urgence a pour objectif principal de garantir la continuité et la stabilité.
- **Un plan de relève à long terme** – Ce plan décrit la manière dont l'organisme mettra sur pied et maintiendra une équipe de direction solide et efficace au fil du temps. Il précise les compétences et les qualités recherchées pour occuper des postes de direction et identifie des personnes qui pourraient assumer ces fonctions. Il peut également inclure des plans et des échéanciers pour aider ces personnes à progresser vers des postes plus élevés. Le plan de relève à long terme vise principalement à développer de manière réfléchie et durable les capacités de l'organisme en matière leadership.

Vous trouverez de plus amples informations sur la planification de la relève, y compris une liste de ressources, à la troisième partie du présent guide.

*« Le fondateur de notre organisme occupe le poste de directeur général depuis 13 ans et fait de l'excellent travail. Il a aujourd'hui 76 ans. Nous voulons garantir la pérennité de l'organisme s'il devait lui arriver quelque chose. Nous en discutons à chaque réunion du conseil d'administration. »*

– Président d'un conseil d'administration



### Normes pertinentes

#### A6 – Planification de la relève, personne la plus haut placée :

##### ■ Niveaux 1 et 2

L'organisme dispose d'un plan de relève d'urgence écrit pour le membre du personnel le plus haut placé. Ce plan est examiné et approuvé par le conseil d'administration ou un comité du conseil tous les trois ans.

##### ■ Niveau 3

L'organisme dispose d'un plan de relève à long terme et d'un plan de relève d'urgence écrits pour le membre du personnel le plus haut placé. Ces plans sont examinés et approuvés par le conseil d'administration ou un comité du conseil tous les trois ans.



# Ce que les membres du conseil d'administration doivent savoir

Ainsi, vous avez accepté de siéger au conseil d'administration d'un organisme dirigé par la personne qui l'a fondé. Félicitations! Être membre d'un conseil d'administration est une fonction importante qui peut être très gratifiante et enrichissante. Les OBNL ne peuvent exister sans conseil d'administration et en tant que membre de ce conseil, vous pouvez mettre vos connaissances et votre expérience au service d'une cause qui vous tient à cœur. Cela dit, les membres d'un CA ont une grande responsabilité. Le conseil d'administration ne constitue ni un club social ni un cercle voué au fondateur ou à la fondatrice de l'organisme. Le conseil d'administration, dans son ensemble, est responsable de la gouvernance stratégique et juridique de l'organisme, et chaque administrateur.trice a des obligations légales et fiduciaires précises.

La présente section porte sur le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance stratégique et juridique d'un organisme nouvellement établi qui est dirigé par la personne qui l'a fondé. Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous devons toutefois aborder brièvement les responsabilités qui incombent à chaque membre du conseil d'administration, à savoir les *obligations fiduciaires*. On appelle *fiduciaire* une personne qui est tenue par la loi d'agir dans l'intérêt supérieur d'une tierce partie. Dans le cas des OBNL, chaque administrateur.trice a l'obligation légale d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme.

Il y a trois obligations fiduciaires :

- **Obligation de diligence**, c'est-à-dire le devoir d'agir de la même manière qu'une personne raisonnable agirait dans une situation similaire. L'obligation (ou le devoir) de diligence signifie que les membres du conseil d'administration doivent comprendre la mission, la vision et le plan stratégique de l'organisme, se préparer en vue des réunions du conseil d'administration et y participer, étudier les finances de l'organisme et poser des questions à ce sujet<sup>7</sup>.
- **Obligation de loyauté**, soit l'obligation de faire passer les intérêts de l'organisme avant les intérêts personnels ou professionnels. L'obligation (ou le devoir) de loyauté exige des membres du conseil d'administration qu'ils s'abstiennent de profiter de leur poste à des fins personnelles ou professionnelles, qu'ils évitent autant que possible les conflits d'intérêts et les divulguent s'ils surviennent, et qu'ils prennent des décisions uniquement dans l'intérêt supérieur de l'organisme.
- **Obligation de conformité**, c'est-à-dire le devoir de veiller à ce que l'organisme se conforme à l'ensemble des lois et des règlements applicables et qu'il respecte sa mission et les documents qui le régissent. Cette obligation fiduciaire signifie que les membres du conseil d'administration doivent respecter les règlements administratifs de l'organisme et les dispositions de tous les autres documents qui le régissent, veiller à ce que l'organisme ne s'écarte pas de sa mission et faire de leur mieux pour qu'il respecte la loi en tout temps.

<sup>7</sup> En matière de diligence, les administrateurs.trices d'organismes de bienfaisance peuvent être tenus de respecter une norme plus élevée que les administrateurs.trices d'autres types d'OBNL. Pour en savoir plus, voir Carter et Demczur (2012).



Comme vous pouvez le constater, les membres d'un conseil d'administration ont d'importantes obligations fiduciaires. Gardez-les à l'esprit au fil de la lecture du présent guide. Les Normes d'Imagine Canada et les nombreuses recommandations que nous formulons visent à vous aider à vous acquitter de ces obligations.



## Le balado « Imagine » d'Imagine Canada

Le balado au lien ci-dessous traite du rôle crucial des conseils d'administration en matière de surveillance des activités des organismes de bienfaisance et des OBNL, et des conséquences possibles lorsqu'ils ne remplissent pas leur rôle.

## Adoption de pratiques de saine gouvernance

Pour un OBNL nouvellement établi, une des responsabilités les plus importantes du conseil d'administration consiste à adopter de solides pratiques de gouvernance. Une saine gouvernance fait en sorte que l'organisme demeure axé sur sa mission, responsable et conforme à la loi, indépendamment de son évolution ou de sa croissance au fil du temps. Cette responsabilité est d'autant plus importante dans le cas d'un nouvel organisme, car ses structures sont encore en cours d'élaboration et les rôles, les responsabilités et les procédures ne sont pas encore clairement établis. En instaurant une saine gouvernance dès le départ, le conseil d'administration crée un cadre qui soutient la vision de la personne qui a fondé l'organisme, qui permet au personnel de travailler efficacement et qui renforce la confiance des bailleurs de fonds, des partenaires et du public.

Le document clé que vous devez préparer est généralement appelé *mandat*. Le mandat du conseil d'administration aborde habituellement les sujets suivants :

- La raison d'être, les responsabilités et la structure de fonctionnement du conseil d'administration;
- Le but et le mandat de chacun des comités du conseil d'administration;
- Les postes clés au sein du conseil d'administration (p. ex., président.e, trésorier.ère, secrétaire, président.e de comité) et les responsabilités connexes;
- Le fonctionnement du conseil d'administration (p. ex., nombre de réunions par année, nombre de réunions à huis clos, mode d'élaboration et de distribution des ordres du jour, procès-verbaux et autres procédures d'archivage, attentes en matière de participation).

Les réunions sont le principal mécanisme permettant aux membres du conseil d'administration d'échanger des informations, d'en discuter et de prendre des décisions. Elles peuvent se tenir en personne ou en mode virtuel. Les Normes d'Imagine Canada exigent des organismes qu'ils tiennent au moins deux réunions du conseil d'administration par an, dont l'ordre du jour ne se limite pas à une seule question en particulier. Il faut considérer ce nombre de réunions comme le minimum absolu, mais un plus grand nombre de réunions sera probablement nécessaire dans le cas d'un organisme nouvellement établi. Durant la phase de démarrage, il conviendrait plutôt d'organiser des réunions trimestrielles, voire mensuelles.

À un certain moment, pour des raisons de confidentialité, le conseil d'administration devra se réunir sans la présence d'aucun membre du personnel ni d'aucune autre partie prenante. Ces réunions sont appelées réunions à huis clos. Comme la convocation d'une réunion à huis clos inattendue peut être délicate, voire susciter de l'inquiétude, les spécialistes de la gouvernance recommandent aux conseils d'administration de se réunir à huis clos régulièrement, idéalement lors de chaque réunion du conseil. Une façon de procéder consiste à tenir une réunion à huis clos en présence uniquement de la personne qui occupe le poste le plus élevé avant chaque réunion ordinaire du conseil, puis une



réunion à huis clos des seuls membres du conseil d'administration après chaque réunion ordinaire. Les Normes d'Imagine Canada exigent la tenue d'au moins deux réunions ordinaires et de deux réunions à huis clos par an.

Une gouvernance transparente et responsable passe par des procès-verbaux précis et une documentation exhaustive. Les procès-verbaux constituent un compte rendu officiel de l'ordre du jour, des documents qui ont été examinés, des votes et des décisions qui ont été prises. Ils

doivent être tenus pour chacune des réunions du conseil d'administration et de ses comités, et tous les administrateurs.trices doivent avoir accès aux procès-verbaux ou les obtenir sur demande. Il faut aussi conserver un registre de toutes les politiques que le conseil d'administration approuve. Les membres du conseil d'administration doivent examiner régulièrement les procès-verbaux et les politiques afin de s'assurer qu'ils traduisent fidèlement les discussions et les décisions du conseil d'administration, et de manière à conserver un historique fiable de la gouvernance de l'organisme.



## Normes pertinentes

### **A16 – Nombre de réunions (tous les niveaux) :**

Le conseil d'administration tient un nombre suffisant de réunions chaque année pour faire en sorte de bien orienter et de bien surveiller les activités de l'organisme. Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an et l'ordre du jour dans le cadre de ces réunions ne se limite pas à une seule ou à quelques questions précises (p. ex., nomination des administrateurs.trices).

### **A17 – Mandat du conseil d'administration :**

#### ■ **Niveau 1**

L'organisme dispose d'un mandat écrit pour le conseil d'administration et pour la présidence du conseil. Ces mandats sont approuvés par le conseil d'administration.

#### ■ **Niveaux 2 et 3**

L'organisme dispose d'un mandat écrit pour le conseil d'administration, pour la présidence et pour les comités du conseil. Ces mandats sont approuvés par le conseil d'administration. Le mandat du conseil d'administration décrit la procédure d'examen, d'approbation et de surveillance de ce qui suit concernant l'organisme :

- La mission et l'orientation stratégique;
- Le budget annuel;
- Les principales transactions financières;
- Les pratiques et les politiques en matière de rémunération;
- Les politiques fiscales et de gouvernance.

### **A21 – Documents du conseil d'administration (tous les niveaux) :**

Les procès-verbaux officiels des réunions du conseil d'administration sont consignés et conservés. Les politiques approuvées par le conseil d'administration sont dûment conservées en dossier.

### **A28 – Réunions à huis clos (tous les niveaux) :**

Au moins deux fois par année, le conseil d'administration tient une réunion à huis clos en présence uniquement des administrateurs.trices. Au moins deux fois par année, le conseil tient une réunion à huis clos planifiée à laquelle seuls sont présents les administrateurs.trices et le membre du personnel le plus haut placé.



## Stratégie et planification

L'élaboration d'un plan stratégique est une autre importante responsabilité du conseil d'administration d'organismes nouvellement établis. Le plan stratégique est une feuille de route qui décrit la manière dont l'organisme réalisera sa mission et un outil d'évaluation des progrès. Dans le secteur à but non lucratif, le plan stratégique couvre généralement une période de trois à cinq ans. Une période plus courte pourrait être plus indiquée dans le cas des organismes nouvelles créés, tandis qu'une période plus longue convient mieux aux organismes bien établis qui ont une bonne compréhension de leur rôle et de leur place dans leur milieu.

Un plan stratégique ne doit pas nécessairement être un document long ou compliqué. Au début, il suffit qu'il décrive les éléments suivants :

- **Buts** : trois à cinq grands buts que l'organisme souhaite atteindre au cours des prochaines années.
- **Objectifs** : deux ou trois objectifs spécifiques liés à chaque but que l'organisme compte atteindre au cours de la période couverte par le plan stratégique. Les objectifs les plus utiles seront spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).
- **Activités** : les principales activités qui seront menées pour réaliser chaque objectif.
- **Indicateurs de réussite** : manière dont l'organisme mesurera sa réussite dans la réalisation des objectifs fixés.

Tableau 1 est un exemple de ce à quoi cela pourrait ressembler pour un organisme nouvellement établi dont la mission est d'aider les jeunes en situation d'itinérance à Saskatoon en fournissant un refuge sûr, des services essentiels et des possibilités d'atteindre l'autonomie et la stabilité à long terme.

**Tableau 1**

Exemple de plan stratégique simple

| Buts                                                                                                           | Objectifs                                                                                                                                                                                                      | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Indicateurs de réussite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Établir un refuge sûr et fonctionnel pour les jeunes en situation d'itinérance                                 | Amasser 500 000 \$ grâce à des subventions, des dons et des parrainages d'ici [date cible] afin de financer l'acquisition et l'aménagement des locaux                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan de campagne de capitalisation assorti d'une image de marque et d'objectifs clairs</li> <li>• Trouver de 5 à 10 sources de financement possibles et présenter des demandes de financement</li> <li>• Organiser 2 ou 3 événements de collecte de fonds</li> <li>• Lancer un programme de dons en ligne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du montant cible recueilli</li> <li>• Nombre de demandes de financement présentées</li> <li>• Nombre de dons de particuliers obtenus</li> <li>• Portée du programme de dons en ligne (p. ex., nombre de visites du site Web, partages sur les réseaux sociaux, taux d'ouverture des courriels)</li> </ul> |
|                                                                                                                | Acquérir une propriété convenable pour y aménager un refuge de 20 lits pour les jeunes d'ici [date cible]                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une évaluation des besoins en matière d'installation</li> <li>• Demander du financement pour aider à payer les frais de location</li> <li>• Trouver des emplacements appropriés</li> <li>• Négocier le bail</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des besoins réalisée à la date cible</li> <li>• Financement obtenu à la date cible</li> <li>• Emplacements trouvés à la date cible</li> <li>• Propriété acquise à la date cible</li> </ul>                                                                                                                 |
| Fournir des services de base et mener des activités de sensibilisation pendant l'aménagement de l'installation | Fournir des services essentiels (p. ex., trousse d'hygiène, nourriture, aiguillages) à au moins 100 jeunes par des actions de sensibilisation ponctuelles ou menées par des équipes mobiles d'ici [date cible] | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'associer à d'autres OBNL et refuges pour mener conjointement des activités de sensibilisation</li> <li>• Distribuer des trousseaux contenant des produits d'hygiène, des bas, des collations et des informations</li> <li>• Faire le suivi de tous les services au moyen de formulaires d'admission simples</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de partenariats établis</li> <li>• Nombre d'événements de sensibilisation organisés</li> <li>• Nombre de trousseaux distribués</li> <li>• Nombre d'aiguillages vers d'autres services offerts dans la collectivité</li> </ul>                                                                                  |
|                                                                                                                | Organiser des ateliers mensuels (santé mentale, aide juridique) pour les jeunes dans des espaces communautaires d'ici [date cible]                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver et réserver des endroits où tenir les ateliers gratuitement ou à faible coût</li> <li>• Inviter des professionnels à offrir des services bénévolement</li> <li>• Promouvoir les ateliers auprès de la population cible</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ateliers organisés</li> <li>• Nombre de professionnels recrutés</li> <li>• Nombre de jeunes qui participent à chaque atelier</li> </ul>                                                                                                                                                                      |

*« Elle [la fondatrice] a en quelque sorte introduit cette activité supplémentaire en catimini, puis cela s'est transformé en une subvention supplémentaire, et maintenant il y a une tout autre équipe. Au conseil d'administration, nous nous sommes demandé d'où cela venait. Si nous avions eu un plan stratégique, nous l'aurions suivi. Mais nous n'en avons pas à l'époque. »*

– Membre d'un conseil d'administration

Même si la personne fondatrice a défini au départ la mission de l'organisme, il revient au conseil d'administration de veiller à ce que cette mission demeure pertinente au fil du temps. Les Normes d'Imagine Canada exigent que le conseil d'administration examine et approuve l'énoncé de mission de l'organisme tous les cinq ans. C'est une belle occasion pour le conseil d'administration de discuter en profondeur de la mission et de réfléchir aux progrès accomplis dans sa réalisation. L'examen de l'énoncé de mission est aussi une excellente occasion pour les nouveaux administrateurs.trices de mieux comprendre la mission. À noter que si vous modifiez substantiellement la mission de votre organisme, vous devrez peut-être modifier vos statuts constitutifs. Dans le cas d'un organisme de bienfaisance enregistré, il est conseillé de vérifier d'abord auprès de l'Agence du revenu du Canada que votre organisme continuera à remplir les conditions requises pour bénéficier du statut d'organisme de bienfaisance.

Il incombe également au conseil d'administration d'évaluer régulièrement les progrès dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Les Normes d'Imagine Canada exigent des organismes de moyenne et de grande taille qu'ils évaluent les progrès chaque année, ce qui s'avère une bonne pratique pour les petits organismes également. Si votre plan stratégique comprend des objectifs SMART et des indicateurs de réussite mesurables, cette évaluation devrait être assez simple.



