

# Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance

**HEC MONTRÉAL**

Groupe de recherche sur les  
organismes à but non lucratif,  
communautaires ou culturels

**Culture  
et Communications**

**Québec** 

# Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance

Johanne Turbide et Verónica Zúñiga-Salas

Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels  
HEC Montréal

*Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion*  
dirigé par Johanne Turbide

La présente publication est produite avec la participation financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de HEC Montréal.

Copyright © 2014. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

ISBN : xxx-xx-xxx

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

## Table des matières

---

<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DE FIGURES .....</b>	<b>3</b>
<b>QU'EST-CE QU'UNE POLITIQUE DE GOUVERNANCE ?.....</b>	<b>4</b>
<b>POURQUOI SE DOTER DE POLITIQUES DE GOUVERNANCE ? .....</b>	<b>4</b>
<b>QUELS SONT LES PRINCIPAUX THÈMES ABORDÉS DANS LES POLITIQUES DE GOUVERNANCE ?.....</b>	<b>4</b>
<b>COMMENT ÉLABORER UNE POLITIQUE DE GOUVERNANCE ?.....</b>	<b>5</b>
<b>1. LA VISION ET LA MISSION.....</b>	<b>6</b>
a) <i>La vision</i> .....	6
b) <i>La mission</i> .....	6
<b>2. LA DESCRIPTION DES PRINCIPAUX RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CA ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>7</b>
a) <i>Rôles et responsabilités du CA</i> .....	7
b) <i>Rôles et responsabilités des officiers du CA</i> .....	8
c) <i>Rôles et responsabilités de la direction générale</i> .....	8
<b>3. LES COMITÉS DU CA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. CODE D'ÉTHIQUE OU DE DÉONTOLOGIE (DE CONDUITE).....</b>	<b>10</b>
<b>5. LA CONFIDENTIALITÉ .....</b>	<b>12</b>
<b>6. LES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES .....</b>	<b>14</b>
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>17</b>

## Liste de figures

---

Figure 1 : Exemple de mission .....	6
Figure 2 : Exemple de mission.....	6
Figure 3 : Exemple de rôles et responsabilités du CA .....	7
Figure 4 : Exemple de rôles et responsabilités des officiers du CA .....	8
Figure 5 : Exemple de rôles et responsabilités de la direction générale.....	9
Figure 6 : Exemple de code d'éthique .....	10
Figure 7 : Exemple de code d'éthique .....	11
Figure 8 : Exemple de code de déontologie .....	12
Figure 9 : Exemple de politique de confidentialité.....	13
Figure 10 : Exemple de responsabilités financières .....	15

## Qu'est-ce qu'une politique de gouvernance ?

---

Une politique de gouvernance est un énoncé précisant clairement un mode de conduite, prescrivant ou prohibant des actions, des pratiques à respecter, entre autres. Les politiques de gouvernance servent à encadrer les activités de l'organisme, du conseil d'administration ainsi que celles des employés en définissant leurs rôles et leurs pouvoirs. L'une des fonctions de base des conseils d'administration est d'être proactif dans l'établissement de politiques permettant de guider l'organisation.

Source : adapté de « *Regard pour une gouvernance active* », Célyne Lafrance, CLD de Laval, 2011, p. 40.

## Pourquoi se doter de politiques de gouvernance ?

---

Les politiques de gouvernance permettent au conseil d'administration :

- d'assurer la pérennité de l'organisme en lui conférant une cohérence ;
- de définir les valeurs et les objectifs de l'organisme ;
- de fournir des principes directeurs aux membres, au personnel et aux bénévoles, afin que chacun comprenne les responsabilités et les limites qui lui sont imposées ;
- d'encadrer la prise de décision et d'orienter les actions ;
- d'établir des balises qui clarifient les lignes de communication et qui garantissent la reddition de comptes ;
- de se doter d'un mécanisme qui permet de déléguer des pouvoirs sans lâcher les rênes ;
- de témoigner que l'organisme est proactif dans sa gestion des risques ;
- de contribuer à orienter et à former les bénévoles, les membres et le personnel ;
- et d'améliorer sa crédibilité auprès des membres et du public.

Source : adapté de « *Rédaction des politiques et méthodes d'un organisme bénévole* », D. Edwards, 2010 (page1), <http://www.omafr.gov.on.ca/french/rural/facts/o8-064.htm>

## Quels sont les principaux thèmes abordés dans les politiques de gouvernance ?

---

Plusieurs organismes définissent leur vision et leur mission ainsi que les principaux rôles et responsabilités du CA, de la DG et des comités par le biais d'une politique de gouvernance. Cette politique est couramment connue sous le nom de « politique de gouvernance ». Les questions, telles que celles portant sur les conflits d'intérêts, la confidentialité, ou les pratiques administratives peuvent, soit faire partie de cette politique de gou-

gouvernance, soit faire l'objet d'autres politiques (documents différents). Qu'il y ait une ou plusieurs politiques de gouvernance, l'essentiel est qu'elle(s) couvre(nt) les éléments dont le CA a besoin pour encadrer son travail et celui de la permanence. Il revient à chaque conseil d'administration de décider des éléments ayant besoin d'être précisés dans une politique de gouvernance.

