

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines

Laura Cassiani • Paula Pettit



20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines

Laura Cassiani • Paula Pettit

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Cassiani, Laura

[20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about human resources. Français]

20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines / Laura Cassiani, Paula Pettit.

(20 questions)

Traduction de: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about human resources.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-5254-0304-0 (couverture souple)--ISBN 978-1-5254-0305-7 (PDF)

1. Personnel--Direction--Miscellanées. 2. Associations sans but lucratif--Miscellanées. I. Pettit, Paula, auteur II. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication III. Titre. IV. Titre: Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines. V. Titre: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about human resources. Français VI. Collection: 20 questions (Comptables professionnels agréés du Canada)

HF5549.C3814 2018

658.3

C2018-905882-X

C2018-905883-8

© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a pour mission d'aider les administrateurs des organismes sans but lucratif à s'acquitter de leur responsabilité de surveillance des ressources humaines (RH) de leur organisme.

CPA Canada a donc préparé la présente publication afin de donner aux administrateurs d'organismes sans but lucratif un aperçu des questions de RH auxquelles le conseil d'administration peut être confronté, ainsi que des conseils à ce sujet. En traitant de sujets variés qui vont du recrutement et de la conservation du personnel jusqu'à la cessation de la relation d'emploi en passant par la rémunération et la planification de la relève, la présente publication vise à aider ces administrateurs à mieux comprendre les questions complexes de relations humaines et les obligations de conformité réglementaire auxquelles doivent faire face les organismes sans but lucratif au Canada de nos jours.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à remercier les auteurs, Paula Pettit, de Miller Thomson S.E.N.C.R.L., s.r.l., et Laura Cassiani, ainsi qu'Adrienne Campbell, auteure de l'édition précédente de cette publication. Le Conseil tient également à remercier les membres du Groupe de travail sur les OSBL de CPA Canada pour leurs précieux conseils, ainsi que les permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Groupe de travail sur les OSBL

Bobbi-Jean White, CPA, CA, *présidente*
Linda Godel, LL. B.
Giles Meikle, FCPA, FCA
Ron Stoesz, FCPA, FCMA, C.Dir.
James Temple, CSR-P
Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC
Debbie Sevenpifer, CPA, CA, CHE, C.Dir.
Blair Dimock, M.A.

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Thomas Peddie, FCPA, FCA, *président*
Hugh Bolton, FCPA, FCA
John Caldwell, CPA, CA
Andrew Foley, J.D.
Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS
Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A
Ian Smith, MBA
Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.
John Walker, CPA, CA, LL. B.
Richard Wilson, HBA

Auteurs

Paula Pettit, J.D.
Laura Cassiani, LL. B.

Direction du projet, CPA Canada

Rayna Shienfield, J.D.
Directrice de projets, Surveillance et gouvernance des entreprises
Recherche, orientation et soutien

Gigi Dawe, LL. M.
Directrice, Surveillance et gouvernance des entreprises
Recherche, orientation et soutien

Gord Beal, CPA, CA, M. Éd.
Vice-président
Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Préface	iii
Introduction	1
Rôles et responsabilités de l'administrateur	3
1. Quelles sont les responsabilités de l'administrateur en matière de RH?	3
2. Comment les administrateurs doivent-ils s'organiser pour s'acquitter de leurs fonctions et de leurs responsabilités?	4
3. Quelle est la responsabilité personnelle des administrateurs à l'égard des questions relatives aux RH et comment les administrateurs peuvent-ils atténuer les risques?	7
Supervision du directeur général	11
4. Comment le conseil choisit-il et embauche-t-il un directeur général?	11
5. Comment le conseil devrait-il établir la rémunération du directeur général?	13
6. L'organisme doit-il communiquer la rémunération du directeur général?	15
7. En quoi consiste la responsabilité du conseil en matière de supervision du directeur général?	17
8. Comment le conseil peut-il s'acquitter de ses responsabilités de supervision du directeur général?	18
9. Comment le conseil doit-il planifier la relève du directeur général?	19
10. Qu'arrive-t-il si le directeur général ne peut pas travailler pour une longue période en raison d'une maladie?	21

11. Qu'arrive-t-il lorsque le conseil prend la décision de remplacer le directeur général?	23
Supervision du personnel de l'organisme	27
12. Les politiques et les pratiques de l'organisme en ce qui a trait aux RH sont-elles conformes aux normes du travail minimales, aux exigences légales en matière de santé et de sécurité et aux lois sur les droits de la personne?	27
13. Comment l'organisme embauche-t-il des entrepreneurs indépendants et d'autres fournisseurs de services non salariés?	29
14. Comment le conseil surveille-t-il le recours aux bénévoles par l'organisme?	31
15. Le conseil a-t-il adopté une politique de dénonciation?	33
16. Les pratiques d'embauche de l'organisme sont-elles inclusives?	36
17. Que devrait savoir le conseil sur la cessation de la relation d'emploi et comment peut-il atténuer le risque de responsabilité à cet égard?	38
18. En quoi consiste l'obligation du conseil de prévenir les situations de harcèlement et de violence au travail?	41
19. Quel est le rôle du conseil dans l'établissement de la rémunération et des avantages sociaux?	43
20. Quelles considérations particulières s'appliquent aux employés syndiqués?	44
Sommaire	47
Annexes	49
Annexe A : Sources d'obligations potentielles pour les administrateurs d'organismes sans but lucratif et d'organismes de bienfaisance	49
Annexe B : Liste de contrôle des indicateurs de performance	59
Pour de plus amples informations	61
Au sujet de l'auteur	63

Introduction

Le fait de siéger comme administrateur au conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif et de mettre ainsi ses compétences au service de sa collectivité peut être une expérience enrichissante et agréable. Toutefois, cette fonction comporte d'importantes responsabilités, dont l'une des principales découle de la gouvernance que le conseil exerce à l'égard d'un des actifs les plus importants de l'organisme : ses ressources humaines.

Afin de s'acquitter de cette responsabilité, les administrateurs doivent comprendre les enjeux multidimensionnels et en évolution rapide propres au secteur des organismes sans but lucratif en ce qui a trait aux ressources humaines, tout en étant au fait du contexte légal et réglementaire qui sous-tend les questions liées aux RH.

Il n'est pas nécessaire de devenir un spécialiste des RH pour agir comme administrateur au sein d'un organisme sans but lucratif, mais il est utile de savoir quels sont les types de problèmes qui peuvent se poser et de connaître des stratégies pour y faire face. Les réponses aux 20 questions posées dans le présent guide fournissent des indications et des outils aux administrateurs d'organismes sans but lucratif, dans le but de les aider :

- à comprendre leur rôle et leurs responsabilités de surveillance de la stratégie globale de l'organisme en matière de RH;
- à recruter, à superviser et à évaluer le directeur général de l'organisme¹;
- à superviser les autres employés, les bénévoles, les entrepreneurs indépendants et les fournisseurs de services de l'organisme.

Le contenu de la présente publication ne saurait se substituer à des conseils juridiques. Les administrateurs sont encouragés à faire appel à un conseiller juridique pour toute question particulière.

1 Le titre du poste de direction le plus élevé varie d'un OSBL à l'autre; les titres « directeur général », « chef de la direction » et « directeur national » sont les plus courants. Par souci de simplicité, l'expression « directeur général » englobe dans cette publication tous les titres de premier dirigeant.