## Normes pertinentes

### A1 – Énoncé de mission (tous les niveaux) :

L'organisme a un énoncé de mission. Cet énoncé est révisé et approuvé par le conseil d'administration au moins tous les cinq ans pour s'assurer qu'il reste pertinent.

### A2 – Plan stratégique:

#### ■ Niveau 1

Le conseil d'administration est responsable d'approuver un plan stratégique. L'organisme dispose d'un processus pour évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs du plan.

#### ■ Niveau 2

Le conseil d'administration est responsable d'approuver un plan stratégique. L'organisme dispose d'un plan écrit décrivant la manière dont il évaluera les progrès vers l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan stratégique. Au moins une fois par année, le conseil d'administration évalue les progrès de l'organisme vers l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan stratégique.

#### ■ Niveau 3

Le conseil d'administration est responsable d'approuver un plan stratégique. L'organisme dispose d'un plan écrit décrivant la manière dont il évaluera les progrès vers l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan stratégique. Au moins une fois par année, le conseil d'administration évalue les progrès de l'organisme vers l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan stratégique. Les progrès de l'organisme dans l'atteinte des objectifs stratégiques sont rendus publics lorsque les données à cet effet sont disponibles.

## Contrôle juridique et financier

De nombreux membres d'un conseil d'administration, en particulier les personnes qui siègent au premier conseil d'administration d'un organisme, sont principalement motivés par leur intérêt, voire leur passion, pour la mission de l'organisme. Ces personnes sont souvent étonnées d'apprendre que le conseil d'administration est également responsable de la conformité juridique et de la santé financière de l'organisme. « Je n'y connais rien en matière juridique ou financière », disent-elles. Eh bien, il faut se renseigner à ce sujet, car cette surveillance fait partie des rôles fiduciaires les plus importants de tout conseil d'administration!

Pour pouvoir s'acquitter de cette responsabilité, le conseil d'administration doit, au minimum :

- Disposer d'un processus pour surveiller la conformité aux documents qui le régissent (p. ex., les règlements administratifs);
- Disposer d'un processus pour surveiller la conformité aux lois et aux règlements applicables;
- Approuver le budget annuel;
- Examiner régulièrement les recettes et les dépenses réelles par rapport au budget;
- Examiner périodiquement la situation de trésorerie de l'organisme par rapport à ses obligations futures;
- Examiner et approuver les états financiers annuels;
- Examiner et approuver la déclaration de revenus de l'organisme.

Idéalement, votre conseil d'administration devrait compter parmi ses membres des personnes qui ont des compétences juridiques et financières, mais même dans ce cas, il ne faut pas se fier uniquement à ces personnes. Chaque membre du conseil d'administration se doit de comprendre les obligations légales et la santé financière de l'organisme afin de se protéger et de protéger l'organisme contre toute responsabilité et pour pouvoir prendre des décisions éclairées. Les administrateurs doivent aussi comprendre les renseignements qui sont communiqués au gouvernement dans la déclaration de revenus annuelle de l'organisme. Dans le cas des organismes de bienfaisance enregistrés, cette information est particulièrement importante, car elle est utilisée pour évaluer la conformité légale. Certains renseignements sont également rendus publics, de sorte que des inexactitudes ou des lacunes pourraient nuire à la réputation de l'organisme<sup>8</sup>.

De nombreuses possibilités s'offrent aux membres de conseil d'administration qui souhaitent mieux comprendre leurs responsabilités légales et financières. L'encadré de la page suivante propose une liste de ressources gratuites et de grande qualité. Des organisations de renforcement des capacités nationales, provinciales, territoriales et locales proposent aussi des ressources et des formations gratuites ou à faible coût, tout comme certains cabinets d'avocats et comptables. Certaines universités et certains collèges communautaires offrent des cours pertinents, mais ceux-ci sont plus chers. Enfin, si vous voulez améliorer vos compétences en tant que membre d'un conseil d'administration, vous pouvez envisager de suivre un programme de formation, comme ceux proposés par l'[Institut des administrateurs de sociétés](#), le [Collège des administrateurs de société \(Université Laval\)](#), le [The Directors College \(Université McMaster\)](#) et [Governance Solutions](#).

8 Différents types d'organismes doivent produire différentes déclarations fiscales : les organismes de bienfaisance soumettent le formulaire T3010, les OBNL, le formulaire T2, et les associations canadiennes enregistrées de sport amateur, le formulaire T2052. Pour connaître les renseignements concernant les organismes de bienfaisance qui sont rendus publics, recherchez un organisme que vous connaissez sur le [site Web de l'ARC](#) ou au [charitydata.ca](#).



## Ressources

### Ressources sur les obligations juridiques et financières des membres du conseil d'administration :

CARTER, T., ET J. DEMCZUR (2012). *The Legal Duties of Directors of Charities and Not-For-Profits*, Toronto, Carters Professional Corporation.

CORPORATIONS CANADA (2022). « Responsabilités et obligations des administrateurs et dirigeants », gouvernement du Canada.

MUTTART FOUNDATION (2008). *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards: A Self-Guided Workbook*.

WILLIAMS, D. (2020). *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser*, Toronto, Comptables professionnels agréés du Canada.



## Formation et ressources

### OBNL offrant des formations et des ressources sur la gouvernance et la gestion\*

Alberta Nonprofit Network

Bénévoles Canada

Capacité Canada

Community Sector Council of Newfoundland and Labrador

Edmonton Chamber of Voluntary Organizations

Fondations communautaires du Canada

Fondations Philanthropiques Canada

Imagine Canada

Impact Organizations of Nova Scotia

Institute on Governance

Ontario Nonprofit Network

Pillar Nonprofit Network (London, Ontario)

Réseau québécois de l'action communautaire autonome

Saskatchewan Nonprofit Partnership

The Nonprofit Chamber (anciennement Calgary Chamber of Voluntary Organizations)

Vantage Point (Colombie-Britannique)

Voluntary Resource Council (Île-du-Prince-Édouard)

Volunteer Alberta

Volunteer Manitoba

\*Cette liste n'est pas exhaustive. Les offres varient selon les cas.





## Normes pertinentes

### **A9 – Observation des lois (tous les niveaux) :**

Le conseil d'administration ou un comité du conseil veille à ce que l'organisme se conforme à ses propres documents constitutifs (lettres patentes, règlements administratifs, etc.) ainsi qu'à toutes les lois et tous les règlements fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux applicables. Les organismes qui offrent des programmes à l'extérieur du Canada sont également tenus de respecter les lois, les règlements et les conventions des pays hôtes, à moins que ces lois et règlements ne contreviennent aux lois canadiennes.

### **B1 – États financiers (tous les niveaux) :**

L'organisme produit des états financiers annuels conformément à un cadre comptable, tel qu'établi par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada).

### **B2 – Audit ou mission d'examen (tous les niveaux) :**

Tout organisme dont le revenu annuel est supérieur à un million de dollars est tenu de faire auditer ses états financiers par un.e expert.e-comptable agréé.e indépendant.e. Les autres organismes peuvent avoir recours à une mission d'examen, à moins que la loi qui les régit ne les oblige à faire auditer leurs états financiers.

### **B3 – Publication des états financiers (tous les niveaux) :**

Les états financiers de l'organisme doivent être approuvés par le conseil d'administration et publiés dans les six mois suivant la fin de l'exercice.

### **B4 – Déclaration de revenus (tous les niveaux) :**

Le conseil d'administration dispose d'un processus lui permettant de s'assurer qu'une déclaration de revenus exacte est soumise à l'Agence du revenu du Canada (ARC) dans les six mois suivant la fin de l'exercice, comme l'exige la loi. Le conseil d'administration ou un comité du conseil examine et approuve la déclaration de revenus chaque année avant qu'elle soit transmise à l'ARC.

### **B5 – Approbation et surveillance du budget (tous les niveaux) :**

Le conseil d'administration approuve le budget annuel d'exploitation et il dispose d'un processus pour surveiller le rendement de l'organisme relativement au budget annuel d'exploitation. Au moins deux fois par année, le conseil d'administration, ou un comité du conseil, examine la position de trésorerie de l'organisme par rapport à ses obligations futures, ainsi que les recettes et dépenses réelles par rapport au budget.

## Perfectionnement du conseil d'administration et planification de la relève

Le perfectionnement du conseil d'administration est un processus délibéré et continu visant à renforcer le conseil d'administration d'un OBNL afin qu'il puisse diriger efficacement l'organisme, soutenir sa mission et s'adapter à ses besoins en constante évolution. Ce processus repose avant tout sur un bon recrutement et une orientation efficace. Nous avons abordé la question du recrutement et de l'orientation des membres du conseil d'administration à la section précédente, car c'est généralement la personne qui a fondé l'organisme qui se charge de ses tâches lorsque l'organisme en est à ses débuts. Il est toutefois important de noter que le conseil d'administration en viendra à assumer ces responsabilités une fois l'organisme mieux établi.

Autre aspect important du perfectionnement du conseil d'administration : veiller à ce que les administrateurs.trices aient les connaissances requises pour bien s'acquitter de leurs responsabilités. Comme on l'a vu précédemment, il existe de nombreuses ressources et possibilités de formation. Beaucoup de conseils d'administration laissent le loisir aux administrateurs.trices de décider par eux-mêmes des formations qu'ils estiment avoir besoin. D'autres, en revanche, fournissent de manière proactive des ressources et des formations qui assurent l'efficacité globale du conseil d'administration. Bien sûr, le perfectionnement du conseil d'administration n'est pas toujours lié uniquement à la gouvernance. Dans certains cas, il faut offrir une formation sur la mission que défend l'organisme, sur les collectivités où il exerce ses activités ou sur les bénéficiaires des services offerts. Certains conseils d'administration voudront peut-



### Normes pertinentes

#### **A22 – Relève des membres du conseil d'administration (tous les niveaux) :**

Le conseil d'administration dispose d'un processus pour examiner les plans de relève relatifs aux postes de présidence du conseil et de présidence des comités du conseil une fois par année.

#### **A23 – Perfectionnement du conseil d'administration (niveaux 2 et 3 seulement) :**

Le conseil d'administration ou un comité du conseil dispose d'un processus pour évaluer les besoins de perfectionnement des administrateurs.trices et leur offre des possibilités de formation. Ce processus a lieu une fois par an.

être aussi offrir des ressources ou des formations ciblées aux personnes qui assument des fonctions précises, comme celles qui occupent la présidence du conseil d'administration ou des comités du conseil.

Enfin, il incombe au conseil d'administration de veiller à ce qu'il reste solide et stable au fil du temps. Il lui faut donc se préparer en vue des changements prévus et non prévus au sein du conseil, en particulier en ce qui concerne les postes clés. Un plan de relève pour le conseil d'administration qui identifie les administrateurs.trices aptes à occuper les postes clés et qui indique les lacunes à combler lors des prochains efforts de recrutement renforce la continuité et réduit au minimum les perturbations.

# Gérer le syndrome du fondateur : éviter les écueils dès le départ

Le syndrome du fondateur évolue sur un spectre et se développe au fil du temps (voir la figure 1 qui illustre le spectre du syndrome du fondateur). Les fondateurs.trices peuvent se situer n'importe où sur ce spectre pendant la période où ils exercent leur leadership. Certain.e.s occupent au début le côté gauche du spectre et y restent. D'autres se situent au départ vers le centre du spectre et évoluent vers le côté droit au fil des ans. D'autres encore commencent au centre du spectre, mais ils cherchent à obtenir de l'aide pour mieux se comprendre, améliorer leurs compétences en matière de leadership et avoir une meilleure conscience de soi, ce qui leur permet d'évoluer vers la gauche. Nous encourageons vivement les personnes qui songent à fonder un OBNL à bien réfléchir aux raisons qui les motivent. Pourquoi voulez-vous créer un OBNL? Pourquoi ce type d'OBNL en particulier? N'oubliez pas que les OBNL existent pour accomplir une mission. Est-ce cette mission qui vous motive ou est-ce autre chose? Soyez honnête avec vous-même. En vous posant les questions difficiles dès le départ, vous éviterez d'éventuelles souffrances personnelles et organisationnelles dans les années à venir.

Chez les fondateurs ou fondatrices atteints du syndrome du fondateur, l'organisme est souvent avant tout un moyen de faire avancer des objectifs personnels. Si vous pensez que c'est en partie votre motivation, vous devriez vous demander si la création d'un OBNL est une bonne idée. En effet, l'attention et la reconnaissance que vous obtiendrez si vous dirigez un organisme prospère risquent de vous éloigner de l'objectif absolu de tout OBNL : remplir sa mission.

Voici une définition du syndrome du fondateur qui traduit l'impact global sur l'organisme (en interne et en externe) :

“ Problème qui touche les fondateurs et fondatrices qui sont principalement motivés par le besoin de tout contrôler, qui sont incapables de bien déléguer les tâches ou de planifier la relève, qui utilisent souvent des stratégies défensives comme la domination pour maintenir leur légitimité. Ce comportement se traduit souvent par des approches de leadership et des pratiques de gestion inefficaces ainsi que par une structure sociale qui se crée autour du fondateur ou de la fondatrice afin de protéger son image auprès du public.” (Kislenko, 2021).

*« Nous connaissons tous le profil de personnalité des fondateurs et fondatrices. Il s'agit généralement de personnes qui sont très indépendantes, qui ont une vision et qui travaillent trop dur pour beaucoup moins que n'importe qui d'autre. Mais ce type de personnalité s'accompagne souvent d'un attachement au soi. Il faut être attaché à quelque chose pour travailler aussi dur, mais si c'est à soi-même... ce n'est pas très sain à mon avis. »*

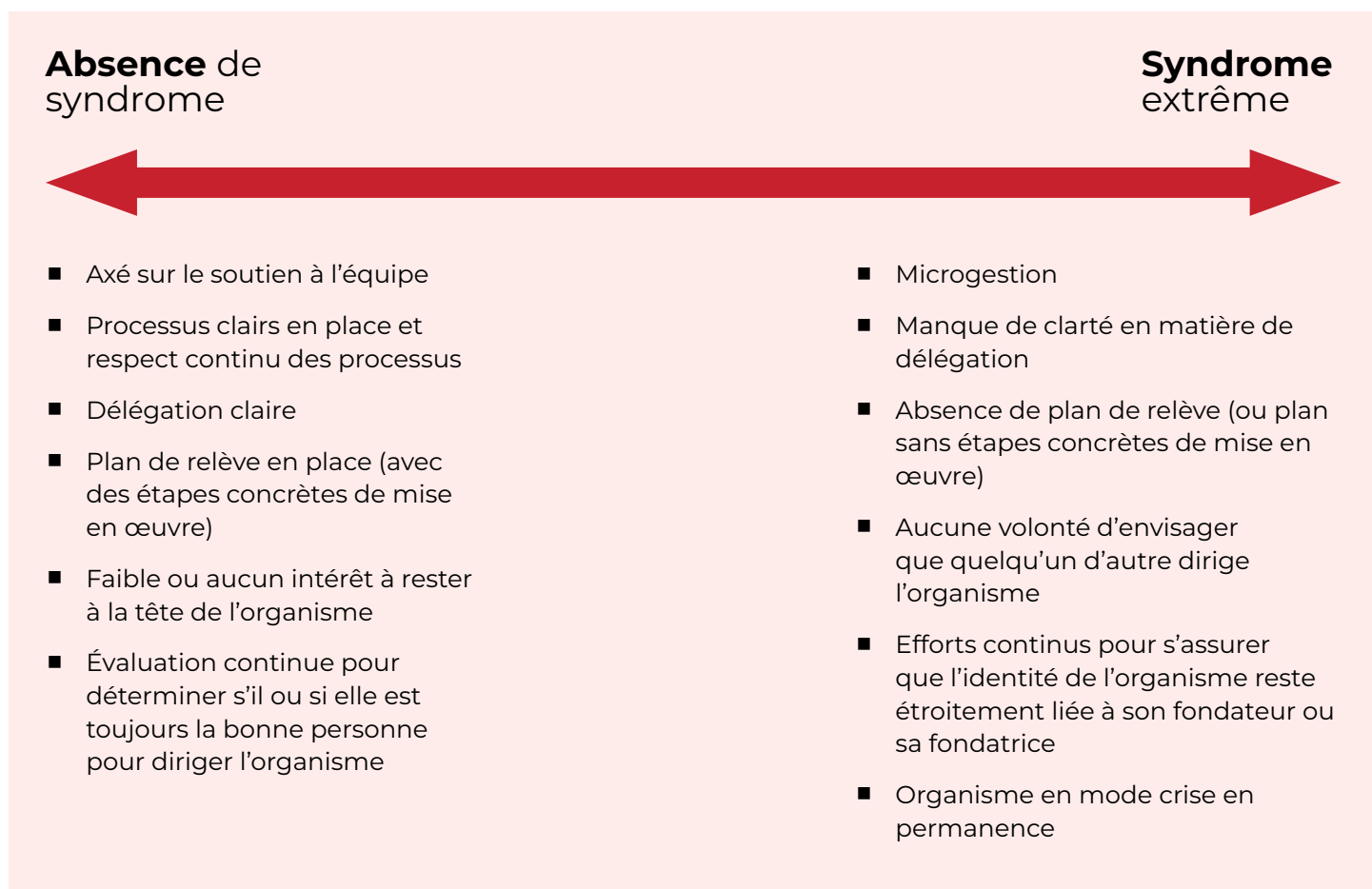
– Personne ayant fondé un organisme

Il peut être tentant d'accepter toutes les occasions de visibilité, qu'il s'agisse d'accepter toutes les offres qui se présentent ou de rechercher la notoriété dans les médias. Pour éviter de « croire en vos propres relations publiques », veillez à vous entourer de personnes en qui vous avez confiance, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, et qui vous donneront l'heure juste et remettront

en question votre point de vue lorsque cela sera nécessaire. Il est tout aussi important de vous montrer disposé.e à écouter leurs commentaires et à agir en conséquence. L'adoption de cette discipline dès le départ vous aidera grandement à asseoir votre leadership et à prévenir la création d'une culture d'entreprise toxique.