Voici les six principaux thèmes pouvant être abordés par les politiques de gouvernance (liste non exhaustive) :

1. La vision et la mission
2. La description des principaux rôles et responsabilités du CA, des officiers et de la direction générale et/ou de la direction artistique.
3. Les comités du conseil d'administration
4. Le code d'éthique ou de déontologie (de conduite)
5. La confidentialité
6. Les responsabilités financières

Il est important de revoir la pertinence des politiques sur une base régulière.

## Comment élaborer une politique de gouvernance ?

---

Selon les thèmes abordés, une politique de gouvernance peut comporter plusieurs éléments afin de guider le bon fonctionnement de l'organisation. Par exemple, on pourra y inclure le but de la politique en question (son objet), sa portée (à qui elle s'adresse), des considérations (à quoi elle sert), des lignes de conduite (règles, procédures, etc.), la responsabilité (application de la politique : qui et comment?) et la date d'entrée en vigueur.

Pour élaborer une politique de gouvernance, il faut d'abord que le CA définisse les thèmes qu'il souhaite aborder. Voici une série de brèves définitions des principaux thèmes énumérés ci-dessus, suivies d'exemples tirés de politiques mises en place par différents organismes.

*Source : adapté de « La gestion d'un organisme à but non lucratif : Recueil d'information pratique à l'intention des organisations de bassin versant du Québec », 2004 (page 39).*

## 1. La vision et la mission

### a) La vision

La littérature ne fait pas vraiment consensus quant aux définitions des termes vision et mission. Nous retenons ici que la vision se définit comme un concept plus abstrait marqué par une projection de l'institution dans le temps. Elle représente l'inspiration qui la guide, les valeurs qui l'animent et ce qu'elle aspire à devenir. La vision est davantage tournée vers le futur, alors que la mission se vit au présent. Se doter d'une vision claire et articulée est capital, car celle-ci précise la direction vers laquelle ses membres doivent s'orienter.

Voici un exemple de vision :

#### Figure 1 : Exemple de mission

---

« Le Musée se veut un miroir de la région et des gens qui y vivent. Il est une fenêtre ouverte sur le Québec, le Canada et le monde entier. Par des actions qui s'expriment autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses murs, le Musée du Bas-Saint-Laurent vise à rendre accessible ses produits offerts et ses collections au plus grand nombre de personnes possible. Le Musée cherche à communiquer aux gens de la région le sentiment que le MBSL leur appartient. »

Source : Musée du Bas-Saint-Laurent, <http://www.mbsl.qc.ca/qui.php>

---

### b) La mission

La mission est une synthèse des éléments clés de l'institution : sa raison d'être, son public cible, ses valeurs et ses aspirations. Certains organismes incluent aussi les moyens prévus pour mettre en œuvre et accomplir leur mission. Bien que la mission soit durable, son actualisation est incontournable. L'énoncé de mission devrait être présenté sous la forme d'un court texte d'environ 50 mots.

Voici un exemple d'énoncé de mission :

#### Figure 2 : Exemple de mission

---

« Le Musée a pour mission la conservation, la recherche, la diffusion et l'éducation. Ses champs d'intérêt privilégiés sont l'art moderne québécois (incluant l'art contemporain), la photographie ethnologique de l'Est du Québec et la production des artistes du Bas-Saint-Laurent. Le Musée cible en priorité les clientèles bas-laurentiennes et touristiques, tout en cherchant à diffuser hors région les productions muséologiques développées par l'institution. »

Source : Musée du Bas-Saint-Laurent, <http://www.mbsl.qc.ca/qui.php>

---

Source : adapté de « Regard pour une gouvernance active », page 41 et de « La gestion stratégique au service de l'institution muséale : Guide pratique pour les petites équipes », pages 10-11.

## 2. La description des principaux rôles et responsabilités du CA et de la direction générale

### a) Rôles et responsabilités du CA

Le conseil d'administration étant le mandataire de l'organisme, il détient l'autorité principale en matière d'administration et de gestion de son organisme. Il est habilité par la loi à prendre un certain nombre de décisions stratégiques. Les principaux rôles et responsabilités du conseil d'administration sont inscrits dans les règlements généraux de l'organisme. Cependant, il se peut que le conseil d'administration ait besoin de les définir d'une manière plus spécifique dans une politique de gouvernance.

