

Assurer
l'excellence

Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien

Proposition d'intégration de normes d'excellence volontaires au sein du secteur bénévole et communautaire canadien

Comité directeur des normes

 **Great-West**
COMPAGNIE D'ASSURANCE-VIE

 **London
Life**

 **Canada-Vie**

LA PARFAITE ALLIANCE COMMUNAUTAIRE^{MC}

Membres du Comité directeur des normes

Président : Don McCreesh, président, Imagine Canada

Organismes partenaires de la création des normes :

Marcel Lauzière, PDG, Imagine Canada

Ruth McKenzie, PDG, Bénévoles Canada

Lynne Toupin, DG, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Membres du secteur :

Silvana Anania, directrice nationale des opérations, Fondation canadienne du rein

Dina Bell Laroche, présidente, Full Circle Communications

Ron Cantin, chef de programme, Fondation Trillium de l'Ontario

Marlene Deboisbriand, directrice services et développement, Clubs Garçons & Filles du Canada

Heather Ferguson, présidente, Fondation canadienne de l'ouïe

Gordon Floyd, président-directeur général, Santé mentale pour enfants Ontario

Jane Humphries, vice-présidente, Développement et perfectionnement professionnel, Fondations communautaires du Canada

Joelle Lewis, directrice des partenariats de mentorat et de la prestation des services, Grands Frères et Grandes Sœurs du Canada

John Pellowe, pdg, Canadian Council of Christian Charities

Catherine Smith, directrice de l'exploitation, Centraide du Grand Toronto

Claude Tremblay, directeur de l'exploitation/directeur financier Croix-Rouge canadienne

Personnel : Cathy Barr, vice-présidente aux opérations, Imagine Canada
Lynn Chambers, agente de programme, normes, Imagine Canada

Mandat du Comité directeur des normes

Le Comité directeur des normes sera responsable de l'ensemble de l'initiative de création de normes, notamment de la gouvernance, de l'adhésion, des normes, du processus d'agrément et ce, jusqu'au premier Forum des normes qui se déroulera au début 2010. Au cours de ce Forum, le Conseil des normes des organismes de bienfaisance sera élu par les membres et dirigera ensuite toute l'initiative.

Le Comité directeur des normes sera composé de leaders d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif intéressés et de tous les organismes partenaires de la création des normes. De plus, des membres seront choisis au sein du Groupe de référence sur l'obligation pour assurer une continuité dans la réflexion de la première équipe de planification. Le Comité sera présidé par Imagine Canada durant la première phase de développement et jusqu'au lancement de l'initiative lors du Forum des normes qui se tiendra au début 2010.

Le Comité directeur des normes devra s'inspirer de la vision, des principes et des convictions formulés dans la documentation présentée au secteur au début 2008, et devra intégrer rétroaction reçue par le secteur lors des Webconférences pour le secteur d'Imagine Canada et du Sommet de 2008.

Principalement, le Comité directeur des normes devra préparer le Forum des normes 2010 en veillant à ce que les éléments suivants puissent être soumis aux participants (membres provisoires) pour qu'ils les examinent et les approuvent :

- un ensemble de normes à présenter pour qu'elles soient débattues et examinées au cours de l'année suivante;
- un plan d'activités pour le Conseil des normes des organismes de bienfaisance;
- un processus d'agrément;
- une structure de gouvernance pour l'ensemble de l'initiative;
- un réseautage/partenariat continu avec les autres initiatives de normes du secteur.

Portée et terminologie

Lorsque cette initiative a d'abord été proposée, et abordée avec les membres du secteur au cours de l'année 2008, elle visait les organismes de bienfaisance canadiens. Cependant, lors des discussions du Comité directeur des normes, un consensus a été atteint pour qu'elle élargisse sa portée pour inclure les organismes sans but lucratif admissibles.

Les raisons pour étendre sa portée sont les suivantes :

- un grand nombre d'organismes sans but lucratif sont intéressés à prendre part à cette initiative;
- le public en général ne fait pas la différence entre un organisme de bienfaisance et un organisme sans but lucratif, et ne sait pas si l'organisme avec qui il traite est un organisme de bienfaisance ou un organisme sans but lucratif;
- de nombreux donateurs et bailleurs de fonds nous ont rapporté que même si des normes étaient créées à l'intention des organismes de bienfaisance, ils demanderaient probablement aux organismes sans but lucratif s'ils adhèrent ou se conforment à ces normes.

Le Comité directeur des normes en est alors venu à la conclusion que certaines catégories d'organismes sans but lucratif ne devraient pas être admissibles (p. ex. associations commerciales) et que les critères d'adhésion devraient correspondre aux critères d'adhésion récemment annoncés par Imagine Canada. Pour prendre part à l'initiative **Assurer l'excellence**, les organismes devront satisfaire les critères suivants :

1. Être un organisme autogéré composé de personnes qui se sont réunies volontairement pour agir pour le bien de la collectivité et dans un but autre que de faire des profits pour elles-mêmes ou leurs membres. L'organisme doit être basé au Canada.
2. Être un organisme de bienfaisance enregistré.
3. Les organismes sans but lucratif qui ne sont pas enregistrés seront admissibles si leurs buts, objectifs et méthodologies de travail sont étayés dans un document public. L'organisme doit être ouvert à tous les membres de la communauté intéressés aux objectifs soutenus par l'organisme. La mission et les objectifs de l'organisme doivent s'aligner sur l'esprit et les objectifs de l'ensemble du secteur de bienfaisance et sans but lucratif.
4. Les organismes doivent être légalement constitués et leur existence ne doit pas être limitée dans le temps pour un objectif précis.
5. Les organismes affiliés à un parti politique, à un syndicat ou à une entreprise à but lucratif ne seront pas admissibles.

Par la suite, le groupe s'est vu confronté à la question de terminologie. Comment devait-il nommer ce groupe d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif? En dépit des préoccupations de certains membres du secteur, dans ce document, ce groupe prendra l'appellation collective de « Secteur bénévole et communautaire » simplement parce qu'un meilleur terme n'a pas été trouvé.

Historique de l'initiative Assurer l'excellence

De nombreuses industries sont dotées de normes ou de codes de conduite qui établissent clairement les bonnes pratiques, et indiquent au public qu'ils traitent avec une entreprise ou un organisme digne de confiance. Comme suite au travail d'Imagine Canada au cours des dernières années portant sur les leaders du secteur bénévole et communautaire, il était de plus en plus évident que les normes constituaient une façon proactive pour le secteur de conserver la confiance du public et d'accomplir leur mission.

Jusqu'à présent, et contrairement à de nombreuses institutions, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif ainsi que leurs leaders ont maintenu un haut niveau de confiance du public. Cependant, il y a des raisons de s'inquiéter. La grande majorité des organismes de bienfaisance et sans but lucratif est bien administré et mérite la confiance du public, mais un seul scandale peut venir ternir la réputation du secteur entier. Les médias scrutent de plus en plus les activités des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, notamment leurs activités de financement et de gestion financière. Les donateurs sont donc plus avertis et exigent une plus grande transparence de la part des organismes qu'ils soutiennent.

Des études menées sur le secteur démontrent que le recrutement de bénévoles, de membres du conseil d'administration ainsi que les activités de financement représentent les défis les plus importants auxquels sont confrontés les organismes de bienfaisance et sans but lucratif. En effet, l'Enquête de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation rapporte qu'un pourcentage important de donateurs n'ont pas consenti davantage de dons parce qu'ils n'avaient pas apprécié la façon dont leurs dons avaient été sollicités, ou parce qu'ils ne savaient pas si leur argent allait être utilisé à bon escient. Également, les résultats de l'enquête de 2008 de la Fondation Muttart intitulée *Talking About Charities* ont révélé que les Canadiens qui ne font pas confiance aux organismes de bienfaisance entretiennent des doutes parce qu'ils ne savent pas avec exactitude comment leur argent est investi. Les Canadiens croient également qu'il est nécessaire que les organismes fassent preuve de plus grande transparence relativement à leurs pratiques, et qu'ils soient obligés de révéler la façon dont les dons sont dépensés.

Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif doivent inculquer la confiance en leurs activités à leurs bénévoles, à leurs donateurs ainsi qu'au public. Dans une société où l'on exige de plus en plus de transparence et de responsabilité, des mesures supplémentaires sont nécessaires pour veiller à ce que les organismes du secteur bénévole et communautaire canadien s'acquittent de leurs obligations aux yeux des acteurs impliqués dans leurs activités, et optimisent leur propre performance. Les normes, parfois liées au concept d'autoréglementation, constituent une façon de promouvoir la confiance et d'indiquer aux donateurs que les organismes de bienfaisance et sans but lucratif sont dignes de leur confiance.

Qu'entend-on par normes?

