

# Les normes peuvent-elles aider les organismes de bienfaisance à accomplir leur mission?

## Document de discussion

### Résumé

De nombreux secteurs d'activité disposent de normes ou de codes de conduite qui définissent clairement les bonnes pratiques et qui signalent ou indiquent au public qu'il a affaire à une entreprise ou une organisation digne de confiance. Le Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes, composé de dirigeants du secteur réunis par Imagine Canada, a conclu que l'adoption de normes permet aux organismes de bienfaisance d'entretenir la confiance du public envers le secteur de manière proactive et d'accomplir leur mission.

Ce document vise à lancer un dialogue sur les normes au sein du secteur de la bienfaisance, ainsi que sur leur lien avec la responsabilité, la transparence et la confiance du public. Imagine Canada recueillera la rétroaction du secteur sur ce thème pendant ces prochains mois.

### Introduction

La confiance du public envers les organismes de bienfaisance et leurs dirigeants est demeurée élevée<sup>1</sup> — pour l'instant, ce qui n'est pas le cas de nombreuses autres institutions — mais il existe des raisons de s'inquiéter. La grande majorité des organismes de bienfaisance sont bien gérés et dignes de la confiance du public, mais un seul scandale peut rejaillir sur la réputation de l'ensemble du secteur. Les médias s'intéressent de plus en plus aux organismes de bienfaisance et plus particulièrement, mais non exclusivement, à leur collecte de fonds et à leur gestion financière. Les donateurs deviennent de plus en plus perspicaces et s'attendent à une plus grande transparence de la part des organismes de bienfaisance avec lesquels ils entretiennent des relations.

D'après la recherche sur le secteur, le recrutement des bénévoles, des membres des conseils d'administration et la collecte de fonds figurent parmi les difficultés les plus importantes des organismes de bienfaisance<sup>2</sup>. L'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation démontre qu'un pourcentage important de donateurs limitaient le montant de leurs dons parce que les modalités de sollicitation leur déplaisaient ou par crainte d'une utilisation inefficace de leur argent<sup>3</sup>.

Les activités des organismes de bienfaisance doivent inspirer confiance à leurs bénévoles, leurs donateurs et au grand public pour qu'ils se distinguent en relevant ces défis. Dans un monde où les exigences de transparence et de responsabilité semblent être en hausse, des mesures supplémentaires s'imposent-elles? Des normes, parfois liées aux notions

---

<sup>1</sup> *Talking About Charities 2006*, Edmonton (Alberta), The Muttart Foundation, 2006.

<sup>2</sup> *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa (Ontario), ministère de l'Industrie, Statistique Canada, 2005.

<sup>3</sup> *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa (Ontario), ministère de l'Industrie, Statistique Canada, 2006.

d'autoréglementation, entre autres, pourraient inspirer confiance et signaler aux donateurs que les organismes de bienfaisance qui les adoptent sont dignes de confiance.

### ***Élaboration du document***

En 2006, Imagine Canada a mis sur pied un Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes (GRORC) pour qu'il formule des avis judicieux sur les questions de responsabilité et les normes de pratique applicables au secteur. Le GRORC (voir la liste de tous ses membres à l'annexe A), un groupe de dix-sept spécialistes et dirigeants du secteur, est parvenu à la conclusion que l'application de normes dans divers domaines pourrait inspirer confiance au public et promouvoir la crédibilité, le rendement et l'efficacité des organismes de bienfaisance canadiens enregistrés. Ce document présente des informations sur l'application de normes dans d'autres domaines, ainsi que les conclusions préliminaires du GRORC afin de poursuivre le débat et le dialogue.

### ***Qu'entendons-nous par normes?***

Les normes désignent, dans ce cas, un code de conduite volontaire ou un ensemble de bonnes pratiques qui « encouragent les sociétés et les organismes à adopter des comportements qui procurent des bénéfices non seulement à eux-mêmes, mais aussi à toute la collectivité<sup>4</sup>. » Les programmes de normes peuvent prendre de nombreuses formes et s'échelonnent de simples processus d'adoption d'un document en y apposant une signature à des modalités d'agrément complexes. Les programmes d'accréditation ou d'agrément définissent un ensemble d'exigences plus rigoureuses à respecter en adoptant des normes, ainsi que des processus de vérification comme des inspections ou des vérifications réalisées sur place.

## **Section 1 : feuille de route du Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes pour progresser vers l'adoption de normes et l'agrément**

### ***Élaboration des normes***

D'après la conclusion du GRORC, les normes pourraient servir à entretenir la confiance du public et à améliorer l'efficacité des organismes de bienfaisance canadiens enregistrés. Le GRORC a également réclamé avec insistance un débat plus large sur ces questions. Le GRORC a élaboré la première version de normes dans les domaines de la gouvernance, des ressources humaines, de la responsabilité financière et de la collecte de fonds. Il a défini un certain nombre de principes d'élaboration de ces normes :

- les normes autogérées sont plus efficaces et préférables aux normes imposées de l'extérieur;
- la taille des organismes de bienfaisance est très variable au Canada et un pourcentage important d'entre eux sont gérés bénévolement; les normes doivent être applicables à tous les organismes. La version finale des normes devra peut-être varier en fonction de l'importance des organismes de bienfaisance;

---

<sup>4</sup> *Guide pour le développement des codes volontaires*, Ottawa (Ontario), Industrie Canada, 1998, page 2.

- les normes sont élaborées pour les « organismes de bienfaisance enregistrés », mais les organismes sans but lucratif pourraient également les appliquer. Leurs conséquences pour cette catégorie d'organismes ne doivent pas être négligées;
- l'élaboration des normes doit être ouverte et transparente pour le secteur;
- le produit final et le processus final doivent être rentables pour les organismes de bienfaisance canadiens;
- la compréhension des conseils d'administration des organismes de bienfaisance est fondamentale pour la réussite de cette initiative;
- il sera nécessaire de collaborer, dans la mesure du possible, avec des partenaires qui appliquent déjà des normes ou administrent des processus de ce type.

Le GRORC a décidé qu'il vaudrait mieux partir de la version existante du *Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière* d'Imagine Canada pour élaborer les normes des domaines de la collecte de fonds et de la responsabilité financière. Un sous-groupe a formulé des avis détaillés sur le processus de mise à jour du *Code d'éthique*, entrepris en parallèle. Le GRORC a également élaboré une nouvelle version provisoire ou « version bêta » des normes dans les domaines des ressources humaines et de la gouvernance, présentées à l'annexe C.

### ***Quelles seraient les modalités de mise en œuvre éventuelles des normes?***

Le GRORC envisage à long terme la mise en œuvre, en plusieurs étapes, d'un processus d'agrément et de vérification par un tiers, sous réserve d'une acceptation suffisante du secteur. Une approche évolutive, comportant plusieurs étapes et plusieurs points de prise de décision, précédant le passage à chaque étape suivante, a été jugée préférable. Ces caractéristiques favoriseront, en effet, son acceptation et son appropriation par les principaux dirigeants du secteur, ainsi que sa crédibilité auprès des autres parties prenantes. Cette approche par étapes permettra de disposer de la compétence et de la crédibilité indispensables, à la fois pour les normes et pour les processus administratifs, avant de passer à l'étape suivante.

### **Principales composantes de cette approche par étapes**

- **Une feuille de route transparente**, annoncée à l'avance et prévoyant notamment de ne pas passer à l'étape suivante, tant que le secteur ne sera pas convaincu de disposer de la compétence et de la capacité requises pour administrer le programme avec équité et efficacité.
- **Plusieurs étapes** à suivre pour faire apprécier cette initiative, créer un consensus autour des normes et les faire comprendre, convaincre des avantages de l'agrément et faire accepter sans réserve ce processus d'agrément ou de « pénalisation ».
- **Groupe d'orientation du secteur** (successeur du GRORC) chargé d'évaluer les progrès accomplis à chaque point de prise de décision et l'état de la préparation pour s'engager dans l'étape suivante.
- **Forum annuel sur les normes et commission d'examen des organismes de bienfaisance** pour examiner, mettre à jour les normes et faire avancer cette démarche.

La définition précise de l'approche envisagée ne peut s'opérer qu'avec la participation du secteur, mais elle comporterait les aspects suivants :

- définition des normes et ralliement du secteur;
- adoption des normes sur la base du volontariat afin de progresser vers le but ultime : l'adoption d'un processus d'agrément par un tiers;
- élaboration d'un processus de vérification pour garantir la responsabilité du programme. Les processus de vérification pourraient s'échelonner de la production d'un rapport annuel à des examens ou « vérifications » sur place, selon la rétroaction du secteur;
- stimuler l'engagement en faveur du processus en promouvant ses réussites;
- augmenter la crédibilité du processus en mettant au point des pénalités.