Source : « Petit guide sur la gouvernance », pages 6-8

Voici un extrait d'une description des rôles et responsabilités du CA en exemple :

#### Figure 3 : Exemple de rôles et responsabilités du CA

---

*En plus du rôle et des responsabilités que lui confèrent les statuts et règlements de l'ATFC, le conseil d'administration assume, plus spécifiquement, mais non exclusivement, les responsabilités suivantes :*

- *Il convoque les membres en assemblée générale annuelle ou extraordinaire lorsque la situation l'exige ;*
- *Il veille à l'exécution des décisions de l'assemblée générale des membres et voit à l'application de la mission et des buts de l'ATFC ;*
- *Il élabore, adopte et voit à l'application des politiques et des procédures de l'ATFC ;*
- *Il voit à l'embauche et à l'évaluation annuelle de performance de la direction générale ;*
- *Il se préoccupe de la bonne réputation et de la viabilité financière de l'Association en gérant les risques de façon prudente et responsable et en établissant et veillant au respect des mécanismes adéquats de contrôle financier ;*
- *Il établit des comités d'étude ou de travail, sur une base permanente ou ad hoc, tels que requis pour la bonne administration de l'Association. Il conserve toutefois la responsabilité de reddition de compte des travaux de ces comités devant les membres. À ce titre, il doit :*
  - ✓ *définir clairement la nature (ad hoc, permanent), la mission, le mandat, la durée du mandat, les échéanciers à respecter ainsi que le budget de fonctionnement de chaque comité ;*
  - ✓ *nommer l'un des membres du conseil d'administration à la présidence de chaque comité de manière à faciliter la reddition de compte des comités envers le conseil d'administration ;*
  - ✓ *recevoir et approuver les rapports des comités et en faire rapport aux membres lors de l'assemblée générale annuelle.*
- *Etc.*

Source : adapté de « Politique de gouvernance », Association des théâtres francophones du Canada, 2007, p. 5-6.

---



## b) Rôles et responsabilités des officiers du CA

Bien que la description des rôles des officiers fasse partie des règlements généraux, certains conseils d'administration peuvent ajouter des précisions à ces descriptions dans une politique de gouvernance. Les principaux officiers sont le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier.

Source : « *Petit guide pratique sur la gouvernance* », page 9.

Voici un extrait d'une description du rôle du président en exemple :

### Figure 4 : Exemple de rôles et responsabilités des officiers du CA

---

Au-delà des paramètres généraux stipulés dans les statuts et règlements de l'ATFC, la présidence de l'ATFC assume les fonctions suivantes :

a) La présidence assure les fonctions reliées à la représentation politique de l'ATFC auprès des instances suivantes :

- à la rencontre annuelle du Forum-mixte, groupe de travail en théâtre ;
- à l'assemblée annuelle de la FCCF ;
- aux colloques, rencontres et forums jugés stratégiques ;
- aux rencontres de représentation politique avec des élus tels que ministres, députés, sénateurs et présidences d'organismes selon l'évolution des dossiers ;
- à toute autre rencontre où la présence de la présidence est jugée importante.

b) À titre de porte-parole officiel de l'ATFC, la présidence :

- participe aux entrevues avec les médias selon l'actualité et les événements en cours ;
- prend connaissance de la correspondance qui lui est adressée et discute des suivis à y assurer avec la direction générale ;
- rédige et/ou révisé la correspondance de l'ATFC signée par la présidence ;
- participe à la recherche et à la rédaction des présentations et des allocutions de la présidence.

c) Etc.

Source : adapté de « *Politique de gouvernance* », Association des théâtres francophones du Canada, 2007, p. 5-6.

---

## c) Rôles et responsabilités de la direction générale

Le directeur général reçoit des mandats du conseil d'administration envers lequel il est imputable et redevable. De plus, le conseil d'administration lui délègue l'autorité nécessaire à l'accomplissement de ces mandats. Cependant, dans les OBNL, le directeur général est généralement la personne la mieux renseignée sur l'organisme. Pour conséquent,

le directeur général occupe une position centrale. Il appartient au conseil d'administration de détailler et préciser les rôles du directeur général en fonction du contexte dans lequel l'organisme évolue.

Source : « *Petit guide pratique sur la gouvernance* », pages 6-8

Voici un exemple de ce que peut contenir la description des rôles et responsabilités de la direction générale :

**Figure 5 : Exemple de rôles et responsabilités de la direction générale**

---

Première responsable de la gestion de l'ATFC, la direction générale planifie, coordonne et gère l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation des objectifs fixés et à la mise en œuvre des politiques et des règlements établis par le conseil d'administration devant lequel elle est responsable. Plus précisément, mais non exclusivement, les responsabilités et les tâches relevant de sa fonction sont les suivantes :

- a) La direction générale initie la planification et l'organisation des priorités établies, rend compte de l'administration et de la gestion de l'ensemble des ressources humaines, techniques et financières ainsi que des activités de la gestion et de la programmation accomplies.
- b) La direction générale est chargée de conseiller et d'appuyer le conseil d'administration dans ses responsabilités décisionnelles et de l'aviser quant aux stratégies d'intervention. Elle est aussi tenue de lui soumettre les questions de politiques dont il doit délibérer, de lui transmettre toutes les informations nécessaires aux discussions et d'assister à toutes les réunions du conseil d'administration.
- c) La direction générale est chargée de coordonner les différentes activités de l'Association et de mettre tout en œuvre pour en assurer le suivi et le développement. Pour ce faire, elle doit assister à toute rencontre, réunion ou événement impliquant l'Association.
- d) À la demande du conseil d'administration, la direction générale est le porte-parole officiel de l'Association lors de toute rencontre, événement ou réunion qu'elle sollicite ou auquel elle est conviée.
- e) Etc.