Dans le cas qui nous occupe, les normes font davantage référence à un code de conduite volontaire ou à un ensemble de bonnes pratiques qui ont pour but d'encourager les organismes canadiens de bienfaisance et sans but lucratif à mener leurs activités pour qu'elles soient avantageuses tant pour eux que pour la collectivité. Ces normes ne seront pas statiques et feront régulièrement l'objet d'un processus de révision et d'approbation par les organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui participent à l'initiative de création des normes. L'adhésion à l'initiative de création des normes est une décision volontaire prise par chacun des organismes.

Arguments en faveur des normes

Selon les recherches menées et le dialogue engagé auprès du secteur, il existe d'excellents arguments en faveur de la création de normes. En effet, les normes peuvent :

1) Améliorer les pratiques et accroître le rendement des organismes. Les normes constituent un outil que les organismes de bienfaisance et sans but lucratif peuvent sensibiliser le personnel et les membres des conseils d'administration aux pratiques exemplaires. Elles offrent également des lignes directrices claires pour faciliter la prise de décisions éthiques et éclairées. Tout en renforçant les pratiques des organismes, les normes peuvent également bâtir des organismes de bienfaisance et sans but lucratif plus rentables qui disposent de plus de fonds et d'une base de bénévoles et d'employés plus fortes. Enfin, les normes aident les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à réaliser leurs missions et à améliorer leurs services rendus aux Canadiens.

2) Promouvoir la transparence et la responsabilité du secteur inspirant ainsi la confiance au public. Grâce à ces mesures de responsabilisation, le public et les donateurs peuvent mieux évaluer les organismes de bienfaisance et sans but lucratif avant même de consentir un don. Les normes peuvent servir d'indices aux donateurs, leur confirmant ainsi qu'ils consentent un don à un organisme rentable et éthique. Les donateurs ne disposent pas toujours de suffisamment de temps pour étudier un organisme avant de consentir un don, même s'ils veulent s'assurer que leur don sera versé à un organisme rentable et digne de confiance. Une marque respectée, un logo ou un « sceau d'approbation » peut ainsi faciliter la tâche aux donateurs.

3) Promouvoir les bonnes pratiques déjà en place et bâtir une collectivité d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Une initiative de création de normes permet aux organismes du secteur bénévole et communautaire de partager plus facilement de l'information sur les bonnes pratiques déjà en place afin de renforcer leurs activités.

4) Éviter l'imposition d'une nouvelle réglementation gouvernementale. Étant donné que les médias scrutent de plus près les organismes de bienfaisance et sans but lucratif, il existe alors un risque que plusieurs paliers de gouvernement exigent l'adoption de règles supplémentaires. Dans certains pays, et dans d'autres secteurs au Canada, des normes ont été créées comme solution de rechange aux règlements des gouvernements. Si elles sont adoptées, les normes pourraient jouer ce même rôle dans le secteur bénévole et communautaire canadien.

Défis et préoccupations

L'élaboration d'un programme de normes pertinentes et réussies comporte également de nombreux défis. Voici certaines des préoccupations des organismes de bienfaisance et sans but lucratif :

1) Les organismes de bienfaisance sont déjà réglementés par l'administration publique. Les organismes de bienfaisance se soumettent déjà à des lois fédérales et provinciales qui réglementent leurs activités de financement. Les normes pourraient alors ajouter un degré supplémentaire de complexité. Un programme de normes devra ainsi compléter les règles déjà en place et veiller à ce qu'elles n'imposent pas un fardeau aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif aux capacités limitées.

2) De nombreux organismes de bienfaisance et sans but lucratif prennent déjà part à un programme de normes. Il existe déjà de nombreux programmes de normes qui, souvent, visent des sous-secteurs précis ou des associations nationales. Bien qu'il puisse avoir chevauchement entre les normes, bon nombre de ces organismes de bienfaisance et sans but lucratif/associations ont indiqué qu'ils pouvaient voir un certain

avantage soit à remplacer leurs propres normes par celles du secteur, soit à incorporer les normes du secteur à leurs normes uniques au sous-secteur. Un processus devra être mis en place pour collaborer avec les programmes de normes déjà en place et les nouveaux programmes afin d'éviter les chevauchements et veiller à ce que la communication avec le public soit claire.

3) Les normes peuvent accroître les frais d'exploitation d'un organisme. Certains s'inquiètent que les normes augmentent leurs frais d'exploitation. Tout processus de création de normes doit atteindre un équilibre entre l'établissement de lignes directrices de haut niveau et les coûts liés à la mise en œuvre de ces lignes directrices. Le processus de création de normes ainsi que de mise en œuvre doit être conçu dans le but d'ajouter une valeur plus grande que son coût de mise en œuvre.

Évolution de l'initiative Assurer l'excellence

En 2006, Imagine Canada a obtenu du financement pour procéder à la mise à jour de son *Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière*, pour répondre aux changements législatifs, aux nouvelles pratiques de collecte de fonds et à l'évolution de l'attitude des donateurs et du public depuis le lancement du Code, il y a un peu plus de dix ans maintenant. Également en septembre 2006, son conseil d'administration a mis sur pied le Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes, qui était composé d'un groupe pancanadien de 17 experts et de leaders du secteur, lequel groupe avait comme mandat de formuler des recommandations au conseil sur les démarches relatives aux enjeux liés à la « responsabilité et aux normes de pratique pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif ». L'intention était à la fois de mettre le travail du Code d'éthique dans un contexte plus large de responsabilité et de lancer un processus d'évaluation des préoccupations concernant la responsabilité des organismes de bienfaisance au-delà des enjeux liés au financement. Le Groupe de référence en est venu à la conclusion que l'adoption de normes dans divers secteurs pourrait soutenir la confiance du public et accroître la crédibilité, la performance et la rentabilité des organismes canadiens de bienfaisance enregistrés. Au cours d'une série de rencontres et de conférences téléphoniques tenues entre septembre 2006 et septembre 2007, le Groupe de référence a alors dirigé l'élaboration d'un plan pour accroître la responsabilité et la performance des organismes canadiens de bienfaisance enregistrés. Ce plan comprenait l'élaboration d'un premier ensemble de normes et l'examen de modèles d'affaires à l'aide desquels l'élaboration de ces normes et de programmes de normes reliés pourrait être soutenue.

Lors de ses délibérations, le Groupe de référence a passé en revue l'expérience de nombreux programmes de normes adoptés tant au Canada (Canadian Council of Christian Charities, Normes d'excellence de Centraide, Code d'éthique en matière de collecte de fonds de l'Armée du Salut) qu'à l'extérieur du pays (Maryland Association of Nonprofit Organizations, fondée en 1998; Standards for Excellence Institute, fondé en 2004 pour reprendre la programmation du Maryland dans d'autres États – maintenant adoptée dans 10 autres États américains; UK Fundraising Standards Board, International NGO Accountability Charter; etc.). De plus, au cours de la dernière décennie, Imagine Canada a appliqué son Code d'éthique au nom des organismes de bienfaisance canadiens. Au cours des trois dernières années, cette initiative fructueuse a fait l'objet d'une révision, et les leçons tirées de cette expérience ont inspiré le raisonnement du Groupe de référence dans le cadre de cette initiative. En effet, les leçons tirées du Code d'éthique comprennent : la nécessité de fonder un organisme indépendant d'agrément/de prise de décisions, de créer un processus rigoureux d'agrément, de procéder à des mises à jour régulières des normes, et de mettre sur pied des processus pour créer des partenariats avec d'autres organismes de normalisation.

Les recommandations du Groupe de référence ont été divulguées au secteur en octobre 2007 sous la forme d'un document de travail. La rétroaction sur ce document ainsi que du WebCast d'Imagine Canada sur le même sujet était généralement positive. Un atelier a été animé lors du Sommet du secteur en mai 2008 et la rétroaction et les suggestions de toutes ces sources ont été incluses dans le document « Phase de lancement » qui a été distribué au secteur à l'été 2008. Ce document propose un processus pour élaborer l'initiative pour que le secteur puisse prendre une décision. L'objectif de ce processus était de créer un Comité directeur du secteur pour peaufiner le concept jusqu'à la préparation de recommandations détaillées à soumettre au secteur.

Assurer l'excellence

Le comité directeur du secteur a accouché, après une série de rencontres et de téléconférences, de ce document comme proposition au secteur pour lancer la conception de l'initiative. Évidemment, un travail plus détaillé est nécessaire, mais on a cru que si le concept de base exposé dans ce document était acceptable aux yeux d'un assez grand groupe d'organismes membres potentiels lors du premier Forum des normes qui se tiendra au début de l'année 2010, alors le leadership de ce groupe, proposé comme le Conseil des normes des organismes de bienfaisance, qui sera élu lors du Forum des normes de 2010, pourrait s'occuper de la gestion et de la direction de l'initiative.