## **Section 2 : arguments en faveur des normes**

Voici des arguments convaincants en faveur des normes, fondés sur le travail de recherche du GRORC, ainsi que sur son expérience dans ce domaine. Les effets positifs des normes seraient les suivants :

### **1) améliorer les pratiques et l'efficacité des organismes de bienfaisance**

Les normes peuvent servir aux organismes de bienfaisance à informer leur personnel et les membres de leur conseil d'administration sur les bonnes pratiques. Elles peuvent également inspirer des décisions conformes à l'éthique et saines, grâce à leurs principes directeurs. Les normes peuvent améliorer les pratiques des organismes de bienfaisance et leur efficacité dans la collecte de fonds et le recrutement d'employés et de bénévoles efficaces. Les normes peuvent, au bout du compte, aider les organismes de bienfaisance à accomplir leur mission et à améliorer les services aux Canadiens.

### **2) promouvoir la transparence et la responsabilité du secteur pour entretenir la confiance du public**

La mise en place de ces types de mesures de responsabilisation peut aider le public et les autres donateurs à évaluer les organismes de bienfaisance avant de verser un don. Ces normes peuvent indiquer aux donateurs qu'ils versent de l'argent à un organisme de bienfaisance efficace et qui applique les règles d'éthique. Les donateurs ne sont pas toujours disposés à consacrer le temps nécessaire à évaluer minutieusement un organisme de bienfaisance avant de lui consentir un don, bien qu'ils souhaitent verser leurs fonds à un organisme efficace et digne de confiance<sup>5</sup>. Un logo ou un « sceau d'approbation » pourrait les aider à résoudre ce problème.

### **3) écarter d'autres réglementations gouvernementales**

Comme les organismes de bienfaisance attirent davantage l'attention des médias, le gouvernement risque d'intervenir en alourdissant la réglementation. Dans certaines régions

---

<sup>5</sup> BEKKERS, RENE. *The Benefits of Accreditation for Fundraising Nonprofits*, 2006. (Communication préparée pour la 35<sup>ème</sup> conférence de l'ARNOVA, du 16 au 18 novembre 2006.)

et d'autres secteurs, l'adoption de normes a cherché à éviter cette intervention gouvernementale. Ces normes pourraient jouer le même rôle au Canada si elles atteignent leur but.

### ***Difficultés et réserves***

L'élaboration de normes judicieuses qui permettent d'aboutir aux résultats recherchés présente également un certain nombre de difficultés, dont celles-ci :

#### **1) les organismes de bienfaisance sont déjà réglementés par le gouvernement**

Les organismes de bienfaisance enregistrés sont déjà réglementés par le gouvernement fédéral et les lois de certaines provinces réglementent déjà la collecte de fonds : les normes ajouteront donc un autre niveau de complexité. Un programme de normes devra compléter les réglementations en vigueur et éviter d'imposer un fardeau aux organismes de bienfaisance à la capacité d'action limitée.

#### **2) de nombreux organismes participent déjà aux programmes de normes en vigueur**

Un certain nombre de programmes de normes sont déjà en vigueur et s'appliquent souvent à des sous-secteurs particuliers. L'entrée en vigueur de nouvelles normes est susceptible d'ajouter à la confusion et l'élaboration de normes « génériques » pour l'ensemble du secteur pourrait s'avérer difficile, ce qui crée une certaine inquiétude. Un processus devra être mis en place pour collaborer avec les programmes de normes en vigueur et les nouveaux programmes de normes, éviter les chevauchements et communiquer efficacement avec le public.

#### **3) ces normes peuvent augmenter les frais de fonctionnement d'un organisme de bienfaisance**

Ces normes risquent d'augmenter les frais de fonctionnement des organismes de bienfaisance. L'élaboration de toutes les normes devra trouver un juste milieu entre la conception de principes d'éthique exigeants et le coût modique de leur mise en œuvre.

### **Section 3 : s'inspirer de l'exemple des autres**

Les normes de pratique applicables au secteur de la bienfaisance existent ou sont en cours d'élaboration dans de nombreux pays du monde. Du Royaume-Uni à Singapour, l'intérêt pour cette question est en hausse. Certaines normes sont axées exclusivement sur la collecte de fonds; d'autres intègrent un large éventail de questions, comme la gouvernance, l'efficacité des programmes et les ressources humaines. De nombreux secteurs d'activité appliquent également des normes avec efficacité depuis de nombreuses années. Voici une brève description de certaines de ces activités. Les nombreux programmes étudiés sont énumérés à l'annexe B.

#### ***Application de normes dans le secteur public et le secteur privé***

Les programmes de normes et d'agrément sont très répandus dans d'autres secteurs et certains éléments démontrent leur réussite. De nombreux hôpitaux du Canada suivent, par exemple, le processus d'agrément du Conseil canadien d'agrément des services de santé. L'objectif de ce programme consiste à améliorer la qualité des services de ces

établissements<sup>6</sup>. Le programme d'agrément *High Five* a été mis au point par Parks and Recreation Ontario. Ce programme cherche à distinguer l'excellence dans les programmes de sports et loisirs pour les enfants et à améliorer les services et leur prestation<sup>7</sup>. Ces programmes d'agrément ne se contentent pas de fournir des points de repère aux organismes pour évaluer leur travail. Ils visent également à améliorer la qualité des services des organismes en proposant des formations ou en formulant directement des recommandations sur les pratiques.

Le Programme de gestion responsable de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques est un des modèles du secteur privé qui a été étudié. Il a été mis en œuvre à la moitié des années quatre-vingt, à la fois pour limiter le risque d'accidents graves et pour protéger l'image de ces industries aux yeux du public<sup>8</sup>. Les études d'opinion réalisées à l'époque ont fait ressortir l'impression toujours négative du public envers cette industrie, malgré d'excellents antécédents de sécurité au Canada. Les mauvais résultats d'un petit nombre d'entreprises d'autres pays rejaillissaient sur l'ensemble de cette industrie.

Le Programme de gestion responsable, mis au point au Canada, est maintenant reconnu à l'échelle internationale et appliqué dans 52 pays. Le but général de ce programme consiste à améliorer la santé, la sécurité et la performance environnementale de cette industrie, ainsi qu'à communiquer ces informations à ses parties prenantes<sup>9</sup>. Ce programme a permis d'améliorer les pratiques de cette industrie au Canada et a donc, croit-on, limité l'augmentation de la réglementation gouvernementale. Ses répercussions sur l'opinion publique sont moins nettes<sup>10</sup>.

### ***Application de normes par le secteur de la bienfaisance d'autres pays***

**Standards for Excellence, États-Unis** – Il existe un certain nombre de programmes d'accréditation et d'agrément volontaires, liés à des normes aux États-Unis. Le programme Standards for Excellence de la Maryland Association of Nonprofit Organizations, mis au point pour promouvoir l'excellence et l'intégrité des organismes sans but lucratif, est un des plus connus. Ces normes ont été élaborées à l'origine en 1995-96, en partie à la suite de scandales qui ont frappé le secteur à cette époque. Ces normes visent à la fois à aider les organismes sans but lucratif à être plus responsables et à stimuler la confiance du public envers le secteur, grâce à ce processus<sup>11</sup>.

Cinquante-cinq normes élaborées dans huit domaines s'appliquent à tous les organismes sans but lucratif, indépendamment de leur taille ou de leur mission. Elles s'appliquent dans des domaines tels que la mission et les programmes, l'organe de gouvernance, les conflits d'intérêts et les ressources humaines. Maryland Nonprofits propose un programme d'agrément volontaire par les pairs, dans le cadre de son programme Standards for

---

<sup>6</sup> Agrément par le Conseil canadien d'agrément des services de santé, 2007. Page d'accueil du site Web du Conseil d'agrément des services de santé : <http://www.cchsa.ca/Default.aspx>.

<sup>7</sup> *About High Five*, Parks and Recreation Ontario, 2007. Site Web : <http://www.highfive.org/static/about.cfm>.

<sup>8</sup> MOFFET, J., BREGHA, F. et MIDDELKOOP, M.J. « Responsible Care: A Case Study of a Voluntary Environmental Initiative », dans K. WEBB, (coord.), *Voluntary Codes: Private Governance, the Public Interest and Innovation*, Ottawa (Ontario), Université University.

<sup>9</sup> *Responsible Care Homepage*, 2007. Site Web : <http://www.responsiblecare.org/page.asp?p=6341&l=1>

<sup>10</sup> MOFFET, J., BREGHA, F. et MIDDELKOOP, M.J. (note de bas de page 8).

