

# Avis aux administrateurs

Mai 2010

## **Vigilance accrue du public à l'égard des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser**

Auteur : Rob Devitt

### **Introduction**

Les organismes sans but lucratif (OSBL) évoluent dans un contexte où la vigilance du public augmente sans cesse. Les donateurs, les parties prenantes et le grand public accordent une grande importance à la transparence et à la reddition de comptes, et leurs attentes à l'égard des conseils d'administration sont plus élevées que jamais. Les dispositions liées à la reddition de compte contenues dans les règlements et les politiques qui guident les OSBL retiennent également de plus en plus l'attention.

Plusieurs grands OSBL du secteur public ont récemment fait face à des allégations d'approvisionnement inapproprié, de déplacements et de frais excessifs et de piètre contrôle des dépenses, ce qui a entraîné une importante couverture médiatique alarmiste. Dans de nombreux cas, les informations sur lesquelles étaient fondées les allégations ont été révélées à la suite d'une demande d'information faite par l'organisme lui-même. Ces allégations ont soulevé des questions concernant la qualité de la surveillance assurée par les conseils d'administration et ont eu des conséquences graves sur la réputation des organismes et de leurs administrateurs.

Le problème ne touche pas seulement les OSBL de grande taille. De nombreux organismes de petite taille sont confrontés à l'intérêt croissant des membres, des donateurs et du public pour des questions comme le salaire versé aux dirigeants. Les organismes qui dépendent des levées de fonds doivent également être en mesure de valider la rentabilité des activités de levée de fonds et d'assurer l'affectation appropriée des sommes recueillies.

Dans ce contexte d'accroissement de la vigilance du public, il est impératif que les conseils d'administration des OSBL agissent de façon proactive pour que soient mises en place des politiques rigoureuses et pour assurer une surveillance permettant de confirmer que les politiques sont respectées. Celles-ci doivent être détaillées et conformes aux normes ou aux pratiques exemplaires du secteur. Une attention particulière doit être accordée aux aspects problématiques potentiels, notamment la rémunération, l'approvisionnement, les déplacements, les dépenses et les levées de fonds.

Les lacunes ou les défaillances des politiques d'un organisme en ces matières peuvent représenter un risque important d'atteinte à la réputation, tant pour l'organisme que pour ses administrateurs. Les répercussions sur la réputation de l'organisme peuvent durer des années et affecter gravement son efficacité. Les administrateurs doivent avoir la conviction que le cadre des politiques de l'organisme peut résister à un examen critique minutieux.

Les conseils d'administration doivent aussi anticiper les demandes potentielles d'information de la part du public, des médias ou de groupes d'intérêts spéciaux ainsi que les conséquences de ces demandes. Dans certains cas, la communication d'informations peut être requise par la loi. Dans d'autres, elle peut ne pas être requise par la loi, mais être justifiée étant donné les attentes du public à l'égard de l'organisme.

Le présent *Avis aux administrateurs* présente une série de questions dans le but d'amorcer un dialogue au niveau des conseils d'administration concernant la capacité des organismes à faire face à la vigilance du public. Toutes les questions ne seront pas pertinentes pour tous les organismes. Bon nombre d'entre elles sont conçues pour être posées par les administrateurs aux membres de la direction, tandis que d'autres soulèvent des points dont les administrateurs pourront discuter entre eux.

## A. Cadre des politiques

La première étape que doit franchir un OSBL pour se démarquer dans un contexte de vigilance accrue est d'assurer la mise en place d'un cadre de politiques rigoureuses. Selon le type d'organisme, il peut y avoir des exigences prescrites par des lois ou des règlements qui doivent être satisfaites.

Dans plusieurs provinces, des règlements, des politiques ou des directives émises par le gouvernement s'appliquent à bon nombre d'OSBL financés par l'État. Ces lignes directrices couvrent généralement la transparence et la reddition de comptes, mais peuvent aussi traiter de toutes sortes d'éléments qui tendent à attirer l'attention du public, comme les demandes de remboursement de frais de déplacement et de dépenses, la rémunération et l'approvisionnement.

Par exemple, le gouvernement provincial de l'Ontario a récemment émis de nouvelles directives en matière d'approvisionnement, qui présentent en détail les attentes quant aux processus d'approvisionnement qui doivent être suivis dans le secteur parapublic, lequel englobe de nombreux hôpitaux, commissions scolaires, collèges et universités. Les administrateurs doivent être au fait des règlements, politiques et directives clés du gouvernement qui touchent leur organisme, notamment ceux qui imposent des obligations particulières au conseil d'administration.