Lancement de l'initiative Assurer l'excellence

Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif au Canada seront invités à prendre part au Forum des normes qui se déroulera au début 2010. Au cours de ce forum, ces organismes devront débattre et approuver des structures et processus de gouvernance, des critères d'adhésion, des valeurs ainsi que des principes de conception dans le cadre de l'initiative **Assurer l'excellence**. Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif intéressés deviendront des « membres provisoires » du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** au cours de l'année suivante dans le cadre de l'établissement d'un organisme « provisoire » sans but lucratif et non incorporé (**Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**). Un conseil élu composé de « membres provisoires » et d'**organismes partenaires de la création des normes** assurera la direction de cette initiative au cours de l'année suivante. Ces membres devront répondre devant le secteur de la préparation et de la formalité de la structure de gouvernance, du processus d'agrément, du modèle de gestion et du premier ensemble de normes, qui devront être approuvés lors du second Forum des normes qui se déroulera en 2011.

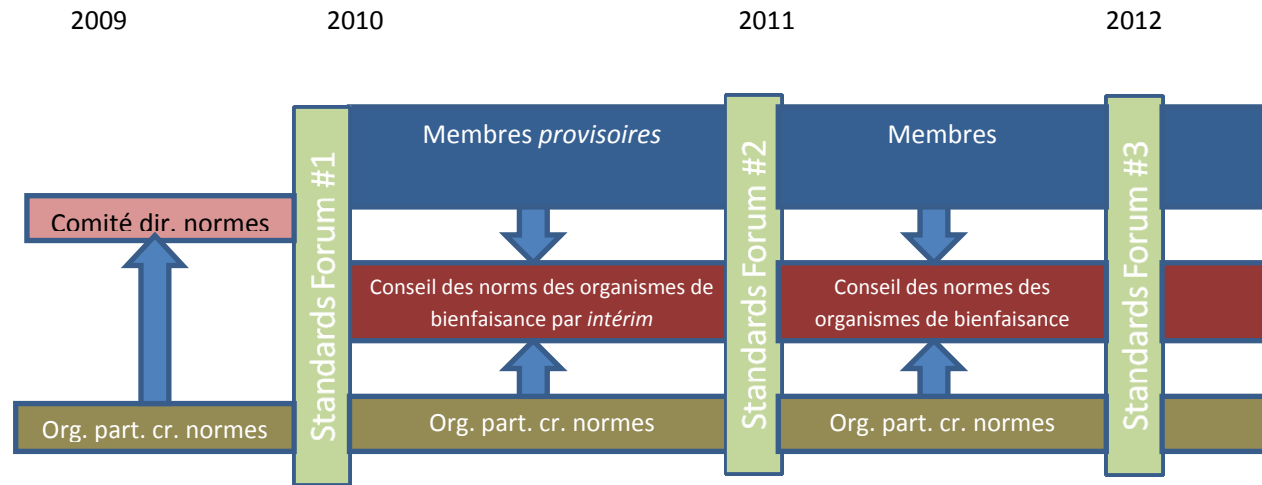
Le Forum des normes 2011 sera l'hôte du lancement d'une nouvelle société sans but lucratif (**Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**) qui sera dirigée par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** élu et qui invitera les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à devenir membres en se soumettant à un processus d'évaluation menée par les pairs. Le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** prévoit se doter d'une « marque » ou d'un « logo » (p. ex. **Assurer l'excellence**) qui, publiquement, dévoilera qu'un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif se conforme aux normes. La prémisse derrière cette nouvelle entité est le principe qu'elle sera conçue et dirigée « par ses membres et pour ses membres ».

Une rencontre annuelle du Forum des normes sera prévue au cours de laquelle les membres du conseil seront élus et des décisions seront prises concernant certains enjeux tels l'évolution des normes, les frais d'adhésion et le processus d'agrément.

L'adhésion au **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** se fera sur une base volontaire.

Les détails sur l'adhésion (frais, conditions, droits de vote, etc.) seront élaborés par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** « provisoire » entre la tenue du premier et du second Forum des normes.

Échéancier



Principaux organismes et processus de décisions choisis à cette date

Mission de l'initiative de création de normes

Définir les comportements, les normes et les pratiques qui inspirent confiance au public et qui améliorent la crédibilité et le rendement des organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes sans but lucratif admissibles du Canada, et mettre au point un processus de divulgation des informations et d'agrément afin de démontrer publiquement le respect de ces normes.

Buts de l'initiative de création des normes

- Inspirer confiance au public, donner de l'assurance au secteur et protéger à la fois sa crédibilité et les intérêts du public.
- Démontrer au public la responsabilité du secteur et servir de frein et de contrepoids pour garantir l'adoption de bonnes pratiques.
- Fournir des outils de sensibilisation et des moyens de renforcement des capacités.
- Élaborer et améliorer régulièrement les normes et les processus d'agrément pour le secteur de bienfaisance canadien.

Valeurs et principes de conception de l'initiative de création de normes

- **Appartenir aux membres et diriger par les membres et pour les membres » :**
 - La gouvernance d'un organisme de réglementation, ainsi que la définition des normes dans le détail seront contrôlées par les organismes qui participeront à l'initiative de création de normes.
 - Les normes autogérées sont beaucoup plus efficaces et nettement préférables aux normes ou aux règlements imposés de l'extérieur.
 - Cette initiative adoptera un modèle de gestion autofinancée par ses membres pour assurer son indépendance par rapport aux intervenants externes.
 - Ces normes seront intégrées aux normes des organismes et des réseaux qui disposent déjà de normes et de codes de conduite, ou d'une expertise précieuse pour les domaines d'application des normes. Si un sous-secteur ou un réseau national a déjà créé des normes, cette initiative devra s'efforcer de participer à son travail de création de normes ou de l'intégrer pour éviter le double emploi et pour augmenter la crédibilité des normes dans leur ensemble ainsi qu'aux normes du sous-secteur.
 - Il importe que les conseils d'administration des organismes canadiens de bienfaisance et sans but lucratif comprennent et approuvent cette initiative pour qu'elle réussisse.
- **Démarche progressive et soumise à des approbations périodiques :**
 - L'initiative adoptera une démarche progressive pour faire apprécier cette initiative, créer un consensus autour des normes et les faire comprendre, convaincre des avantages de l'agrément.
 - Avant de passer à l'« étape suivante », il est indispensable que les membres s'approprient de la démarche et la rendent crédible aux yeux de tous les autres acteurs.
 - La démarche soumise à des approbations périodiques veillera à ce que la compétence et la crédibilité tant des normes que des processus administratifs soient établies avant de passer à l'étape suivante.

-
- La méthode d'agrément aux normes par l'évaluation par les pairs pourrait ultimement mener à la certification par un tiers et à un processus de vérification.
 - Une fois cette initiative formelle, le *Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière* d'Imagine Canada sera intégré à ces normes une fois que le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** sera un organisme officiel.
 - Le processus d'adhésion/d'agrément permettra aux membres potentiels d'évoluer et d'effectuer une transition vers une conformité aux normes d'abord par une adhésion provisoire (limitée dans le temps) au cours de laquelle ils reconnaîtront les normes et s'engageront à s'y conformer. Les membres à part entière devront se conformer à toutes les normes (ou devront divulguer publiquement les raisons qui les empêchent de se conformer à une norme et les raisons pour lesquelles l'organisme ne devrait pas s'y conformer).
 - **Transparence :**
 - Le processus de développement, de mise en œuvre et d'administration des normes est aussi important que les normes en soi. Ainsi, le processus doit être ouvert et transparent pour ses membres, le secteur et toutes les parties prenantes.
 - Les changements proposés aux structures ou aux processus de gouvernance ou les normes doivent être annoncés à l'avance, y compris un engagement à ne pas passer à l'étape suivante sans obtenir la confiance des membres en la compétence et la capacité du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** à administrer équitablement et efficacement le programme.
 - **Célébrer le succès :**
 - Une fois formé, le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** doit envisager inclure certains programmes de reconnaissance pour célébrer le succès et reconnaître les remarquables niveaux de conformité des organismes canadiens de bienfaisance et sans but lucratif, afin d'encourager d'autres organismes à se joindre à l'initiative et à célébrer l'excellence au sein du secteur avec le public et les médias.
 - **Diversité :**
 - Les normes et les processus d'accompagnement seront élaborés dans le but de favoriser la participation du plus grand nombre possible d'organismes pour ainsi éviter de créer un programme pour les élites.
 - Les normes doivent tenir compte de la diversité de taille des membres potentiels. Elles seront élaborées de manière à s'appliquer proportionnellement aux différentes tailles des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, et ces mêmes règles s'appliqueront à tous.
 - Le modèle de financement prévoira que les organismes de plus grande taille devront déboursier davantage pour soutenir la participation d'organismes de moins grande taille. Toutefois, tous les organismes devront contribuer financièrement à l'initiative.
 - **Valeur ajoutée :**
 - Le produit final ainsi que les processus doivent être rentables et apporter une valeur ajoutée aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Il est indispensable d'éviter d'ajouter une lourdeur bureaucratique inutile ou de limiter leur capacité d'innovation.
 - Bien que les normes définiront les niveaux de conformité minimaux, leurs documents d'accompagnement devront présenter des renseignements sur les pratiques exemplaires dépassant largement ce seuil d'application minimal.
 - L'introduction de nouvelles normes doit s'accompagner, dans toute la mesure du possible, de l'accès à des modalités de renforcement des capacités et de sensibilisation pour appliquer les normes et les surpasser.
-

Gouvernance de l'initiative de création de normes

La prémisse derrière l'initiative **Assurer l'excellence** s'inspirera du principe qu'elle « appartient aux membres et est dirigée par ses membres et pour ses membres ». En effet, les organismes membres formeront le groupe (**Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**) qui approuvera toutes les décisions concernant la gouvernance de l'initiative, les normes, le processus d'agrément, etc. et élira également le conseil responsable de la gouvernance (**Conseil des normes des organismes de bienfaisance**). Les décisions du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** seront prises lors de réunions régulières (probablement annuellement) des membres (**Forum annuel des normes**).