<sup>11</sup> *Standards of Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector*, Maryland Association of Nonprofit Organizations, États-Unis, 1998.

Excellence. Les organismes doivent présenter leur candidature, régler des frais d'inscription et démontrer leur respect des normes à l'aide de pièces justificatives pour y participer. Les organismes agréés par une équipe de pairs ayant suivi une formation sont autorisés à utiliser un logo. À l'heure actuelle, 62 organismes ont été agréés par cette association du Maryland. Ce programme a été reproduit dans plusieurs autres États depuis 2001 et environ 170 organismes de tous les États-Unis ont été agréés<sup>12</sup>.

**Wise Giving Alliance, États-Unis** – Des normes de responsabilité ont été élaborées dans le cadre du programme Wise Giving Alliance du Better Business Bureau pour les organismes de bienfaisance. Ces normes visent à la fois à aider les donateurs à prendre de saines décisions et à augmenter la confiance du public envers le secteur. Ces normes ont trait à la gouvernance, à la collecte de fonds et à l'efficacité, entre autres. Le fonctionnement du programme comporte deux volets. Premièrement, des rapports d'évaluation sont publiés en ligne sur les organismes de bienfaisance qui collectent des fonds à l'échelle nationale. Les organismes de bienfaisance examinés sont en partie choisis à partir du nombre de demandes de renseignements adressées à leur sujet. Deuxièmement, les organismes de bienfaisance peuvent solliciter leur évaluation pour participer à un programme de « sceau d'approbation ». Les candidats à ce programme règlent des frais et signent un accord de licence pour pouvoir utiliser le logo<sup>13</sup>.

**Evangelical Council for Financial Accountability, États-Unis** – L'Evangelical Council for Financial Accountability (ECFA) est un organisme d'accréditation lancé en 1979 pour promouvoir le respect de sept Standards of Responsible Stewardship (normes de gérance responsables)<sup>14</sup>. L'ECFA a agréé plus de 2 000 églises chrétiennes évangéliques. Ces normes ont trait à des questions telles que la gouvernance des conseils d'administration, la transparence financière, la collecte de fonds et la bonne utilisation des ressources. L'organisme dispose de plusieurs dispositifs pour contrôler le respect des normes, dont les rapports annuels et les examens sur place.

**Fundraising Standards Board, Royaume-Uni** – Le Fundraising Standards Board (FRSB) a été créé au Royaume-Uni à la suite d'un certain nombre de rapports réclamant l'autorégulation de la collecte de fonds. La mise en œuvre et la supervision d'un dispositif d'autorégulation des collectes de fonds constituent la raison d'être du FRSB. Il a été lancé en octobre 2006 et compte déjà 650 membres. Créé grâce à des « fonds de démarrage » du gouvernement, cet organisme pense devenir financièrement autonome en cinq ans. Son conseil d'administration souhaite responsabiliser la collecte de fonds et, par voie de conséquence, augmenter la confiance du public envers le secteur. Soutenu sans réserve par l'organisme de réglementation des organismes de bienfaisance du Royaume-Uni qui collabore étroitement avec lui, le FRSB consacre un grand nombre de ses activités à l'information des donateurs et à faire bénéficier les donateurs d'une voie de recours, au cas où ils auraient à se plaindre d'un organisme de bienfaisance<sup>15</sup>. La plainte d'un donateur devrait, en principe, être réglée par l'organisme de bienfaisance. Si cette solution est

---

<sup>12</sup> AMY COATES MADSEN, Standards for Excellence Institute, communication personnelle.

<sup>13</sup> *About the BBB Wise Giving Alliance*, 2007. Site Web : <http://www.give.org/about/index.asp>

<sup>14</sup> What is ECFA? Evangelical Council for Financial Accountability, 2007. Site Web : <http://www.ecfa.org/Content.aspx?PageName=WhatIsECFA>

<sup>15</sup> ANDREW WATT, Association of Fundraising Professionals, communication personnelle.

impossible à mettre en œuvre, la plainte est examinée par le FRSB qui recommande la suite à lui donner pour la résoudre.

Les organismes qui souhaitent adhérer à cet organisme doivent signer les « Terms and Conditions of Scheme Membership », mais il n'existe aucun processus d'évaluation, ni d'agrément. Cet ensemble de règles est conçu pour s'appliquer facilement à des pratiques de travail normales<sup>16</sup>. Les organismes de bienfaisance s'engagent également à respecter les *Codes of Fundraising Practice* et la *Fundraising Promise* de l'Institute of Fundraising. Ses membres doivent utiliser le logo du FRSB et mettre au point une procédure de règlement des plaintes. Les *Codes of Fundraising Practice* — élaborés par un autre organisme — contiennent des principes directeurs et des directives détaillés sur des questions telles que les contrats de collecte de fonds, le travail avec les entreprises, la collecte de fonds par les médias électroniques, la responsabilité et la transparence, ainsi que sur de nombreuses autres questions.

**Bureau central de la collecte de fonds, Pays-Bas** – Le Bureau central de la collecte de fonds des Pays-Bas délivre un sceau aux organismes de bienfaisance qui appliquent un ensemble de normes depuis 1997. Cet organisme indépendant a autorisé plus de 250 organismes à utiliser ce sceau, au terme d'un processus d'agrément. Ces normes ont trait plus particulièrement à la collecte de fonds et à la responsabilité financière, mais aussi à la gouvernance.

Comme ce processus d'agrément et ces normes sont en vigueur depuis plus de dix ans, des chercheurs ont évalué la réussite de ce programme. Une étude réalisée aux Pays-Bas démontre que l'agrément est un des moyens qui permettent aux donateurs de savoir qu'un organisme est digne de leur confiance. Bien que cette mesure soit difficile, le revenu des organismes sans but lucratif a augmenté de 7 % après l'entrée en vigueur de ces modalités d'agrément<sup>17</sup>. Cette étude a également constaté que l'information sur l'agrément augmentait le montant des dons individuels. Les personnes informées de l'existence de cet agrément augmentaient leur don d'environ 60 euros dans les 2 ans après avoir appris l'existence du programme<sup>18</sup>.

### ***L'expérience de l'application de normes au Canada***

Il existe au Canada un certain nombre de programmes de normes qui s'appliquent à différents domaines et qui fonctionnent différemment. Le Conseil canadien pour la coopération internationale dispose, par exemple, d'un code d'éthique pour ses membres ainsi que, à l'échelle de l'Amérique du Nord, l'Association of Professional Researchers for Advancement. Quelques-uns des ensembles de normes les plus pertinents sont présentés ci-dessous.

**Association of Fundraising Professionals** – L'Association of Fundraising Professionals (AFP) dispose d'un *Code of Ethical Principles* et de *Standards of Professional Practice* qui s'appliquent à chaque collecteur de fonds. Tous les membres de l'AFP doivent s'engager à respecter le Code. C'est l'Ethics Committee de l'AFP qui se charge de faire respecter le

---

<sup>16</sup> *Fundraising Standards Board Brochure*, Fundraising Standards Board, 2006.

<sup>17</sup> BEKKERS, RENE. *The Benefits of Accreditation for Fundraising Nonprofits*, 2006. (Communication préparée pour la 35<sup>ème</sup> conférence de l'ARNOVA, du 16 au 18 novembre 2006.)

<sup>18</sup> BEKKERS (note de bas de page 17).

Code en cas de violation présumée, étayée par une plainte en bonne et due forme et des pièces justificatives. S'il est impossible de convaincre la personne responsable de ces agissements d'y mettre fin, le comité peut organiser une audience pour déterminer si une violation du Code a été commise, ainsi que les suites disciplinaires éventuelles.

**Conseil canadien des œuvres de charité chrétiennes (CCOCC)** – Les normes d'intégrité et de responsabilité des organismes (Standards of Organizational Integrity and Accountability) de la CCOCC ont pris effet en 1983 et un programme d'agrément complet a été lancé en 1984. Les normes de la CCOCC sont destinées à permettre à un ministère ou à un organisme de prouver et de faire reconnaître sa responsabilité. Le programme de la CCOCC définit neuf normes, qui englobent plusieurs « sous-normes ». Les normes ont trait à divers domaines, s'échelonnant de la gouvernance à la mission et à la transparence financière. Environ 160 organismes de bienfaisance sont agréés et autorisés à utiliser le sceau d'approbation<sup>19</sup>.

**Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire** – Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire est un organisme sans but lucratif national qui se consacre au perfectionnement et à la promotion d'une main-d'œuvre motivée par l'amélioration des collectivités et de la vie des Canadiens. Le Conseil projette d'élaborer un cadre de référence, applicable aux normes ou aux principes directeurs en gestion des ressources humaines, à soumettre à l'approbation du secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif en 2008.