## Figure 1

Spectre du syndrome du fondateur



Source : Kislenko, 2021

Un problème courant chez les dirigeant.e.s qui souffrent du syndrome du fondateur est leur désir de tout contrôler dans l'organisme qu'ils ont fondé. Ces personnes exigent souvent d'approuver toutes les décisions, même les plus insignifiantes. Si cela peut se comprendre au tout début, quand il n'y a encore personne à qui déléguer cette responsabilité et que peu de membres du personnel connaissent bien les objectifs de l'organisme, la situation devient en revanche problématique au fil de la croissance de l'organisme. Dès qu'un conseil d'administration a été constitué, ce dernier doit participer à toutes les décisions importantes et être soutenu dans l'exercice de son rôle en matière de saine gouvernance. La dynamique du pouvoir établie dès les débuts donne le ton pour l'avenir de l'organisme. En effet, il est beaucoup plus facile de créer une structure de gouvernance équilibrée dès le départ que de corriger des pratiques malsaines une fois qu'elles sont bien ancrées.

*« Si vous commencez à lire les articles qui parlent de vous et à y croire, vous êtes fichu. »*

– Personne ayant fondé un organisme

Si vous avez fondé un organisme et que vous vous opposez à la participation du conseil d'administration à la prise de décision, vous devriez songer à obtenir de l'aide en externe. Le fait que vous avez fondé un organisme ne signifie pas que vous devez avoir toutes les réponses – aucune personne qui dirige une entreprise ne les a. Comme tout le monde, vous avez des doutes et des lacunes, mais les reconnaître est un signe de force, pas de faiblesse. Vous devez vous entourer de personnes de confiance qui vous soutiendront et confronteront vos idées. Si vous n'avez pas beaucoup d'expérience en leadership, vous pourriez faire appel à un.e mentor.e qui a déjà créé des OBNL ou à un.e conseiller.ère professionnel.le pour les cadres. Si vous engagez un.e conseiller.ère, vous devez toutefois vous engager à être totalement honnête avec cette personne. Cette dernière ne pourra vous aider que si elle comprend parfaitement vos défis; si vous cachez vos doutes ou vos faiblesses, vous ne ferez que vous freiner, vous et votre OBNL.



## Symptômes du syndrome du fondateur

- L'image de l'organisme est étroitement associée à la personne qui a fondé l'organisme.
- Microgestion extrême de la part du fondateur ou de la fondatrice.
- Incapacité du fondateur ou de la fondatrice à déléguer.
- Seul le point de vue de la personne qui a fondé l'organisme compte.
- Le fondateur ou la fondatrice est la seule personne qui prend réellement les décisions.
- Taux de roulement du personnel extrêmement élevé.
- Le fondateur ou la fondatrice sabote les efforts des autres membres du personnel s'ils menacent de ternir son image publique.
- Aucune transparence en matière d'information au sein de l'organisme, ce qui conduit souvent à un cloisonnement entre les services.
- Le fondateur ou la fondatrice s'entoure uniquement de personnes qui lui sont favorables (membres du personnel et membres du conseil d'administration).
- Toute communication entre le personnel et le conseil d'administration est découragée.
- Croissance organisationnelle freinée (incapacité à atteindre le plein potentiel de croissance).
- Absence de plan de relève pour remplacer la personne qui a fondé l'organisme ou aucune volonté de sa part d'en préparer un.

Si vous êtes membre du conseil d'administration et que vous constatez que la personne qui a fondé l'organisme refuse que le conseil participe à la prise de décision ou ne veut pas adopter les politiques nécessaires, il faut aborder ce problème dès que possible. De tels comportements peuvent indiquer une réticence à partager le leadership ou à établir des structures organisationnelles, deux éléments qui peuvent nuire à l'organisme à long terme. Autre signal d'alarme : la résistance à la planification stratégique, qu'elle se manifeste par un refus pur et simple d'élaborer un plan stratégique ou par la non-mise en œuvre du plan qui a été élaboré. De tels comportements laissent entendre que la personne qui a fondé l'organisme a peut-être besoin d'aide pour apprendre à déléguer les tâches quotidiennes et à adopter un style de leadership plus collaboratif et axé sur l'avenir. Lorsque vous soulevez ces questions, il convient de souligner que le conseil d'administration est là pour soutenir la vision du fondateur ou de la fondatrice tout en œuvrant pour garantir le succès à long terme de l'organisme. Dans certains cas, un soutien supplémentaire peut suffire. Mais si la personne qui a fondé l'organisme reste réticente à consulter le conseil d'administration, vous devrez peut-être vous demander s'il est judicieux pour vous de continuer à siéger au conseil d'administration, surtout si la situation vous empêche de remplir vos responsabilités fiduciaires.

*« On lit parfois dans les journaux que des fondateurs ou fondatrices de divers organismes s'accrochent un peu trop à leurs idées ou n'écourent pas les idées qu'on leur soumet. Il est important d'avoir une relation d'écoute mutuelle et de bonnes communications entre la personne qui a fondé l'organisme et le conseil d'administration. La compréhension mutuelle engendre la confiance et permet à l'organisme d'avancer. Le conseil d'administration doit toutefois rester vigilant afin de s'assurer que la confiance qu'il accorde au fondateur ou à la fondatrice est méritée et que les choses se déroulent comme elles le devraient. »*

– Président d'un conseil d'administration





# Exploiter un OBNL : la différence entre gestion et gouvernance

Dans la première partie, nous avons traité des principales questions dont il faut tenir compte au lancement d'un OBNL ou au début de son existence. Les rôles du fondateur ou de la fondatrice et du conseil d'administration peuvent se chevaucher au départ, en particulier lorsque les ressources sont limitées, mais il devient de plus en plus important de faire la distinction entre gestion et gouvernance au fil de la croissance de l'organisme. Il est donc essentiel de préciser les rôles de chacun une fois l'organisme bien établi pour garantir une surveillance efficace, une solide prise de décision

et la viabilité à long terme. Si vous ne le faites pas, cela peut, à terme, entraîner divers problèmes, notamment un manque de transparence et de responsabilisation, des conflits d'intérêts, une mauvaise gestion des risques, des abus de pouvoir et un effritement de la confiance.

Dans la présente partie, nous supposons que l'organisme est doté en personnel et que la personne qui l'a fondé occupe le poste le plus élevé (p. ex., directeur.trice général.e, président.e-directeur.trice général.e, chef.fe de la direction).



# Ce que les fondateurs et fondatrices doivent savoir

À titre de personne la plus haut placée au sein de l'organisme, votre principale responsabilité consiste à gérer les activités quotidiennes. Nous n'aborderons pas tous les aspects de cette vaste responsabilité, parce que ce n'est pas le but du présent guide et qu'il existe d'autres ressources sur ce sujet (voir l'encadré « Ouvrages sur la gestion d'OBNL » pour quelques suggestions). Toutefois, nous allons nous pencher sur quatre domaines clés qui sont essentiels à la réussite à long terme de votre organisme et à votre propre réussite à long terme en tant que fondateur.trice : l'embauche et la gestion du personnel, la mise en place de systèmes et de processus efficaces, le maintien de la confiance du public et la collaboration avec le conseil d'administration.

## Embauche et gestion du personnel

Au fil de la croissance de l'organisme que vous avez fondé, vous devrez sans aucun doute embaucher du personnel. Vous ne pourrez tout simplement pas continuer de tout faire vous-même, même avec l'aide de votre conseil d'administration. L'atteinte de l'étape de l'embauche de personnel est un moment passionnant, mais cette étape peut aussi s'avérer difficile, en particulier pour les fondateurs.trices, car cela signifie que vous allez déléguer des tâches importantes à d'autres personnes. Vous pourriez avoir une certaine réticence à cette idée, même si vous savez que vous avez besoin d'aide. Si cela se produit, réfléchissez sérieusement aux raisons de cette réticence et à ce que vous pouvez faire pour la surmonter. Il est essentiel de résoudre tout conflit interne avant de vous lancer dans le processus d'embauche.



## Ouvrages sur la gestion d'OBNL

APTOWITZER, A. (2020). *Running a Charity: A Canadian Legal Guide*, Toronto : Civil Sector Press.

BOURGEOIS, D. J. (2009). *Charities and Not-for-Profit Administration and Governance Handbook*, 2<sup>e</sup> édition, Toronto : LexisNexis Canada.

Gagné, J.-P., et D. Lapointe (2016). *Améliorez la gouvernance de votre OSBL*, Les éditions Transcontinentale

PLUMTRE, T. (2019). *The Intrepid Nonprofit: Strategies for Success in Turbulent Times*, Toronto : Civil Sector Press.

SEEL, K., ET W. KNUTSEN (2023). *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 5<sup>e</sup> édition, Toronto : LexisNexis Canada.

« Les fondateurs et fondatrices ne peuvent pas tout faire. Nous devons savoir reconnaître le moment où il faut dire : “Oui, j’ai besoin de vos compétences pour aller plus loin.” »

– Personne ayant fondé un organisme

Une fois que vous avez la certitude que le moment est venu d'embaucher du personnel (et que vous avez les ressources nécessaires pour le faire), vous devez réfléchir à ce qui doit être en place pour pouvoir embaucher les bonnes personnes et leur donner les moyens de réussir. Les descriptions de poste comptent parmi les premières choses auxquelles vous devrez penser. Vous vous accommodez peut-être très bien du fait de ne pas avoir de description des tâches à accomplir, mais ce ne sera pas le cas des membres de votre personnel. Les descriptions de poste constituent un outil de ressources humaines essentiel qui améliore l'efficacité tant individuelle qu'organisationnelle. Elles guident le processus de recrutement et de sélection, aident à l'orientation et à la formation des personnes nouvellement embauchées et jouent un rôle de premier plan en matière de gestion du rendement.

Une fois les descriptions de poste définies, vous pouvez commencer le processus de recrutement et de sélection. Il s'agit d'un processus en plusieurs étapes qui comprend la détermination des critères de sélection (entre autres les connaissances, les compétences, la formation et l'expérience requises

pour occuper le poste), la rédaction de l'offre d'emploi et le choix des endroits où la publier, l'examen des CV, la réalisation des entrevues avec les candidat.e.s, la vérification des références, la présentation de l'offre et la communication de votre décision aux personnes dont vous n'avez pas retenu la candidature. Pour attirer des candidat.e.s diversifiés et compétents, il est important de diffuser largement vos offres d'emploi. Il est tout aussi important de faire intervenir plusieurs personnes dans le processus de recrutement et de sélection. Au moment de recruter vos premiers employé.e.s, vous pouvez demander l'aide des membres du conseil d'administration. Vous pourrez par la suite demander à certains membres du personnel de participer au processus d'embauche.

Ça y est, vous avez présenté une offre d'emploi et elle a été acceptée. Félicitations! L'étape suivante consiste à vous préparer à accueillir cette nouvelle personne au sein de l'organisme. L'intégration est une étape essentielle que négligent de nombreux employeurs. C'est regrettable, car un bon processus d'intégration accroît les chances qu'un.e nouvel.le employé.e réussisse dans son rôle, s'investisse dans son travail et reste dans l'organisation. Le processus



## À propos des salaires

Une étude récente (Lasby, 2025) révèle que les personnes qui travaillent dans le secteur à but non lucratif gagnent nettement moins que leurs pairs des secteurs public et privé. En fait, le salaire annuel moyen dans le secteur des OBNL est 13 % moins élevé que le salaire moyen de l'ensemble des salarié.e.s au Canada. Si l'on prend uniquement les travailleur.euse.s du secteur communautaire à but non lucratif (qui exclut les hôpitaux et les universités), l'écart atteint le chiffre incroyable de 31 %. Plus inquiétant encore, cet écart salarial dans le secteur à but non lucratif s'explique en grande partie par les bas salaires versés aux femmes et aux personnes racisées.

**Il y a plusieurs choses que vous pouvez faire pendant le processus d'embauche pour réduire les inégalités salariales dans le secteur à but non lucratif, entre autres :**

- Ne pas demander des diplômes ou des compétences non essentiels;
- Indiquer la fourchette de rémunération dans les offres d'emploi et refuser de négocier en dehors de celle-ci;
- Ne pas demander aux candidat.e.s leur salaire précédent ou actuel.

d'intégration consiste à remplir tous les formulaires et documents nécessaires, à communiquer les informations essentielles (p. ex., le plan stratégique, le plus récent rapport annuel, l'organigramme, les coordonnées des membres du personnel), à fournir le matériel et la technologie dont le.la nouvel. le employé.e a besoin pour accomplir son travail et à faciliter les rencontres avec les personnes pertinentes (autres membres du personnel, membres du conseil d'administration, bailleurs de fonds, partenaires, etc.).

Dans le cas d'une petite équipe, il n'est pas nécessaire de mettre en place un système de gestion du rendement complexe. Par contre, si vous voulez que les membres du personnel s'investissent dans leur travail et réussissent, il convient d'établir quelques processus de base. Les Normes d'Imagine Canada exigent que chaque membre du personnel dispose d'un plan de travail ou d'objectifs de rendement qui énoncent ses tâches et ses activités, et qui précisent les résultats attendus. Elles exigent aussi que le rendement de chaque membre du personnel soit officiellement évalué au moins une fois par an. Des pratiques aussi simples que celles-ci favorisent la clarté, la responsabilisation et la motivation, et font en sorte que les employé.e.s se sentent soutenus dans l'exercice de leurs fonctions.

Tout cela peut vous paraître intimidant, mais il existe de nombreuses ressources pour vous aider à embaucher et à gérer du personnel. Les Normes d'Imagine Canada mettent en évidence 13 éléments essentiels à des pratiques efficaces en matière de ressources humaines, notamment des politiques claires et accessibles, une rémunération équitable, des descriptions de poste bien définies, des processus de recrutement et de sélection inclusifs, une orientation et une formation minutieuses, une gestion efficace du rendement, le perfectionnement du personnel, la planification de la relève et des approches constructives pour résoudre les conflits sur le lieu de travail. Imagine Canada exploite aussi la plateforme [Intervalles RH](#), où vous trouverez de l'information sur ces sujets et bien d'autres encore.



## Normes pertinentes

### **D1 – Politiques relatives aux ressources humaines (tous les niveaux) :**

L'organisme dispose de politiques de gestion des ressources humaines qui, au minimum, respectent les lois en matière d'emploi, les droits de la personne, les lois en matière de santé et de sécurité ainsi que toute autre loi applicable.

### **D5 – Descriptions d'emploi (niveaux 2 et 3 seulement) :**

Chaque membre du personnel de l'organisme dispose d'une description de poste écrite.

### **D6 – Processus de recrutement et de sélection (tous les niveaux) :**

Le recrutement et la sélection des membres du personnel s'effectuent selon un processus objectif et cohérent qui, au minimum, respecte les lois sur les droits de la personne.

### **D8 – Orientation et formation des nouveaux. velles employé.e.s (tous les niveaux) :**

Tous les membres du personnel qui sont nouveaux.velles au sein de l'organisme ou à leur poste reçoivent une orientation et une formation appropriées.

### **D9 – Objectifs de rendement (tous les niveaux) :**

Chaque membre du personnel dispose d'un plan de travail ou d'objectifs de rendement qui énoncent ses tâches et ses activités, et qui précisent les résultats attendus associés à ces tâches et activités.

### **D10 – Évaluation du rendement (tous les niveaux) :**

Le rendement de chaque membre du personnel est évalué au moins une fois par an.