Source : adapté de « *Politique de gouvernance* », Association des théâtres francophones du Canada, 2007, p. 7-8

---

### 3. Les comités du CA

La formation de comités n'est pas obligatoire, mais peut s'avérer fort utile dans certaines situations. Le conseil d'administration peut créer des comités permanents ou temporaires pour collaborer à la réalisation de la mission de l'organisme. Les rôles des comités sont généralement de renseigner ou soutenir le CA en ce qui concerne les enjeux stratégiques, ou appuyer la direction générale dans un enjeu opérationnel. Les comités n'ont

aucun pouvoir décisionnel, c'est au conseil d'administration que revient les décisions finales. Une politique de gouvernance sur les différents comités du CA peut définir leur structure, leur mandat et leur mode de fonctionnement.

*Source : adapté du « Petit guide pratique sur la gouvernance », page 11 et de « Regard pour une gouvernance active », page 43.*

Voici un exemple de la description et de quelques règles de fonctionnement des comités du CA :

**Figure 6 : Exemple de code d'éthique**

---

Si le conseil plénier est le responsable ultime, il peut toutefois demander à ses comités par délégation d'autorité une délibération plus approfondie de certaines fonctions. La création de ces comités ainsi que l'élaboration de leur mandat, exigent une motion officielle du conseil ou par règlements administratifs du Musée. En général, les comités examinent les questions et préparent les mesures qu'ils recommanderont au conseil plénier. L'autorité d'agir au nom du conseil doit être normalement réservée à des circonstances et des besoins particuliers et le conseil doit y acquiescer au préalable.

Le conseil du Musée compte six comités permanents : le comité exécutif; le comité de vérification et des finances; le comité de gouvernance et des candidatures; le comité des acquisitions; le comité de l'avancement et des programmes; et le comité des ressources humaines.

Sur recommandation du comité de gouvernance et des candidatures, le conseil nomme les administrateurs aux divers comités en fonction de leur intérêt, de leurs connaissances et de leur disponibilité, et veille à une représentation judicieuse des administrateurs aux divers comités. Le mandat des comités comprend les dispositions suivantes :

- un administrateur assume la présidence ;
- la présidence du conseil a droit de vote à tous les comités ;
- le directeur est membre d'office de tous les comités ;
- les comités peuvent recommander la nomination de conseillers ;
- les comités doivent déterminer les compétences de base exigées de ces conseillers avant de considérer des candidats à ce titre ;
- et les comités informeront le conseil de leurs activités, de leurs résultats, de leurs conclusions et de leurs recommandations.

*Source : « Politique sur la gouvernance » du Musée des Beaux-Arts du Canada, 2010, pag 11.*

---

#### **4. Code d'éthique ou de déontologie (de conduite)**

Un code de d'éthique ou de déontologie (de conduite) est un ensemble de règles et de valeurs ayant comme objectif d'encadrer la conduite des personnes au sein d'une organisation. Ces règles portent principalement sur les comportements attendus en termes

d'éthique, de confidentialité et de conflits d'intérêts. Elles peuvent faire partie d'une politique de gouvernance ou constituer un document en soit. En général, la politique ou le code de conduite, de déontologie ou d'éthique devrait s'adresser à la fois aux membres du CA, aux membres du personnel, aux clients et aux autres bénévoles et, dans ce cas, il devrait contenir des sections précises pour chacun d'eux. Afin de s'assurer de l'adhésion des administrateurs à ce code, il est recommandé de faire signer un formulaire par lequel tout administrateur s'engage à le respecter.

*Source : adapté du « Petit guide pratique sur la gouvernance », page 11 et de « Regard pour une gouvernance active », page 43.*

En guise d'exemple, voici une section d'un code d'éthique portant sur les attentes envers les administrateurs :

#### **Figure 7 : Exemple de code d'éthique**

---

Le conseil d'administration parle d'une seule voix et forme une équipe solidaire et indivisible dont la loyauté envers l'ATFC transcende les intérêts des groupes et organismes d'où sont issus les administrateurs. Les valeurs qui guident le fonctionnement et les décisions du conseil d'administration sont la rigueur, l'équité, la transparence, l'intégrité, la confidentialité et l'engagement.

Un membre rigoureux et équitable du conseil d'administration de l'ATFC :

- a) agit de façon raisonnable, prudente et de bonne foi en se renseignant et en posant des questions pertinentes à son rôle concernant la gestion de l'organisation;
- b) sollicite, au besoin, les conseils de professionnels compétents;
- c) agit avec circonspection et attention en essayant de prévoir les conséquences d'une décision avant de la prendre;
- d) respecte les documents constitutifs de l'organisme, veille à ce que les comités et les employés les observent aussi et s'assurent que ceux-ci soient tenus à jour. Les documents constitutifs englobent les Statuts et règlements, le Code d'éthique et l'ensemble des politiques de l'organisme;
- e) observe et s'assure que soient observées toutes les lois qui s'appliquent à la Corporation.

Un membre transparent et intègre du conseil d'administration de l'ATFC :

- a) agit honnêtement, de bonne foi, et toujours au mieux des intérêts de l'organisme;
- b) ne tire aucun bénéfice de sa charge, prend des mesures pour éviter des conflits d'intérêt, perçus ou réels, et, le cas échéant, divulgue promptement toutes les possibilités de conflits d'intérêts lorsqu'elles se présentent;
- c) évite de divulguer des renseignements reçus à titre confidentiel.