**Imagine Canada** - En 1998, Imagine Canada a publié le *Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière* (le *Code*), adopté depuis par des centaines d'organismes de bienfaisance. Le *Code* expose les principes concrets, à appliquer dans les bonnes pratiques de collecte de fonds et d'établissement de rapports financiers. Il est unique au Canada, parce qu'il cible les organismes plutôt que les personnes. Il a été mis au point à la suite de la parution d'une étude intitulée *Charitable Fundraising in Canada*, faisant état d'un certain manque d'uniformité des pratiques des organismes de bienfaisance et d'un certain manque de consensus sur la ligne de conduite à suivre.

Imagine Canada a complètement révisé le contenu du *Code* au cours de l'année dernière, ainsi que son programme d'accompagnement. À l'issue de cette révision, réalisée notamment à partir d'une recherche empirique sur les enjeux, les tendances et la réglementation de la collecte de fonds, ainsi qu'à partir de la consultation des organismes de bienfaisance, la version revue et corrigée du *Code* sera publiée en octobre 2007. Certaines de ses normes portent sur des questions à l'importance grandissante, comme le marketing de la cause, la collecte de fonds en ligne et les pratiques de rémunération. Imagine Canada améliorera par la suite son programme du *Code d'éthique* pour le rendre plus efficace. Quand il sera relancé en janvier 2008, les participants seront priés de présenter des pièces justificatives pour démontrer leur respect du *Code* et ils seront autorisés à utiliser un logo.

---

<sup>19</sup> *What is the Seal*, Conseil canadien des œuvres de charité chrétienne, 2007. Site Web : <http://www.cccc.org/contents.php?area=y&id=1030>

## **Section 4 : prochaines étapes et questions à débattre**

Ce document est destiné à servir de point de départ à un débat sur la nécessité ou l'inutilité des normes, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre possibles d'un programme de normes. Vos idées seraient les bienvenues. Merci de bien vouloir remplir le formulaire de rétroaction ci-joint ou d'adresser un courriel à Imagine Canada à [code@imaginecanada.ca](mailto:code@imaginecanada.ca). Imagine Canada et le GRORC recueilleront la rétroaction du secteur au sujet des normes en général et des normes qui ont été élaborées. Le GRORC examinera ces idées pendant ces prochains mois et formulera des recommandations sur les étapes suivantes. Les opinions sur ces questions pourront également s'exprimer à l'occasion d'un sommet du secteur, qui aura lieu en mai 2008. Consultez le site Web d'Imagine Canada pour vous informer sur la suite du processus.

### ***Questions à débattre***

- Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui jouent un rôle pour entretenir la confiance du public?
- Pensez-vous que des normes pourraient aider votre organisme à accomplir sa mission?
- Accorderiez-vous la priorité aux normes d'un domaine particulier ou toutes les questions sont-elles d'une égale importance/pertinence pour votre organisme?
- La version bêta des normes élaborée par le GRORC dans les domaines de la gouvernance, de la transparence et de la gestion des ressources humaines est un point de départ pour le débat. Seraient-elles tout à la fois crédibles pour les donateurs et faciles à mettre en œuvre par les organismes de bienfaisance? Quelles sont votre rétroaction et vos propositions sur ce point?
- L'approche par étapes est-elle efficace? Quelle autre méthode envisageriez-vous pour ce processus?
- Les idées de « forum annuel » et de « commission d'examen des organismes de bienfaisance » se prêtent-elles à la poursuite de l'examen et de la révision des normes?
- Seriez-vous favorable à un processus d'agrément par un tiers et de vérification dans le cadre d'un programme de normes? Pour quelles raisons?
- La gestion d'un programme de normes aura un coût. Pouvez-vous nous communiquer votre opinion sur les modalités de financement souhaitables de ce programme?

## Formulaire de rétroaction

Imagine Canada et le Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes seraient heureux de recueillir votre rétroaction sur les questions soulevées dans ce document de discussion. Prière de retourner ce formulaire de rétroaction pour le **30 novembre 2007** à Imagine Canada, par courriel adressé à [code@imaginecanada.ca](mailto:code@imaginecanada.ca) ou par télécopie au 416 597-2294.

<b>Nom :</b>
<b>Organisme :</b>
<b>Téléphone :</b>
<b>Courriel :</b>

1. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui jouent un rôle pour entretenir la confiance du public?
2. Pensez-vous que des normes pourraient aider votre organisme à accomplir sa mission?
3. Accorderiez-vous la priorité aux normes d'un domaine particulier ou toutes les questions sont-elles d'une égale importance/pertinence pour votre organisme?
4. La version bêta des normes élaborée par le GRORC dans les domaines de la gouvernance, de la transparence et de la gestion des ressources humaines est un point de départ pour le débat. Seraient-elles tout à la fois crédibles pour les donateurs et faciles à mettre en œuvre par les organismes de bienfaisance? Quelles sont votre rétroaction et vos propositions sur ce point?

5. L'approche par étapes est-elle efficace? Quelle autre méthode envisageriez-vous pour ce processus?
  
6. Les idées de « forum annuel » et de « commission d'examen des organismes de bienfaisance » se prêtent-elles à la poursuite de l'examen et de la révision des normes?
  
7. Seriez-vous favorable à un processus d'agrément par un tiers et de vérification dans le cadre d'un programme de normes? Pour quelles raisons?
  
8. La gestion d'un programme de normes aura un coût. Pouvez-vous nous communiquer votre opinion sur les modalités de financement souhaitables de ce programme?

**Autres commentaires :**

## **Annexe A : membres du Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes**

Don McCreesh, président du GRORC  
Membre du conseil d'administration  
d'Imagine Canada

Lyn McDonnell CAE, C. Dir.  
Facilitatrice

John D. McKellar, C.M., c.r.  
Partner, WeirFoulds LLP

Mary Martin, CFRE, vice-présidente  
pour la région atlantique, KCI Canada

Cyndie Kremyr, vice-présidente aux  
affaires publiques, Coast Capital Savings

Kernaghan Webb, LL.B., LL.M., LL.D.,  
professeur agrégé, droit des affaires,  
Université Ryerson

Rob Donelson, CFRE, président  
St. Joseph's Healthcare Foundation

Robert Kleinman, FCA,  
Directeur général, Fondation  
communautaire juive de Montréal

John Pellowe, MBA, M. Th., directeur  
général, Conseil canadien des œuvres de  
charité chrétiennes

Anne Smith, présidente  
United Way of the Alberta Capital  
Region

Tim Plumptre, président  
Institut sur la gouvernance

Katherine Van Kooy,  
Présidente-directrice générale, Calgary  
Chamber of Voluntary Organizations

Nicholas Offord, président  
The Offord Group

Christina Bisanz  
Consultante

Richard Frost, chef de la direction  
The Winnipeg Foundation

Laurence Murray, FCA  
Consultant (associé honoraire, KPMG)

Dina Bell-Laroche  
Consultante, Secrétariat sport pur

Mary Elizabeth Harriman, directrice  
générale adjointe, Fondation des  
maladies du cœur du Canada

Lynne Toupin, directrice générale,  
Conseil des ressources humaines pour le  
secteur bénévole et communautaire

Peter Broder, agent chargé des  
politiques, The Muttart Foundation

Georgina Steinsky-Schwartz (*ès qualité*)  
présidente et chef de la direction,  
Imagine Canada