L'abc du droit des RH

Au Canada, la plupart des employés sont assujettis aux lois de la province dans laquelle ils travaillent habituellement. Seule une fraction des employés canadiens travaille sous réglementation fédérale; il s'agit notamment des employés d'entreprises fédérales ou d'entreprises de régime fédéral, telles que les banques et les sociétés de télécommunication. Les lois fédérales s'appliquent aux employés d'entreprises sous réglementation fédérale, tandis que les lois des différentes provinces s'appliquent aux employés d'entreprises sous réglementation provinciale, ce qui rend le droit des RH au Canada plutôt complexe.

En outre, sauf au Québec, les employés sont assujettis au régime de la common law, soit le droit jurisprudentiel issu de la jurisprudence établie par les tribunaux et d'autres organismes juridictionnels, tels que les tribunaux des droits de la personne. Au Québec, le droit applicable est le *Code civil du Québec* ainsi que les lois et règlements du Québec portant sur le travail et l'emploi.

Bien que les lois fédérales et provinciales régissant le milieu de travail soient en grande partie cohérentes entre elles, les administrateurs doivent savoir qu'il existe des différences qui sont parfois mineures, et parfois importantes. Les lois en vigueur dans le territoire concerné doivent être consultées dans chaque cas.

Rôles et responsabilités de l'administrateur

1. Quelles sont les responsabilités de l'administrateur en matière de RH?

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif sont responsables de la surveillance et de la gestion des activités et des affaires internes de l'organisme². Bien que le conseil d'administration délègue habituellement la gestion directe des questions de ressources humaines aux employés de niveau supérieur de l'organisme, les administrateurs demeurent responsables globalement de la surveillance des ressources humaines de l'organisme, qui comprennent non seulement le personnel, mais aussi les bénévoles, les stagiaires, les mandataires et les entrepreneurs indépendants.

Cette responsabilité s'étend à la surveillance de la stratégie globale de l'organisme en matière de RH, qui, souvent, consiste :

- à attirer et à conserver une main-d'œuvre talentueuse;
- à planifier la relève des membres clés du personnel;
- à augmenter la mobilisation des employés;
- à mettre en place des initiatives de promotion de la diversité et d'inclusion.

S'assurer du respect de toutes les exigences légales en matière de RH est aussi une responsabilité clé des administrateurs.

² Voir, par exemple, la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (L.C. 2009, ch. 23, art. 124). D'autres ressorts territoriaux décrivent les fonctions des administrateurs d'un organisme sans but lucratif d'une manière semblable.

Afin de réduire au minimum les risques et la responsabilité auxquels ils s'exposent, les administrateurs doivent comprendre les obligations de l'organisme envers ses employés et ses autres fournisseurs de services. Bien qu'il soit normal de s'attendre à ce que la direction informe le conseil des faits nouveaux concernant les RH, les administrateurs devraient chercher de manière proactive à obtenir l'information nécessaire pour s'assurer qu'ils comprennent suffisamment bien les enjeux afin de pouvoir s'acquitter adéquatement de leur responsabilité de surveillance des RH de l'organisme.

Les organismes qui ne s'acquittent pas de leurs obligations juridiques en matière de RH s'exposent à des procédures judiciaires et à des pénalités. Les administrateurs peuvent faire l'objet d'une poursuite, d'une requête en droits de la personne ou d'autres procédures. Dans certains cas, les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables de leurs actes ou omissions, ou même de la conduite de l'organisme. L'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants aide à protéger les administrateurs dans ces circonstances.

Comme une surveillance efficace des RH est essentielle pour atténuer et éviter les risques – et pour assurer le succès de l'organisme –, les administrateurs devraient se demander si l'organisme a recruté et conservé du personnel compétent, tout particulièrement au niveau des hauts dirigeants et des leaders. L'organisme devrait aussi envisager de recruter des administrateurs possédant de l'expérience dans le domaine des RH, lorsque cela est possible.

2. Comment les administrateurs doivent-ils s'organiser pour s'acquitter de leurs fonctions et de leurs responsabilités?

Il n'y a pas de formule passe-partout pour déterminer la façon dont les administrateurs doivent s'organiser pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de RH. Les administrateurs peuvent prendre en compte de nombreux facteurs, notamment la taille de l'organisme, la complexité des enjeux en matière de RH rattachés au milieu de travail, la nature des activités de l'organisme ainsi que les compétences des administrateurs et des membres de la direction. Peu importe la structure établie, le conseil d'administration dans son ensemble demeure responsable

de la direction et de la surveillance du personnel et de la stratégie de l'organisme en matière de RH, ainsi que de la mise en place de processus visant à réduire les risques et à atténuer la responsabilité³.

Les petits organismes n'ont pas nécessairement à leur service un professionnel des RH qualifié. Par conséquent, les administrateurs de ces organismes devront peut-être participer davantage à des tâches de gestion et prendre des décisions au sujet du recrutement, de la fidélisation et de la rémunération des employés et des autres fournisseurs de services, et en matière de mesures disciplinaires et de licenciement. Dans des organismes de plus grande taille, ces tâches et fonctions sont assumées par le directeur général et d'autres membres du personnel de niveau supérieur ou spécialisés en RH, tandis que le conseil d'administration assure l'orientation stratégique et la surveillance.

Selon la taille de l'organisme et les ressources dont il dispose, les administrateurs pourraient décider de mettre sur pied un comité qui se chargera des responsabilités en matière de RH. Un tel comité doit avoir un mandat clair et ses tâches doivent être bien définies (p. ex., négocier les conventions collectives, élaborer les politiques, piloter les initiatives de mobilisation des employés, effectuer des sondages sur la rémunération et examiner les postes). Les administrateurs nommés au comité sur les RH devraient avoir une expérience pertinente en matière de RH, lorsque cela est possible. Le comité sur les RH pourrait inclure du personnel des RH de l'organisme, qui pourrait y siéger en tant que membres ou en qualité de conseillers spéciaux, à moins qu'un règlement administratif de l'organisme ne prévoie une restriction à cet égard ou qu'il y ait un conflit d'intérêts potentiel. Il ne faut toutefois pas oublier que, même si le conseil crée un comité sur les RH, l'ensemble du conseil demeure pleinement responsable de la fonction RH.

Les comités sur les RH sont souvent mandatés pour présenter des recommandations au conseil sur le recrutement et la nomination du directeur général et sur la philosophie de rémunération de l'organisme. Il peut arriver que le comité soit également responsable de la surveillance des politiques relatives au recrutement, à la formation, aux relations avec les employés, à la santé et la sécurité, à la gestion de la relève et des talents, à la rémunération, à la gestion du rendement et à l'administration des avantages sociaux. Selon la taille de l'organisme et les ressources

3 Voir le cahier *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser* publié par CPA Canada.

dont il dispose, le comité sur les RH pourrait aussi être responsable de l'élaboration et de la présentation au conseil de politiques relatives à ces questions.

Les organismes pourraient essayer de recruter des administrateurs possédant de l'expérience dans le domaine des RH et offrir des activités de formation et de perfectionnement continu en matière de ressources humaines aux membres du comité sur les RH ou à l'ensemble du conseil.

Ces tâches peuvent certes sembler difficiles à assumer, mais le conseil d'administration peut adopter des stratégies pour gérer la responsabilité potentielle qu'elles présentent.

L'une des stratégies consiste à rédiger un code de conduite qui établit les attentes de l'organisme. Le code de conduite pourrait préciser les obligations de reddition de comptes non seulement des employés de l'organisme, mais aussi de ses administrateurs, bénévoles, entrepreneurs et autres fournisseurs de services. S'il est mis en œuvre correctement et de façon cohérente, le code de conduite peut décourager les comportements qui sont contraires aux principes et aux valeurs de l'organisme.