Pour lancer l'initiative, un Comité directeur des normes, composé d'organismes canadiens leaders de bienfaisance et sans but lucratif, ainsi que de leaders de ces organismes qui se sont engagés à promouvoir l'initiative de création de normes, travaille depuis la dernière année à rédiger une proposition à soumettre aux membres potentiels. Le Comité directeurs des normes a pris la relève du Groupe de référence sur l'obligation de rendre des comptes d'Imagine Canada, de la gestion et des bénévoles et a rédigé ce document qui constitue le fondement des discussions pour les membres potentiels d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif lors du Forum des normes 2010. Lors de ce forum, il est souhaité que les membres potentiels atteignent un consensus fort pour lancer la prochaine étape de développement.

Le Comité directeur des normes propose le modèle de gouvernance suivant aux membres potentiels du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** pour étude et approbation lors du Forum des normes 2010.

Rôles au sein du « Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire »

« **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** » : une entreprise sans but lucratif – dirigée volontairement par les organismes membres. Seuls les membres à part entière auront droit de vote, sauf lors des deux premières années d'opération où les membres provisoires auront droit de vote alors que certains organismes en seront au début du processus d'agrément.

« **Membres** » : tout organisme canadien de bienfaisance ou sans but lucratif admissible qui a complété le processus d'agrément et qui a versé sa cotisation au **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**.

« **Membres provisoires** » : tout organisme canadien de bienfaisance ou sans but lucratif admissible qui a manifesté son intérêt pour obtenir l'agrément et a versé sa cotisation au **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**. L'adhésion en tant que membre provisoire s'étendra sur une période d'un à deux ans (à déterminer).

« **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** » : un conseil provisoire volontaire composé de 10 à 12 membres pour diriger le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**. Le conseil sera composé de leaders élus d'organismes membres, ou de membres provisoires dans la première année d'opération, qui éliront leurs propres administrateurs. Le **Conseil** proposera des règlements, choisira les membres du Comité indépendant d'agrément et dirigera l'initiative entre les rencontres des membres.

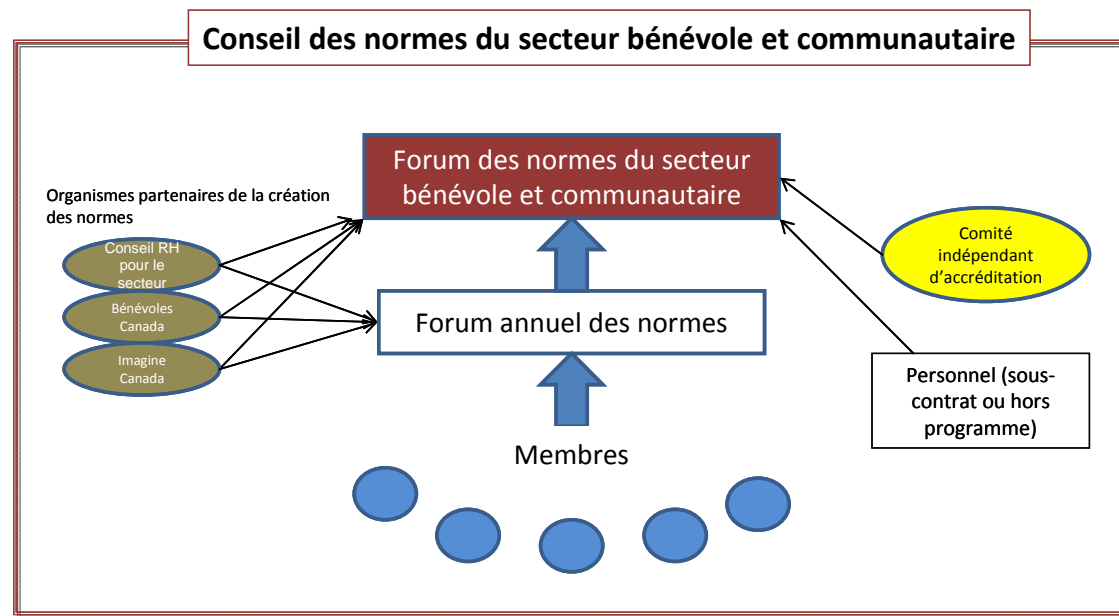
« **Organismes partenaires de la création des normes** » : organismes experts qui détiennent une expérience dans le secteur, qui sont engagés par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** pour promouvoir et mener le travail sur les normes au nom du secteur. Ces organismes s'engageront à mener un dialogue sur l'évolution des normes, à choisir les membres du Comité indépendant d'agrément et à défendre les initiatives de renforcement des capacités pour le secteur dans leur domaine d'expertise.

« **Forum annuel des normes** » : occasion où les membres et les membres potentiels pourront se rencontrer tous les ans pour revoir les normes (approuver tout changement), revoir et approuver le processus d'agrément et élire le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance**.

« **Comité indépendant d'agrément** » : le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** nommera un comité indépendant et d'experts compétents du secteur pour revoir les décisions concernant l'agrément et pour faciliter l'interprétation liée à chacun des secteurs des normes. Ce groupe fera également des recommandations concernant le retrait de tout organisme membre qui ne se conforme pas aux normes. (Ce comité opérera de la même façon que le Comité d'éthique d'Imagine Canada au cours des 10 dernières années.)

« **Exemplaire** » : la gouvernance du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** se doit d'être conçue de façon à refléter le caractère exemplaire des normes de gouvernance.

Gouvernance/Vision pour l'organisme



Agrément et adhésion à l'initiative de création des normes

Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui manifestent leur intention d'obtenir l'agrément seront acceptés en tant que membres provisoires et devront payer leurs cotisations, tel que décidé par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** et approuvé par le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**. Les membres provisoires auront jusqu'à une année pour revoir leurs pratiques et rédiger une formule de déclaration qui sera signée tant par le PDG/directeur général que le président du conseil d'administration de l'organisme, attestant ainsi la bonne volonté de l'organisme d'obtenir l'agrément en se soumettant à un processus d'évaluation indépendant mené par des pairs.

Les membres provisoires ainsi que les membres à part entière devront désigner un membre de la direction ou du conseil d'administration qui recevra une formation de « réviseur pair » et évaluera d'autres organismes afin de déterminer s'ils se conforment aux normes. Le rapport du processus d'évaluation par les pairs sera effectué et accordé par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance**. Les membres provisoires ainsi que les membres à part entière du **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** pourront utiliser un logo/une marque approuvé par le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire**, comme les exemples ci-dessous.

Membre provisoire de l'initiative

Assurer l'excellence

Normes pour le secteur bénévole du Canada

Membre de l'initiative

Assurer l'excellence

Normes pour le secteur bénévole du Canada

La participation au **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** sera conditionnelle au paiement des cotisations et au suivi d'un processus d'évaluation indépendant mené par les pairs tous les trois à cinq ans. Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** se réserve le droit de suspendre ou de mettre fin à une adhésion suite à des plaintes qu'un membre ne se conforme pas aux normes, tel que stipulé dans leur déclaration, ou suite au processus de révision mené par les pairs.

Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** se réserve le droit de refuser l'adhésion à tout organisme qu'il juge inapte en vertu des recommandations du Comité indépendant d'agrément. Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** se réserve le droit d'exiger qu'un organisme fournisse des renseignements sur sa situation financière, ses politiques et procédures, sa durée d'opération ou toute autre documentation pertinente. La décision du **Conseil** est sans appel.

Lien avec d'autres initiatives de créations de normes dans le secteur bénévole canadien

Il existe de nombreux sous-ensembles du secteur bénévole et communautaire qui appliquent des normes dans le cadre de leurs associations ou réseaux. Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** élaborera des politiques et des processus pour permettre des groupes de normes « nichées » ou « parallèles ». Cette démarche permettrait à l'initiative **Assurer l'excellence** de constituer les normes « de base » qui s'appliqueraient à tous les organismes du secteur bénévole et communautaire. Les sous-secteurs ou les associations nationales pourraient ajouter aux normes de base d'autres normes qui correspondent aux enjeux propres à leur sous-secteur.

Il s'agit de stratégies de marque conjointe, de processus d'agrément mutuels ou d'utilisations autorisées des normes pour les sous-secteurs du secteur afin d'éviter de faire double emploi et d'ajouter un fardeau administratif. Il importe de s'assurer que les normes et processus d'agrément revêtent la même qualité.