## Outil d'autoévaluation

Le Bilan RH est un outil d'autoévaluation gratuit conçu spécialement pour les OBNL canadiens.

## Mise en place de systèmes et de processus

La mise en place de systèmes et de processus est essentielle au succès, à la viabilité et à l'impact de votre organisme, surtout lorsque celui-ci croît et atteint sa maturité. L'importance des systèmes et des processus augmente proportionnellement à votre budget et à vos effectifs. Les petits organismes qui ont un budget limité et une petite équipe peuvent fonctionner assez facilement sur une base *ponctuelle*, selon les besoins du moment. Cependant, au fil de la croissance de votre organisme, il vous faudra des systèmes pour garantir l'atteinte des objectifs, des sources de financement stables et le maintien d'une image publique positive. Les systèmes sont également importants pour garantir l'équité, maintenir la motivation du personnel et des bénévoles, et réduire le gaspillage et l'inefficacité. Enfin, les systèmes sont essentiels si vous souhaitez développer votre organisme, c'est-à-dire accroître son impact, sa portée géographique et le nombre de bénéficiaires de ses services.

La mise en place de systèmes et de processus est un domaine dans lequel bien des fondateurs.trices rencontrent des difficultés, car ce sont généralement des visionnaires axés sur l'action et la vue d'ensemble plutôt que des créateurs de systèmes patients et soucieux des détails. Si vous vous reconnaissez dans cette description, vous devrez embaucher des personnes capables de mettre en place les systèmes et les processus dont vous avez besoin pour faire progresser votre organisme. Pour garantir leur succès, vous

devrez leur expliquer l'ampleur et l'impact que vous souhaitez que votre organisme atteigne, et les ressources à leur disposition pour mettre en place les systèmes nécessaires. Vous devez vous abstenir de microgérer ces personnes. Vous les avez embauchées parce qu'elles ont des compétences que vous n'avez pas, alors laissez-les mettre leurs compétences à profit!

La plupart des OBNL ont besoin de différents systèmes pour fonctionner efficacement à grande échelle, notamment les suivants :

- **Systèmes financiers :**  
Processus budgétaire, système de comptabilité, contrôles internes, gestion des recettes, gestion des dépenses, suivi des heures travaillées, paie, rapports financiers.
- **Systèmes de ressources humaines (RH) :**  
Descriptions de poste uniformisées, processus de recrutement, de sélection et d'intégration uniformisés, politiques de RH, cadres de rémunération, systèmes de gestion du rendement.
- **Systèmes d'exécution et d'évaluation des programmes :**  
Théorie du changement, procédures normalisées d'exploitation, manuels de programme, systèmes de gestion des clients, outils de collecte de données, processus de production de rapports.
- **Systèmes de collecte de fonds :**  
Stratégie de collecte de fonds, outils de recherche de donateurs.trices potentiels, système de gestion des donateurs.trices, système de gestion des subventions, processus de fidélisation et d'intendance.
- **Systèmes de marketing et de communication :**  
Lignes directrices relatives à la marque, plans de marketing et de communication, plan de communication en cas de crise, systèmes de communication en interne.
- **Systèmes technologiques et de données :**  
Infrastructure technologique et soutien connexe, stratégie en matière de technologie ou feuille de route technologique, politiques relatives à la protection des données et des renseignements personnels, plan de gestion des données.

Vous n'avez pas à mettre tous les systèmes en place en même temps ou selon le même échéancier. Par contre, vous devez vous commencer à le faire. Plus votre organisme croît, plus les systèmes seront complexes, alors il vaut mieux commencer tôt avec des systèmes simples et les améliorer au fil de l'évolution de l'organisme. Vous devez aussi garder en tête qu'indépendamment du moment où vous commencez à mettre en place vos systèmes, ceux-ci continueront d'évoluer en fonction de l'évolution de l'organisme et du contexte d'exploitation. Et si vous vous opposez à toute cette structure et cette formalité, rappelez-vous ceci : les systèmes transforment la vision en impact!

*« Il faut savoir lâcher prise. Lorsque notre organisme a pris en maturité, notre fondateur a eu du mal à cesser de s'occuper des programmes et de la prestation des services proprement dite pour se consacrer davantage à ses fonctions de directeur général, c'est-à-dire aux tâches administratives et à l'établissement de relations, car il adore le travail lié aux programmes. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il a créé l'organisme. »*

– Président d'un conseil d'administration

## Maintien de la confiance du public

On dit souvent que la confiance est le meilleur atout d'un OBNL. La confiance, c'est ce qui incite les gens à donner temps et argent à un organisme. C'est ce qui fait que les entreprises n'hésitent pas

à vous parrainer et les fondations, à vous octroyer des subventions. La confiance fait en sorte que les gens veulent travailler pour vous et que d'autres OBNL souhaitent s'associer à vous. Et elle incite les communautés auxquelles vous venez en aide à vous respecter et à compter sur vous. La confiance ne s'obtient pas automatiquement. Elle se gagne au fil du temps, mais elle peut se perdre en un clin d'œil. Plusieurs moyens s'offrent cependant aux OBNL pour gagner et conserver la confiance du public.

La transparence est indispensable pour que les gens fassent confiance aux organismes de bienfaisance et aux OBNL. Pour gagner la confiance des gens, vous devez indiquer clairement qui dirige l'organisme, quelles sont ses activités et comment il est financé. À tout le moins, vous devez publier sur votre site Web votre mission, les programmes et services que vous offrez, le nom des membres du conseil d'administration et leurs fonctions, le nom des cadres supérieurs et leurs fonctions, ainsi que les états financiers des dernières années. Parmi les autres documents et données que vous pourriez rendre publics, mentionnons vos rapports annuels, votre plan stratégique, les résultats des évaluations de programmes et les politiques en matière de conduite éthique (voir « Établissement d'un cadre de conduite éthique »).

La confiance se gagne et se maintient aussi grâce à des communications claires et cohérentes. De nos jours, un site Web est un outil de communication essentiel pour la plupart des OBNL, de sorte qu'il vaut la peine d'investir temps (et argent) pour créer un site attrayant et convivial. Les autres moyens de communication courants incluent les bulletins, les médias sociaux et les assemblées publiques, qui peuvent se tenir en personne ou en ligne. Peu importe les canaux de communication que vous utilisez, veillez à ce que vos parties prenantes aient suffisamment d'occasions de communiquer avec vous et de vous faire part de leurs commentaires. Il est également utile d'avoir un plan de communication en cas de crise, ce qui vous aidera à réagir rapidement à toute situation imprévue qui compromet les activités de votre organisme ou qui risque de nuire à sa réputation.



Les pratiques de collecte de fonds suscitent souvent des opinions négatives à l'égard des organismes de bienfaisance et des OBNL, d'où la nécessité de faire particulièrement attention à cet aspect lorsque vous sollicitez des dons auprès de particuliers. Heureusement, une section entière des Normes d'Imagine Canada est consacrée à la collecte de fonds. Les Normes donnent des conseils pour adopter des pratiques éthiques en ce qui concerne les relations avec les donateurs, les pratiques actuelles et potentielles, la gestion des activités et du matériel de collecte de fonds, la rémunération des collecteurs, les pratiques de collecte de fonds, la gestion du comportement des collecteurs, les pratiques de collecte de fonds, le marketing des causes sociales et les politiques en matière de dons. L'Association des professionnels en philanthropie (ou AFP), une organisation mondiale dont le siège social est aux États-Unis, possède également un code de déontologie.

Enfin, les OBNL aujourd'hui ont la responsabilité et l'occasion d'être des chefs de file dans le domaine de l'équité et de l'inclusion. Ce n'est pas une simple question d'être le reflet des différentes communautés qui bénéficient de nos services, mais bien un moyen de renforcer notre impact, la confiance à notre égard et notre pertinence à long terme. Selon les données du recensement de 2021, les immigrants composent 23 % de la population canadienne et les minorités visibles, 27 % (Statistique Canada, 2023). Dans de nombreuses communautés, en particulier dans les grandes villes, ces pourcentages sont encore plus élevés (p. ex., à Toronto, 47 % des gens sont des personnes issues de l'immigration et 56 %, des minorités visibles). L'équité et l'inclusion s'appliquent dans tous les aspects de votre organisation, incluant la gouvernance, les pratiques en matière d'emploi, la prestation des programmes et services ainsi que le marketing et les communications. Pour en savoir plus, voir *Changer la dynamique du pouvoir : équité, diversité et inclusion dans le secteur à but non lucratif* (Lasby, 2023).

## Travail en collaboration avec le conseil d'administration

Maintenant que votre organisme est bien établi, vous travaillez probablement moins étroitement avec le conseil d'administration que vous ne le faisiez pendant la phase de démarrage. Il y a peut-être des membres du conseil d'administration qui connaissent moins bien votre organisme et qui manifestent un moins grand enthousiasme envers sa mission. À ce stade, de nombreux fondateurs, trices ont tendance à vouloir limiter le rôle du conseil d'administration. Et c'est compréhensible : la majeure partie de votre temps est maintenant consacré à gérer une équipe qui s'agrandit, les nombreux programmes et le besoin constant de recueillir des fonds, de sorte que le conseil d'administration peut vous sembler un fardeau supplémentaire ou une formalité qui ralentit le processus décisionnel. Vous devez résister à cette tentation!





## Normes pertinentes

### **A10 – Communication et consultation avec les parties prenantes (tous les niveaux) :**

L'organisme identifie ses parties prenantes, et il communique avec elles et les consulte régulièrement au sujet des réalisations et du travail de l'organisme.

### **A27 – Politique en matière d'équité et d'inclusion (tous les niveaux) :**

L'organisme dispose d'une politique en matière d'équité et d'inclusion approuvée par le conseil d'administration. Cette politique est examinée et approuvée par le conseil d'administration ou un comité du conseil tous les cinq ans.

**B10. Divulgarion – générale (tous les niveaux) :** L'organisme publie sur son site Web les états financiers des trois dernières années et le nom de tous les membres du conseil d'administration. Si l'organisme est un organisme de bienfaisance ou une ACESA (association canadienne enregistrée de sport amateur), il publie sur son site Web son numéro d'enregistrement auprès de l'ARC et la partie publique de son plus récent formulaire T3010 ou T2052 dûment rempli.

### **C6 – Activités de collecte de fonds (tous les niveaux) :**

Toutes les activités de collecte de fonds menées par l'organisme ou en son nom doivent être véridiques, décrire avec exactitude les activités de l'organisme, divulguer le nom de l'organisme, divulguer à quelle fin les fonds sont sollicités, divulguer la politique de l'organisme en ce qui concerne la délivrance de reçus officiels pour usage fiscal, y compris toute politique relative aux montants minimums pour lesquels un reçu sera délivré, et divulguer, sur demande, si la personne ou l'entité qui sollicite des dons est un.e bénévole, un.e employé.e ou sous contrat avec une tierce partie.

### **C10 – Rémunération des collecteurs.trices de fonds (tous les niveaux) :**

Les personnes qui sollicitent des dons ou qui gèrent la sollicitation de dons ne reçoivent ni commissions, ni honoraires d'intermédiaire, ni une quelconque rémunération calculée en fonction de la valeur des dons amassés. Cette norme ne s'applique pas aux frais facturés par les plateformes de collecte de fonds et de médias sociaux, par les services de traitement de paiement par carte ou par d'autres services similaires qui perçoivent des frais en fonction de la valeur des transactions.

### **C11 – Comportement des collecteurs.trices. de fonds (tous les niveaux) :**

Toute personne, qu'il s'agisse d'un.e bénévole, d'un.e employé.e ou d'une personne sous contrat avec une tierce partie, qui sollicite ou reçoit des fonds au nom de l'organisme doit agir avec équité, intégrité et conformément à toutes les lois applicables, cesser de communiquer avec tout donateur.trice potentiel.le qui déclare ne plus vouloir être contacté.e, divulguer immédiatement à l'organisme tout conflit d'intérêts, réel ou apparent, et refuser les dons consentis dans des buts incompatibles avec la mission de l'organisme.

*« Je pense parfois que [le conseil d'administration] me ralentissait. Il m'obligeait à faire preuve de diligence raisonnable alors que je n'en voyais pas la nécessité. J'ai parfois l'impression qu'il agissait ainsi non pas parce que c'était la bonne chose à faire, mais simplement pour me rappeler que ce n'était pas moi le patron. » –*

Personne ayant fondé un organisme

Il est largement prouvé que l'on prend de meilleures décisions en groupe (voir, par exemple, Charness et Sutter, 2012). Plutôt que de tenter de limiter le rôle du conseil d'administration, vous devriez donc au contraire le valoriser. Un solide conseil d'administration fera de vous un.e meilleur.e dirigeant.e et augmentera considérablement les chances que votre organisme continue à prospérer longtemps après votre départ. Alors, même si votre emploi du temps est très chargé (et nous savons qu'il l'est), il vaut la peine de consacrer du temps à établir de bonnes relations avec votre conseil d'administration, mais aussi à l'aider à assumer ses responsabilités et à se forger sa propre identité et culture.

Si vous avez des doutes quant aux responsabilités qui incombent au conseil d'administration, consultez les sections du présent guide qui portent sur les administrateurs.trices. Si vous constatez que votre conseil d'administration ne s'acquitte pas de toutes ses responsabilités, ou qu'il pourrait faire mieux dans certains domaines, discutez avec la personne qui préside le conseil des moyens pour remédier à la situation. Votre but est de vous assurer que le conseil d'administration assume efficacement la gouvernance de l'organisme pendant que vous gérez les activités courantes. Si votre conseil d'administration n'a toujours pas de mandat (voir la section « Adoption de pratiques de saine gouvernance »), vous devez en préparer un, car ce document définit clairement les rôles et

les responsabilités qui sont essentiels à de bonnes relations entre le conseil et le personnel.

Si la transparence contribue à gagner la confiance du public, elle permet aussi d'établir un climat de confiance entre votre conseil d'administration et vous. Il est important de discuter régulièrement avec les membres du conseil d'administration, pas uniquement lors des réunions. De nombreux dirigeant.e.s rencontrent chaque semaine la personne qui préside leur conseil d'administration et communiquent les dernières informations aux administrateurs.trices par courriel entre les réunions. Dans la mesure du possible, veillez à ne pas présenter au conseil d'administration de nouveaux projets qui n'ont pas été discutés au préalable ou à lui faire part d'une crise majeure. Prenez l'habitude de communiquer les bonnes et les mauvaises nouvelles à chaque réunion du conseil. Votre conseil d'administration devrait célébrer vos victoires et vous aider à surmonter les difficultés.

Lorsque vous travaillez avec les membres du conseil d'administration, vous devez accepter leurs commentaires. Vous devez vous attendre à des questions de leur part et à des réactions négatives à l'occasion. Si ce n'est pas le cas, demandez-vous (et demandez à la personne qui préside le conseil) pourquoi et ce qui peut être fait pour changer la situation. N'oubliez pas que le conseil d'administration est responsable de la gouvernance juridique de l'organisme; les administrateurs.trices ont donc non seulement le droit de vous poser des questions, mais c'est également leur devoir de le faire. Vous devriez aussi demander au conseil d'administration de vous fixer des objectifs de rendement et de vous faire part de ses commentaires au sujet de votre rendement au moins une fois par an. Si les administrateurs.trices s'y opposent, expliquez à la personne qui préside le conseil d'administration qu'il ne s'agit pas seulement d'une bonne pratique, mais d'une exigence des Normes Imagine Canada et d'une caractéristique des organisations qui excellent. Un processus d'évaluation du rendement bien conçu favorise la clarté, le respect mutuel et la responsabilisation, autant d'aspects qui renforcent l'organisme et sa capacité à accomplir sa mission.



# Ce que le conseil d'administration doit savoir

Dans la présente section, nous abordons certains domaines sur lesquels le conseil d'administration doit se concentrer à partir du moment où l'organisme embauche plus de personnel, élabore plus de programmes et a un plus grand impact. Il s'agit notamment de la gestion de la personne qui occupe le poste le plus élevé (nous supposons ici qu'il s'agit de la personne qui a fondé l'organisme), de la gestion des risques, de l'établissement d'un cadre de conduite éthique et de l'évaluation de son propre rendement. Si vous n'avez pas lu la section précédente s'adressant aux administrateurs.trices d'organismes nouvellement établis, il serait judicieux de le faire avant de poursuivre ici, car elle traite des principales responsabilités légales des conseils d'administration d'OBNL. S'il y a des responsabilités parmi celles-ci dont votre conseil d'administration ne s'acquitte pas, vous devez remédier à la situation immédiatement.