Les codes de conduite varient d'un organisme sans but lucratif à l'autre, mais, habituellement, ils :

- codifient et communiquent les valeurs et les principes fondamentaux de l'organisme;
- expriment des attentes claires concernant le comportement et la conduite des employés et des autres personnes visées par la politique en question;
- facilitent le recrutement de candidats de talent et la fidélisation des employés de talent;
- servent d'outil de formation des nouveaux employés;
- indiquent ce que l'organisme attend de ses fournisseurs de services (p. ex., les entrepreneurs et mandataires) dans leurs interactions avec l'organisme et ses employés;
- précisent les sanctions en cas d'infraction au code de conduite.

De plus, dans le cadre de leur rôle de surveillance, les administrateurs devraient exiger et s'assurer que les employés qui gèrent la fonction RH examinent toutes les politiques relatives au personnel annuellement ou à la fréquence prescrite par la loi. Il est conseillé également de demander aux conseillers juridiques d'examiner les politiques relatives au personnel à intervalle de quelques années, afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux exigences.

3. **Quelle est la responsabilité personnelle des administrateurs à l'égard des questions relatives aux RH et comment les administrateurs peuvent-ils atténuer les risques?**

Les obligations légales des administrateurs d'organismes sans but lucratif relativement aux RH découlent de la common law, des lois sur les sociétés, des lois en matière d'emploi ou d'une combinaison de ces lois. Ces obligations légales peuvent être complexes et elles peuvent varier d'un territoire à l'autre. Les administrateurs devraient être au courant des éléments dont ils peuvent être tenus personnellement responsables, de la norme de diligence qui est requise dans l'exercice de leurs fonctions et de la défense qu'ils peuvent invoquer si leur conduite est scrutée. Le conseil doit par conséquent confirmer que le directeur général et les autres membres de la haute direction s'acquittent de leurs fonctions pour le compte des administrateurs en faisant preuve de compétence et en respectant toutes les exigences légales. L'[annexe A](#) présente les diverses lois qui imposent la responsabilité aux administrateurs d'organismes sans but lucratif.

Voici des exemples de la responsabilité personnelle potentielle des administrateurs.

Normes du travail

Les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables du paiement des sommes dues aux employés en vertu des normes du travail, ainsi que du paiement des pénalités et des amendes. Cette responsabilité peut s'étendre, entre autres, aux salaires et aux indemnités de départ et de vacances impayés. Dans certains cas, les administrateurs peuvent être tenus responsables d'autres infractions à la loi. Dans certains territoires, la loi ne permet pas aux administrateurs d'invoquer la défense de diligence raisonnable comme moyen de défense.

Santé et sécurité au travail

Les lois fédérales et provinciales sur la santé et la sécurité au travail imposent d'importantes obligations et une responsabilité personnelle aux administrateurs dans certaines circonstances. Par exemple, en Ontario, les administrateurs doivent faire « preuve de toute l'attention raisonnable » pour s'assurer que la personne morale se conforme aux exigences de la loi et des règlements connexes, à défaut de quoi ils

peuvent être tenus personnellement responsables en cas d'infraction et sont passibles d'amendes, de suramendes compensatoires et, dans de rares cas, d'emprisonnement⁴.

Négligence criminelle

Les administrateurs peuvent être accusés de négligence criminelle en vertu du *Code criminel* (L.R.C. 1985, ch. C-46) s'ils ne prennent pas des mesures raisonnables pour protéger les employés d'une organisation contre les lésions qu'ils pourraient subir au travail.

Impôts, retenues et retenues à la source

Les administrateurs peuvent être tenus responsables si l'organisme ne se conforme pas à certaines exigences en matière d'impôt ou de taxe de vente au niveau fédéral ou provincial. Ce défaut de se conformer consiste notamment à ne pas effectuer et à ne pas verser les retenues à la source telles que l'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et les cotisations d'assurance-emploi (AE), et à ne pas s'acquitter de certaines obligations d'information.

Régimes de retraite

Si un organisme administre un régime de retraite, l'administrateur du régime, qui est habituellement l'organisme, a une obligation de diligence aux termes des lois régissant les normes en matière de retraite, et il a aussi une obligation fiduciaire envers les bénéficiaires du régime en vertu de la common law. Cependant, la responsabilité juridique ultime en vertu de la législation sur les régimes de retraite incombe au conseil d'administration. S'il est vrai que certains aspects de la gestion et de l'administration d'un régime de retraite peuvent être délégués, le conseil d'administration demeure ultimement responsable de la bonne administration du régime de retraite et de la caisse de retraite ainsi que de l'investissement des actifs de la caisse en conformité avec les lois et les règlements pertinents.

Un administrateur est passible d'une amende en cas d'infraction aux lois régissant les normes en matière de retraite, indépendamment de la question de savoir si l'organisme a été déclaré coupable de l'infraction. L'administrateur peut aussi être tenu responsable d'un manquement à l'obligation fiduciaire sous le régime de la common law s'il n'agit pas dans le meilleur intérêt des participants au régime et des autres bénéficiaires.

4 *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, L.R.O. 1990, chap. O.1, art. 32 et par. 66 (1).

Lois sur les sociétés

En vertu des lois fédérales et provinciales sur les sociétés, les administrateurs peuvent être tenus responsables des salaires impayés. Comme les conditions qui déterminent la responsabilité des administrateurs et les limites quantitatives de leur responsabilité varient selon la loi applicable, les administrateurs devraient se renseigner pour connaître les exigences des lois qui s'appliquent à eux.

Le conseil et les administrateurs pris individuellement peuvent réduire au minimum le risque que leur responsabilité soit engagée pour des questions relatives aux RH, en s'assurant que des mécanismes de surveillance efficaces soient en place pour confirmer que la direction se conforme aux exigences des lois et tient des dossiers complets. Dans certains cas, il serait prudent que le conseil d'administration retienne les services d'experts et de conseillers externes pour obtenir des conseils à cet égard, et cela peut même faire partie de l'obligation de diligence du conseil. L'[annexe B](#) contient un modèle de liste de contrôle que le conseil peut utiliser aux fins de l'attestation de conformité.

De plus, les administrateurs devraient confirmer que l'organisme leur fournit une protection à l'égard de leurs responsabilités relatives aux RH, grâce au paiement d'indemnités ou d'une assurance (prévus dans les règlements administratifs ou dans un accord), lorsque la loi le permet. Dans certains cas, la loi applicable à l'organisme prévoit que les administrateurs ont le droit d'être indemnisés.

Supervision du directeur général

4. Comment le conseil choisit-il et embauche-t-il un directeur général?

Le directeur général est le visage public de l'organisme : il est son principal représentant auprès des bailleurs de fonds, des donateurs, des membres, des employés et des autres groupes de parties prenantes. Il est important que le conseil nomme à ce poste une personne qui peut représenter efficacement l'organisme, tout en satisfaisant aux exigences du poste avec compétence, diligence et professionnalisme.

Choisir la bonne personne pour le poste de directeur général est l'une des principales fonctions du conseil. Pour ce faire, le conseil doit bien comprendre le mandat global et les fonctions particulières du directeur général. Ces responsabilités sont habituellement énoncées dans une description de poste détaillée qui est suffisamment large pour couvrir tout l'éventail des fonctions du poste, mais suffisamment souple pour que le poste du directeur général puisse être développé et élargi.