*Source : adapté du « Code d'éthique », Association des théâtres francophones du Canada, 2007, p. 5-6*

---

Voici un deuxième exemple portant spécifiquement sur les conflits d'intérêts :

**Figure 8 : Exemple de code de déontologie**

- 
- 2.1. Il est interdit à l'employé d'utiliser ou de communiquer à un tiers une information privilégiée qu'il obtient dans l'exercice de ses fonctions dans le but d'en tirer un avantage, et ce, tant pendant qu'après la durée de son emploi à l'UDA.
  - 2.2. L'employé ou l'administrateur doit refuser tout cadeau, emploi, contrat ou autre faveur émanant d'un tiers qui le placerait en situation de conflit d'intérêts avec l'UDA.
  - 2.3. Il est interdit à tout employé ou administrateur de faire usage, à des fins personnelles, des services ou des biens de l'UDA sans avoir préalablement obtenu du supérieur immédiat une autorisation à cet effet.
  - 2.4. L'employé ou l'administrateur ne peut, sans y être formellement autorisé par écrit par le service des relations avec les membres et des communications, publier, signer ou être l'auteur d'un document ou de toute autre publication dont les propos pourraient, volontairement ou non, engager l'UDA.
  - 2.5. Il est interdit à l'employé ou l'administrateur d'utiliser l'attribut de sa fonction pour infléchir une décision ou obtenir directement ou indirectement un bénéfice à son propre avantage ou à celui d'un tiers avec lequel il est lié.
  - 2.6. L'employé ou l'administrateur travaillant pour l'UDA doit dénoncer toute situation où il est en conflit d'intérêts et s'abstenir de participer à une action ou à une décision susceptible d'affecter ses intérêts personnels ou ceux de ses proches.
  - 2.7. Il est interdit à l'employé et à l'administrateur d'utiliser un renseignement confidentiel obtenu dans le cadre de ses fonctions, à son avantage, à l'avantage d'un tiers, ou au détriment de l'UDA et de ses organismes affiliés.
  - 2.8. L'employé peut occuper occasionnellement, ou à temps partiel un emploi, une fonction ou fournir un service parallèlement à son emploi à l'UDA si cette activité ne le place pas en situation de conflit d'intérêts avec l'UDA<sup>1</sup>.
  - 2.9. L'employé de l'UDA et l'administrateur doivent utiliser les biens de l'UDA – tant matériels qu'immatériels (les renseignements exclusifs tels que les plans d'affaires, de commercialisation et de services, les bases de données, les dossiers, les renseignements sur les cachets des membres et l'ensemble des données et rapports financiers non publiés, les propriétés intellectuelles et les droits d'auteurs) – à des fins d'affaires légitimes. Ils sont tenus de les protéger et de veiller à leur utilisation efficace et de ne les diffuser qu'avec l'autorisation de la direction générale.

Source : « Code de déontologie », *Union des artistes*, 2009 (pages 3-4), [https://uda.ca/docs/Code\\_deontologie\\_FINAL.pdf](https://uda.ca/docs/Code_deontologie_FINAL.pdf)

---

## 5. La confidentialité

Les règles relatives au maintien de la confidentialité des renseignements personnels et organisationnels réfèrent, dans la plupart des cas, à une section du code de conduite, d'éthique ou de déontologie. Plus précisément, deux éléments sont à considérer, soit la confidentialité de certains renseignements et de certaines discussions Internet et la confidentialité de certains documents organisationnels. En effet, les renseignements de nature délicate touchant des questions telles que les ressources humaines, la stratégie et la

politique de l'organisme pourraient nuire à la société s'ils étaient rendus publics de façon inappropriée. La franchise nécessaire aux discussions lors de réunions du conseil exige parfois que la nature et le contenu de ces discussions restent confidentiels. Les participants seront plus susceptibles de faire part de leurs préoccupations et de poser des questions difficiles s'ils peuvent être assurés de la confidentialité des discussions.

Par ailleurs, les organismes qui recueillent des renseignements personnels, par exemple ceux recevant des dons, doivent s'assurer du respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* en garantissant la confidentialité de ces renseignements. Enfin, il est important de veiller au maintien de la confidentialité de certains documents organisationnels tels que les procès-verbaux ou la liste des membres. Ainsi, une politique de gouvernance peut établir des mécanismes pour permettre au conseil d'administration d'assurer la confidentialité des renseignements organisationnels et personnels et de réguler la divulgation ou l'accès à certains documents.

*Source : adapté du « Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs des sociétés d'État », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de « Regard pour une gouvernance active », CLD Laval, 2011 (page 48).*

Voici un exemple de quelques sections d'une politique de confidentialité :

#### **Figure 9 : Exemple de politique de confidentialité**

---

### **Politique de confidentialité**

L'Assemblée canadienne de la danse (ACD) s'engage à protéger la vie privée de ses membres.

La Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) :

- Protège les renseignements personnels contre toute utilisation ou divulgation inappropriée
- Donne le droit aux personnes d'obtenir des renseignements les concernant
- Donne le droit aux personnes d'exiger des corrections ou des ajouts à leurs renseignements personnels, si elles estiment que ceux-ci comportent des inexactitudes

### **Une définition d'un renseignement personnel :**

Un renseignement personnel désigne toute information pouvant être utilisée pour distinguer, identifier ou contacter un individu précis. Cette information peut indiquer les croyances et les opinions d'un individu ou comporter des faits le concernant ou auxquels il est relié.

### **Déclaration de protection de la confidentialité :**

L'Assemblée canadienne de la danse s'engage à protéger la confidentialité des renseignements personnels de ses membres, ses donateurs, ses sympathisants, ses clients, ainsi que des membres de son conseil d'administration, conseil exécutif et comité national, de son personnel et de ses autres intervenants, conformément à la

---

Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques.

### **Quels types de renseignements personnels sont-ils recueillis?**

Fichiers ventes et dons : L'Assemblée canadienne pour la danse peut recueillir des renseignements, tels les courriels, les adresses et les numéros de téléphone d'individus qui s'inscrivent comme membre; souscrivent à un abonnement à Dance Current; font un don; participent aux conférences, aux formations ou à des réunions.

### **Où sont-ils conservés et qui en possède l'accès?**

Toutes les coordonnées des membres, des donateurs, des clients, des membres du conseil d'administration, conseil exécutif et comité national et du personnel sont conservés dans une base de données confiée aux personnes désignées de l'équipe de l'Assemblée canadienne de la danse. Cette base contient également les coordonnées personnelles que ces personnes auraient pu fournir. Cependant, elle ne contient aucune information de caractère financier, tels des numéros de carte de crédit. Les originaux des formulaires de commande (sur lesquels un numéro de carte de crédit peut avoir été fourni) et les photocopies des chèques sont gardés dans des classeurs.

### **Quelles sont les mesures de sécurité en place?**

La base de données est protégée par un mot de passe et seules les personnes désignées de l'équipe de l'Assemblée canadienne de la danse y ont accès. Les ordinateurs sont également protégés par des mots de passe et le système de fichiers communs n'est accessible en ligne qu'au personnel de la ACD.

L'Assemblée canadienne de la danse ne vend ni n'échange ni ne loue aucun renseignement personnel à d'autres organismes ou individus.

*Source : adapté de « Politique de confidentialité », l'Assemblée canadienne de la danse, <http://www.cda-acd.ca/fr/privacy>*

---

## **6. Les responsabilités financières**

Les principales responsabilités financières du conseil d'administration peuvent aussi faire l'objet d'une politique de gouvernance. Elle peut aussi inclure les principales règles ou pratiques administratives, telle que les règles concernant l'autorisation des dépenses, le fonctionnement des comptes bancaires ou l'approbation et les modalités de remboursement des dépenses, entre autres.

Voici un exemple des responsabilités financières contenues dans une politique de gouvernance :

**Figure 10 : Exemple de responsabilités financières**

---

### Rôle budgétaire des diverses instances

En plus des paramètres généraux établis dans les statuts et règlements de l'ATFC et des dispositions de gestion financière contenues dans le Guide administratif, les diverses instances se partagent les rôles et les responsabilités budgétaires de la manière suivante :

- a) L'assemblée générale annuelle  
L'assemblée générale annuelle examine et adopte les états financiers vérifiés et les rapports des vérificateurs; elle voit à la nomination de ces derniers; elle fixe le montant de la cotisation annuelle des membres; et adopte le budget annuel de l'Association.
- b) Le conseil d'administration  
Le conseil d'administration administre les biens et les affaires de la société et en rend compte à l'assemblée générale des membres. Il a comme mandat spécifique de se préoccuper des aspects financiers suivants :
  - étudier, réviser et approuver les prévisions budgétaires établies par la direction générale avant de les soumettre aux membres à l'assemblée générale annuelle ;
  - étudier, réviser et approuver les budgets révisés en cours d'année et les bilans financiers soumis par la direction générale ;
  - veiller à la bonne marche des projets de l'ATFC en évaluant de mois en mois les projets en cours et, le cas échéant, apporter des modifications.
- c) Le trésorier  
À titre de responsable de la gestion financière de l'ATFC, le trésorier :
  - présente le rapport financier à l'assemblée générale annuelle ;
  - vérifie les conciliations bancaires et en recommande l'adoption au conseil d'administration ;
  - vérifie et autorise les comptes de dépenses de la direction générale ;
  - vérifie et approuve le registre des ressources humaines tenu par la direction générale ainsi que tout autre document financier ou budgétaire dont le conseil d'administration voudra lui confier la responsabilité.
- d) La direction générale  
À titre de responsable de la gestion financière quotidienne de l'ATFC, la direction générale :
  - coordonne et supervise le travail de la comptable désignée chargée de la tenue des livres, en consultation avec le trésorier du conseil d'administration ;
  - assure le contrôle budgétaire en consultation avec le trésorier du conseil d'administration et en collaboration avec la comptable désignée ;
  - avise et conseille le trésorier et le conseil d'administration sur toutes les transactions financières ;
  - prépare les budgets, les rapports financiers et les états financiers ;
  - reçoit, vérifie et fait parvenir au trésorier, sur une base trimestrielle, le rapport financier, la liste des comptes à payer et des comptes à recevoir et la liste des dépenses non prévues au budget.