## Gestion de la personne qui occupe le poste le plus élevé

La supervision de la personne qui occupe le poste le plus élevé, même quand cette personne est celle qui a fondé l'organisme, fait partie des principales responsabilités du conseil d'administration. Cette tâche peut être désagréable, tant pour le conseil que pour le.fondateur.trice, mais elle est essentielle à la réussite à long terme de l'organisme. Quand la personne qui a fondé l'organisme en est aussi le.fondateur.e, une supervision claire et cohérente est particulièrement importante pour maintenir une gouvernance saine et éviter la confusion entre identité personnelle et leadership organisationnel. Les discussions sur le rendement ne sont pas faciles, mais elles sont essentielles à la santé de l'organisme. Une supervision franche et constructive, lorsqu'elle est bien menée, renforce la responsabilisation

mutuelle et la confiance, en plus de garantir que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités légales.

Un bon processus d'évaluation du rendement comprend une description de poste ou une lettre de mandat clair, des objectifs de rendement annuels et une évaluation annuelle officielle. Les Normes d'Imagine Canada renforcent ces exigences : chaque organisme doit documenter le rôle de la personne qui occupe le poste le plus élevé, et les organismes ayant plus de dix employé.e.s ou plus de trois millions de dollars en dépenses annuelles doivent également établir des objectifs annuels et faire une évaluation du rendement chaque année. Ces pratiques renforcent le leadership et la responsabilisation, en plus d'instaurer la confiance et d'aider l'organisme à croître et à fonctionner sans devoir dépendre d'une seule personne.

La description de poste est le pilier de tout système de gestion du rendement. Dans le cas de la personne qui occupe le poste le plus élevé d'un OBNL, ce document décrit les principales responsabilités attribuées à ce poste par le conseil d'administration et garantit que celles-ci sont conformes à la mission et à la stratégie de l'organisme. La description de poste est également très utile pour déterminer la rémunération, et essentielle pour recruter la personne qui remplacera le fondateur ou la fondatrice au moment où il ou elle décidera de céder les rênes de son organisme. [Intervalles RH](#), une ressource gratuite gérée par Imagine Canada, fournit des informations sur les descriptions d'emploi spécialement adaptées aux organismes de bienfaisance et aux OBNL canadiens. Vous pouvez même trouver un [exemple de description d'emploi](#) pour un.e directeur.trice général.e que vous pouvez adapter à vos besoins.

Outre ces éléments de base, le processus complet de gestion du rendement comprend l'établissement des objectifs de rendement annuels et la réalisation de l'évaluation annuelle du rendement<sup>9</sup>. Ce processus favorise la croissance et le perfectionnement tant de la personne qui a fondé l'organisme que du conseil d'administration. Le processus de gestion du rendement est aussi l'occasion de vérifier l'adéquation des attentes du fondateur ou de la fondatrice et de celles du conseil d'administration, de manière à améliorer la communication et la productivité dans l'ensemble de l'organisme. Si l'idée de fixer des objectifs pour la personne qui a fondé l'organisme vous pose problème, gardez à l'esprit qu'il ne s'agit pas seulement d'une évaluation; c'est une façon d'aider les gens à apprendre et à s'améliorer, et tout le monde peut toujours s'améliorer.

*« Il est très difficile de discuter du rendement et des fonctions du ou de la DG lorsque cette personne est celle qui a fondé l'organisme, parce c'est son organisme et que ce n'est pas facile de se faire dire que vous n'êtes pas à la hauteur des attentes. C'est difficile pour les fondateurs et fondatrices d'organismes d'accepter ça. »*

– Président d'un conseil d'administration

Si vous voulez passer au niveau supérieur, vous pouvez envisager de réaliser une évaluation tous azimuts. Dans ce type d'évaluation, vous recueillez les commentaires de différentes personnes avec lesquelles le/la fondateur.trice travaille, notamment

des membres du personnel, mais aussi des parties prenantes externes, comme des bailleurs de fonds ou des partenaires. Selon Garry (2023), « un conseil d'administration efficace doit instaurer une véritable responsabilisation en ce qui concerne le rendement au travail. [...] Avec les fondatrices, il est absolument primordial que le personnel participe à l'évaluation annuelle. Des fondateurs.trices charismatiques et motivés doivent souvent perfectionner leurs compétences en gestion afin d'offrir aux membres de leur personnel plus d'autonomie et de liberté d'action. Une évaluation tous azimuts permettra au conseil d'administration de cerner les possibilités de perfectionnement du fondateur ou de la fondatrice dans ce domaine » [TRADUCTION LIBRE].

Une responsabilité récurrente du conseil d'administration en lien avec la gestion de la personne qui occupe le poste le plus élevé consiste à déterminer sa rémunération. Cela est essentiel non seulement pour garantir la justice et la transparence, mais aussi pour attirer et maintenir en poste des dirigeant.e.s compétents. C'est la raison pour laquelle les Normes d'Imagine Canada exigent que le conseil d'administration ou un comité du conseil approuve une fois par année la rémunération totale de la personne la plus haut placée. La rémunération totale comprend le salaire (rémunération ou traitement) et les avantages sociaux (p. ex, congés, assurance maladie, assurance dentaire, régime de retraite). Intervalles RH propose plusieurs articles intéressants sur la rémunération et les avantages sociaux, dont une liste d'enquêtes salariales menées auprès d'OBNL. Si votre organisation est un organisme de bienfaisance enregistré, n'oubliez pas que vous avez l'obligation de divulguer les échelles salariales des dix postes les mieux rémunérés dans la Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés T3010 que vous devez remplir chaque année, et que ces renseignements sont publics.

<sup>9</sup> La rétroaction doit, bien sûr, être continue, mais un processus officiel garantit que les commentaires sont formulés de manière structurée au moins une fois par an.



## Gestion des risques

Un risque est tout ce qui compromet la capacité de votre organisme à accomplir sa mission. Voici quelques exemples de risques auxquels font face les OBNL :

- Une campagne de financement qui n'atteint pas son objectif.
- Une subvention pluriannuelle qui devait être renouvelée ne l'est pas.
- Un.e ancien.ne employé.e intente des poursuites pour congédiement abusif.
- Un.e client.e se blesse lors de sa participation à un programme.
- Une inondation détruit tout le matériel de vos bureaux.
- Un audit révèle qu'un.e employé.e a fraudé l'organisme.
- L'organisme est victime d'une attaque par rançongiciel.
- Le journal local publie un article qui donne une mauvaise image de votre organisme.

Comme vous pouvez le constater, il existe divers types de risques. Il peut donc être utile de réfléchir à diverses catégories de risques. Par exemple :

- **Risques stratégiques :**  
Dérive de mission, planification inadéquate, nouveaux concurrents, incapacité à s'adapter à l'évolution des besoins, conseil d'administration dysfonctionnel.
- **Risques juridiques ou de conformité :**  
Non-respect des règlements administratifs de l'organisme, non-dépôt des documents organisationnels requis, non-paiement des versements obligatoires.
- **Risques financiers :**  
Manque de fonds, fraude, retards de paiement, trop grande dépendance à un seul bailleur de fonds, couverture d'assurance insuffisante.
- **Risques liés aux ressources humaines (personnel ou bénévoles) :**  
Taux de roulement, épuisement professionnel, mauvaise conduite, mauvaise gestion, formation inadéquate, harcèlement, discrimination.



## Normes pertinentes

### A4 – Gestion du membre du personnel le plus haut placé :

- **Niveau 1**  
Le membre du personnel le plus haut placé relève du conseil d'administration et il ou elle a en sa possession une description de poste ou une lettre de mandat.
- **Niveaux 2 et 3**  
Le membre du personnel le plus haut placé relève du conseil d'administration et a en sa possession une description de poste ou une lettre de mandat. Les objectifs de rendement attendus sont établis et une évaluation du rendement a lieu chaque année.

### A5 – Rémunération et dépenses du membre du personnel le plus haut placé (tous les niveaux) :

La rémunération totale du membre du personnel le plus haut placé est approuvée une fois par année par le conseil d'administration ou un comité du conseil. Les dépenses du membre du personnel le plus haut placé sont examinées une fois par année par le conseil d'administration ou un comité du conseil.

- **Risques technologiques :**  
Atteinte à la vie privée ou à la sécurité, perte de données, matériel informatique ou logiciels obsolètes, soutien technique insuffisant, mauvaise utilisation des comptes de médias sociaux.
- **Risques opérationnels :**  
Perturbations dans la prestation des programmes ou des services, incidents liés à la santé et à la sécurité, mauvaise communication en interne.
- **Risques environnementaux :**  
Phénomènes météorologiques extrêmes, changements climatiques, catastrophes naturelles, contamination environnementale.



## ■ Risques pour la réputation :

Mauvaise gestion financière réelle ou apparente, scandale impliquant les personnes qui dirigent l'organisme, allégations de mauvaise conduite, communications malveillantes ou préjudiciables, manque réel ou apparent de responsabilisation ou de transparence.

Il est impossible d'éviter les risques. Ils font partie intégrante de la vie. Cependant, il incombe au conseil d'administration d'évaluer et d'atténuer les risques majeurs que court l'organisme. À noter aussi que la gestion des risques n'est pas une tâche ponctuelle, mais bien un processus continu.

Voici les étapes clés d'un bon processus de gestion des risques :

## ■ Déterminer les risques que court votre organisme :

La meilleure façon de procéder consiste à réunir les gens qui comprennent tous les aspects de l'organisme et à tenir une séance de remue-ménages.

## ■ Évaluer chaque risque :

Déterminer la probabilité que le risque se concrétise (p. ex., très probable, plutôt probable, aucunement probable) et le degré de gravité s'il se produisait (p. ex., très grave, modérément grave, pas trop grave). Vous souhaitez probablement que quelques personnes participent à ce processus également.

## ■ Classer les risques par ordre de priorité :

À l'aide des évaluations et d'une matrice de gestion des risques (voir l'exemple à la figure 2), attribuer un niveau de priorité pour chaque risque.

## ■ Déterminer la façon de gérer chaque risque :

Il existe quatre options principales pour gérer les risques :

- Éviter le risque en cessant l'activité qui l'entraîne (p. ex., fini le lancer de la hache lors des événements de collecte de fonds).



## Normes pertinentes

### A7 – Gestion du risque (tous les niveaux) :

L'organisme dispose d'un processus pour cerner les principaux risques stratégiques et opérationnels. Il dispose également d'un plan pour réduire au minimum et atténuer ces risques, et ce plan est examiné et approuvé par le conseil d'administration une fois par année.

### A8 – Assurance (tous les niveaux) :

L'organisme dispose d'un processus de révision de ses polices d'assurance. Un rapport sommaire est examiné par le conseil d'administration une fois par année.

- Transférer le risque en souscrivant une assurance ou en en confiant la responsabilité à une autre organisation ou entreprise (p. ex., faire appel à des services de sécurité externes).
  - Atténuer le risque en prenant des mesures pour réduire la probabilité qu'il survienne ou ses conséquences (p. ex., mettre en place des contrôles financiers plus stricts).
  - Accepter le risque (c.-à-d., ne rien faire d'autre que surveiller la situation).
- **Faire part du plan** aux personnes pertinentes et offrir une formation au besoin.
- **Faire le suivi du plan** et le mettre à jour si nécessaire.

Un autre élément utile et important en matière de gestion des risques est le plan de communication en cas de crise. Si votre organisme ne dispose pas d'un tel plan, le conseil d'administration peut vous aider à en élaborer un. Un plan de communication en cas de crise indique comment et avec quelles personnes l'organisme communiquera à la suite d'un événement préjudiciable, en plus de préciser qui prendra les décisions et qui sera le porte-parole de l'organisme. Grâce à un tel plan, l'organisme pourra réagir rapidement et efficacement en cas de crise, ce qui permettra d'atténuer les répercussions sur l'organisme.



**Figure 2**  
Matrice d'évaluation des risques

| Severity       | Degré de gravité                                                                                                                                          | Probabilité  |                  |                  |              |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
|                |                                                                                                                                                           | <10 %        | 10 % à 40 %      | 40 % à 75 %      | >75 %        |
| Mineur         | Perturbation du programme ou du service et de la gestion directe; impact financier modeste                                                                | MIN<br><10 % | MIN<br>10 à 40 % | MIN<br>40 à 75 % | MIN<br>>75 % |
| Modéré         | Perturbation importante du programme ou du service, répercussions sur d'autres domaines et perturbation de la gestion supérieure; impact financier modéré | MOD<br><10 % | MOD<br>10 à 40 % | MOD<br>40 à 75 % | MOD<br>>75 % |
| Grave          | En raison d'un impact financier ou autre, perturbation modérée de l'ensemble de l'organisme et de ses projets                                             | GRA<br><10 % | GRA<br>10 à 40 % | GRA<br>40 à 75 % | GRA<br>>75 % |
| Catastrophique | En raison d'un impact financier ou autre, menace concrète et importante pour l'ensemble de l'organisme et ses projets                                     | CAT<br><10 % | CAT<br>10 à 40 % | CAT<br>40 à 75 % | CAT<br>>75 % |



## À propos de l'assurance

L'assurance constitue un outil de gestion des risques parmi d'autres, mais elle demeure importante. Les deux types d'assurance les plus courants que contractent les OBNL sont l'assurance responsabilité civile générale et l'assurance responsabilité civile des administrateurs.trices et des dirigeant.e.s.

- **L'assurance responsabilité civile générale** protège l'organisme contre les pertes financières liées à des réclamations pour dommages corporels, dommages matériels ou préjudices personnels (p. ex., diffamation verbale ou autre). Elle peut également couvrir les frais de défense juridique si l'organisme est poursuivi en justice.
- **L'assurance responsabilité civile des administrateurs.trices et des dirigeant.e.s** protège l'organisme, ses administrateurs.trices et ses dirigeant.e.s contre les pertes financières découlant de poursuites judiciaires et de plaintes contre eux dans le cadre de leurs fonctions d'administrateurs.trices ou de dirigeant.e.s (p. ex., allégations d'actes répréhensibles ou de mauvaise gestion).

**Parmi les autres types d'assurance que vous pourriez souscrire, mentionnons les suivants :**

- Assurance responsabilité en cas d'abus
- Assurance contre les pertes d'exploitation
- Assurance des biens commerciaux
- Assurance contre les cyberrisques
- Assurance responsabilité civile liée aux pratiques d'emploi (congédiement abusif)
- Assurance responsabilité civile professionnelle (erreurs et omissions)
- Assurance responsabilité civile pour événements spéciaux

## Établissement d'un cadre de conduite éthique

Une conduite éthique est fondamentale pour garantir la crédibilité et l'impact d'un OBNL. Dans la section « Maintien de la confiance du public », qui s'adresse à la personne ayant fondé un organisme, il a été question de l'importance de gagner et de maintenir la confiance de la population et des mesures que l'on peut prendre pour y parvenir. Au sein de l'organisme, le conseil d'administration assume un rôle de leadership essentiel en établissant un cadre de conduite éthique. Ce cadre donne le ton et met en place les structures qui guident l'organisme dans sa manière de fonctionner en interne et d'interagir avec la communauté. Une partie essentielle de ce travail consiste à élaborer des politiques qui énoncent les attentes en matière de comportement et de prise de décision. Les politiques garantissent la cohérence et l'équité, en plus d'aider l'organisme à réagir de manière appropriée dans des situations complexes ou délicates. Elles protègent également l'organisme et son personnel puisqu'elles réduisent les ambiguïtés et démontrent aux parties prenantes que l'organisme assume ses responsabilités. Ainsi, les politiques ne font pas que protéger la réputation de l'organisme, elles créent aussi une culture d'intégrité qui soutient sa mission sur le long terme.

Le code de déontologie ou le code de conduite est la pierre angulaire du cadre de conduite éthique d'un organisme. Ce document énonce les principes éthiques qui guident le comportement et le processus décisionnel au sein de l'organisme. Un code rigoureux comprend généralement des valeurs générales, comme l'intégrité, l'équité et le respect, jumelées à des attentes concrètes, par exemple, préserver la confidentialité des clients, utiliser les biens de l'organisme uniquement à des fins professionnelles et reconnaître que la falsification des demandes de remboursement est un motif de congédiement. Le code de déontologie ou de conduite doit s'appliquer à quiconque est lié à l'organisme, y compris les administrateurs, trices et autres bénévoles ainsi que les membres du personnel. Il est recommandé que le code en vigueur soit passé en revue chaque année par toutes les personnes concernées.