Avant d'entreprendre la recherche de candidats au poste de directeur général, le conseil devrait évaluer les besoins et objectifs actuels et prévus de l'organisme à la lumière de son plan stratégique, de ses valeurs et de sa mission. Il pourrait aussi dresser une liste des compétences et des aptitudes qui sont requises pour répondre à ces besoins et pour atteindre ces objectifs⁵. Dans ce processus, le conseil pourrait retenir les services de conseillers en recrutement et en sélection de cadres afin de

5 Pour une analyse approfondie de la planification de la relève et du recrutement du directeur général, voir le cahier *20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction* publié par CPA Canada.

l'aider à examiner et à mettre à jour la description de poste du directeur général et à concevoir le processus de recrutement. Le conseil pourrait également consulter le personnel de divers niveaux de l'organisme afin de déterminer si la description d'emploi doit être modifiée pour refléter la réalité du travail quotidien du directeur général.

Un conseil d'administration peut utiliser différentes approches pour sélectionner un directeur général. Certains conseils font participer l'ensemble du conseil à tous les aspects du processus de recrutement, alors que d'autres mettent sur pied un comité spécial de recherche de cadres ou délèguent la recherche de candidats à un comité sur les RH déjà existant. Comme cette tâche exige beaucoup de temps, il peut être efficace de la confier à un comité. Il est fréquent que les organismes sans but lucratif retiennent les services de recruteurs professionnels tiers pour les aider à trouver des candidats, à faire des vérifications préliminaires et à vérifier les antécédents. Bien qu'un comité du conseil puisse recommander un candidat au conseil, c'est à l'ensemble du conseil que revient la décision ultime en matière de recrutement.

Après que la description de poste a été établie et que des candidats potentiels ont été identifiés, le conseil (ou un comité), éventuellement avec l'aide d'un recruteur tiers, procédera à des entrevues avec les candidats et effectuera d'autres vérifications préliminaires. L'un des aspects difficiles, mais importants, du processus de recrutement consiste à embaucher un directeur général qui a une affinité avec la culture de l'organisation, c'est-à-dire une personne dont l'attitude et l'approche cadrent avec la culture d'entreprise et les valeurs de l'organisme. Il peut être utile également de faire une évaluation de la personnalité des candidats potentiels. Les lois sur les droits de la personne s'appliquent aux pratiques de sélection et de recrutement de toutes les organisations; le conseil devrait donc se renseigner sur ses obligations en la matière avant de lancer le processus de recrutement. Dans certains territoires, les lois sur l'accessibilité peuvent aussi imposer des exigences qui touchent le processus de recrutement et de sélection. Il faut garder à l'esprit les mesures prises pour favoriser la diversité des effectifs et l'inclusion tout au long du processus d'embauche afin de s'assurer que le processus est conforme aux objectifs plus larges de l'organisation (voir la [question 16](#)).

5. Comment le conseil devrait-il établir la rémunération du directeur général?

La rémunération est un facteur clé dans le recrutement et la conservation de cadres de talent dans le secteur communautaire⁶. Comme cela est mentionné ci-dessous, la stratégie de rémunération doit non seulement aider au recrutement, mais aussi témoigner d'une utilisation responsable des ressources de l'organisation.

Tout comme le recrutement du directeur général, la tâche d'établir sa rémunération peut aussi être déléguée au comité du conseil sur les RH, mais c'est l'ensemble du conseil qui est responsable de l'établissement et de l'approbation de la rémunération du directeur général. Dans bien des cas, il est conseillé et prudent pour le conseil de retenir les services de conseillers externes afin de l'aider à s'acquitter de ses obligations fiduciaires à cet égard.

Le conseil peut mettre en place, pour établir la rémunération du directeur général, un processus objectif tenant compte aussi bien des contraintes financières de l'organisme que de son mandat et ses objectifs stratégiques. Ces facteurs devraient faire partie intégrante de la philosophie globale de rémunération qui détermine quels aspects du rendement seront récompensés et comment ils le seront.

Lorsqu'il examine la rémunération, le conseil peut avoir comme objectif primordial de confirmer que la rémunération est un outil efficace pour recruter les meilleurs candidats pour des rôles spécialisés, qu'elle est responsable sur les plans de la valeur et du coût, et qu'elle peut être justifiée auprès des parties prenantes⁷. Le conseil peut prendre en considération les éléments suivants, entre autres, lorsqu'il examine la philosophie de rémunération de l'organisme.

- **Analyse comparative** – Comment les pratiques de l'organisme en matière de rémunération se comparent-elles à celles d'organismes similaires?

6 Conseil RH pour le secteur communautaire, *Vecteurs de changement : Une étude nationale auprès des dirigeants communautaires canadiens* (J. Morris et G. Cottle) [www.hrcouncil.ca/documents/vecteurs_de_changement.pdf].

7 Adaptation du cahier *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres* (2^e édition) publié par CPA Canada.

- **Équité interne** – La philosophie de rémunération s'applique-t-elle uniformément à tous les postes au sein de l'organisme? Une rémunération similaire est-elle offerte pour des postes semblables? Existe-t-il une équité interne? Si tel n'est pas le cas, les écarts peuvent-ils être justifiés?
- **Liens entre la rémunération et le rendement** – La rémunération est-elle structurée de manière à encourager certains comportements ou à récompenser l'atteinte d'objectifs spécifiques?
- **Lien avec la stratégie organisationnelle** – Existe-t-il un lien clair entre la philosophie de rémunération et la stratégie de l'organisme?
- **Inclusion d'avantages non financiers** – La philosophie de rémunération prévoit-elle des avantages non pécuniaires, notamment en ce qui a trait au milieu de travail, à la souplesse des horaires et aux possibilités de perfectionnement?

Éléments de la rémunération du directeur général

La « rémunération » s'entend du salaire de base ainsi que des autres avantages pécuniaires et non pécuniaires et des avantages sociaux auxquels un employé a droit en échange de ses services. En plus du salaire annuel de base, les avantages suivants peuvent faire partie du régime de rémunération du directeur général :

- l'assurance-maladie, l'assurance dentaire et l'assurance-vie;
- une protection pour le remplacement du revenu en cas de maladie, y compris l'assurance-invalidité à court terme et à long terme;
- un régime de retraite à prestations définies ou à cotisations définies, ou la cotisation à un régime enregistré d'épargne-retraite;
- une allocation pour frais d'utilisation d'un véhicule à moteur, si cela est approprié compte tenu de la fonction;
- en cas de départ, le versement d'indemnités supérieures aux indemnités minimales prévues par les lois sur les normes du travail, mais appropriées compte tenu des circonstances;
- des conditions concurrentielles en matière de congés (p. ex., congés sabbatiques avec protection de l'emploi, vacances payées);
- des cours et des activités de perfectionnement professionnel subventionnés;
- d'autres avantages indirects (p. ex., téléphone mobile, ordinateur portable, horaire de travail souple, allocation de réinstallation).

Des contrôles et des limites fixés par des organisations externes peuvent aussi influencer sur l'établissement de la rémunération du directeur général. À titre d'exemple, les organismes sans but lucratif du secteur public peuvent être assujettis à des lois ou à des lignes directrices touchant la rémunération. Autre exemple : les administrateurs d'un organisme de bienfaisance enregistré devraient s'assurer que la rémunération du directeur général de l'organisme se situe dans la fourchette de la juste valeur marchande des services rendus, afin d'éviter que d'aucuns puissent alléguer que les fonds ou les ressources de l'organisme sont utilisés de manière inappropriée.