## Annexe B : où se renseigner sur les programmes de normes des autres collectivités publiques

Organisation	Programmes de normes/d'évaluation	Site Web
<b>Canada</b>		
Association canadienne des fabricants de produits chimiques	Programme de gestion responsable	<a href="http://www.ccpa.ca/fr/ResponsibleCare/default.asp">http://www.ccpa.ca/fr/ResponsibleCare/default.asp</a>
Association canadienne des professionnels en dons planifiés	Code de déontologie	<a href="http://www.cagp-acdp.org/fr/aboutus/code_ethics.aspx">http://www.cagp-acdp.org/fr/aboutus/code_ethics.aspx</a>
Conseil canadien d'agrément des services de santé	Programme d'agrément	<a href="http://www.cchsa.ca/default.aspx?page=36&amp;cat=27">http://www.cchsa.ca/default.aspx?page=36&amp;cat=27</a>
Conseil canadien des œuvres de charité chrétiennes (CCOCC)	Standards of Organizational Integrity and Accountability (Normes d'intégrité et de responsabilité organisationnelles)	<a href="http://www.cccc.org/contents.php?area=y&amp;id=1031">http://www.cccc.org/contents.php?area=y&amp;id=1031</a>
Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI)	Code d'éthique	<a href="http://www.ccic.ca/f/002/ethics.shtml">http://www.ccic.ca/f/002/ethics.shtml</a>
Fondations communautaires du Canada	Définition de la « fondation communautaire »	<a href="http://www.cfc-fcc.ca/starting/definition_f.cfm">http://www.cfc-fcc.ca/starting/definition_f.cfm</a>
Imagine Canada	Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière	<a href="http://www.imaginecanada.ca/?q=fr/node/58">http://www.imaginecanada.ca/?q=fr/node/58</a>
Parks and Recreation Ontario	Programme d'agrément <i>High Five</i>	<a href="http://www.highfive.org/static/about.cfm">http://www.highfive.org/static/about.cfm</a>
<b>États-Unis – Échelle nationale</b>		
American Council for Voluntary International Action (InterAction)	Private Voluntary Organization (PVO) Standards (normes pour les organismes bénévoles privés)	<a href="http://www.interaction.org/pvostandards/index.html">http://www.interaction.org/pvostandards/index.html</a>
Charity Navigator	Charity Evaluation Program (programme d'évaluation des organismes de bienfaisance)	<a href="http://www.charitynavigator.org/index.cfm">http://www.charitynavigator.org/index.cfm</a>

Council on Foundations	Council's Statement of Ethical Principles; National Standards for U.S. Community Foundations (énoncé des principes de déontologie du Conseil : normes nationales pour les fondations communautaires américaines)	<a href="http://www.cof.org/Council/content.cfm?ItemNumber=1643&amp;navItemNumber=1964">http://www.cof.org/Council/content.cfm?ItemNumber=1643&amp;navItemNumber=1964</a>
Evangelical Council for Financial Accountability	Seven Standards of Responsible Stewardship (sept normes de gérance responsable)	<a href="http://www.ecfa.org/?PageName=7Standards">http://www.ecfa.org/?PageName=7Standards</a>
Independent Sector	Statement of Values and Code of Ethics for Charitable and Philanthropic Organizations (énoncé de valeurs et code de déontologie pour les organismes de bienfaisance et les organismes philanthropiques)	<a href="http://www.independentsector.org/members/code_et_hics.html">http://www.independentsector.org/members/code_et_hics.html</a>
Standards for Excellence Institute	Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector (normes d'excellence : code de déontologie et de responsabilité pour le secteur sans but lucratif)	<a href="http://www.standardsforexcellenceinstitute.org/public/html/explore_b.html">http://www.standardsforexcellenceinstitute.org/public/html/explore_b.html</a>
<b>États-Unis — Échelle d'un État</b>		
Council of Community Services of New York State	Pledge for Excellence in Ethical Fundraising for New York State Charitable Nonprofits (promesse d'excellence en collecte de fonds éthique pour les organismes de bienfaisance sans but lucratif de l'État de New York)	<a href="http://www.chooseyourcharity.com/pledge.asp">http://www.chooseyourcharity.com/pledge.asp</a>
Donors Forum of Chicago	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices (principes et pratiques exemplaires des organismes sans but lucratif de l'Illinois)	<a href="http://www.donorsforum.org/publictrust/index.html">http://www.donorsforum.org/publictrust/index.html</a>

Idaho Nonprofit Development Centre	Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector (normes d'excellence : code de déontologie et de responsabilité pour le secteur sans but lucratif)	<a href="http://www.idahononprofits.org/TrainingEvents/StandardsforExcellence/AbouttheStandardsforExcellence/tabid/590/Default.aspx">http://www.idahononprofits.org/TrainingEvents/StandardsforExcellence/AbouttheStandardsforExcellence/tabid/590/Default.aspx</a>
Louisiana Association of Non-profit Organizations	Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector (normes d'excellence : code de déontologie et de responsabilité pour le secteur sans but lucratif)	<a href="http://www.lano.org/explore.cfm/capacitybuilding/louisianastandards">http://www.lano.org/explore.cfm/capacitybuilding/louisianastandards</a>
Maryland Association of Nonprofit Organizations	Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector (normes d'excellence : code de déontologie et de responsabilité pour le secteur sans but lucratif)	<a href="http://www.marylandnonprofits.org/html/standards/04_02.asp">http://www.marylandnonprofits.org/html/standards/04_02.asp</a>
Minnesota Charities Review Council	Standards of Accountability (normes de responsabilité)	<a href="http://www.smartgivers.org/Accountability_Resources.html">http://www.smartgivers.org/Accountability_Resources.html</a>
Minnesota Council for Nonprofits	Principles and Practices for Nonprofit Excellence (principes et pratiques d'excellence pour les organismes sans but lucratif)	<a href="http://www.mncn.org/info_principles.htm">http://www.mncn.org/info_principles.htm</a>
North Carolina Center for Nonprofits	Principles and Practices for Nonprofit Excellence: A Self-Help Tool for Organizational Effectiveness (principes et pratiques d'excellence pour les organismes sans but lucratif : outil d'auto-amélioration de l'efficacité organisationnelle)	<a href="http://www.ncnonprofits.org/principles.asp">http://www.ncnonprofits.org/principles.asp</a>
Pennsylvania Association of Nonprofit Organizations	Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector (normes d'excellence : code de déontologie et de responsabilité pour le secteur	<a href="http://www.pano.org/standards/standards_about.php">http://www.pano.org/standards/standards_about.php</a>

	sans but lucratif)	
Utah Nonprofits Association	Standards of Ethics for Nonprofit Organizations in Utah (normes d'éthique pour les organismes sans but lucratif de l'Utah)	<a href="http://www.utahnonprofits.org/std_eths.html">http://www.utahnonprofits.org/std_eths.html</a>
<b>Amérique du Nord</b>		
Association of Fundraising Professionals (AFP)	Donor Bill of Rights, Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice, E-Donor Bill of Rights (in development) (déclaration des droits du donateur, code des principes d'éthique et normes de pratique professionnelle, déclaration des droits de l'e-donateur – en cours d'élaboration)	<a href="http://www.afpnet.org/ethics">http://www.afpnet.org/ethics</a>
Association of Professional Researchers for Advancement (APRA)	Statement of Ethics/ Donor Bill of Rights (énoncé d'éthique/déclaration des droits du donateur)	<a href="http://www.aprahome.org/AboutAPRA/PrivacyEthics/StatementofEthics/tabid/74/Default.aspx">http://www.aprahome.org/AboutAPRA/PrivacyEthics/StatementofEthics/tabid/74/Default.aspx</a>
Better Business Bureau Wise Giving Alliance	Standards for Charity Accountability (normes de responsabilité des organismes de bienfaisance)	<a href="http://www.give.org/standards/newcbbbstds.asp">http://www.give.org/standards/newcbbbstds.asp</a>
<b>International</b>		
Australian Council for International Development (ACFID)	ACFID Code of Conduct (code de conduite de l'ACFID)	<a href="http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct">http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct</a>
Central Bureau of Fundraising - The Netherlands	CBF Seal of Approval (sceau d'approbation du CBF)	<a href="http://www.cbf.nl/Home/uk.php">http://www.cbf.nl/Home/uk.php</a>
Credibility Alliance - India	Norms of Good Governance (normes de bonen gouvernance)	<a href="http://www.credall.org.in/minimum.htm">http://www.credall.org.in/minimum.htm</a>

Fundraising Institute - Australia Ltd.	Code of Professional Conduct & Ethics; Principles and Standards of Fundraising Practice (in development) (code de conduite professionnelle et d'éthique : principes et normes de pratique pour la collecte de fonds – en cours d'élaboration)	<a href="http://www.fia.org.au/AM/Template.cfm?Section=New_Fundraising_Standards1&amp;Template=/CM/ContentDisplay.cfm&amp;ContentID=3591">http://www.fia.org.au/AM/Template.cfm?Section=New_Fundraising_Standards1&amp;Template=/CM/ContentDisplay.cfm&amp;ContentID=3591</a>
International Committee on Fundraising Organizations (ICFO)	ICFO International Standards (normes internationales de l'ICFO)	<a href="http://www.icfo.de/standards.htm">http://www.icfo.de/standards.htm</a>
International Non Governmental Organisations (INGO)	Accountability Charter (charte de la responsabilité)	<a href="http://www.ingoaccountabilitycharter.org/">http://www.ingoaccountabilitycharter.org/</a>
UK Fundraising Standards Board	Fundraising Promise (promesse de collecte de fonds)	<a href="http://www.fsboard.org.uk/fundraising-promise.aspx">http://www.fsboard.org.uk/fundraising-promise.aspx</a>
UK Institute of Fundraising	Codes of Fundraising Practice (codes de pratique de la collecte de fonds)	<a href="http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice/">http://www.institute-of-fundraising.org.uk/bestpractice/thecodes/codesoffundraisingpractice/</a>

## **Annexe C : version provisoire des normes**

Le Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes a élaboré la version provisoire d'un ensemble de normes et de pratiques exemplaires à débattre. Elles ont été élaborées en tenant compte du fait que les organismes de bienfaisance ne peuvent pas tous appliquer les mêmes normes, à cause de leur différence de taille. Certains d'entre eux ne disposent pas d'employés rémunérés, d'autres disposent d'un nombre limité d'employés et certains autres de nombreux employés. Ces normes ont été élaborées en tenant compte de ces différences structurelles. Il existe, pour chaque domaine, une norme applicable soit par un organisme de bienfaisance sans personnel, soit par un organisme de bienfaisance disposant de nombreux bénévoles et employés.