Autre document essentiel en matière d'éthique : la politique sur les conflits d'intérêts. Cette politique définit ce qui constitue un conflit d'intérêts et décrit clairement la procédure à suivre pour détecter, divulguer et gérer un tel conflit. Il y a un conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels ou professionnels d'un.e administrateur.trice, d'un.e membre du personnel ou d'un.e bénévole entrent en conflit, ou pourraient être raisonnablement perçus comme entrant en conflit, avec les intérêts de l'organisme. De telles situations sont chose courante dans les OBNL, non pas parce que les gens associés à l'organisme ont des comportements contraires à l'éthique, mais bien parce que ces personnes sont souvent étroitement liées à la mission et à la communauté qui bénéficie des services offerts par l'organisme. Par exemple, les administrateurs, trices doivent parfois fixer les frais d'inscription à un programme auquel participe un membre de leur famille, ou un.e fondateur.trice doit choisir un lieu où tenir une activité et son frère (ou sa sœur) possède un local qui convient parfaitement. En pareilles circonstances, une bonne politique sur les conflits d'intérêts sert de feuille de route pour gérer les situations en toute transparence et de manière éthique, ce qui permet de protéger à la fois la réputation de l'organisme et de maintenir la confiance de ses parties prenantes.

La politique de confidentialité est un autre document essentiel en matière d'éthique. En fait, en Colombie-Britannique et en Alberta, tous les OBNL sont tenus, en vertu des lois provinciales, de détenir une politique de confidentialité; à l'échelle nationale, tout OBNL qui mène des activités commerciales doit se doter d'une telle politique<sup>10</sup>. Même si vous n'avez aucune obligation légale de posséder une politique de confidentialité, vous devriez en élaborer une, car une telle politique montre à vos parties prenantes que vous vous souciez de la protection des renseignements personnels et que des politiques et des procédures organisationnelles régissent la manière dont vous les collectez, les conservez, les communiquez et les utilisez. Il est recommandé de publier votre politique de confidentialité sur votre site Web, bien en évidence.

<sup>10</sup> Dans la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* du gouvernement fédéral, activité commerciale est définie comme « toute activité régulière ainsi que tout acte isolé qui revêtent un caractère commercial de par leur nature, y compris la vente, le troc ou la location de listes de donneurs [sic], d'adhésion ou de collecte de fonds ».

*« Maintenant que toutes ces politiques sont en vigueur, le plus grand défi consiste à veiller à ce que nous respections réellement leurs dispositions. »*

– Président d'un conseil d'administration

Une dernière politique portant sur l'éthique qui vous sera utile est la politique en matière de harcèlement. Si votre organisme embauche du personnel, vous avez probablement l'obligation, en vertu des droits de la personne ou des lois sur la santé et la sécurité du travail, de disposer de politiques et de procédures en matière de harcèlement. Une telle politique est recommandée même si vous n'avez pas de personnel. La politique en matière de harcèlement garantit que vos parties prenantes comprennent leurs droits et leurs responsabilités et décrit les mesures que l'organisme prendra si des allégations de harcèlement sont portées à son attention. Votre politique de lutte contre le harcèlement doit couvrir un large éventail de situations potentielles, notamment le harcèlement lié à des motifs protégés (p. ex., la race ou l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, la religion ou l'âge), le harcèlement sexuel, l'intimidation ou le harcèlement psychologique et la violence au travail.



## **Normes pertinentes**

### **A11 – Code d'éthique/de conduite (tous les niveaux) :**

L'organisme s'est doté d'un code d'éthique ou d'un code de conduite que doivent respecter les membres du conseil d'administration, le personnel et les bénévoles. L'organisme dispose d'un processus pour veiller à ce que les membres du conseil d'administration, le personnel et les bénévoles connaissent et respectent le ou les codes applicables. Ces codes sont examinés et approuvés par le conseil d'administration ou par un comité du conseil tous les cinq ans.

### **A12 – Politique sur les conflits d'intérêts (tous les niveaux) :**

L'organisme dispose de politiques en matière de conflits d'intérêts que doivent respecter les membres du conseil d'administration, le personnel et les bénévoles. Ces politiques décrivent la procédure relative à la divulgation, à l'examen et à la prise de décision concernant des conflits d'intérêts réels ou apparents. Ces politiques sont examinées et approuvées par le conseil d'administration ou un comité du conseil tous les cinq ans.

### **A13 – Politique de confidentialité (tous les niveaux) :**

L'organisme dispose d'une politique de confidentialité qui est publiée dans une section facilement accessible sur son site Web. Cette politique est examinée et approuvée par le conseil d'administration ou un comité du conseil tous les cinq ans.

### **A25 – Politique en matière de harcèlement (tous les niveaux) :**

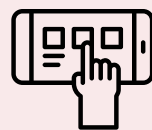
L'organisme s'est doté de politiques en matière de harcèlement qui s'appliquent aux membres du conseil d'administration, au personnel et aux bénévoles. Ces politiques sont mises à la disposition des membres du conseil d'administration, du personnel et des bénévoles. Ces politiques sont examinées et approuvées tous les cinq ans par le conseil d'administration ou un comité du conseil.

## Évaluation et renouvellement du conseil d'administration

Nous avons évoqué précédemment l'importance d'évaluer le rendement du personnel et de l'organisme dans son ensemble. Il est tout aussi important pour le conseil d'administration de faire une évaluation de son propre rendement. Une telle évaluation permet au conseil d'administration d'améliorer ses méthodes de travail et garantit que tous les administrateurs.trices sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le fonctionnement du conseil et l'orientation de l'organisme. Les Normes d'Imagine Canada exigent que les conseils d'administration d'organismes ayant plus de dix employé.e.s ou plus de trois millions de dollars en dépenses annuelles évaluent leur propre rendement une fois par an.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour procéder à l'autoévaluation du conseil d'administration, notamment les sondages, les entretiens individuels et les discussions en groupe. Chaque méthode comporte des avantages et des inconvénients. Les sondages, en particulier s'ils sont anonymes, vous permettront sans doute d'obtenir les commentaires les plus sincères. Les entretiens individuels, généralement menés par le.la président.e du conseil d'administration ou la personne qui préside le comité de gouvernance, permettent des discussions plus approfondies sur les préoccupations particulières de chaque membre du conseil d'administration. Les discussions en groupe, animées par le.la président.e du conseil ou un.e facilitateur.trice indépendant.e, peuvent être un moyen efficace d'étudier les questions en groupe et de parvenir à un consensus quant à la marche à suivre. Vous pouvez aussi combiner plusieurs méthodes, par exemple, réaliser un sondage, puis animer une discussion sur les résultats du sondage.

Les Normes d'Imagine Canada exigent que les conseils d'administration d'organismes ayant plus de 50 employé.e.s ou plus de 10 millions de dollars en dépenses annuelles évaluent aussi le



### Outils gratuits d'autoévaluation du conseil d'administration

[Board Check-Up](#) (Bilan du conseil d'administration)

[Board of Directors Self-Assessment Questionnaire](#) (Questionnaire d'autoévaluation du conseil d'administration)

[Board Self Assessment Tool](#) (Outil d'autoévaluation du conseil d'administration)

[Board Self-Evaluation Questionnaire](#) (Questionnaire d'autoévaluation du conseil d'administration)

[Nonprofit Board Self-Assessment Survey](#) (Sondage d'autoévaluation du conseil d'administration d'un OBNL)

[Processus et questionnaire d'autoévaluation du conseil d'administration](#)

rendement de chaque membre du conseil. Les évaluations individuelles peuvent aider à cerner les forces et les faiblesses de chaque administrateur.trice, de même que les domaines dans lesquels une formation, un encadrement ou une autre forme de soutien serait nécessaire. Ces évaluations peuvent également orienter la planification des transitions au sein du conseil d'administration en identifiant les administrateurs.trices qui manifestent un intérêt pour les postes de direction et cernant les compétences à combler suivant le départ d'administrateurs.trices. Si la réalisation d'évaluations individuelles vous semble une tâche ardue, vous pouvez commencer par des autoévaluations. Une autoévaluation suivie d'une conversation avec le.la président.e du conseil d'administration peut être une autre option.



Si la personne qui a fondé l'organisme forme généralement le premier conseil d'administration, et peut par la suite continuer à participer au recrutement des administrateurs.trices pendant plusieurs années, la responsabilité du renouvellement du conseil d'administration incombe au conseil lui-même. L'ensemble du conseil d'administration peut se charger de cette tâche ou celle-ci peut être déléguée à un comité de gouvernance ou un comité des candidatures. Les membres du conseil d'administration sont généralement recrutés pour des mandats d'une durée déterminée, le plus souvent deux ou trois ans. Certains organismes permettent une réélection illimitée, mais la pratique exemplaire consiste à fixer une limite quant au nombre de mandats consécutifs qu'une personne peut exercer. Les recherches sur la gouvernance d'entreprise laissent entendre que la durée de service optimale des membres du conseil d'administration est de neuf ans (Clements et collab., 2018). Il est important de noter que si la personne qui a fondé l'organisme siège au conseil d'administration, elle doit être soumise aux mêmes règles de durée de mandats que tous les autres membres à des fins d'équité, de responsabilité et de saine gouvernance.



## Normes pertinentes

### **A24 – Évaluation du conseil d'administration (niveaux 2 et 3 seulement) :**

#### ■ Niveau 2

Le conseil d'administration dispose d'un processus pour évaluer son propre rendement. L'évaluation du rendement a lieu une fois par année.

#### ■ Niveau 3

Le conseil d'administration dispose d'un processus pour évaluer le rendement de chaque administrateur.trice et du conseil d'administration dans son ensemble. Ces évaluations du rendement ont lieu une fois par année.

### **A26 – Durée du mandat des administrateurs.trices (tous les niveaux) :**

L'organisme impose une durée de mandat précise pour les administrateurs.trices en vertu de laquelle au plus un tiers des administrateurs.trices peut cumuler plus de neuf années consécutives au conseil d'administration.



# Gérer le syndrome du fondateur : problèmes potentiels au stade de maturité de l'organisme

Au fil de son évolution, un OBNL doit trouver un équilibre entre stabilité et adaptabilité dans ses systèmes et son leadership. Lorsque la personne qui a fondé l'organisme souffre du syndrome du fondateur, ce processus est compromis, car le fondateur ou la fondatrice refuse de transmettre une partie de son autorité à d'autres personnes, y compris les cadres supérieurs et le conseil d'administration. Si le fondateur.trice ne parvient pas à déléguer et à donner du pouvoir aux autres, l'organisme risque de ne pas être en mesure de suivre le rythme de la croissance externe. Le problème se manifeste généralement sous la forme de blocages persistants dans la prise de décision. La personne qui a fondé l'organisme peut penser qu'il est logique qu'elle se prononce sur les questions importantes, mais lorsqu'elle insiste pour prendre presque toutes les décisions, cela devient problématique. Un leadership sain implique de mettre en place des systèmes, de donner des responsabilités aux autres et de favoriser le partage des responsabilités. Les membres du conseil d'administration doivent surveiller les signes de comportement autocratique, veiller à ce que des politiques solides soient adoptées et respectées et, si nécessaire, intervenir ou revoir les modalités de leadership lorsque le retour à la transparence et à la collaboration n'est plus possible.

Les fondateurs.trices qui sont atteints du syndrome du fondateur ont souvent tendance à accaparer les relations externes clés, en particulier celles avec les bailleurs de fonds. Pour préparer une transition en douceur et éviter de trop dépendre d'une seule personne, il convient de faire participer activement plusieurs membres de l'organisme à la gestion des relations externes. Pour ce faire, vous pouvez inviter des membres du personnel aux réunions avec les bailleurs de fonds, leur confier des tâches de suivi, documenter l'historique des relations et

les engagements pris, et, au fil du temps, transférer entièrement la responsabilité de ces relations à d'autres personnes. En agissant ainsi, vous protégez non seulement l'organisme contre les risques liés au syndrome du fondateur, mais vous préparez aussi le terrain en vue d'une transition sans heurts lorsque vous quitterez vos fonctions.

*« J'ai constaté que [la fondatrice] aime bien garder le contrôle sur tout, et je comprends ça puisque c'est elle qui a fondé l'organisme. C'est son bébé. Mais pour que l'organisme puisse croître, vous devez lâcher prise à un moment donné. »*

– Président d'un conseil d'administration

Pour que les organismes puissent prospérer, il est primordial de créer un espace où il est possible d'exprimer différents points de vue. Cela peut s'avérer particulièrement difficile si la personne qui a fondé l'organisme souffre du syndrome du fondateur, car ces dirigeant.e.s ont souvent tendance à ne pas accepter les divergences d'opinion et à ne pas valoriser les idées et commentaires des autres. Un organisme où l'on décourage ou étouffe systématiquement tout désaccord risque de finir par être dominé par une seule voix, ce qui limite la créativité, freine l'innovation et peut entraîner un taux de roulement élevé du personnel. Le fait d'ignorer les conseils de personnes qui ont des compétences spécialisées, que ce soit en finances, en mise en œuvre de programmes, en collecte de fonds ou en gouvernance, peut également mener à de mauvaises décisions qui ont des répercussions négatives durables sur l'organisme.



Les membres du conseil d'administration qui constatent que le désaccord ne semble pas accepter, que ce soit entre le conseil et le/la fondateur.trice ou entre les membres du conseil eux-mêmes, doivent aborder la question directement. Cela peut impliquer d'engager des conversations franches, de demander de l'aide extérieure pour aborder les questions difficiles et de mettre en place des structures officielles qui encouragent la rétroaction et la prise de décision concertée.

Si ces efforts échouent sans cesse et que la culture organisationnelle continue de résister aux opinions divergentes, les membres du conseil d'administration devront peut-être évaluer si la direction actuelle répond aux besoins de l'organisme et s'il est judicieux de maintenir les personnes concernées au sein du conseil d'administration.

Un autre problème lié au syndrome du fondateur est qu'il peut nuire à la croissance de l'organisme que la personne qui en est atteinte a fondé. Cela peut sembler contre-intuitif, mais un.e fondateur.trice qui ne parvient pas à déléguer et à acquérir des compétences en matière de leadership et de gestion ne met pas son organisme sur la voie de la croissance, même si tel est son objectif déclaré. De l'extérieur, l'organisme peut sembler en pleine expansion, mais, en interne, il n'y a souvent aucune structure pour favoriser la croissance, car toutes les décisions passent par le/la fondateur.trice. Les membres du conseil d'administration doivent regarder au-delà des apparences. Une croissance durable repose sur des structures internes solides et un leadership fort qui ne se limite pas au fondateur ou à la fondatrice de l'organisme. Le rôle des administrateurs.trices consiste notamment à poser des questions pertinentes afin de s'assurer que l'organisme développe les capacités nécessaires pour prospérer pendant longtemps.

*« Il m'a fallu du temps pour abandonner le contrôle de l'orientation et de la vision de l'organisme. Je devais d'abord faire confiance aux gens et mettre en place les choses que nous n'avions pas au départ. Au fur et à mesure que nous progressions, j'ai appris à faire confiance et à lâcher prise. »*

– Personne ayant fondé un organisme

Les membres du conseil d'administration doivent être conscients qu'il est parfois difficile d'apporter des changements concernant la gouvernance dans les organismes matures, car la dynamique du pouvoir s'ancre profondément au fil des ans. Si la personne qui a fondé l'organisme exerce un contrôle excessif, ce qui est un symptôme courant du syndrome du fondateur, le rôle de surveillance du conseil d'administration peut être affaibli. Avant de proposer des réformes, les administrateurs.trices doivent d'abord reconnaître et comprendre les rapports de force actuels. Ce n'est qu'en déterminant les sources du déséquilibre des pouvoirs que le conseil d'administration peut espérer rétablir l'équilibre nécessaire à une saine gouvernance.

Une mesure concrète que le conseil d'administration peut prendre consiste à donner la priorité à son propre renouvellement. En faisant preuve de proactivité, le.la président.e du conseil d'administration ou le comité des candidatures peut recruter des personnes qui apportent de nouveaux points de vue et renforcent la voix collective du conseil. Les conseils d'administration doivent aussi être prêts à faire face à une certaine résistance. Il faut du temps pour adopter de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques de gouvernance dans un organisme ayant une culture bien établie. Pour faciliter les choses, vous pouvez faire appel à des conseiller.ères ou des spécialistes indépendants en gouvernance qui vous donneront des conseils objectifs et sauront traiter des questions difficiles. En abordant le changement avec patience, clarté et un soutien approprié, les conseils d'administration peuvent progressivement retrouver leur rôle de surveillance et garantir le succès à long terme de l'organisme.