6. L'organisme doit-il communiquer la rémunération du directeur général?

Les règles qui obligent les organismes sans but lucratif à communiquer la rémunération versée à leurs employés les mieux rémunérés varient d'un endroit à l'autre du pays⁸.

En vertu des lois provinciales sur la déclaration de la rémunération qui s'appliquent aux employeurs du secteur public en général, un organisme sans but lucratif peut être tenu de communiquer la rémunération de son directeur général et d'autres membres du personnel si elle est supérieure au seuil établi par la loi. À titre d'exemple, en Ontario, la *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public* oblige les organismes sans but lucratif qui y sont assujettis à publier, dans certains cas, la rémunération de tout employé qui gagne 100 000 \$ ou plus.

Les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada sont tenus d'indiquer, dans leur déclaration annuelle à l'Agence du revenu du Canada (ARC), toute la rémunération versée pendant l'exercice à l'ensemble des employés, y compris les employés embauchés à temps partiel ou pour une partie de l'année. Les organismes de bienfaisance enregistrés doivent aussi indiquer les 10 postes permanents et à temps plein les mieux rémunérés en précisant les fourchettes de rémunération, qui vont de « 1 \$ – 39 999 \$ » à « 350 000 \$ et plus ». Cette information est mise à la disposition du public. Les organismes de bienfaisance ne sont pas tenus de communiquer la rémunération pour des postes ou des personnes en particulier ni d'indiquer l'identité d'employés spécifiques. De même, un organisme à but non lucratif peut être tenu de communiquer

8 Voir les obligations de communication de la rémunération énoncées au chapitre 18 de la nouvelle *Societies Act* de la Colombie-Britannique [S.B.C. 2015].

le total de la rémunération et des avantages versés à l'ensemble de ses employés s'il doit produire une déclaration annuelle auprès de l'ARC.

Étant donné l'intérêt grandissant du public pour la transparence et la reddition de comptes des sociétés, la rémunération des dirigeants dans tous les secteurs d'activité continue de faire la manchette au Canada. On reconnaît généralement que la bonne gouvernance englobe la transparence en ce qui concerne la manière dont la rémunération est établie, son montant et ce qu'elle comprend, que ces critères soient ou non prévus par la loi. À titre d'exemple, pour octroyer l'agrément aux organismes à but non lucratif, Imagine Canada exige qu'ils diffusent l'information sur la rémunération aux intervenants « en incluant au minimum les renseignements exigés par l'ARC⁹ » pour les organismes de bienfaisance enregistrés.

En l'absence d'exigences légales à ce sujet, il incombe au conseil d'établir les pratiques de l'organisme en matière de communication de la rémunération, conformément aux principes directeurs et aux valeurs de l'organisme et à toute exigence établie par les bailleurs de fonds ou dans les règlements administratifs de l'organisme.

Terminologie

Les termes « organisme de bienfaisance enregistré », « organisme à but non lucratif » et « organisme sans but lucratif » sont souvent employés de façon interchangeable, mais ils n'ont pas le même sens.

Organisme de bienfaisance enregistré : un organisme de bienfaisance, une fondation publique ou une fondation privée enregistré auprès de l'Agence du revenu du Canada.

Organisme à but non lucratif (OBNL) : une association, un cercle ou une société constitué uniquement pour s'assurer du bien-être social, pour apporter des améliorations à la communauté, pour fournir des divertissements ou des activités récréatives, ou pour exercer toute autre activité non lucrative. Il ne s'agit pas d'un organisme de bienfaisance.

Organisme sans but lucratif (OSBL) : terme générique qui englobe les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes à but non lucratif.

⁹ Programme de normes pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens d'Imagine Canada (révisé en octobre 2014), norme B.11.

7. En quoi consiste la responsabilité du conseil en matière de supervision du directeur général?

Dans son cahier *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser*, CPA Canada souligne l'importance de la relation entre le conseil et le directeur général :

La relation qui revêt le plus d'importance pour l'OSBL est celle qui unit le conseil et le directeur général. En effet, c'est le directeur général qui traduit les directives du conseil en actions concrètes et qui constitue la principale source d'information du conseil sur la performance de l'organisme. Une relation saine et constructive entre le conseil et le directeur général – et en particulier entre le président du conseil et le directeur général – est donc essentielle à l'efficacité du conseil et au succès de l'OSBL¹⁰.

Le directeur général gère l'organisme, et le conseil est responsable de la supervision du directeur général. Si le conseil ne s'acquitte pas correctement de cette responsabilité, l'on pourrait considérer qu'il ne s'acquitte pas de son obligation fiduciaire de superviser la direction.

En raison de sa fonction de supervision, le conseil doit s'assurer que le directeur général participe pleinement à tous les aspects de l'organisme et qu'il a mis en place des mécanismes adéquats de communication de l'information et de contrôle dans l'ensemble de l'organisme. Étant donné que le directeur général canalise l'information au sujet de l'organisme vers le conseil, ce dernier doit s'assurer que le directeur général a mis en place les systèmes internes nécessaires pour qu'il dispose en temps opportun d'informations exactes sur toutes les questions importantes.

Le conseil devrait évaluer la performance du directeur général de façon formelle et informelle au besoin, mais au moins tous les ans. Il est indispensable que le conseil oblige le directeur général à s'acquitter de ses responsabilités de manière conforme aux objectifs et aux attentes du conseil. En corollaire, le conseil doit communiquer clairement ces objectifs et attentes au directeur général.

Les administrateurs devraient chercher à établir un dialogue actif avec le directeur général afin de le soutenir et de le conseiller au besoin. Le président du conseil ou du comité sur les RH peut communiquer avec le directeur général entre les réunions du conseil pour gérer et entretenir la relation avec lui et pour se tenir au courant de toute question.

Enfin, comme c'est le cas pour toute relation d'emploi, les administrateurs doivent agir de façon honnête et en toute bonne foi envers le directeur général pendant la durée de son emploi, y compris au moment d'y mettre fin. Le fait de ne pas respecter ces obligations pourrait mener à la conclusion que l'organisme et, selon les circonstances, certains administrateurs ont agi de mauvaise foi, auquel cas ils pourraient être tenus responsables des conséquences.

8. Comment le conseil peut-il s'acquitter de ses responsabilités de supervision du directeur général?

Le conseil dans son ensemble est chargé de diriger et de superviser le directeur général, même lorsque certaines fonctions de supervision sont attribuées à des administrateurs ou à des comités particuliers. Le conseil doit toutefois veiller à ne pas outrepasser son rôle et à ne pas miner l'autorité du directeur général. Le fait de surveiller de trop près le directeur général peut saper son rôle et son autorité et nuire à l'efficacité de ses interventions auprès des parties prenantes, des employés et d'autres parties. Dans certains cas, l'ingérence du conseil peut avoir des conséquences sur le plan juridique, comme le « congédiement déguisé » ou encore une insatisfaction au travail qui pourrait mener au départ prématuré du directeur général. Dans des cas extrêmes, le directeur général pourrait même prétendre avoir été victime d'intimidation ou de harcèlement, selon la nature des interactions.