### **Norme d'excellence**

1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	S'applique à tous les organismes de bienfaisance sans employés rémunérés.
2. Micro-organisme de bienfaisance	S'applique à un éventail d'organismes de bienfaisance, de ceux qui ne disposent que d'un employé jusqu'à et y compris ceux qui sont gérés par un chef de la direction/directeur général et par des employés appartenant tous au niveau hiérarchique inférieur à la personne occupant le poste le plus élevé dans la hiérarchie et qui est responsable devant le conseil d'administration de l'organisme.
3. Tous les autres organismes de bienfaisance	S'applique à tous les autres organismes de bienfaisance (c.-à-d. aux organismes dont les employés appartiennent au moins à deux niveaux hiérarchiques inférieurs à la personne occupant le poste le plus élevé).

### **Pratiques exemplaires**

La colonne intitulée « Pratiques exemplaires » contient des normes de rendement que tous les organismes de bienfaisance peuvent chercher à atteindre. Rien ne peut empêcher un « organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole » ou un « micro-organisme de bienfaisance » d'adopter ces pratiques.

## ***Normes d'excellence en ressources humaines***

Les organismes de bienfaisance font partie des organismes pour lesquels les ressources humaines sont leurs principaux atouts pour accomplir leur mission. Ils devraient donc entretenir des relations conformes aux principes d'éthique et efficaces, à la fois avec les bénévoles et les employés rémunérés.

Ce sont les bénévoles qui siègent à son conseil d'administration qui sont, au bout du compte, responsables du traitement des ressources humaines d'un organisme de bienfaisance. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les politiques et les pratiques adaptées soient en place et à disposer des ressources nécessaires, à savoir les ressources financières et les connaissances, pour mettre ces politiques en pratique. Le conseil d'administration « donne le ton d'en haut », ce qui rejaillit sur la culture de l'organisme qui, dans un deuxième temps, dicte les pratiques de gestion des ressources humaines.

### **Explication de la présentation**

Texte en bleu = pratique d'excellence introduite à ce niveau

Texte en noir = pratique d'excellence déjà introduite à un niveau inférieur

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
Politiques et procédures de gestion des ressources humaines		Les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de l'organisme de bienfaisance sont conformes au droit du travail.	Une analyse est effectuée chaque année pour s'assurer que les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de l'organisme de bienfaisance sont conformes au droit du travail.	Une analyse est effectuée chaque année pour s'assurer que les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de l'organisme de bienfaisance sont conformes au droit du travail, à la stratégie de l'organisme et aux normes d'autres organismes exemplaires.
Gestion du chef de la direction		La personne occupant le poste le plus élevé est responsable devant le conseil d'administration; sa description de poste ou ses attributions sont décrites en détail, elle dispose d'objectifs annuels et son rendement est évalué chaque année.  Le régime de rémunération et d'avantages sociaux, toutes les rémunérations indirectes et toutes les dépenses sont approuvés par le conseil d'administration.	La personne occupant le poste le plus élevé est responsable devant le conseil d'administration; sa description de poste ou ses attributions sont décrites en détail, elle dispose d'objectifs annuels et son rendement est évalué chaque année.  Le régime de rémunération et d'avantages sociaux, toutes les rémunérations indirectes et toutes les dépenses sont approuvés par le conseil d'administration.	La personne occupant le poste le plus élevé est responsable devant le conseil d'administration; sa description de poste ou ses attributions sont décrites en détail, elle dispose d'objectifs annuels et son rendement est évalué chaque année.  Le régime de rémunération et d'avantages sociaux, toutes les rémunérations indirectes et toutes les dépenses sont approuvés par le conseil d'administration.

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
Culture de l'organisme (la personnalité de l'organisme, à savoir les principes, les valeurs et les normes de ses membres, ainsi que leur comportement)				Le conseil d'administration et les cadres supérieurs évaluent régulièrement la culture de l'organisme, pour vérifier sa conformité à la mission et aux valeurs de l'organisme.
Recrutement et orientation		<p>Le conseil d'administration est responsable du recrutement et de l'orientation de la personne qui occupe le poste le plus élevé de l'organisme.</p> <p>Le mode de recrutement du personnel est équitable, transparent et géré avec professionnalisme par les cadres supérieurs de l'organisme de bienfaisance.</p>	<p>Le conseil d'administration est responsable du recrutement et de l'orientation de la personne qui occupe le poste le plus élevé de l'organisme.</p> <p>Le recrutement du personnel est ouvert, équitable et géré avec professionnalisme.</p> <p>Tous les nouveaux employés bénéficient d'une orientation (à partir notamment d'un exemplaire des politiques et des procédures de gestion des ressources humaines de l'organisme et de la description de leur poste.)</p>	<p>Le conseil d'administration est responsable du recrutement et de l'orientation de la personne qui occupe le poste le plus élevé de l'organisme.</p> <p>Le recrutement du personnel est ouvert, équitable et géré avec professionnalisme.</p> <p>Les nouveaux employés bénéficient d'une orientation (à partir notamment de la présentation des politiques et des procédures de gestion des ressources humaines de l'organisme et de la description de leur poste.)</p>
	Le conseil d'administration supervise les pratiques en vigueur pour le filtrage (s'il y a lieu), le recrutement, l'orientation et l'encadrement des bénévoles.	Le conseil d'administration dispose de politiques régissant le filtrage (s'il y a lieu), le recrutement, l'orientation et l'encadrement des bénévoles.	Le conseil d'administration dispose de politiques régissant le filtrage (s'il y a lieu), le recrutement, l'orientation et l'encadrement des bénévoles.	Le conseil d'administration dispose de politiques régissant le filtrage (s'il y a lieu), le recrutement, l'orientation et l'encadrement des bénévoles et les témoignages de reconnaissance qu'ils reçoivent.
Planification de la relève	Le conseil d'administration dispose d'un processus de perfectionnement adéquat des personnes susceptibles de le présider ou d'y occuper d'autres postes importants.	Le conseil d'administration dispose d'un processus de perfectionnement adéquat des personnes susceptibles de le présider ou d'y occuper d'autres postes importants.	Le conseil d'administration dispose d'un processus de perfectionnement adéquat des personnes susceptibles de le présider ou d'y occuper d'autres postes importants.	Le conseil d'administration dispose d'un processus de perfectionnement adéquat des personnes susceptibles de le présider ou d'y occuper d'autres postes importants.

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
			<p>Le conseil d'administration débat chaque année du plan de relève pour le poste le plus élevé dans la hiérarchie de l'organisme.</p> <p>Il existe un processus annuel d'examen des plans de relève pour chaque cadre supérieur et pour les postes critiques pour l'accomplissement de la mission.</p>	<p>Le conseil d'administration débat chaque année du plan de relève pour le poste le plus élevé dans la hiérarchie de l'organisme.</p> <p>Il existe un processus annuel d'examen des plans de relève pour chaque cadre supérieur et pour les postes critiques pour l'accomplissement de la mission.</p>
Formation et perfectionnement		Tous les membres du personnel bénéficient de la formation et du perfectionnement minimums pour assurer le respect des obligations légales et réglementaires de l'organisme de bienfaisance.	Tous les membres du personnel bénéficient de la formation et du perfectionnement nécessaires pour assurer le respect des obligations légales et réglementaires de l'organisme de bienfaisance, atteindre ses objectifs et exercer leurs fonctions.	Tous les membres du personnel bénéficient de la formation et du perfectionnement nécessaires pour assurer le respect des obligations légales et réglementaires de l'organisme de bienfaisance, atteindre ses objectifs et exercer leurs fonctions.
				Une formation adaptée est offerte en permanence aux bénévoles.
Gratifications, rémunérations et avantages sociaux		<p>La rémunération de la personne occupant le poste le plus élevé dans l'organisme est examinée chaque année par le conseil d'administration.</p> <p>Le régime général de gratification et de rémunération des employés est examiné chaque année par le conseil d'administration.</p>	<p>La rémunération de la personne occupant le poste le plus élevé dans l'organisme est examinée chaque année par le conseil d'administration.</p> <p>Le régime général de gratification et de rémunération des employés est examiné chaque année par le conseil d'administration.</p>	<p>La rémunération de la personne occupant le poste le plus élevé dans l'organisme est examinée chaque année par le conseil d'administration.</p> <p>Le régime général de gratification et de rémunération des employés est examiné chaque année par le conseil d'administration.</p>
	Il existe une politique d'indemnisation des bénévoles pour leurs frais et pour tout avantage indirect éventuel.	Il existe une politique d'indemnisation des bénévoles pour leurs frais et pour tout avantage indirect éventuel.	Il existe une politique d'indemnisation des bénévoles pour leurs frais et pour tout avantage indirect éventuel.	Il existe une politique d'indemnisation des bénévoles pour leurs frais et pour tout avantage indirect éventuel.
				L'organisme remercie publiquement les bénévoles de leur contribution.