*« Honnêtement, je ne pense pas que l'organisme connaîtra la croissance que souhaite sa fondatrice. Pour que cela se produise, il faut qu'elle ait une révélation et qu'elle lâche prise sur certaines choses. »*

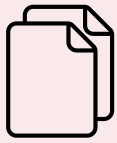
– Président d'un conseil d'administration



# Quand vient le moment de partir : la planification de la relève

La planification de la relève reste un défi constant dans le secteur à but non lucratif. Trop souvent, elle est entreprise en réaction à une situation, est menée à la hâte ou est tout simplement évitée. Une étude récente révèle que seulement 11 % des organismes de bienfaisance canadiens ont un plan de relève bien défini, que 21 % sont en train d'en élaborer un et que 26 % traitent de la relève de manière moins formelle (CICP-PCPOB, 2025). Ces résultats mettent en évidence un problème plus vaste, à savoir que de nombreux organismes sous-estiment

l'importance d'une planification de la relève précoce, intentionnelle et durable. Dans le cas des organismes dirigés par leur fondateur.trice en particulier, le fait de ne pas planifier la relève peut compromettre à la fois la continuité du leadership et la stabilité organisationnelle. En revanche, les organismes qui élaborent très tôt un plan de relève renforcent leur résilience, maintiennent la confiance des bailleurs de fonds et rassurent leur personnel quant au bon déroulement des transitions dans les postes de direction.



## Ressources sur la planification de la relève

Fondations communautaire du Canada. (2022). Fiche outil - Planification de la relève de la direction générale.

FREDETTE, C. (2021). « Planning for Succession in the Interests of Leadership Diversity: An Avenue for Enhancing Organizational Diversity, Inclusion, and Equity », dans Phillips, S. D. Phillips et B. Wyatt (dir.), *Intersections and Innovations: Change for Canada's Voluntary and Nonprofit Sector*, chapitre 16. Edmonton : Muttart Foundation.

KUNREUTHER, F., ET S. CLOHESY (2016). The Long Goodbye: Advice, How-Tos and Cautionary Tales for Extended Leadership Exits, The Building Movement Project, Life After Leadership Series.

TUOMALA, J., D. YEH ET K. S. MILWAY (2018). « Making Founder Successions Work », *Stanford Social Innovation Review*.

WOLFRED, T. (2008). Building Leaderful Organizations: Succession Planning for Nonprofits, The Anne E. Casey Foundation, Executive Transition Monograph Series.

Il y a plusieurs raisons de planifier la relève de manière précoce et intentionnelle, notamment :

- Garantir la pérennité de l'organisme;
- Former les prochains dirigeant.e.s grâce à une formation et un mentorat précoces;
- Rassurer les bailleurs de fonds, les partenaires, le personnel et les bénévoles quant à la stabilité de l'organisme et à sa préparation au changement;
- Apporter une tranquillité d'esprit à la personne qui a fondé l'organisme et au conseil d'administration;
- Préparer la nouvelle personne qui dirigera l'organisme à réussir.

En fin de compte, la planification de la relève va au-delà de la seule préparation au changement à la direction de l'organisme. Elle témoigne de la maturité de l'organisme, en plus de démontrer que la mission est plus importante que quiconque et que l'organisme a la structure nécessaire pour prospérer à long terme.





# Ce que les fondateurs et fondatrices doivent savoir

La planification de la relève est rarement un sujet auquel on souhaite réfléchir, en particulier durant la période euphorique du début de l'existence de l'organisme où tout semble possible. Compte tenu des ressources limitées et des demandes constantes, il est tout à fait normal que vous vous attardiez avant tout aux besoins immédiats et à la croissance quotidienne de votre entreprise. L'idée que vous, la personne qui a fondé l'organisme, deviez un jour céder votre place, par choix ou par nécessité, vous semble très lointaine. Pourtant, la préparation d'un plan de relève dès le départ et la révision du plan tout au long de votre mandat à la direction de votre organisme sont aussi importantes que toute autre mesure que vous prenez pour garantir le succès à long terme de votre organisme.

## Clarté des communications et des documents

Une fois que vous avez la certitude que le moment est venu pour vous de céder votre place et que vous avez une date précise en tête, il est primordial avant toute autre chose d'en informer le/la président.e du conseil d'administration et, par le fait même, tous les administrateurs.trices. Un préavis aussi long que possible est dans l'intérêt de toutes les parties concernées, car il laisse suffisamment de temps pour planifier et préparer la transition. Le délai idéal est généralement de trois à cinq ans, mais certains fondateurs.trices planifient leur départ dix ans à l'avance. Cela peut sembler long, mais un préavis précoce permet au conseil d'administration et à l'organisme de se préparer à une transition sans heurts et, s'ils le souhaitent, de former des personnes en interne susceptibles de pouvoir prendre la relève. Vous pourriez aussi décider de faire part de vos intentions au président ou à la présidente du

conseil d'administration en premier lieu, puis de discuter régulièrement avec cette personne du moment opportun pour révéler les détails aux autres membres du conseil et, éventuellement, à certains membres clés du personnel.

*« Le moment est venu de céder ma place et de laisser des plus jeunes prendre la relève. »*

– Personne ayant fondé un organisme

À ce stade, les documents créés durant les premières années d'existence de l'organisme sont précieux, car ils préservent l'histoire institutionnelle et garantissent la continuité. Tous les programmes, toutes les relations et tous les processus de l'organisme doivent être documentés et transmis au conseil d'administration. Si vous disposez d'un bon système de collecte de données, votre tâche consistera principalement à compléter et à mettre à jour les dossiers. En l'absence d'un tel système, vous aurez sans doute besoin de l'aide du personnel pour compiler et organiser toute l'information requise.

Une fois la documentation prête, vous devrez aussi décider, en collaboration avec le conseil d'administration, du moment et de la manière de communiquer vos plans de relève au personnel, aux bénévoles, aux partenaires et aux bailleurs de fonds. Une planification bien faite vous aidera à déterminer le bon moment pour annoncer vos intentions, le message à communiquer et la façon de le faire. Le conseil d'administration pourra alors vous conseiller et vous soutenir pour affiner et mettre en œuvre le plan de relève, de manière à garantir une transition harmonieuse et bien gérée.

## Le processus d'embauche

Il incombe au conseil d'administration de nommer la personne qui vous succédera. En tant que fondateur.trice, vous pouvez donner votre avis sur les qualités et les caractéristiques que, selon vous, devrait avoir la nouvelle personne qui prendra la tête de votre organisme, mais la décision définitive revient au comité de sélection, qui relève du conseil d'administration. Il faut donner au conseil d'administration suffisamment de temps pour élaborer sa stratégie de recrutement et garantir une bonne communication avec les membres du personnel, les bénévoles, les partenaires et les bailleurs de fonds. Votre rôle consiste à appuyer ce processus en fournissant des informations et du contexte, mais c'est principalement au conseil d'administration que revient la responsabilité de gérer la transition et de choisir le nouveau dirigeant ou la nouvelle dirigeante.

Un processus de transition idéal prévoit que le.la fondateur.trice reste disponible pour répondre aux questions ou fournir des informations supplémentaires à la personne qui lui succédera dans les premiers temps de son mandat, sans toutefois occuper de fonction officielle au sein de l'organisme, y compris au conseil d'administration. Il pourrait être tentant de continuer à participer activement, mais le nouveau dirigeant ou la nouvelle dirigeante doit être libre de diriger l'organisme selon sa propre vision. Pour que cette personne ait

la liberté et l'autorité dont elle a besoin pour réussir, il est essentiel que le.la fondateur.trice se retire complètement une fois la formation et la transition relationnelle terminées.

*« Je pense que ce qui me réconforterait vraiment en tant que personne fondatrice, ce serait simplement de savoir que l'organisme est entre bonnes mains. Je pense que je pourrais alors lâcher prise complètement. »*

– Personne ayant fondé un organisme

Accordez-vous tout le temps nécessaire pour accepter les changements en interne liés au fait que vous n'êtes plus à la tête de l'organisme que vous avez fondé et dirigé pendant quelque temps. Il s'agit en fait d'un processus de deuil que vous devez vivre pour être prêt.e à quitter vos fonctions et pour pouvoir véritablement céder les rênes au nouveau dirigeant ou à la nouvelle dirigeante, en ayant la certitude que l'héritage que vous avez bâti au fil du temps perdurera. Si vous avez besoin d'aide à cet égard, n'hésitez pas à faire appel à un.e thérapeute ou un.e conseiller.ère qui s'y connaît en matière de changement dans les postes de direction pour vous aider à réussir cette transition personnelle et professionnelle.



# Ce que les membres du conseil d'administration doivent savoir

Le recrutement d'une nouvelle personne pour diriger un organisme est une des plus importantes responsabilités du conseil d'administration d'un OBNL. Et c'est encore plus vrai lorsque le/la dirigeant.e qu'il faut remplacer est également la personne qui a fondé l'organisme. Soulignons tout d'abord que le recrutement et l'intégration d'une nouvelle personne à la tête de l'organisme relèvent de *la responsabilité du conseil d'administration*, et non du fondateur ou de la fondatrice. La personne qui a fondé l'organisme peut fournir de l'information, mais elle ne doit pas être étroitement mêlée au processus. La tâche peut paraître ardue, mais le recrutement d'un nouveau dirigeant ou d'une nouvelle dirigeante est une belle occasion de donner un nouveau souffle à l'organisme, d'accroître son professionnalisme et de la réorienter en vue de répondre aux besoins futurs. Un processus bien organisé et bien mené peut également renforcer le leadership stratégique du conseil d'administration.

## Quand la personne fondatrice est prête à céder sa place

Lorsque la personne qui a fondé l'organisme estime être prête à se retirer et à laisser quelqu'un d'autre diriger les destinées de son organisme, il est primordial de laisser suffisamment de temps pour préparer la transition et faire en sorte qu'elle se fasse sans heurts. Cela signifie qu'il faut donner à la personne fondatrice de l'organisme le temps de préparer son départ et d'avoir la certitude qu'elle laisse son « bébé » entre bonnes mains. Et il faut également donner aux membres du personnel, aux bénévoles, aux bailleurs de fonds et aux autres parties prenantes la possibilité de s'adapter et de se préparer au changement.

Un comité de sélection doit être formé dès que possible et être composé essentiellement, voire exclusivement, de membres du conseil d'administration. La personne qui a fondé l'organisme ne doit pas siéger à ce comité, mais toute information qu'elle peut fournir sera précieuse. Le comité peut par exemple lui demander de préciser les principales caractéristiques que doit posséder la personne qui lui succédera à la tête de l'organisme, et indiquer les aspects les plus difficiles du rôle ainsi que les embûches potentielles à surveiller. Ces conseils peuvent aider le comité à peaufiner les critères de sélection et à s'assurer de rechercher des candidat.e.s qui ont toutes les qualités et compétences requises pour diriger l'organisme.

Voici les principales questions auxquelles le comité de sélection doit répondre :

- Quelle formation, quelles compétences et quelle expérience doit posséder la nouvelle personne qui dirigera l'organisme?
- Qui fera la recherche de candidat.e.s potentiels? Avons-nous les moyens d'embaucher une agence de recrutement ou est-ce le comité de sélection qui mènera lui-même cette recherche? Dans ce dernier cas, qui fera quoi exactement?
- Quelles mesures seront prises pour garantir un processus de recherche de candidat.e.s aussi juste et équitable que possible? Des personnes en interne seront-elles prises en considération? Le processus sera-t-il le même pour les candidat.e.s en interne et ceux de l'extérieur?
- Quel rôle joueront les autres membres du conseil d'administration dans le processus de recherche? Des membres du personnel seront-ils appelés à participer? À quel titre?

Pour prendre des décisions éclairées, le conseil d'administration doit avoir une vision claire de l'orientation qu'il souhaite donner à l'organisme. Où l'organisme devrait-il se situer dans cinq ou dix ans? La recherche de la nouvelle personne qui dirigera l'organisme doit donner la priorité aux candidat.e.s capables de soutenir cette vision, et toutes les décisions concernant le processus de recherche doivent être conformes à la trajectoire souhaitée pour l'organisme.



## Liste de vérification d'embauche

- Établir les critères de sélection du nouveau dirigeant ou de la nouvelle dirigeante (compétences, formation, expérience, etc.).
- Déterminer le processus de recrutement approprié.
- Préparer un calendrier pour le processus.
- Rédiger une offre d'emploi conforme aux critères de sélection établis.
- Décider où publier l'offre d'emploi et pendant combien de temps.
- Planifier le processus de sélection avec le comité de sélection.
- Déterminer comment la décision d'embauche sera prise.
- Préparer une offre pour le/la candidat.e retenu.e.
- Élaborer un plan d'intégration.
- Vous trouverez de l'information et des ressources sur le processus de recrutement, de sélection et d'intégration sur le site [Intervalles RH](#).



## Une transition en douceur

Tout le processus de transition à la tête de l'organisme doit être géré avec beaucoup de sensibilité, tant à l'égard du nouveau dirigeant ou de la nouvelle dirigeante que de la personne qui a fondé l'organisme. L'idéal est que la nouvelle personne puisse honorer les bases que le.la fondateur.trice a établies et les faire évoluer à sa manière.

Il est primordial de reconnaître l'héritage que laisse le.la fondateur.trice de l'organisme. Plusieurs options sont possibles à cet égard, notamment des événements et des documents écrits où le.la fondateur.trice peut exprimer tout ce dont il.elle souhaite faire part aux personnes qui ont joué un rôle clé dans la croissance et l'évolution de l'organisme au fil des ans. De plus, une fois la transition terminée, il est important de rechercher des occasions d'inviter le.la fondateur.trice à des événements clés. La plupart des fondateurs.trices apprécieront ce geste.

L'intégration du nouveau dirigeant ou de la nouvelle dirigeante exige également une planification minutieuse afin de tout mettre en place pour garantir son succès. La nouvelle personne qui prend les rênes de l'organisme doit avoir le sentiment de pouvoir le faire évoluer et prospérer, en s'appuyant sur les bases établies par le.la fondateur.trice. Il faudra choisir les personnes qui feront partie de l'équipe d'intégration, laquelle peut inclure des membres du conseil d'administration et du personnel, ainsi que la manière dont le nouveau dirigeant ou la nouvelle dirigeante se familiarisera

avec l'organisme et ses valeurs et le calendrier approprié pour le faire. La nouvelle personne à la tête de l'organisme aura bien sûr ses propres idées quant à ce calendrier, de sorte que le processus d'intégration devra être collaboratif afin qu'elle se sente valorisée dès le début.

Le processus de recrutement est équitable et transparent et il est géré de façon professionnelle par le conseil d'administration. Il incombe au conseil d'administration de veiller à ce que le membre du personnel le plus haut placé reçoive l'orientation nécessaire pour assumer ses responsabilités.



### Normes pertinentes

#### **A3 – Recrutement et orientation du membre du personnel le plus haut placé :**

##### ■ **Niveau 1**

Le conseil d'administration est responsable du recrutement et de l'orientation du membre du personnel le plus haut placé.

##### ■ **Niveaux 2 et 3**

Le conseil d'administration est responsable du recrutement et de l'orientation du membre du personnel le plus haut placé.

# Gérer le syndrome du fondateur : la relève et au-delà

L'une des caractéristiques du syndrome du fondateur est la résistance à toute forme de planification de la relève de la part de la personne qui a fondé l'organisme. Cette résistance est plus fréquente dans le secteur à but non lucratif qu'on ne le pense généralement et est l'une des principales raisons pour lesquelles les processus de relève finissent par se faire de manière précipitée, ou sont souvent incomplets ou totalement absents.

Étant donné qu'il incombe au conseil d'administration de veiller à ce que des plans de relève d'urgence et à long terme soient adoptés, la personne qui préside le conseil doit insister pour que de tels plans soient élaborés en consultation avec le.la fondateur.trice. Si le.la fondateur.trice ne cesse de reporter ou d'éviter ces discussions, il pourrait être nécessaire de faire appel à un.e conseiller.ère indépendant.e pour faciliter le processus et faire en sorte qu'un plan soit établi et réalisable.

*« Je ne pense pas qu'il va réagir violemment ou autrement. Je crois que nous allons simplement engager la conversation et lui montrer que nous lui sommes réellement reconnaissants pour tout ce qu'il a fait et que nous souhaitons faire en sorte que ce qu'il a fondé et nourri avec tant de soin toutes ces années soit préservé à sa satisfaction. »*

– Président d'un conseil d'administration

Même s'il y a un plan de relève, des difficultés peuvent survenir si la personne qui a fondé l'organisme refuse de le suivre lorsque vient le temps de la remplacer à la direction, ce qui est courant dans les organismes touchés par le syndrome du fondateur. Les personnes ayant fondé un organisme qui sont atteintes de ce syndrome peuvent se montrer réticentes à céder le contrôle, même quand elles sont malades ou incapables de continuer à diriger pour d'autres raisons. Cette réticence peut avoir de graves conséquences financières et opérationnelles, d'où l'importance d'une surveillance proactive du conseil d'administration et, si nécessaire, d'une intervention décisive pour protéger la stabilité et la mission de l'organisme.