Pour que le conseil puisse entretenir une bonne relation de travail avec le directeur général tout en le supervisant, les rôles et responsabilités respectifs du conseil et du directeur général doivent être énoncés, communiqués et assumés clairement par toutes les parties. Le conseil devrait aussi établir des normes de comportement et de performance claires, objectives et raisonnables pour le directeur général ainsi que les mesures des résultats, et les lui communiquer. Comme c'est le cas pour tout employé, le conseil peut faire participer le directeur général à l'établissement des objectifs et lui demander son opinion sur la façon de mesurer les résultats.

Les meilleures pratiques en matière de supervision du directeur général comprennent les évaluations régulières de la performance faites en fonction de normes et de mesures de la performance appliquées de manière

uniforme. La performance du directeur général devrait être évaluée annuellement de façon formelle à la lumière des objectifs dont il a été convenu ainsi que de façon informelle au besoin.

La rétroaction que le conseil fournit au directeur général peut comprendre des conseils sur les points à améliorer. Cette rétroaction peut servir de fondement à l'établissement d'un programme de perfectionnement du directeur général. Les changements qui surviennent dans l'organisme ou son environnement peuvent également nécessiter une formation ou un perfectionnement pour le directeur général. Le comité sur les RH ou le président du conseil devraient confirmer que toute formation supplémentaire proposée cadre avec les objectifs de l'organisme et contribue à les atteindre.

Le conseil devrait tenir des séances à huis clos¹¹ à chacune de ses réunions. Lorsque cela est approprié, les membres du conseil devraient avoir l'occasion d'exprimer de façon informelle leur opinion et leurs observations au sujet de la performance du directeur général et d'indiquer les aspects sur lesquels ce dernier pourrait bénéficier de plus d'encadrement et de soutien de la part du conseil. Il est utile également de mettre en place un processus pour les communications bilatérales entre le conseil et le directeur général, entre les réunions régulières du conseil.

9. Comment le conseil doit-il planifier la relève du directeur général?

Le conseil doit être préparé en cas de départ prévu ou imprévu du directeur général. La planification de la relève constitue un aspect clé de la fonction de supervision du directeur général par le conseil ainsi que de la responsabilité qu'ont les administrateurs de confirmer que l'organisme demeure bien géré¹².

Cependant, la planification de la relève est une question qui est souvent négligée jusqu'à ce que l'organisme doive faire face à une crise. Dans un sondage effectué en 2011 auprès de 1 251 dirigeants communautaires canadiens, plus de la moitié ont affirmé qu'ils comptaient quitter leur

11 Une séance à huis clos est une séance au cours de laquelle le conseil peut discuter en l'absence du directeur général ou d'autres personnes.

12 Pour une analyse approfondie de cette question, voir le cahier *20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction* publié par CPA Canada.

poste d'ici quatre ans¹³. La plupart des administrateurs sondés ont affirmé que leur organisation n'avait pas mis en place un plan de relève pour le poste de directeur général, tandis qu'un peu plus de la moitié des répondants ont affirmé que leur organisation avait mis en place un plan d'urgence¹⁴.

Un « remplacement planifié » désigne un plan de relève qui est déclenché par un événement auquel on s'attend, comme la retraite prévue du directeur général en place. Pour se préparer à un remplacement planifié, le conseil devrait discuter régulièrement avec le directeur général de ses projets, notamment en ce qui concerne le moment de son départ à la retraite ou de sa démission, le cas échéant, ainsi que de l'état d'avancement des projets et initiatives en cours. Il n'est toutefois pas possible d'obliger le directeur général à indiquer la date de son départ à la retraite, et le conseil doit faire preuve de souplesse advenant un changement dans les plans.

Un « remplacement non planifié » en cas de maladie soudaine, de démission imprévue ou de congédiement du directeur général est souvent une situation plus difficile, car le conseil doit réagir à bref préavis du départ du directeur général.

En tant qu'administrateur, vous pourriez devoir faire face à une situation où le conseil a décidé de licencier le directeur général. En règle générale, l'organisme doit donner aux employés un préavis de licenciement ou leur verser un salaire en remplacement du préavis, sauf en cas de licenciement motivé.

Les motifs de licenciement sont très variés et peuvent aller de cas isolés d'inconduite grave (p. ex., un vol) à des cas bénins mais répétés de mauvaise conduite (p. ex., des retards répétés). La barre est toutefois haute lorsqu'il s'agit de prouver qu'il y a motif de licenciement; le conseil devrait donc obtenir au préalable les conseils d'un avocat s'il envisage de procéder au licenciement du directeur général.

Des considérations légales particulières s'appliquent lorsqu'une absence imprévue du directeur général est attribuable à un handicap ou que son congé est protégé par la loi, de sorte que le directeur général ait un droit légal de réintégrer son poste après son congé. Dans ces cas, le conseil

13 Conseil RH pour le secteur communautaire, *Vecteurs de changement : Une étude nationale auprès des dirigeants communautaires canadiens* (J. Morris et G. Cottle) [www.hrcouncil.ca/documents/vecteurs_de_changement.pdf].

14 *Ibid.*

devrait s'assurer qu'il peut nommer un chef temporaire ou intérimaire qui exécutera le mandat du directeur général. Le conseil devrait mettre en place un plan d'urgence indiquant comment l'on répondrait aux besoins immédiats de l'organisme et qui assumerait les fonctions clés du directeur général jusqu'à ce qu'un plan permanent ou un plan provisoire plus clair soit mis en place.

Le plan de relève pour le directeur général peut comporter un processus prévoyant son remplacement rapide et efficace en cas de vacance à son poste. Le conseil devrait à tout le moins tenir à jour la description de poste du directeur général ainsi qu'un organigramme détaillé accompagné des descriptions des postes des autres membres du personnel de niveau supérieur.

Dans le plan de relève, on peut aussi identifier de bons candidats internes et externes qui pourraient succéder au directeur général actuel ou qui pourraient assumer ce rôle dans l'avenir. Si le directeur général quitte soudainement son poste, le conseil pourrait devoir attribuer ses fonctions à un autre employé de niveau supérieur de façon intérimaire, afin de réduire au minimum toute perturbation.

Le plan de relève devrait être examiné et modifié périodiquement en fonction de l'évolution des changements organisationnels et opérationnels ainsi que des besoins prévus. Un plan de relève désuet peut retarder le processus de relève et donner de faux espoirs à des candidats internes.

10. Qu'arrive-t-il si le directeur général ne peut pas travailler pour une longue période en raison d'une maladie?

L'absence prolongée du directeur général pour cause de maladie peut occasionner des difficultés de fonctionnement pour l'organisme et le conseil, en particulier dans le cas des organismes de petite taille qui n'ont pas d'autre employé de niveau supérieur ou qualifié pouvant assumer temporairement les fonctions du directeur général.

Le conseil a le devoir de s'assurer que l'organisme continue d'être géré de manière appropriée en l'absence du directeur général. Dans certains cas, le conseil pourrait devoir nommer un administrateur, soit le président du conseil ou un autre administrateur, pour aider l'organisme dans ses activités de gestion durant l'absence du directeur général. Selon la durée de l'absence prévue, il peut être nécessaire de nommer officiellement un directeur général par intérim.

Au Canada, la législation sur les droits de la personne interdit la discrimination en milieu de travail fondée sur un « handicap », terme qui s'entend généralement d'un désavantage physique ou mental¹⁵. À première vue, il est discriminatoire de licencier un employé qui est absent à cause d'un handicap, de lui imposer des mesures disciplinaires ou de le punir de quelque autre façon.