Gestion du rendement		Tous les employés disposent d'une définition claire de leurs objectifs (les tâches et activités qu'ils sont tenus de réaliser).	Tous les employés disposent d'une définition claire de leurs objectifs (les tâches et activités qu'ils sont tenus de réaliser).  Des modalités d'évaluation sont en vigueur pour que le superviseur des employés les évalue régulièrement et par écrit (à partir de leurs objectifs), au moins une fois par an.	Tous les employés et les bénévoles disposent d'une définition claire de leurs objectifs (les tâches et activités qu'ils sont tenus de réaliser).  Des modalités d'évaluation sont en vigueur pour que le superviseur des employés les évalue régulièrement et par écrit (à partir de leurs objectifs), au moins une fois par an.
Santé et sécurité du milieu de travail		L'organisme respecte le droit du travail et la réglementation en matière de sécurité du milieu de travail.	L'organisme respecte le droit du travail et la réglementation en matière de sécurité du milieu de travail.	L'organisme respecte le droit du travail et la réglementation en matière de sécurité du milieu de travail.
Efficacité de la gestion du milieu de travail				L'affectation du personnel et l'efficacité des relations de travail entre le conseil d'administration et le personnel sont examinées régulièrement.  Un Code de conduite est en vigueur, applicable et consultable par tous les employés et bénévoles.  Un processus de résolution des conflits et des désaccords susceptibles de se produire de temps en temps est en vigueur pour les employés et les gestionnaires.  Une politique de « dénonciation » est en vigueur, à la fois pour les employés et les bénévoles.

## Normes en matière de mission, de gouvernance et de transparence

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
Énoncé de mission	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un énoncé de mission.</p> <p>L'organisme de bienfaisance révisé régulièrement son énoncé de mission pour vérifier sa pertinence.</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un énoncé de mission.</p> <p>L'organisme de bienfaisance révisé régulièrement son énoncé de mission pour vérifier sa pertinence.</p> <p>Une évaluation est planifiée pour les programmes qui exigent une grande quantité de travail et de ressources (c.-à-d. pour évaluer leurs résultats pour les participants, veiller à leur efficacité et à leur efficacité et mesurer les résultats en fonction des coûts et de la mission du programme).</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un énoncé de mission, examiné régulièrement et aligné manifestement sur son programme d'action.</p> <p>L'organisme de bienfaisance révisé régulièrement son énoncé de mission pour vérifier sa pertinence.</p> <p>Une évaluation est planifiée pour les programmes qui exigent une grande quantité de travail et de ressources (c.-à-d. pour évaluer leurs résultats pour les participants, veiller à leur efficacité et mesurer les résultats en fonction des coûts et de la mission du programme).</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un énoncé de mission, examiné régulièrement et aligné manifestement sur son programme d'action.</p> <p>L'organisme de bienfaisance révisé régulièrement son énoncé de mission pour vérifier sa pertinence.</p> <p>Une évaluation est planifiée pour les programmes qui exigent une grande quantité de travail et de ressources (c.-à-d. pour évaluer leurs résultats pour les participants, veiller à leur efficacité et mesurer les résultats en fonction des coûts et de la mission du programme).</p>
<b>Gouvernance</b>				
1. Implication du conseil d'administration	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un conseil d'administration efficace et indépendant des gestionnaires.</p> <p>Le conseil d'administration compte au moins trois membres (plus de préférence) et se réunit au moins deux fois par an, sans</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un conseil d'administration efficace et indépendant des gestionnaires.</p> <p>Le conseil d'administration compte au moins trois membres (plus de préférence) et se réunit au moins deux fois par an, sans</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un conseil d'administration efficace et indépendant des gestionnaires, devant lequel le chef de la direction est responsable.</p> <p>Le conseil d'administration compte au moins trois membres (plus de préférence) et se réunit au moins deux fois par an, sans</p>	<p>L'organisme de bienfaisance dispose d'un conseil d'administration efficace et indépendant des gestionnaires, devant lequel le chef de la direction est responsable.</p> <p>Le conseil d'administration compte au moins trois membres (plus de préférence) et se réunit au moins deux fois par an, sans limiter son ordre du jour à un ou plusieurs points</p>

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
1. Implication du conseil d'administration (suite)	<p>limiter son ordre du jour à un ou plusieurs points particuliers (p. ex., nomination des dirigeants).</p> <p>Nombre de réunions suffisant pour assurer le contrôle de l'activité de l'organisme par son conseil d'administration.</p> <p>Les administrateurs ne sont pas rémunérés.</p> <p>Aucun membre du conseil d'administration n'est en droit de percevoir, soit directement, soit indirectement, un salaire, des honoraires, des commissions ou toute autre rémunération pour les services rendus à l'organisme.</p> <p>La majorité des membres du conseil d'administration doivent être indépendants les uns des autres, du chef de la direction/directeur général ou des autres gestionnaires.</p> <p>Chaque membre du conseil d'administration doit agir dans l'intérêt bien compris de l'organisme et ne doit être ni contrôlé, ni limité dans son action par une entité ou un groupe d'intérêt externe l'ayant élu ou nommé au conseil d'administration.</p>	<p>limiter son ordre du jour à un ou plusieurs points particuliers (p. ex., nomination des dirigeants).</p> <p>Nombre de réunions suffisant pour assurer le contrôle de l'activité de l'organisme par son conseil d'administration.</p> <p>Les administrateurs ne sont pas rémunérés.</p> <p>Aucun membre du conseil d'administration n'est en droit de percevoir, soit directement, soit indirectement, un salaire, des honoraires, des commissions ou toute autre rémunération pour les services rendus à l'organisme.</p> <p>La majorité des membres du conseil d'administration doivent être indépendants les uns des autres, du chef de la direction/directeur général ou des autres gestionnaires.</p> <p>Chaque membre du conseil d'administration doit agir dans l'intérêt bien compris de l'organisme et ne doit être ni contrôlé, ni limité dans son action par une entité ou un groupe d'intérêt externe l'ayant élu ou nommé au conseil d'administration.</p>	<p>limiter son ordre du jour à un ou plusieurs points particuliers (p. ex., nomination des dirigeants).</p> <p>Nombre de réunions suffisant pour assurer le contrôle de l'activité de l'organisme par son conseil d'administration.</p> <p>Les administrateurs ne sont pas rémunérés.</p> <p>Aucun membre du conseil d'administration n'est en droit de percevoir, soit directement, soit indirectement, un salaire, des honoraires, des commissions ou toute autre rémunération pour les services rendus à l'organisme.</p> <p>La majorité des membres du conseil d'administration doivent être indépendants les uns des autres, du chef de la direction/directeur général ou des autres gestionnaires.</p> <p>Chaque membre du conseil d'administration doit agir dans l'intérêt bien compris de l'organisme et ne doit être ni contrôlé, ni limité dans son action par une entité ou un groupe d'intérêt externe l'ayant élu ou nommé au conseil</p>	<p>particuliers (p. ex., nomination des dirigeants).</p> <p>Nombre de réunions suffisant pour assurer le contrôle de l'activité de l'organisme par son conseil d'administration.</p> <p>Les administrateurs ne sont pas rémunérés.</p> <p>Aucun membre du conseil d'administration n'est en droit de percevoir, soit directement, soit indirectement, un salaire, des honoraires, des commissions ou toute autre rémunération pour les services rendus à l'organisme.</p> <p>La majorité des membres du conseil d'administration doivent être indépendants les uns des autres, du chef de la direction/directeur général ou des autres gestionnaires.</p> <p>Chaque membre du conseil d'administration doit agir dans l'intérêt bien compris de l'organisme et ne doit être ni contrôlé, ni limité dans son action par une entité ou un groupe d'intérêt externe l'ayant élu ou nommé au conseil d'administration.</p>