Une fois cette initiative formelle, le *Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière* d'Imagine Canada sera intégré à ces normes une fois que le **Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** sera un organisme officiel, et que les membres actuels du programme du code d'éthique accepteront le changement.

Coûts et modèle de gestion de l'initiative de création de normes

Il est entendu que les coûts de gestion de cette initiative seront assumés par les organismes membres. Cette idée :

- s'inspire du principe qu'elle « appartient au secteur et est gérée par le secteur et pour le secteur »;
- permet d'éviter la dépendance aux sources externes, et force ainsi l'initiative à faire preuve de la valeur qu'elle ajoute à ses membres et au secteur.

Il peut être nécessaire d'avoir recours à des subventions pour assumer les coûts de départ.

L'information concernant l'adhésion (frais, conditions, droits de vote, etc.) sera rédigée par le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** « provisoire » entre la tenue du premier et du second Forum des normes. Elle sera approuvée par le premier groupe d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif membres lors du second Forum des normes.

Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** sous-traitera la gestion de l'initiative à un organisme national actif dans le secteur afin d'éviter la création d'une autre infrastructure pour servir le secteur.

Foires aux questions

1. De quelle façon cette initiative sera-t-elle intégrée aux normes actuelles?

- De nombreux sous-secteurs, associations nationales, etc. ont adopté des normes qui traitent de divers enjeux et qui trouvent leurs équivalents dans les normes proposées dans cette initiative nationale pour le secteur et/ou qui traitent des enjeux spécifiques à un sous-secteur ou à une association.
- Bon nombre de ces organismes ont exprimé le désir de prendre part à cette initiative nationale, mais veulent s'assurer qu'il existe des processus qui leur permettraient de continuer de se conformer à leurs normes ou d'utiliser leur propre processus d'agrément.

Stratégies potentielles

- Stratégie de marque conjointe/double – combinaison de marque où les normes sont essentiellement les mêmes, mais où la stratégie de marque et l'agrément du sous-secteur demeurent nécessaires.
- Stratégie de marque en strate – normes de bases tirées de l'initiative nationale ajoutées à des normes uniques au sous-secteur.

2. Est-il nécessaire de créer un nouvel organisme cadre pour mettre en œuvre cette initiative?

- Cette question a fait l'objet de nombreuses discussions et la conclusion de ces discussions est la création d'un « organisme virtuel » distinct (**Forum des normes pour le secteur bénévole et communautaire** doté d'un **Conseil des normes des organismes de bienfaisance**). Ce Forum et Conseil ne doivent pas être liés à un organisme tel Imagine Canada pour les raisons suivantes :
 - Le type de membres de l'initiative de création de normes sera différent du type de membres d'organismes déjà établis tels Imagine Canada.
 - Imagine Canada est un organisme de bienfaisance enregistré qui est tenu de par la loi d'offrir un soutien complet aux organismes sans but lucratif.
 - L'expérience d'autres États ainsi que d'autres organismes de normalisation démontre que, bien que les services aux membres, fonctions de consolidation des capacités, d'agrément et de prise de décisions puissent être combinés, il demeure très difficile d'y parvenir.

3. Où le personnel sera-t-il recruté?

- Le personnel du **Forum/Conseil** proviendra d'organismes du secteur disposés de s'occuper de la gestion au quotidien de l'initiative. Ceci évitera de faire double emploi et d'ajouter une lourdeur bureaucratique inutile.

4. **Comment les petits organismes de bienfaisance pourront-ils participer sans se sentir débordés?**
 - Des niveaux minimums d'excellence seront établis pour chacune des normes afin de tenir compte de la diversité des tailles des organismes.
 - Des initiatives de renforcement des capacités, des outils, etc. seront mis à la disposition des membres et des membres potentiels qui désirent améliorer leurs pratiques dans l'un ou l'autre des secteurs des normes.

5. **L'adoption des normes augmentera-t-elle les frais d'exploitation d'un organisme?**
 - Toute élaboration de normes doit viser un équilibre entre le coût d'établissement de lignes directrices élevées et le coût de leur mise en œuvre.
 - Les normes ainsi que le processus de conformité seront conçus dans le but d'ajouter une valeur plus grande que leur coût de mise en œuvre.

6. **Les organismes pourront-ils jouir du statut de membres provisoires avant même de se conformer entièrement aux normes?**
 - Les organismes pourront jouir du statut de membres provisoires durant une ou deux années (à déterminer) alors qu'ils compléteront le processus de conformité.
 - Les membres provisoires pourront divulguer publiquement leur statut de membres.

7. **Les organismes pourront-ils devenir membres même lorsque, dans certains cas, ils ne peuvent se conformer à une ou à plusieurs normes?**
 - Les organismes qui ne peuvent se conformer aux normes pourront être membres seulement si :
 - le Comité indépendant d'accréditation révise et approuve les raisons qui empêchent l'organisme de se conformer à l'une ou l'autre des normes;
 - l'organisme divulgue la ou les normes auxquelles il ne peut se conformer ainsi que les raisons qui l'empêchent de s'y conformer.

8. **Qui sera responsable de statuer sur l'interprétation des normes et de possiblement mettre fin à l'adhésion d'un organisme parce que celui-ci ne se conforme pas aux normes?**
 - Le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** nommera un **Comité indépendant d'accréditation (CIA)** composé d'experts indépendants (de l'un ou l'autre des organismes membres) familiers avec le secteur.
 - Le **CIA** émettra ses recommandations en matière d'adhésion, de non conformité et d'interprétation au **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** pour que celui-ci rende une décision.

9. L'Agence du revenu du Canada (ARC) peut-elle être impliquée dans cette initiative?

- Si le secteur est d'accord, lors du Forum des normes 2010, pour lancer un organisme provisoire ayant comme objectif d'offrir des normes au secteur bénévole et communautaire entier, alors un dialogue continu devra être établi entre le **Conseil des normes des organismes de bienfaisance** et l'ARC.
- Nous sommes résolu à engager un dialogue avec l'ARC dans le but de soutenir l'initiative.

10. Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif se conforment déjà à des règles fédérales et provinciales. Ces nouvelles normes viendront-elles compliquer le processus déjà en place?

- Un programme de normes devra être complémentaire à des règles déjà en place et veiller à ce qu'il ne constitue pas un fardeau aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui jouissent de capacités limitées.

Normes d'excellence

La section suivante constitue une ébauche de normes d'excellence. Elles sont regroupées en quatre catégories : (1) gouvernance, (2) responsabilité, transparence et gestion financière, (3) participation des bénévoles, et (4) ressources humaines pour les employés rémunérés. Ces normes seront peaufinées d'ici la tenue du Forum des normes 2010 au cours duquel le premier ensemble de normes sera en place pour le secteur. Trois organismes se sont joints à l'initiative en tant qu'organismes partenaires de la création de normes pour assurer le leadership dans certains segments de ces normes. Il s'agit du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (ressources humaines pour les employés rémunérés), de Bénévoles Canada (participation des bénévoles) et d'Imagine Canada (gouvernance, responsabilité, transparence et gestion financière). Bien que ces normes deviendront la responsabilité du Conseil des normes des organismes de bienfaisance, les organismes partenaires de la création des normes, qui ont partagé leur expertise dans chacun de ces secteurs, assumeront le leadership pour l'établissement et l'évolution de ces normes au nom du secteur avant la création du Conseil des normes des organismes de bienfaisance. De plus, ces organismes partenaires travailleront à l'élaboration d'initiatives de renforcement des capacités qui correspondront à chacune des catégories de normes.

Format de normes et terminologie :

L'ébauche des normes a été élaborée en tenant compte des différents mécanismes de conformité aux normes en raison de la taille des organismes. Certains comptent des employés bénévoles, d'autres comptent peu de personnel et d'autres un plus grand nombre d'employés. Les normes ont alors été élaborées pour tenir compte des diverses structures. Chaque sujet peut s'appliquer à l'un ou l'autre des organismes et ce, peu importe son nombre d'employés.

Catégories de « taille » d'organisme

1. Le « **Niveau 1** » s'adresse aux organismes qui ne comptent que du personnel bénévole.
2. Le « **Niveau 2** » s'adresse aux organismes qui ne comptent qu'un employé rémunéré jusqu'aux organismes qui comptent un PDG/directeur général et un niveau d'employés sous le personnel cadre qui rend compte à un conseil d'administration.
3. Le « **Niveau 3** » s'adresse à toutes les autres catégories d'organismes (c.-à-d. les organismes qui comptent au moins deux niveaux d'employés sous le personnel cadre).

Pratiques exemplaires

La colonne intitulée « Pratiques exemplaires » compte les normes de performance que tous les organismes peuvent s'efforcer d'atteindre. Il n'y a aucune raison pour qu'un organisme du « Niveau 1 » ou du « Niveau 2 » ne puisse adopter ces pratiques.

Gouvernance

La gouvernance a été définie comme les systèmes et processus par lesquels les organismes sont dirigés et contrôlés.