L'employeur a une obligation d'adaptation envers un employé en situation de handicap qui a besoin de mesures d'adaptation, lesquelles mesures peuvent comprendre l'octroi d'un congé. L'obligation d'adaptation n'est toutefois pas absolue : en règle générale, l'employeur est obligé de s'adapter sous réserve d'une « contrainte excessive », ce qui place tout de même la barre assez haut. Le dérangement du fonctionnement ou l'interruption des activités ne sont pas des facteurs suffisants pour invoquer la contrainte excessive. La législation ontarienne prescrit les facteurs à considérer pour déterminer si la limite de ce qui constitue une contrainte excessive a été franchie. Ces facteurs, qui sont pris en considération dans d'autres territoires également, sont notamment le coût, les sources externes de financement et les exigences en matière de santé et de sécurité.

L'obligation d'adaptation est déclenchée lorsque l'employé informe son employeur de son handicap, mais généralement pas d'un diagnostic, et lui demande des mesures d'adaptation. Il ne suffit pas que l'employé affirme simplement qu'il a un handicap. Il doit fournir suffisamment d'informations pour prouver l'existence de son handicap et le besoin de mesures d'adaptation, ce qui se fait généralement au moyen d'un billet d'un fournisseur de soins de santé.

Lorsqu'un employé exprime un besoin de mesures d'adaptation, mais ne fournit pas des renseignements adéquats à l'appui de sa demande, l'employeur peut être tenu de demander des précisions et d'obtenir des renseignements supplémentaires ou des éclaircissements. L'employeur peut aussi être tenu de se renseigner sur l'état de santé d'un employé s'il a des motifs raisonnables de soupçonner que l'employé a un handicap.

15 À titre d'exemple, en vertu du paragraphe 44(1) de l'*Alberta Human Rights Act*, RSA 2000, chap. A-25.5, un « handicap mental » et un « handicap physique » sont des motifs de discrimination interdits par la loi et sont définis comme suit :

- handicap mental : [TRADUCTION] « tout trouble mental, trouble de développement ou trouble de l'apprentissage, peu importe sa cause ou sa durée »;
- handicap physique : [TRADUCTION] « tout degré d'incapacité physique, d'infirmité, de malformation ou de défigurement dû à une lésion corporelle, une anomalie congénitale ou une maladie, et, notamment, l'épilepsie, la paralysie, une amputation, l'incoordination motrice, la cécité ou une déficience visuelle, la surdité ou une déficience auditive, la mutité ou un trouble de la parole, ou la nécessité de recourir à un chien-guide ou à un chien d'assistance, à un fauteuil roulant ou à un autre appareil ou dispositif correctif ».

Lorsque l'obligation d'adaptation est déclenchée, l'employeur doit évaluer et déterminer les options en matière d'adaptation, et s'adapter à la situation jusqu'au point de contrainte excessive, ce qui peut comprendre l'octroi d'un congé à l'employé.

Dans le contexte de sa supervision du directeur général, le conseil doit gérer l'absence du directeur général en raison d'un handicap et offrir des mesures d'adaptation selon les besoins. Il doit notamment :

- demander des renseignements médicaux pour justifier la nécessité d'un congé;
- déterminer la durée prévue du congé;
- demander des renseignements médicaux si le congé doit être prolongé ou lorsque le directeur général retourne au travail.

Avant de permettre au directeur général de réintégrer ses fonctions, le conseil doit s'assurer qu'il est en mesure de reprendre son travail de manière sécuritaire et se renseigner pour savoir si des restrictions permanentes ou temporaires sont nécessaires¹⁶.

Lorsque le directeur général ne peut travailler pendant une période prolongée en raison d'une maladie et que la probabilité de son retour au travail est mince, le conseil peut se demander si la relation d'emploi est exécutable. Un contrat de travail est généralement considéré comme inexécutable lorsqu'un employé est malade et qu'il n'y a aucune probabilité raisonnable qu'il retourne au travail dans un avenir raisonnablement prévisible au moment où le contrat est déclaré inexécutable. Il est mis fin à une relation d'emploi inexécutable par l'effet de la loi et cela n'est pas en soi discriminatoire¹⁷.

11. Qu'arrive-t-il lorsque le conseil prend la décision de remplacer le directeur général?

Le conseil est obligé de remplacer le directeur général lorsqu'il est clairement dans les meilleurs intérêts de l'organisme de le faire. Cette décision doit être fondée sur une évaluation objective de la situation ainsi que, lorsque cela est approprié, sur des conseils juridiques.

¹⁶ Les cas d'adaptation peuvent poser des défis, et il faut les aborder avec prudence.

¹⁷ Les lois régissant l'impossibilité d'exécution d'un contrat de travail sont complexes. La durée de l'absence n'est pas à elle seule le facteur déterminant de l'impossibilité d'exécution; il faut généralement prouver qu'il y aura une longue absence et obtenir confirmation par un professionnel de la santé qu'il n'y a aucune probabilité raisonnable que l'employé retourne au travail dans un avenir raisonnablement prévisible.

Voici un certain nombre de raisons pour lesquelles le conseil pourrait envisager de remplacer le directeur général :

- des lacunes continues dans sa performance professionnelle;
- des déficiences dans ses compétences en leadership;
- le fait qu'un ensemble de compétences différent soit nécessaire pour changer l'orientation de l'organisme;
- l'insubordination;
- un conflit d'intérêts;
- la malhonnêteté;
- un manque de jugement professionnel;
- des activités criminelles;
- d'autres infractions au code de conduite de l'organisme.

Il est également possible de mettre fin à l'emploi du directeur général en cas d'intégration, de fusion, d'acquisition ou de restructuration de l'organisme.

Il arrive, dans certains cas, qu'il faille exiger le départ immédiat du directeur général pour des raisons de sûreté et de sécurité. Dans d'autres cas, il peut être préférable de lui donner une période de préavis, lorsque la loi le permet. Les choix dont dispose le conseil dépendent de la raison du licenciement, des exigences légales, des règlements internes ainsi que des dispositions du contrat de travail du directeur général.

Dans chaque cas, le conseil doit s'assurer d'avoir mené des investigations adéquates sur la question, d'en avoir débattu en tant que conseil et d'avoir pris une décision fondée sur des motifs qui ne sont pas discriminatoires. Le directeur général doit avoir l'occasion de répondre aux préoccupations et aux allégations de performance insatisfaisante ou de mauvaise conduite avant qu'une décision soit prise.

Pendant que le conseil mène ses investigations, il peut être indiqué, dans certains cas, de relever le directeur général de ses fonctions temporairement, surtout lorsque sa présence au travail pose des problèmes de santé et de sécurité ou est susceptible de compromettre les investigations.

Si la performance est insatisfaisante pendant une période prolongée et que le directeur général éprouve de la difficulté à régler le problème, le conseil devrait agir sans délai lorsque cela devient évident. Dans certains cas, il peut être approprié d'appuyer le directeur général en lui offrant plus de supervision, de formation et d'encadrement. Selon la pratique de

l'organisme et les circonstances, il peut être prématuré de mettre fin à l'emploi du directeur général avant de lui avoir donné suffisamment de temps pour corriger ses problèmes de performance ou de conduite.

Lorsque le conseil se demande s'il doit licencier le directeur général, il doit prendre en considération la responsabilité légale potentielle de l'organisme (p. ex., le préavis, le versement d'un salaire en remplacement du préavis, l'indemnité de départ), ainsi que les répercussions non pécuniaires pour l'organisme et les groupes de parties prenantes.