**Signature des chèques et des documents officiels**

- a) Le conseil d'administration nomme les personnes autorisées à signer les chèques, les contrats et les autres documents officiels de l'ATFC conformément aux dispositions suivantes :
- tout chèque devra être signé par la direction générale ;
  - tout chèque de plus de 3 000 \$ devra porter une deuxième signature, soit celle d'un membre du conseil d'administration autorisé à signer les chèques de l'ATFC ;
  - tout contrat engageant des dépenses dépassant l'année financière en cours devra comporter, en plus de la signature de la direction générale, la signature du trésorier ou d'un autre membre du conseil d'administration.
- b) Les signataires des différents contrats et documents officiels de l'ATFC sont :
- contrats de services pour équipement → la direction générale
  - contrats de location d'espace (bail) → la direction générale et un membre du conseil d'administration
  - contrats avec contractuels → la direction générale
  - contrats avec employés permanents et à temps partiel → la direction générale
  - contrat de la direction générale → la présidence
  - accord de contribution → la présidence ou la direction générale
  - demandes de subvention → la présidence ou la direction générale
  - procès-verbaux → le secrétaire et la présidence

*Source : « Politique de gouvernance », Association des théâtres francophones du Canada, 2007, pp. 9-10*

---

## Références

---

*Mise en garde : Plusieurs références utilisées pour élaborer ce guide proviennent de sites Internet dont les liens ont été consultés en date du 10 février 2014. Étant donné la courte durée de vie de certains documents en ligne, il est possible que certains liens aient disparu au moment de votre lecture.*

### **Politiques de gouvernance**

#### **Généralités :**

- « Rédaction des politiques et méthodes d'un organisme bénévole », ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Ontario, 2010, <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/08-064.htm>
- « Regard pour une gouvernance active », Célyne Lafrance, CLD de Laval, 2011, <http://www.cldlaval.com/gouvernance-administrateurs-economie-sociale.html>
- « Petit guide pratique sur la gouvernance », Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels – HEC Montréal, à paraître en 2014.
- « Getting on board: a Governance resource Guide for arts organisations », Graeme Nahkies, Creative New Zealand, 2009, <http://www.creativenz.govt.nz/assets/paperclip/publications/files/33/original/getting-on-board.pdf>

#### **Des exemples de politiques de gouvernance pour s'inspirer :**

- « Politique de gouvernance de de l'Association des théâtres francophones du Canada, 2007, [http://atfc.ca/documents/ATFC\\_Pol.degouv.a0%FBto7.pdf](http://atfc.ca/documents/ATFC_Pol.degouv.a0%FBto7.pdf)
- « Politique sur la gouvernance », Musée des beaux-arts du Canada, 2010, [http://www.beaux-arts.ca/documents/planning%20and%20reporting/Governance\\_Policy\\_-\\_revised\\_March\\_2010\\_fra.pdf](http://www.beaux-arts.ca/documents/planning%20and%20reporting/Governance_Policy_-_revised_March_2010_fra.pdf)

### **Code de conduite, d'éthique ou de déontologie**

#### **Des exemples des codes pour s'inspirer :**

- « Code d'éthique » de l'Association des théâtres francophones du Canada, 2007, [http://atfc.ca/documents/ATFC.Code\\_dethique\\_aout07-MAJ-07-11.pdf](http://atfc.ca/documents/ATFC.Code_dethique_aout07-MAJ-07-11.pdf)

- « Code de déontologie », Union des tistes, [https://uda.ca/docs/Code\\_deontologie\\_FINAL.pdf](https://uda.ca/docs/Code_deontologie_FINAL.pdf)
- « Code de conduite » de l'Association canadienne du bête, [http://hrcouncil.ca/docs/POL\\_F\\_Codedeconduite\\_CDA.pdf](http://hrcouncil.ca/docs/POL_F_Codedeconduite_CDA.pdf)

### **Des modèles pour rédiger son code d'éthique :**

- « Modèle du code d'éthique et de déontologie régissant les administrateurs d'un organisme », Éthique, Conseil des arts et de lettre du Québec (CALQ), <http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/ethique.htm>
- « Code d'éthique », Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS), <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/certification.asp>
- « Politique de prévention et de règlement des conflits d'intérêts », Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales CAIS), <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/certification.asp>

### **Références portant sur les conflits d'intérêts :**

- « Organisme sans but lucratif incorporé : les conflits d'intérêts des administrateurs », Educaloi, <http://www.educaloqi.qc.ca/capsules/organisme-sans-lucratif-incorpore-les-conflits-dinterets-des-administrateurs>
- « Exemples de politiques RH : Conflits d'intérêts », Conseil RH pour le secteur communautaire (Conseil RH), <http://www.hrcouncil.ca/info-rh/conflits-dinterets.cfm>