Les conseils d'administration doivent régulièrement s'assurer que le cadre des politiques de l'organisme est à jour et qu'il reflète les pratiques exemplaires. Les organismes de plus grande taille ou plus complexes pourraient considérer comme une bonne pratique la validation par des tiers du caractère exhaustif de leurs politiques.

Questions que les administrateurs devraient poser au sujet du cadre des politiques :

1. L'organisme est-il doté d'un ensemble de politiques suffisamment rigoureuses relativement aux questions qui sont les plus susceptibles de faire l'objet d'une vigilance accrue, notamment :
  - a) la rémunération (salaire, primes, avantages sociaux et régimes de retraite);
  - b) l'approvisionnement;
  - c) l'embauche;
  - d) les déplacements, l'hébergement et les dépenses;
  - e) les levées de fonds.
2. A-t-on mis en place un processus permettant de s'assurer que les politiques sont réexaminées au moins une fois l'an?
3. La direction compare-t-elle périodiquement les politiques de l'organisme aux normes du secteur et aux politiques établies par les chefs de file du secteur, et en communique-t-elle les résultats au conseil d'administration?

## B. Surveillance de l'interprétation et de l'application des politiques

Bon nombre des situations récentes ayant attiré l'attention du public semblent être le résultat de la faiblesse de la surveillance de l'application des politiques plutôt que de la faiblesse de celles-ci. Un cadre de politiques ne peut pas être efficace si les politiques ne sont pas systématiquement appliquées. Les conseils d'administration doivent s'assurer de l'application des politiques et de la mise en place de mécanismes permettant de vérifier qu'elles sont respectées dans l'ensemble de l'organisme. Il se peut que les administrateurs doivent faire preuve de courage et de détermination afin de continuer à poser des questions jusqu'à ce que les informations et les assurances requises aient été obtenues.

Le conseil doit également veiller à la mise en place de mécanismes permettant de surveiller l'uniformité de l'interprétation et de l'application des politiques, et il doit s'assurer que l'interprétation que fait la direction des éléments clés des politiques est en accord avec celle qu'en fait le conseil d'administration.

Des lignes directrices claires doivent être mises en place pour traiter les dérogations aux politiques. Ces lignes directrices doivent prévoir une participation du conseil d'administration dans le traitement des dérogations qui portent sur des questions généralement délicates.

Questions que les administrateurs devraient poser au sujet de l'interprétation et de l'application des politiques :

1. La surveillance exercée par les administrateurs est-elle suffisante pour leur permettre de s'assurer que la direction veille à l'interprétation et l'application uniformes des politiques?
2. Comment le conseil s'assure-t-il que l'interprétation que fait la direction des éléments clés des politiques est claire et correspond à l'interprétation qu'il en fait?
3. De quelle façon surveille-t-on l'uniformité de l'interprétation et de l'application des politiques? De quelle façon évalue-t-on l'efficacité des mécanismes de surveillance?
4. Quels systèmes a-t-on mis en place afin d'informer et de former le personnel au sujet des politiques?
5. La direction signe-t-elle des déclarations attestant le respect des politiques en ce qui concerne les questions délicates, notamment l'approvisionnement, la rémunération et les demandes de remboursement de frais de déplacements et de dépenses? Les membres du conseil d'administration s'assurent-ils que les mécanismes menant aux déclarations sont appropriés et efficaces?
6. Des auditeurs indépendants réalisent-ils périodiquement des audits concernant le respect des politiques, en particulier dans le cas des hauts dirigeants de l'organisme?
7. Consigne-t-on en dossier les discussions et les décisions du conseil, y compris les motifs sous-tendant les décisions, concernant les dérogations aux politiques dans le cas de questions potentiellement délicates?

## C. Identification et gestion des problèmes

Les conseils d'administration devraient recevoir des rapports réguliers de la direction et scruter l'environnement externe afin d'identifier les problèmes qui pourraient toucher l'organisme. Solliciter les commentaires des parties prenantes peut constituer un élément important de ce processus.