Chaque organisme de bienfaisance et sans but lucratif doit être dirigé par un conseil d'administration efficace qui doit assumer la responsabilité des activités de l'organisme. Le rôle du Conseil est de veiller à ce que les organismes soient bien gérés et non de les gérer.

Le conseil doit veiller à ce que l'organisme assume ses responsabilités légales et organisationnelles, notamment :

- Établir la direction stratégique de l'organisme;
- Recruter, embaucher et diriger le PDG/directeur général;
- Évaluer la performance de l'organisme;
- Gérer le profil de risque et la réputation de l'organisme;
- Assurer la conformité aux lois et règlements.

Sujet	Norme minimale d'excellence			Pratiques exemplaires
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Conseil d'administration comme leader de l'organisme				
Culture organisationnelle				Le conseil d'administration et le personnel cadre évaluent sur une base régulière la culture de l'organisme (la personnalité de l'organisme, notamment les croyances, les valeurs et normes des membres et leur comportement) avec comme objectif d'assurer l'alignement sur la mission et les valeurs de l'organisme.
Mission et direction stratégique	L'organisme est doté d'un énoncé de mission qu'il revoit périodiquement pour assurer sa pertinence. Un plan est mis en place et démontre la façon dont la mission sera réalisée en fonction des buts et des objectifs convenus.	Le conseil est responsable d'approuver la mission et le plan stratégique. Un processus est mis en place pour évaluer les résultats.		Les programmes qui nécessitent efforts et ressources doivent comporter un élément d'évaluation planifiée (c.-à-d. évaluer les résultats pour les participants au programme, assurer l'efficacité et l'efficacé et mesurer les résultats atteints en matière de coûts du programme et de la mission). Le conseil doit établir et revoir régulièrement la mission et les objectifs de l'organisme, ainsi qu'évaluer au moins tous les cinq ans les programmes, objectifs et activités de l'organisme pour s'assurer que sa mission progresse et que les ressources sont utilisées à bon escient.

Divulgarion des renseignements	L'organisme divulgue aux parties intéressées toute l'information sur ses opérations, notamment la gouvernance, les finances, les programmes et activités.			L'organisme divulgue aux parties intéressées toute l'information disponible sur ses méthodes utilisées pour évaluer les résultats de ses efforts et partage les résultats de ces évaluations avec ces mêmes parties.
Processus de gouvernance du conseil				
Rôle du conseil		Le conseil a rédigé les conditions qui définissent la façon dont il devra évaluer et approuver la mission/plan stratégique, le budget annuel et les principales transactions financières, la rémunération et les politiques fiscales ou de gouvernance. Un nombre minimal de rencontres devra être fixé pour assurer le contrôle des activités de l'organisme. Des procès-verbaux et des notes sur les politiques devront être rédigés.		Le conseil d'un organisme bénévole doit se rencontrer sur une base régulière pour mener ses activités et remplir ses obligations. Le conseil doit revoir les instruments organisationnels et de gouvernance au moins tous les cinq ans.
Conformité	Le conseil veille, au moins sur une base annuelle, à ce que l'organisme se conforme à son propre modèle de gouvernance, aux lois et règlements pertinents et aux exigences de tout organisme de réglementation.			
Conseil – Conflit d'intérêt	Chacun des membres du conseil doit agir dans le meilleur intérêt de l'organisme et ne peut être contrôlé ou restreint par une entité externe ou un groupe d'intérêt qui peut avoir élu ou nommé le membre.	Le conseil est doté d'une politique en matière de conflit d'intérêt.		
Organisme – Conflit d'intérêt		L'organisme est doté d'une politique en matière de conflit d'intérêt ainsi que de procédures de divulgation et de révision en cas de conflit d'intérêt potentiel.		

		Les membres du conseil, les employés et les bénévoles doivent dénoncer tout conflit d'intérêt connu qu'une personne ou un membre de la famille immédiate de la personne peut avoir avec l'organisme.		
Composition du conseil	Le Conseil est composé d'au moins 3 membres ou administrateurs (mais préférablement 5 membres ou plus) et tiendra des rencontres au moins deux fois l'an au cours desquels l'ordre du jour ne sera pas limité qu'à un ou plusieurs enjeux spécifiques (p. ex. nomination des administrateurs).			<p>Le conseil d'un organisme de bienfaisance doit déterminer sa propre taille et sa propre structure, et revoir ces critères sur une base régulière. Le conseil doit compter suffisamment de membres pour faciliter la délibération et la diversité de pensée en matière de gouvernance et d'autres questions propres à l'organisme. Sauf dans le cas de très petits organismes, le conseil doit compter au moins cinq membres.</p> <p>Le conseil d'un organisme de bienfaisance doit compter des membres de divers milieux (notamment de diversité ethnique, raciale et de genre), de diverses expériences et détenir des compétences d'ordre organisationnel et financier pour promouvoir la mission de l'organisme.</p> <p>Le conseil doit adopter des politiques et des procédures claires déterminant la durée des mandats et le nombre de mandats qu'un membre peut exécuter de façon consécutive.</p>
Indépendance du Conseil		Une majorité des membres du conseil ne doit pas entretenir de lien de dépendance avec leurs collègues, le PDG/directeur général ou la haute direction.		<p>Une importante majorité des membres du conseil, habituellement les deux tiers des membres, doivent être indépendants. Les membres indépendants ne peuvent : (1) être rémunérés par l'organisme en tant qu'employés ou sous-traitants; (2) recevoir une rémunération d'un tiers qui reçoit une rémunération de l'organisme; (3) recevoir, directement ou indirectement, des bénéfices matériels financiers de l'organisme sauf en tant que membres de la catégorie de bienfaisance desservie par l'organisme; ou (4) être parents avec quiconque décrit ci-dessus (époux, frère, sœur, parent, enfant) ou habiter avec quiconque décrit ci-dessus.</p>
Succession du conseil	Le conseil d'administration est doté d'un processus qui assure qu'il existe des occasions de développement pour de nouveaux membres et autres positions clés.			

Assurer l'excellence

Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien

Juillet 2009

Rémunération des membres	Aucun membre du conseil ne peut recevoir, directement ou indirectement, un salaire, une paie, des honoraires, des commissions ou autres montants pour les services rendus à l'organisme.			
Formation du conseil	Les nouveaux membres du conseil sont tenus informés des rôles et des pratiques de l'organisme et tous les membres reçoivent une formation adéquate et le soutien continu nécessaire pour exécuter leurs tâches.	Un processus formel est mis en place pour assurer l'orientation des nouveaux membres du conseil. Les membres du conseil doivent comprendre leurs responsabilités légales et fiduciaires, l'exercice de la diligence raisonnable conforme à leur devoir de diligence, se familiariser avec les activités de l'organisme et se tenir informés de la situation financière.		Le conseil doit établir un processus efficace et systématique pour former les membres et communiquer avec eux afin de veiller à ce qu'ils comprennent leurs responsabilités légales et éthiques, qu'ils connaissent les programmes et les activités de l'organisme et qu'ils puissent mener leur fonction de surveillance de façon efficace.
Évaluation du conseil et des membres		Le conseil procède annuellement à une évaluation de sa propre performance.	Le conseil procède annuellement à une évaluation de sa propre performance et de la performance du président du conseil, des présidents du comité et des administrateurs.	
Contrôle du conseil				
Recrutement et orientation du PDG/directeur général		Le conseil est responsable du recrutement et de l'orientation de la plupart du personnel cadre de l'organisme. Le processus de recrutement est équitable et transparent et géré de façon professionnelle par le conseil.	Le conseil doit veiller à ce que le nouveau PDG/directeur général reçoive l'orientation nécessaire requise pour s'acquitter rapidement ses responsabilités.	
Gestion du PDG/directeur général		Le personnel cadre rend compte au conseil d'administration, est doté d'une description détaillée du poste ou du mandat, des objectifs annuels et fait l'objet d'une révision annuelle de ses performances. La rémunération, et l'ensemble d'avantages sociaux, et toutes les dépenses sont approuvés par le conseil d'administration.	.	

Planification de la succession – personnel			Le conseil d'administration doit aborder chaque année la question de la planification de la succession pour la plupart du personnel cadre de l'organisme. Le conseil est doté d'un processus annuel pour revoir les plans de succession pour chacun des employés cadres et la mission.	
Évaluation de la performance		Le conseil est doté d'un processus pour revoir et approuver la mission de l'organisme et l'orientation stratégique, le budget annuel et les principales transactions financières, les pratiques et politiques de rémunération, ainsi que les politiques fiscales et de gouvernance.		Le conseil d'un organisme du secteur bénévole et communautaire doit établir des politiques et des procédures pour veiller à ce que l'organisme (et, le cas échéant, ses filiales) gère et investisse ses fonds de façon responsable, conformément aux exigences légales. Le conseil entier doit revoir et approuver le budget annuel de l'organisme et doit évaluer sa performance en fonction du budget.
Gestion du risque				Le conseil doit veiller à ce que l'organisme se dote de plans adéquats pour protéger ses actifs – ses propriétés, ses ressources humaines et financières, son contenu programmatique et matériel, ainsi que son intégrité et sa réputation – en cas de perte ou de dommage. Le conseil doit procéder régulièrement à la révision des besoins de l'organisme en assurance de responsabilité civile et assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants, ainsi que prendre d'autres actions nécessaires pour réduire les risques.
Contrôle interne			Le conseil passe régulièrement en revue le système de contrôle interne de l'organisme, les rapports de performance, les politiques et procédures.	