## **Confidentialité**

### **Des exemples des codes pour s'inspirer :**

- « Politique de confidentialité », l'Assemblée canadienne de la danse, <http://www.cda-acd.ca/fr/privacy>
- « La politique sur l'éthique et la confidentialité », tage, <http://www.portage.ca/politique-ethique-confidentialite>
- « Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs des sociétés d'État », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

### **Un modèle pour rédiger une politique de confidentialité :**

- « Politique de confidentialité », Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS), <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/certification.asp>

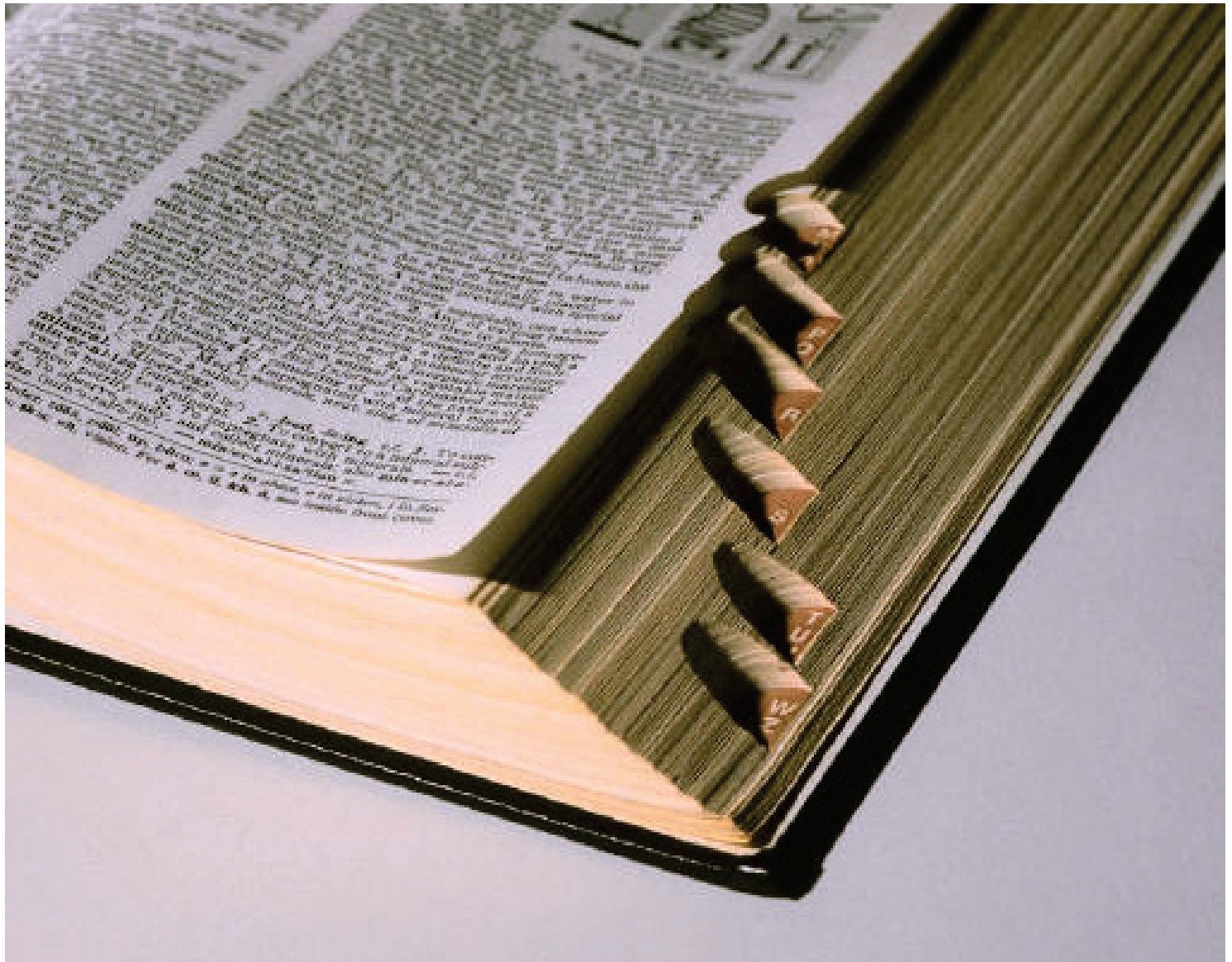
## ***Les responsabilités financières***

### **Un modèle pour rédiger une politique financière :**

- « Politique financière », Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS), <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/certification.asp>

### **D'autres références portant sur les responsabilités financières :**

- « Financial responsibilities of Non-profit-boards », Board development program, Government of Alberta, 2009, <http://culture.alberta.ca/bdp/bulletins/FinancialResponsibilities09-print.pdf>
- « Regard pour une gouvernance active », Célyne Lafrance, CLD de Laval, 2011, page 52, <http://www.cldlaval.com/gouvernance-administrateurs-economie-sociale.html>



**HEC MONTRÉAL**

Groupe de recherche sur les  
organismes à but non lucratif,  
communautaires ou culturels

**Culture  
et Communications**

**Québec**