Les problèmes relevés peuvent exiger que des modifications soient apportées aux politiques ou entraîner une vigilance plus étroite dans des secteurs particuliers des activités de l'organisme. La capacité de réagir aux problèmes auxquels fait face l'organisme est cruciale : elle permet de s'assurer que des améliorations sont apportées et que les risques pour l'organisme et sa réputation sont réduits au minimum.

Questions que les administrateurs devraient poser au sujet de l'identification et de la gestion des problèmes :

1. De quelle façon l'organisme surveille-t-il les tendances et les reportages médiatiques pour identifier les problèmes qui pourraient toucher l'organisme?

2. De quelle façon l'organisme sollicite-t-il les commentaires des parties prenantes et comment y donne-t-il suite?
3. Accorde-t-on suffisamment de temps à la discussion des problèmes nouveaux lors des réunions du conseil?
4. Dans l'éventualité où un problème se présenterait, l'organisme a-t-il mis en place des processus visant la correction en temps opportun des politiques et des pratiques ainsi que la communication des mesures correctives prises?
5. Comment le chef de la direction tient-il les membres du conseil au courant des problèmes à mesure qu'ils surgissent?

## **D. Communication d'informations et protection de la vie privée**

Les conseils d'administration doivent être au courant des obligations juridiques portant sur la communication d'informations. Ils doivent tenir compte de la valeur d'une transparence accrue pour le public et pour leur réputation, tout en demeurant conscients de leur responsabilité d'assurer la protection des informations (comme les renseignements personnels) qui doivent être tenues confidentielles.

Les obligations juridiques en matière d'information varient dans le milieu des OSBL, selon de type d'organisme et le secteur dans lequel il exerce ses activités. Dans le secteur parapublic (constitué principalement d'organisations, comme les hôpitaux et les universités, qui sont liées de près au gouvernement), de plus en plus d'organisations appliquent la législation sur l'accès à l'information, notamment les organismes publics et les organismes sans lien de dépendance.

Dans certaines provinces, la législation sur la transparence et la reddition de comptes qui s'applique au secteur parapublic a entraîné la communication des résultats de la performance des organismes ainsi que des informations connexes, comme les procès-verbaux des réunions, les niveaux de rémunération et les demandes de remboursement. Les informations que doivent rendre publiques ces organismes sont appelées à croître. En outre, il y aura sans doute un effet d'entraînement : les organismes qui ne sont pas assujettis à la législation sur la communication d'informations pourraient faire le choix de s'y conformer.

Les organismes de bienfaisance enregistrés sont tenus de fournir certaines informations à l'Agence du revenu du Canada, informations qui sont ensuite rendues publiques sur le site Web de l'Agence. Le projet de loi C-470, déposé à la Chambre des communes le 3 mars 2010, exige la communication du nom, du titre et de la rémunération des cinq employés les mieux payés de chaque organisme de bienfaisance enregistré. Il permet également la révocation du statut d'organisme de bienfaisance à des organismes qui versent des salaires plus élevés qu'un certain seuil.

Que la communication d'informations soit prescrite par la loi ou non, les attentes du public à l'égard de la transparence des organismes financés par l'État ou par le truchement de dons sont de plus en plus élevées. Étant donné ces attentes grandissantes, de nombreux organismes de premier plan choisissent de considérer toute exigence juridique comme un niveau minimum d'informations à fournir. Ils sont conscients des avantages potentiels de la transparence pour leur réputation.

Les pratiques exemplaires qui se développent sur une base volontaire dans le secteur des OSBL reflètent également une tendance vers la reddition de comptes et la transparence accrues. Par exemple, le projet de politique d'Imagine Canada sur la transparence comprend un principe général en matière de divulgation, selon lequel un «organisme doit rendre publique toute l'information concernant ses opérations, notamment sa gouvernance, ses finances, ses programmes et activités. Il doit également rendre publique l'information concernant les méthodes utilisées pour évaluer les résultats de son travail et partager les résultats de ces évaluations».

Le fait de ne pas divulguer certaines informations, même si leur communication n'est pas expressément exigée par la loi, peut miner la confiance du public envers un organisme et donner l'impression que ses dirigeants ont des choses à cacher.

Une réponse rapide aux demandes d'information peut constituer un élément important de la confiance des parties prenantes et des bonnes relations que l'organisme entretient avec elles. La rapidité et la transparence de la réponse peuvent déterminer la perception du grand public, même lorsqu'une défaillance grave est découverte. Elles peuvent faire la différence entre un problème considéré comme un manquement grave ayant une incidence importante sur la réputation de l'organisme ou une lacune au niveau des politiques qui a rapidement été prise en compte et corrigée.