Responsabilité, transparence et gestion financière

Tant la législation que les sondages menés auprès des organismes de bienfaisance et sans but lucratif et du public établissent que les organismes ont une responsabilité face à la communauté, les membres, les clients et les bailleurs de fonds (y compris les individus, gouvernements, fondations, corporations).

L'enquête de 2008 de la fondation Muttart *Talking About Charities* tire les conclusions suivantes :

- Parmi les répondants qui ont une petite confiance ou même aucune confiance en les organismes de bienfaisance, **la raison la plus souvent citée pour justifier ce manque de confiance est l'incertitude relativement à l'utilisation de l'argent.**
- Bien que tous les Canadiens s'entendent pour dire que les organismes de bienfaisance doivent déployer beaucoup d'efforts pour recueillir l'argent dont ils ont besoin pour soutenir leur cause, **les Canadiens manifestent certaines préoccupations concernant les méthodes de sollicitation.**
- La plupart des Canadiens sont d'accord pour dire **que les organismes doivent faire preuve de plus grande transparence relativement à leurs dépenses.**
- Tous les Canadiens sont d'accord pour que les organismes de bienfaisance soient obligés de divulguer la façon dont les dons sont dépensés.

Sujet	Norme minimale d'excellence			Pratiques exemplaires
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Responsabilité				
Conformité légale et éthique	Un organisme doit se conformer à toutes les lois et règles fédérales, provinciales et municipales en vigueur. Si l'organisme exécute des programmes à l'extérieur du Canada, il doit également se conformer aux lois, règlements et conventions en vigueur dans le pays où il exécute ses programmes.	Les organismes ont adopté et mis en œuvre des politiques et des procédures pour veiller à ce que tout conflit d'intérêt ou apparence de conflit d'intérêt avec l'organisme et le conseil soit proprement géré par le biais de la divulgation, de la récusation ou d'autres processus.	L'organisme a adopté de façon formelle un code de conduite écrit avec lequel tous les membres du conseil, les administrateurs, le personnel et les bénévoles sont familiers et se conforment.	

Transparence				
Politique générale en matière de divulgation				Un organisme doit rendre public toute l'information concernant ses opérations, notamment sa gouvernance, ses finances, ses programmes et activités. Il doit également rendre public l'information concernant les méthodes utilisées pour évaluer les résultats de son travail et partager les résultats de ces évaluations.
Rapport annuel		L'organisme doit dresser un rapport annuel de ses résultats.	Le rapport annuel comprend l'information sur les finances et les programmes ainsi que les résultats. Le rapport annuel est distribué aux parties prenantes.	Le rapport annuel est affiché sur le site Web. Un forum public annuel est animé pour rendre des comptes aux donateurs et à la collectivité.
Rémunération des cadres				La rémunération versée au PDG/directeur général au cours des 3 dernières années peut être divulguée aux fins de transparence. Cette pratique serait analogue aux exigences du secteur public et des entreprises cotées en bourse du secteur privé.
Gestion financière				
Format des états financiers	Tous les organismes doivent produire des états financiers annuels, y compris : <ul style="list-style-type: none"> État de la situation financière (bilan) et État des résultats (résultats) Les états financiers sont vérifiés par un comptable autorisé indépendant si les revenus annuels bruts dépassent 250 000 \$. 	Tous les organismes doivent produire des états financiers annuels, y compris : <ul style="list-style-type: none"> État de la situation financière (bilan) et État des résultats (résultats) et état des flux de la trésorerie Notes accompagnant les états financiers Les états financiers sont vérifiés par un comptable autorisé indépendant si les revenus annuels bruts dépassent 250 000 \$. 	Tous les organismes doivent produire des états financiers annuels, y compris : <ul style="list-style-type: none"> État de la situation financière (bilan) et État des résultats (résultats) et état des flux de la trésorerie Notes accompagnant les états financiers Les états financiers sont vérifiés par un comptable autorisé indépendant si les revenus annuels bruts dépassent 250 000 \$. 	

Contenu des états financiers	<p>Les états financiers de tous les organismes doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être factuels et précis; • divulguer le montant brut des revenus des dons (assortis ou non d'un reçu); • divulguer la liste des sources de revenu brut; • divulguer le montant total des dépenses de financement (y compris les salaires et les coûts indirects); • divulguer les éléments des dépenses de financement; • isoler les fonds sans affectation des fonds affectés (pour les montants totaux de plus de 100 000 \$); • identifier les subventions gouvernementales et les autres dons (pour les montants totaux de plus de 100 000 \$). <p>De plus, pour les organismes de bienfaisance enregistrés, les états financiers doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • divulguer tous les dons assortis d'un reçu aux fins d'impôt; • divulguer le montant total des dépenses des activités de bienfaisance (y compris les cadeaux aux autres organismes de bienfaisance). 			
Normes comptables	<p>Les états financiers doivent être préparés conformément aux principes comptables canadiens ou divulguer tout écart entre une pratique et les principes comptables canadiens.</p>			
États financiers vérifiés		<p>Si le revenu annuel brut de l'organisme excède les 250 000 \$, alors les états financiers doivent faire l'objet d'une vérification par un comptable autorisé indépendant.</p>		
Divulgarion des états financiers	<p>Les états financiers doivent être signés par le président du conseil d'administration et divulgués 6 mois avant la fin de l'année.</p>	<p>Les états financiers doivent être signés par le PDG/directeur général et le président du conseil d'administration et divulgués 6 mois avant la fin de l'année.</p>		
Accès aux états financiers	<p>L'organisme facilite l'accès aux états financiers aux parties prenantes externes.</p>			<p>Les états financiers sont affichés sur le site Internet.</p>
Gestion financière	<p>L'organisme est doté d'un budget d'exploitation annuel approuvé par le conseil. d</p>	<p>L'organisme est doté d'un budget d'exploitation annuel approuvé par le conseil, et le conseil compare les revenus et les dépenses réels avec le budget au moins tous les trois mois.</p>		

Assurer l'excellence

Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien

Juillet 2009

Séparation des responsabilités	L'organisme est doté de politiques et de procédures adéquates pour assurer une séparation claire des responsabilités liées aux actifs financiers.			
Processus interne de contrôle			L'organisme est doté d'une fonction de vérification interne ou a mis en œuvre une procédure pour réviser son processus de contrôle.	
Remises législatives		Tous les trois mois, la direction assure le conseil que toutes les remises législatives ont été versées.		
Gestion des actifs		Si les actifs d'investissement de l'organisme excèdent 1 000 000 \$, une politique d'investissement doit être élaborée pour étayer la distribution des actifs, les procédures pour les décisions d'investissement, et les questions relatives à la protection des actifs.		
Comportement éthique				
Collecte de fonds et responsabilité financière éthiques	Adhésion aux principes à la base du Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière.	Un comité est formé pour examiner régulièrement la conformité au code. Un mécanisme a été établi pour faire rapport au conseil.		Adhésion au Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière.
Gestion de la réputation			Une politique en matière de donation est mise en place.	
Politique en matière de plaintes			Une politique et des procédures formelles en matière de plaintes sont mises en place.	Une politique et des procédures formelles en matière de plaintes sont mises en place et sont la responsabilité du conseil.

Politique en matière de dénonciation			L'organisme a établi et mis en place des politiques et procédures qui permettent à un individu de divulguer de l'information sur des pratiques illicites ou la violation des politiques de l'organisme. Cette politique de « dénonciation » doit préciser que l'organisme n'utilisera pas de représailles contre les individus qui rapportent de bonne foi les violations et qu'il protégera leur confidentialité.	
--------------------------------------	--	--	--	--

Participation des bénévoles

En adhérant aux normes relatives à la participation des bénévoles décrites dans ce document, l'organisme fait preuve de son engagement à comprendre et à impliquer les bénévoles dans ses efforts dans le but de réaliser son mandat. En adoptant et en mettant en œuvre les pratiques exemplaires détaillées pour chacune des normes, les organismes envoient un message fort aux bénévoles, aux employés, aux donateurs et à la communauté que la participation des bénévoles est vitale et qu'elle fait partie intégrante de leur plan stratégique.