**Et si c'est le conseil qui décide que le moment est venu pour le.la fondateur.trice de partir?**

Il se peut que le conseil d'administration pense que le.la fondateur.trice n'est plus la bonne personne pour diriger l'organisme, mais que cette personne ne veuille pas céder sa place. Il s'agit bien sûr d'une situation délicate, qui survient notamment dans les organismes où la personne fondatrice souffre du syndrome du fondateur. Il faut alors gérer la situation avec tact et idéalement consulter un.e avocat.e spécialisé.e en droit du travail pour faire en sorte que tout se passe le mieux possible.



En tant que fondateur.trice et être humain vous devez reconnaître votre condition d'être mortel et planifier la prospérité de l'organisme que vous avez fondé après votre départ. Vous devez vous poser des questions franches, et parfois difficiles, au sujet de l'avenir pour garantir la pérennité de l'organisme. Si vous ne le faites pas, l'organisme risque de s'effondrer lorsque vous ne serez plus en mesure de le diriger, ce qui compromettra non seulement sa mission, mais aussi l'héritage que vous avez mis tant d'efforts à bâtir.

Les président.e.s de conseil d'administration qui sont responsables du recrutement de la personne qui prendra la relève à la direction de l'organisme doivent pour leur part suivre de près le changement dans la dynamique du pouvoir. Des membres du conseil d'administration et du personnel peuvent éprouver une profonde loyauté envers la personne

qui a fondé l'organisme, ce qui peut rendre les transitions difficiles sur le plan émotionnel. Cette dynamique doit être reconnue et traitée avec sensibilité, tout comme il faut tenir compte des émotions du fondateur ou de la fondatrice tout au long du processus.

Le soutien à la nouvelle personne qui dirige l'organisme et aux membres du personnel implique d'accorder une attention particulière à l'évolution de la culture organisationnelle. Si l'héritage du fondateur ou de la fondatrice reste évidemment un élément fondamental de l'organisme, il est tout aussi important de favoriser l'adoption de nouvelles normes culturelles qui reflètent la nouvelle orientation de l'organisme. Une réflexion approfondie sur ces aspects garantit que l'organisme peut croître, rester incontournable et prospérer au-delà de la vision initiale de la personne qui l'a fondé.



# Conclusion

# Conclusion

Le présent guide a été élaboré pour aider les fondateurs.trices d'OBNL et les membres de conseil d'administration d'organismes dirigés par leur fondateur ou fondatrice. Nous aurions pu aborder un vaste éventail de sujets, mais nous nous sommes concentrés sur ceux qui, selon nous, doivent être pris en compte par les fondateurs.trices et les conseils d'administration à chaque étape du cycle de vie de l'organisme, depuis le démarrage jusqu'à la maturité et au départ de la personne qui a fondé l'organisme. Nos choix à cet égard ont été guidés par nos recherches sur les organismes dirigés par leur fondateur.trice et par les Normes d'Imagine Canada.

Le démarrage d'un OBNL est une entreprise gratifiante, mais complexe qui nécessite une planification minutieuse et une bonne compréhension de la gouvernance et des responsabilités légales. Les personnes qui souhaitent fonder un nouvel organisme doivent d'abord réaliser une analyse exhaustive du milieu afin de cerner les besoins de la communauté, de recenser les services existants et de déterminer les possibilités de financement, puis rédiger un énoncé de mission clair, précis et convaincant pour guider l'organisme et prévenir toute dérive de mission. Les fondateurs.trices doivent aussi déterminer s'il y a lieu de constituer une société et de demander le statut d'organisme de bienfaisance en comparant les avantages (protection en matière de responsabilité, accès au financement et avantages fiscaux) aux exigences administratives que cela implique. La constitution en société est fortement recommandée si l'on souhaite que l'OBNL dépasse le stade d'initiative locale. Les fondateurs.trices doivent également former judicieusement leur premier conseil d'administration, lequel, idéalement, comprendra un large éventail de connaissances, de compétences et d'expériences.

Au fil de l'évolution d'un OBNL, soit du passage d'organisme en démarrage à organisme établi, il est primordial de faire clairement la distinction entre gouvernance et leadership pour garantir son succès et sa viabilité à long terme. Les fondateurs.trices qui exercent aussi un rôle de direction doivent se concentrer sur la gestion des activités quotidiennes, tout en encourageant le conseil d'administration à remplir son rôle de gouvernance. Lorsque l'organisme gagne en maturité, une des principales tâches du dirigeant ou de la dirigeante consiste à embaucher et gérer du personnel. La mise en place des systèmes nécessaires au bon fonctionnement à grande échelle (p. ex., systèmes financiers, technologiques, de ressources humaines, d'exécution des programmes, de collecte de fonds, de communication) en est une autre. Les fondateurs.trices doivent éviter de marginaliser le conseil d'administration. Ils doivent plutôt accepter son rôle de surveillance, favoriser une communication franche et soutenir le perfectionnement du conseil.

La participation au conseil d'administration d'un OBNL vient avec une grande responsabilité, car les administrateurs.trices ont une obligation légale et stratégique en matière de gouvernance de l'organisme. Chaque membre du conseil d'administration a des obligations fiduciaires qui exigent de comprendre la mission de l'organisme, d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme et de veiller aux respects des lois applicables. Les principales responsabilités du conseil d'administration consistent à établir de solides pratiques de gouvernance par l'entremise de son mandat, de réunions régulières, d'une tenue précise des registres et d'une planification stratégique afin de guider la croissance de l'organisation et d'évaluer ses progrès. Le conseil d'administration veille aussi au respect des obligations légales et financières,

ce qui inclut l'approbation du budget, l'examen des recettes et des dépenses, l'approbation des états financiers et l'examen des déclarations de revenus. Le perfectionnement continu du conseil d'administration et la planification de la relève sont essentiels pour garantir son efficacité, sa continuité et son adaptabilité.

Le conseil d'administration a aussi l'importante responsabilité de gérer la personne qui occupe le poste le plus élevé en établissant une description de poste claire, en fixant des objectifs de rendement, en réalisant des évaluations annuelles et en supervisant sa rémunération. Cela peut sembler un défi de taille lorsque la personne la plus haut placée est celle qui a fondé l'organisme, mais ce rôle du conseil d'administration est essentiel.

Le conseil d'administration doit par ailleurs gérer les risques pour l'organisme en cernant, évaluant et hiérarchisant les risques stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques, technologiques, environnementaux et pour la réputation, en mettant en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et en souscrivant une protection d'assurance appropriée. L'adoption d'un solide cadre éthique est une autre responsabilité importante du conseil d'administration, lequel pourrait également souhaiter élaborer un processus d'évaluation de son propre rendement.

Dans les organismes dirigés par leur fondateur, on reporte ou néglige souvent la planification de la relève. Or, une planification précoce et continue est primordiale pour garantir la pérennité de l'organisme, former les prochains dirigeants et maintenir la confiance des parties prenantes. Les fondateurs doivent informer le conseil d'administration du moment où ils comptent céder leur place, mais il revient au conseil d'administration de nommer et d'accueillir la personne qui leur succédera à la tête de l'organisme. Une transition fructueuse honore l'héritage de la personne qui a fondé l'organisme tout en permettant au nouveau dirigeant ou à la nouvelle dirigeante d'exercer un contrôle autonome. La transition peut s'avérer problématique lorsque les fondateurs ne veulent pas céder les rênes de leur organisme. En pareille situation, le conseil d'administration doit faire preuve de tact et solliciter de l'aide extérieure

au besoin pour garantir un changement de direction équitable, transparent et opportun.

*« Ce n'est pas mon organisme. Il ne s'agit pas de moi. Beaucoup de gens craignent que j'aie du mal à lâcher prise parce que tout me tient à cœur. Mais pour moi, c'est comme être parent. Lorsque vos enfants sont prêts, vous vous réjouissez tout simplement de les voir partir à la découverte du monde. »*

– Personne ayant fondé un organisme

Le syndrome du fondateur, qui se manifeste notamment par la difficulté des fondateurs.trices d'OBNL à abandonner le contrôle, peut se développer subtilement au fil du temps et poser de sérieux risques pour la santé et la viabilité de l'organisme. On invite les fondateurs.trices à réfléchir sérieusement aux raisons qui les motivent, en veillant à ce que la mission, et non la reconnaissance personnelle, demeure au cœur de leurs préoccupations. Des comportements qui apparaissent tôt, comme monopoliser les décisions et faire fi des commentaires et des idées du conseil d'administration, peuvent entraîner des blocages organisationnels, freiner la croissance et conduire à un leadership autocratique. Pour éviter cela, les fondateurs.trices doivent s'entourer de personnes qui leur fournissent une rétroaction honnête, apprendre à déléguer, faire participer d'autres membres du personnel aux relations liées au financement et adopter des pratiques de leadership partagé et de saine gouvernance. Les conseils d'administration sont appelés à jouer un rôle de premier plan dans la détection des signaux d'alerte, comme le refus de toute planification stratégique ou la résistance à la planification de la relève de la part de la personne qui a fondé l'organisme, et ils doivent intervenir lorsque cela est nécessaire. Si le fondateur.trice ne veut pas partager le pouvoir ni préparer la transition à la direction, l'organisme risque de s'effondrer et de perdre l'héritage que cette personne a bâti.

# Références bibliographiques

- BRADSHAW, P. (2025). *Concise Introduction to Nonprofit Governance*, Cheltenham : Edward Edgar Publishing, 180 p.
- CARTER, T., ET J. DEMCZUR (2012). *The Legal Duties of Directors of Charities and Not-For-Profits*. Toronto : Carters Professional Corporation, 15 p.
- CHARNESS, G., ET M. SUTTER (2012). « Groups make better self-interested decisions », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 26, n° 3, p. 157-176.
- CICP-PCPOB (2025). *Weekly Report / Rapport hebdomadaire (No. 3.08.30)*, Philanthropy and Nonprofit Leadership, Université Carleton, 9 p.
- CLEMENTS, C. E., R. K. JESSUP, J. D. NEILL ET P. WERTHEIM (2018). « The relationship between director tenure and director quality », *International Journal of Disclosure and Governance*, vol. 15, n° 3, p. 142-161.
- GARRY, J. (2023). « Strong Boards: An Antidote to Founder Syndrome », *Stanford Social Innovation Review*.
- KISLENKO, S. (2021). *Examining Founders Past Founding: Role Identity, Leadership Behaviour and Psychodynamic Social Structures*, Thèse (Ph. D), Barcelone : IESE Business School de l'Université de Navarra.
- Kislenko, S. (2022). *Dismantling Founder's Syndrome*. The Philanthopist, February 22.
- LASBY, D. (2023). *Changer la dynamique du pouvoir : équité, diversité et inclusion dans le secteur à but non lucratif*, Toronto : Imagine Canada, 62 p.
- LASBY, D. (2025). *L'humain derrière la mission : Portrait de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif au Canada*, Toronto : Imagine Canada, 33 p.
- MAN, T. L. M. (2013). « Avoiding Mission Drift: A Due Diligence Approach », *The Philanthropist*, vol. 25, n° 1, p. 73-77.
- STATISTIQUE CANADA (2023). (tableau), *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada, Ottawa. Diffusé le 15 novembre 2023.

# Biographie des auteures

## Cathy Barr, Ph. D.

Au cours de ses plus de 35 ans de carrière, Cathy Barr a œuvré dans le milieu universitaire et dans le secteur à but non lucratif. Titulaire d'un doctorat en sciences politiques de l'Université York, elle a fait partie pendant de nombreuses années du corps professoral de l'Université Wilfrid Laurier, où elle a donné des cours sur la politique et le gouvernement canadiens, le comportement politique, les méthodes de recherche et les statistiques. C'est en 2002 qu'elle fait son entrée dans le secteur à but non lucratif. En tant que directrice et, par la suite, vice-présidente à la recherche chez Imagine Canada, Cathy a dirigé des dizaines de projets de collecte de données, de recherche et de mobilisation de connaissances. Elle a également été la directrice fondatrice de l'Insurance & Liability Resource Centre for Nonprofits, un centre de ressources sur l'assurance pour les OBNL, et a piloté la création des Normes d'Imagine Canada. Ces deux rôles lui ont permis d'en apprendre beaucoup sur les défis courants auxquels font face les OBNL en matière de gouvernance. Cathy est actuellement consultante principale en recherche et données chez Imagine Canada, professeure associée en recherche à l'Université Carleton et trésorière de l'Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et de l'économie sociale. Ses recherches portent notamment sur le leadership et la gouvernance, l'histoire du secteur à but non lucratif au Canada et l'attitude du public à l'égard de ce secteur.

## Susanna Kislenko, Ph. D.

Experte en leadership des fondateurs.trices reconnue internationalement, Susanna Kislenko a créé et dirige le Founder Leadership Research Lab, un laboratoire de recherche basé au Kellogg College de l'Université d'Oxford et à l'École de politique publique et d'administration de l'Université Carleton, où elle est également professeure associée en recherche. Les travaux de recherche de Susanna, qui s'appuient sur des méthodes qualitatives, lèvent le voile sur les défis et sur les conséquences organisationnelles potentiellement plus sombres du leadership à long terme des fondateurs.trices, notamment le syndrome du fondateur. Susanna, qui s'intéresse à l'impact du leadership sur les organisations et les systèmes, est titulaire d'un baccalauréat international en administration des affaires de la Schulich School of Business de l'Université York, d'une maîtrise ès arts en sciences politiques de l'Université McGill et d'un doctorat en comportement organisationnel de l'IESE Business School. Avant d'entamer sa carrière dans le milieu universitaire, elle a travaillé pendant 12 ans dans le secteur à but non lucratif, où elle a occupé divers postes de direction au sein d'organismes de services sociaux partout au Canada. Susanna, dont les travaux de recherche sont dictés par son expérience pratique, cherche constamment des moyens de mettre en application les résultats de ses recherches.



# Annexe A : Méthodologie

Afin de bien comprendre la façon dont les fondateurs.trices et les membres des conseils d'administration collaborent, nous avons réalisé des entrevues avec des personnes qui œuvrent dans le secteur à but non lucratif, et plus spécifiquement dans des organismes qui sont encore dirigés par les personnes qui les ont fondés. Notre objectif était de comprendre le style de leadership des fondateurs.trices une fois passée l'étape de création de l'organisme. Dans le même temps, nous cherchions à comprendre les défis et les obstacles réels auxquels les membres et les président.e.s du conseil d'administration font face dans les organismes dirigés par leur fondateur.trice.

Pour trouver des personnes à interviewer, Cathy Barr a contacté des personnes au sein du réseau d'Imagine Canada afin de répertorier les organismes à but non lucratif (OBNL) que l'on sait dirigés par leur fondateur.trice. Nous avons ensuite envoyé à des organismes du réseau d'Imagine Canada de l'information au sujet de l'étude ainsi qu'une invitation à participer anonymement à une entrevue. Parmi les OBNL qui ont répondu, 21 répondaient aux critères du projet et 34 entrevues semi-structurées ont été menées.

Toutes les entrevues ont été réalisées par Susanna Kislenko, sur une période d'un an entre la fin de 2022 et la fin de 2023. Dans chaque OBNL, la personne ayant fondé l'organisme a été interviewée, de même que le.la président.e du conseil d'administration et, si possible, d'autres membres, actuels ou passés, du conseil. Les questions de l'entrevue portaient principalement sur la gouvernance, notamment sur le style de leadership de la personne ayant fondé l'organisme, sur la structure et la composition du conseil d'administration, sur l'historique en ce qui concerne

les pratiques de gouvernance du conseil au sein de l'organisme, sur la planification de la relève (tant pour le.la fondateur.trice que pour les membres du conseil) et sur la manière dont le.la fondateur.trice et le conseil travaillent ensemble.

Les transcriptions ont été analysées de manière itérative, puis codées afin de dégager des tendances communes à tous les cas. La collecte des données a pris fin une fois atteinte la saturation théorique<sup>11</sup>. Les thèmes principaux qui sont ressortis des entrevues sont mis en évidence dans le présent guide. Nous nous sommes particulièrement intéressées aux thèmes qui ont émergé des entrevues avec des fondateurs.trices et des administrateurs.trices. Les citations qui figurent dans le guide sont tirées des données d'entrevue.



## Exemples de questions d'entrevue posées aux membres de conseil d'administration

- Comment décririez-vous le conseil d'administration?
- Comment décririez-vous le déroulement des réunions du conseil d'administration?
- Qui prépare l'ordre du jour des réunions?
- Comment les conflits au sein du conseil d'administration sont-ils résolus?
- Les membres du conseil d'administration sentent-ils qu'ils peuvent remettre en question le.la fondateur.trice?

<sup>11</sup> En recherche qualitative, il s'agit du point où l'ajout de nouvelles données (dans le présent cas, la réalisation d'autres entrevues) n'apporte plus d'idées ou d'informations conceptuelles pertinentes.



IMAGINE CANADA  
**Normes**

IMAGINE  
CANADA

THE FOUNDER  
LEADERSHIP  
RESEARCH LAB