## D. Communication d'informations et protection de la vie privée (suite)

Par exemple, dans le milieu médical, le concept de liberté de parole et de transparence est considéré non seulement comme une bonne pratique, mais également comme un outil précieux pour aider à apaiser les patients et leur famille lorsqu'ils ont des inquiétudes. Des organismes comme l'Institut canadien pour la sécurité des patients ont publié des lignes directrices sur la divulgation d'informations afin d'aider les professionnels et les organismes du milieu de la santé en la matière. Plusieurs provinces ont adopté ces lignes directrices, reconnaissant ainsi le bien-fondé du droit du patient d'être informé d'un événement défavorable et de recevoir les excuses des membres d'une équipe de soins de santé lorsque cela est approprié. Des éléments de cette approche gagneront sans doute d'autres parties du secteur des organismes sans but lucratif.

Toutefois, la transparence doit être mise en balance avec la protection des informations qui doivent être tenues confidentielles, en particulier les renseignements personnels, et le respect de la législation sur la protection des renseignements personnels. Le conseil d'administration est responsable de s'assurer que ces informations sont protégées. La responsabilité et l'atteinte à la réputation potentielles d'un organisme qui ne protège pas suffisamment les renseignements personnels peuvent également être considérables.

Une politique élaborée avec soin traitant de l'approche de l'organisme à l'égard de la divulgation d'informations et de la protection de la vie privée peut aider l'organisme à être prêt à répondre aux demandes d'information en temps opportun et de façon efficace.

Questions que les administrateurs devraient poser :

1. Le conseil a-t-il discuté des principes généraux relatifs à la communication d'informations et les a-t-il consignés en dossier?
2. Les politiques de l'organisme cadrent-elles avec les principes relatifs à la communication d'informations?
3. L'organisme a-t-il une politique et un protocole traitant des demandes d'informations?
4. L'organisme a-t-il des politiques à l'égard de la communication d'informations et de la transparence, même dans les situations où la communication d'informations n'est pas requise par une loi ou un règlement?
5. Le protocole prévoit-il des délais de réponse minimums pour les demandes d'informations?
6. L'organisme assume-t-il lui-même le coût des réponses aux demandes d'informations ou facture-t-il le demandeur?
7. L'organisme a-t-il une politique permettant de s'assurer que les renseignements confidentiels sont protégés?

## E. Conclusion et informations supplémentaires

Les lacunes constatées dans les politiques, les échecs de la surveillance et les réponses faibles aux demandes d'information peuvent nuire considérablement aux OSBL. Les conséquences peuvent comprendre l'atteinte à la réputation, la perte de confiance des parties prenantes et la réduction des dons. Le présent document vise à aider les administrateurs d'OSBL à s'assurer que l'organisme qu'ils dirigent est préparé à réagir à la vigilance accrue du public.

On trouvera les lignes directrices mentionnées dans le présent document aux adresses suivantes :

Projet de loi C-470 *Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu (révocation d'enregistrement)*

<http://www2.parl.gc.ca/Sites/LOP/LEGISINFO/index.asp?Language=F&Session=23&query=6906&List=toc>

Institut canadien pour la sécurité des patients, *Lignes directrices nationales relatives à la divulgation des événements indésirables*

<http://www.patientsafetyinstitute.ca/french/toolsresources/disclosure/pages/default.aspx>

Imagine Canada, Assurer l'excellence. *Ébauche de normes*

[http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/standards/ebauche\\_de\\_normes\\_jul\\_09\\_draft\\_standards.pdf](http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/standards/ebauche_de_normes_jul_09_draft_standards.pdf)

Ministère des Finances de l'Ontario, *Politiques et procédures relatives à l'approvisionnement*. Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, avril 2009

<http://www.fin.gov.on.ca/fr/ontariobuys/documents/scg.html>

On trouvera des ressources complémentaires pour les organismes sans but lucratif à l'adresse : [www.icca.ca/osbl](http://www.icca.ca/osbl).

*Rob Devitt est président et chef de la direction du Toronto East General Hospital. Il a récemment été nommé superviseur de l'Hôpital de Scarborough par la province de l'Ontario et a encore plus récemment occupé les fonctions de président et chef de la direction d'EHealth Ontario.*