Sujet	Norme minimale d'excellence			Pratiques exemplaires
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Programme de planification et politiques	L'organisme adopte des politiques et des procédures pour fournir un cadre de travail qui définit et soutient la participation des bénévoles.			<p>Le processus de planification de l'organisme inclut les bénévoles.</p> <p>Le conseil d'administration a approuvé tous les objectifs généraux liés à la participation des bénévoles.</p> <p>Des politiques de gouvernance et opérationnelle sont mises en place, sont révisées sur une base régulière et comprennent des pratiques d'intégration des bénévoles.</p> <p>Les politiques et procédures sont transmises au personnel et aux bénévoles.</p> <p>Les politiques et procédures sont suivies de façon conforme et équitable.</p> <p>Les politiques et procédures sont conformes aux codes nationaux, provinciaux et territoriaux des droits de la personne, à la <i>Loi sur l'accès à l'information et à la protection de la vie privée</i>, et à la législation provinciale/territoriale en matière de normes d'emploi.</p>
Administration du programme	L'organisme a désigné une personne qualifiée (bénévole ou employé rémunéré) responsable du programme de bénévoles.			<p>La personne désignée détient une formation et une expérience adéquates pour gérer le programme de bénévoles.</p> <p>Une description écrite de fonction pour la personne désignée est élaborée et est régulièrement révisée.</p> <p>La personne désignée constitue un membre de l'équipe de gestion ou d'administration ou un bénévole qui a des qualités de chef.</p> <p>La personne désignée travaille en collaboration avec le personnel, le centre local de bénévoles et d'autres organismes pour favoriser l'efficacité du programme de bénévoles.</p> <p>Du perfectionnement professionnel est offert sur une base régulière.</p> <p>La performance de la personne désignée est évaluée et tient compte de la rétroaction du personnel et des bénévoles.</p>
Affectation des bénévoles	L'affectation des bénévoles tient compte de la mission ou de l'objectif de l'organisme et sollicite la participation des bénévoles de façon significative pour refléter les aptitudes, besoins et expériences des bénévoles et de l'organisme.			<p>Les bénévoles et le personnel (y compris les unités de négociation des syndicats) sont consultés lors du processus d'élaboration de nouvelles tâches.</p> <p>Les fonctions des bénévoles comportent des descriptions écrites des tâches, responsabilités, aptitudes nécessaires, temps requis et des avantages.</p> <p>Les fonctions des bénévoles sont élaborées pour tenir compte des besoins de l'organisme et des bénévoles.</p> <p>Les fonctions des bénévoles sont révisées périodiquement par le personnel, les bénévoles (et les unités de négociation des syndicats) pour assurer leur pertinence et leur valeur.</p> <p>Les bénévoles qui ont une fonction particulière ou qui représente certains défis peuvent être impliqués au sein de l'organisme.</p> <p>Le niveau de risque est évalué et réduit au minimum pour toutes les fonctions des bénévoles.</p>

Recrutement	<p>Le recrutement des bénévoles fait appel à des stratégies internes et externes pour rejoindre une base diversifiée de bénévoles.</p>			<p>Les messages de recrutement dictent clairement et de façon réaliste les tâches et les attentes. Diverses techniques sont utilisées pour recruter des bénévoles. Les messages de recrutement font mention d'un processus de sélection. De véritables efforts sont déployés pour recruter et choisir les bénévoles à partir d'une variété d'expérience pour représenter la collectivité desservie par l'organisme. Le choix des bénévoles est fondé sur des exigences et des mesures de sélection déjà déterminées.</p>
Sélection (Le processus de sélection est un processus essentiel qui perdure tout au long de l'implication du bénévole dans l'organisme. Des processus de sélection sont constamment menés auprès de toutes les personnes sans exception. Des protocoles de sélection sont assignés à la position en fonction des risques inhérents et non des personnes. La sélection doit être perçue comme une preuve de l'attention que porte un organisme à ses programmes et à son personnel.)	<p>Un processus de sélection connu est adopté et régulièrement appliqué par l'organisme.</p>			<p>Le processus de sélection est un processus essentiel qui perdure tout au long de l'implication du bénévole dans l'organisme. Des politiques liées aux pratiques de sélection sont élaborées, adoptées et connues du personnel et des bénévoles. Toutes les tâches de bénévoles ont fait l'objet d'une évaluation du niveau du risque. Des outils de sélection utiles sont utilisés conformément au niveau de risque de la tâche. Une fois établies, les pratiques de sélection sont régulièrement appliquées auprès de toutes les personnes sans exception.</p>
Sensibilisation et formation	<p>Chaque bénévole est sensibilisé à l'organisme, à ses politiques et pratiques (y compris les droits et responsabilités des bénévoles) et reçoit une formation personnalisée en fonction de la tâche et des besoins du bénévole.</p>			<p>Les bénévoles reçoivent une formation sur l'historique, la mission et la structure de l'organisme. Les bénévoles reçoivent de l'information sur les politiques et procédures spécifiques à leurs tâches. Les bénévoles reçoivent une formation adéquate pour exécuter leurs tâches sans mettre leur vie ou la vie des autres en danger. Les bénévoles sont mis au courant des limites de leurs tâches. Les bénévoles reçoivent une formation continue pour perfectionner leurs aptitudes et s'adapter aux changements qui surviennent au sein de l'organisme.</p>
Supervision	<p>Les bénévoles font l'objet d'un niveau de supervision adapté à leurs tâches et ont l'occasion de recevoir et de donner de la rétroaction.</p>			<p>La complexité et le risque de chaque tâche déterminent le niveau de supervision. Les bénévoles rencontrent leurs superviseurs dès qu'une tâche leur est assignée. La performance des bénévoles est évaluée régulièrement. Des vérifications au hasard sont menées avec les bénévoles (et clients) pour vérifier la performance du bénévole. Les bénévoles sont encouragés à utiliser des mécanismes mis en place pour fournir une rétroaction à l'organisme. Il importe de suivre les politiques et procédures à la lettre en cas de blâme ou de congédiement, et de respecter la sécurité et la dignité des personnes concernées.</p>
Reconnaissance	<p>La contribution des bénévoles est célébrée par des méthodes formelles et informelles de reconnaissance.</p>			<p>La direction reconnaît les efforts des bénévoles. Des méthodes formelles de reconnaissance sont utilisées régulièrement. Des méthodes informelles de reconnaissance sont utilisées de façon appropriée et opportune.</p>

Assurer l'excellence

Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien

Juillet 2009

<p>Gestion des documents</p>	<p>Des pratiques standards de gestion des documents sont suivies et conformes à la législation pertinente.</p>			<p>Des dossiers sont tenus pour chacun des bénévoles grâce à une méthode sécuritaire qui respecte le caractère privé des renseignements. Des statistiques sur le programme des bénévoles sont divulguées régulièrement au personnel et aux bénévoles de l'organisme. Avec l'accord des personnes concernées, des témoignages sur la participation des bénévoles sont partagés au sein de l'organisme dans le but de favoriser l'implication des bénévoles.</p>
<p>Évaluation</p>	<p>L'impact et la contribution des bénévoles et du programme des bénévoles font l'objet d'une évaluation régulière pour veiller à ce que les besoins de l'organisme soient satisfaits dans l'exécution de son mandat.</p>			<p>Des objectifs de performance sont établis sur une base annuelle pour le programme des bénévoles. La réalisation des objectifs de performance est évaluée sur une base annuelle. Les objectifs de participation des bénévoles sont évalués régulièrement par le conseil d'administration. Les bénévoles ont l'occasion de fournir une rétroaction sur leur participation.</p>
<p>Démarche axée sur la mission pour la participation des bénévoles</p>	<p>Le conseil, les bénévoles qui ont des qualités de chef et le personnel reconnaissent et soutiennent le rôle crucial que jouent les bénévoles dans la réalisation de l'objectif et de la mission de l'organisme.</p>			<p>Le conseil adopte une déclaration faisant foi du rôle crucial des bénévoles dans la réalisation de la mission de l'organisme. Le processus de planification de l'organisme inclut la participation des bénévoles. Le conseil approuve l'ensemble de la stratégie portant sur la participation des bénévoles. Un budget est alloué à la participation des bénévoles. Un espace et des équipements adéquats sont mis à la disposition des bénévoles pour qu'ils puissent exécuter leurs tâches. Des assurances sont achetées pour minimiser la responsabilité des bénévoles. Les objectifs de participation des bénévoles sont évalués régulièrement par le conseil d'administration.</p>
<p>Ressources humaines et intégration des bénévoles</p>	<p>Les bénévoles sont les bienvenus et sont traités comme des membres à part entière de l'équipe des ressources humaines de l'organisme.</p>			<p>Le personnel reçoit une formation et la reconnaissance pour travailler de façon efficace avec les bénévoles. La rétroaction des bénévoles est bienvenue et même sollicitée pour la planification et l'évaluation de l'organisme. Les bénévoles sont encouragés à évoluer au sein de l'organisme. Les bénévoles sont considérés comme des membres à part entière de l'organisme.</p>

Ressources humaines pour les employés rémunérés

L'initiative Assurer l'excellence intègre les normes élaborées par le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire. Vous pouvez consulter ces normes en ligne au http://hrcouncil.ca/ressources-et-outils/normes-rh/documents/Normes_de_gestion_RH.pdf.