Thème	Norme d'excellence minimale			Pratiques exemplaires
	1. Organisme de bienfaisance à la gestion exclusivement bénévole	2. Micro-organisme de bienfaisance (1 niveau hiérarchique sous le DG, directement responsable devant le conseil d'administration)	3. Tous les autres organismes de bienfaisance	
	<p>Les procès-verbaux sont rédigés adéquatement et les politiques répertoriées convenablement dans des registres.</p>	<p>Le nombre de membres de l'organisme avec droit de vote ne doit pas être inférieur au nombre de membres du conseil d'administration.</p> <p>Les procès-verbaux sont rédigés adéquatement et les politiques répertoriées convenablement dans des registres.</p> <p>Politique en vigueur sur les conflits d'intérêts.</p>	<p>d'administration.</p> <p>Le nombre de membres de l'organisme avec droit de vote ne doit pas être inférieur au nombre de membres du conseil d'administration.</p> <p>Les procès-verbaux sont rédigés adéquatement et les politiques répertoriées convenablement dans des registres.</p> <p>Politique en vigueur sur les conflits d'intérêts.</p>	<p>Le nombre de membres de l'organisme avec droit de vote ne doit pas être inférieur au nombre de membres du conseil d'administration.</p> <p>Les procès-verbaux sont rédigés adéquatement et les politiques répertoriées convenablement dans des registres.</p> <p>Politique en vigueur sur les conflits d'intérêts.</p>
2. Rôle moteur du conseil d'administration dans l'embauche et l'évaluation du rendement du chef de la direction	<p>Le conseil d'administration joue un rôle dans l'embauche ou l'évaluation du rendement du chef de la direction.</p>	<p>Le conseil d'administration joue un rôle dans l'embauche ou l'évaluation du rendement du chef de la direction.</p>	<p>Le conseil d'administration joue un rôle dans l'embauche et l'évaluation du rendement du chef de la direction.</p>	<p>Le conseil d'administration joue un rôle dans l'embauche et l'évaluation du rendement du chef de la direction.</p> <p>La description du poste et le processus d'évaluation du chef de la direction sont en vigueur.</p>
3. Vérification	<p>Préparation des états financiers par un comptable externe.</p>	<p>Vérification ou examen interne des modalités de contrôle.</p> <p>Préparation des états financiers par un comptable externe.</p>	<p>Vérification financière et vérification des modalités de contrôle réalisées en toute indépendance.</p>	<p>Vérification financière et vérification des modalités de contrôle réalisées en toute indépendance.</p>

<p>4. Respect du <i>Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière</i></p>	<p>Respect des principes fondamentaux du Code.</p>	<p>Respect des principes fondamentaux du Code.</p> <p>Comité chargé de contrôler régulièrement le respect du Code.</p> <p>Modalités de reddition de comptes au conseil d'administration.</p>	<p>Respect des principes fondamentaux du Code.</p> <p>Comité chargé de contrôler régulièrement le respect du Code.</p> <p>Modalités de reddition de comptes au conseil d'administration.</p>	<p>Respect des principes fondamentaux du Code.</p> <p>Comité chargé de contrôler régulièrement le respect du Code.</p> <p>Modalités de reddition de comptes au conseil d'administration.</p>
<p>5. Conseil d'administration responsable du plan stratégique</p>	<p>Il existe un plan de mise en œuvre de la mission, définie à partir des buts et objectifs prédéfinis.</p>	<p>Il existe un plan de mise en œuvre de la mission, définie à partir des buts et objectifs prédéfinis.</p>	<p>Conseil d'administration responsable de la planification stratégique.</p> <p>Processus d'évaluation des résultats en vigueur.</p>	<p>Conseil d'administration responsable de la planification stratégique.</p> <p>Processus d'évaluation des résultats en vigueur.</p>
<p>6. Perfectionnement professionnel du conseil d'administration</p>	<p>Information des nouveaux membres du conseil d'administration sur le rôle et les pratiques de l'organisme de bienfaisance.</p>	<p>Information des nouveaux membres du conseil d'administration sur le rôle et les pratiques de l'organisme de bienfaisance.</p> <p>Les membres doivent connaître leurs responsabilités légales et fiduciaires, exercer une diligence raisonnable, conformément à leur obligation de diligence, connaître les activités de l'organisme de bienfaisance et être parfaitement informés de sa situation financière.</p>	<p>Processus d'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration.</p> <p>Description du rôle en place.</p> <p>Les membres doivent connaître leurs responsabilités légales et fiduciaires, exercer une diligence raisonnable, conformément à leur obligation de diligence, connaître les activités de l'organisme de bienfaisance et être parfaitement informés de sa situation financière.</p> <p>Le conseil d'administration comprend ses responsabilités légales et fiduciaires.</p> <p>Le conseil d'administration comprend les politiques de RH, entre autres.</p>	<p>Processus d'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration.</p> <p>Description du rôle en place.</p> <p>Les membres doivent connaître leurs responsabilités légales et fiduciaires, exercer une diligence raisonnable, conformément à leur obligation de diligence, connaître les activités de l'organisme de bienfaisance et être parfaitement informés de sa situation financière.</p> <p>Le conseil d'administration comprend ses responsabilités légales et fiduciaires.</p> <p>Le conseil d'administration comprend les politiques de RH, entre autres.</p>

7. Conflit d'intérêts		<p>Une politique sur les conflits d'intérêts et des procédures de divulgation, d'examen et de prise de décision sur les conflits réels ou possibles devraient être en vigueur.</p> <p>Les membres du conseil d'administration, les employés et les bénévoles doivent divulguer tout conflit d'intérêts connu entre eux-mêmes, ou un membre de leur proche entourage familial et l'organisation.</p>	<p>Une politique sur les conflits d'intérêts et des procédures de divulgation, d'examen et de prise de décision sur les conflits réels ou possibles devraient être en vigueur.</p> <p>Les membres du conseil d'administration, les employés et les bénévoles doivent divulguer tout conflit d'intérêts connu entre eux-mêmes, ou un membre de leur proche entourage familial et l'organisation.</p>	<p>Une politique sur les conflits d'intérêts et des procédures de divulgation, d'examen et de prise de décision sur les conflits réels ou possibles devraient être en vigueur.</p> <p>Les membres du conseil d'administration, les employés et les bénévoles doivent divulguer tout conflit d'intérêts connu entre eux-mêmes, ou un membre de leur proche entourage familial et l'organisation.</p>
<b>Transparence</b>				
1. Les états financiers sont consultables par le public	L'organisation favorise l'accès des donateurs à ses états financiers.	L'organisation favorise l'accès des donateurs à ses états financiers.	<p>L'organisation favorise l'accès des donateurs à ses états financiers.</p> <p>Affichage des états financiers sur le site Web.</p>	<p>L'organisation favorise l'accès des donateurs à ses états financiers.</p> <p>Affichage des états financiers sur le site Web.</p>
2. Divulgation complète	Informations communiquées sur demande.	Informations communiquées sur demande.	Informations communiquées sur demande.	Informations communiquées sur demande.
3. Publication du rapport annuel (en version imprimée ou électronique)		L'organisme publie chaque année un rapport sur ses résultats.	<p>L'organisme publie chaque année un rapport sur ses résultats.</p> <p>Le rapport annuel contient des informations sur la situation financière, les programmes et les résultats.</p> <p>Le rapport annuel est expédié par la poste aux principales parties prenantes.</p> <p>Il est consultable sur le site Web.</p>	<p>L'organisme publie chaque année un rapport sur ses résultats.</p> <p>Le rapport annuel contient des informations sur la situation financière, les programmes et les résultats.</p> <p>Le rapport annuel est expédié par la poste aux principales parties prenantes.</p> <p>Il est consultable sur le site Web.</p> <p>Organisation d'un Forum public pour rendre des comptes aux donateurs et à la collectivité au sens large.</p>

4. Existence d'une politique sur les plaintes	Gestion informelle des plaintes par l'organisme.	Gestion informelle des plaintes par l'organisme.	Politique et procédure formelles en vigueur pour les plaintes.  Responsabilité devant le conseil d'administration.	Politique et procédure formelles en vigueur pour les plaintes.  Responsabilité devant le conseil d'administration.
5. Gestion de la réputation			Politique en vigueur sur l'acceptation des dons et les dons assortis de restrictions.	Politique en vigueur sur l'acceptation des dons et les dons assortis de restrictions.