Bien que le directeur général requière l'attention du conseil en sa qualité d'employé clé de l'organisme, le conseil est également responsable de la supervision du reste du personnel. Cette question est abordée dans la prochaine section du présent guide.

Supervision du personnel de l'organisme

12. Les politiques et les pratiques de l'organisme en ce qui a trait aux RH sont-elles conformes aux normes du travail minimales, aux exigences légales en matière de santé et de sécurité et aux lois sur les droits de la personne?

Le conseil a la responsabilité de confirmer que l'organisme sans but lucratif se conforme à toutes les exigences légales en ce qui a trait à ses employés. De ce fait, il doit acquérir une compréhension générale de ces obligations.

Les relations en milieu de travail et avec les employés sont régies par un certain nombre de lois et de règlements ainsi que par le *Code civil du Québec* ou la common law, selon le cas. Comme cela a été mentionné dans l'introduction, les lois provinciales relatives aux ressources humaines s'appliquent aux employeurs des secteurs privé et public sous réglementation provinciale, tandis que les lois fédérales s'appliquent aux employeurs sous réglementation fédérale. Bien qu'il existe des différences, il y a globalement une grande uniformité dans ces lois partout au pays¹⁸.

Normes du travail

Au Canada, les lois fédérales et provinciales établissent les normes du travail minimales sur des questions telles que :

- le traitement;

¹⁸ Ces règles peuvent être complexes et elles sont modifiées fréquemment. Les lois en vigueur dans le territoire concerné doivent être consultées dans chaque cas.

- les heures supplémentaires;
- les jours fériés;
- les congés;
- les heures de travail, les pauses-repas et autres pauses;
- les vacances;
- les sommes à recevoir à la cessation d'emploi.

Droits de la personne

Les lois sur les droits de la personne interdisent de façon générale la discrimination et le harcèlement fondés sur des motifs prescrits, dans tous les aspects du travail. Il existe certaines différences, mais les lois sur les droits de la personne au Canada interdisent de façon générale la discrimination en milieu de travail fondée sur les motifs suivants :

- un handicap, notamment mental ou physique;
- la race;
- l'origine ancestrale;
- le lieu d'origine;
- la couleur;
- les croyances religieuses ou la religion;
- le sexe et l'orientation sexuelle;
- l'identité et l'expression de genre;
- l'âge;
- la citoyenneté;
- l'origine ethnique;
- l'état matrimonial et la situation familiale;
- les antécédents judiciaires.

Il y a lieu de noter que les organismes qui servent essentiellement les intérêts de personnes ayant des caractéristiques qui sont des motifs de distinction illicites (p. ex., un organisme à caractère religieux) bénéficient généralement d'une exemption de portée limitée qui leur permet de favoriser l'embauche de personnes ayant les mêmes caractéristiques, si la qualification requise est raisonnable et authentique étant donné la nature de l'emploi.

Autres lois du travail

Voici d'autres lois sur lesquelles les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient se renseigner :

- les lois sur la santé et la sécurité au travail qui obligent l'employeur à offrir un milieu de travail sécuritaire et à prendre des précautions pour prévenir les blessures;

- les lois sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail qui offrent généralement aux employés blessés ou tombés malades en cours d'emploi une certaine protection contre les pertes de revenu grâce à des régimes d'assurance financés par l'employeur;
- les lois sur les relations de travail qui régissent les droits de négociation collective et les relations entre les employeurs, d'une part, et les syndicats et leurs membres, d'autre part;
- les lois sur les sociétés, dont certaines dispositions peuvent recouper celles des lois sur les normes du travail;
- des lois connexes, telles que les lois sur la confidentialité et l'accessibilité des renseignements personnels.

Le conseil devrait s'assurer que la direction se tient au fait de l'évolution de la législation en matière de RH. Les politiques doivent être examinées à intervalles réguliers ou à la fréquence exigée par la loi. Les contrats de travail devraient eux aussi être examinés afin de confirmer qu'ils sont conformes aux exigences légales minimales. Le fait d'obliger l'organisme à se soumettre périodiquement à un audit de ses politiques et de ses pratiques peut mettre au jour des lacunes auxquelles il faut remédier en améliorant les processus. En outre, l'examen et la modification de certaines politiques sont exigés par la loi.

13. Comment l'organisme embauche-t-il des entrepreneurs indépendants et d'autres fournisseurs de services non salariés?

L'embauche de fournisseurs de services externes peut être une façon rentable pour l'organisme d'avoir accès à des compétences ou à une expertise spécialisées pour un travail particulier ou pour une période déterminée. Il est important que l'organisme classe ses fournisseurs de services de manière appropriée afin de se conformer aux lois fiscales et aux lois relatives à l'emploi. Contrairement aux employés, les entrepreneurs indépendants n'ont généralement pas droit aux protections qu'offrent les normes du travail minimales, et des obligations différentes en matière d'impôt et de prestations sociales (p. ex., cotisations au RPC et à l'AE) s'appliquent à eux. Il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre un entrepreneur indépendant et un employé, et les titres de poste ne sont pas à eux seuls des facteurs déterminants.

Le conseil devrait confirmer que l'organisme a mis en place un processus pour l'embauche des fournisseurs de services, notamment un processus servant à l'examen de la nature et des modalités du mandat et exigeant une autorisation des candidatures présélectionnées, selon les besoins. L'organisme devrait examiner périodiquement les fournisseurs de services embauchés afin de vérifier qu'ils sont toujours classifiés dans la bonne catégorie et que les modalités du mandat continuent d'être respectées.

Entrepreneurs indépendants et entrepreneurs dépendants

Habituellement, une personne qui fournit des services est un entrepreneur indépendant de l'organisme lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- le fournisseur de services ne fournit pas des services uniquement à l'organisme, mais il peut fournir et il fournit effectivement ses services à d'autres clients;
- l'organisme n'exerce pas un contrôle sur le fournisseur de services, sauf aux fins du contrôle de la qualité, et c'est le fournisseur qui décide quand et comment le travail sera exécuté;
- le fournisseur de services utilise ses propres outils et ressources pour fournir les services;
- le fournisseur de services assume le risque de profit ou de perte d'un point de vue commercial;
- le fournisseur de services n'est pas intégré aux activités de l'organisme¹⁹.

Les entrepreneurs indépendants sont payés pour les services qu'ils rendent. Ils ne reçoivent pas un salaire, aucune retenue à la source n'est opérée à l'égard de leur rémunération, et aucune cotisation au RPC ou cotisation d'assurance-emploi n'est effectuée pour eux. Les entrepreneurs indépendants n'ont pas droit aux indemnités de vacances, aux journées de vacances, à d'autres congés payés ou aux autres avantages, dont les prestations assurées, que reçoivent les employés de l'organisme. Les entrepreneurs indépendants n'ont pas droit à un préavis de cessation d'emploi, à un salaire en remplacement du préavis, à une indemnité de cessation d'emploi ou à un « préavis raisonnable » de cessation d'emploi aux termes de la common law ou d'autres normes du travail minimales.

Dans certains cas, le fournisseur de services peut être considéré comme un « entrepreneur dépendant ». Malgré la présence d'autres indicateurs de l'existence d'une relation client-entrepreneur indépendant, la nature,

¹⁹ Adaptation de la décision *Belton v. Liberty Insurance Co. of Canada*, 2004 CanLII 6668 (ON CA) (voir le paragraphe 11).

le degré et la durée de la dépendance économique de l'entrepreneur à l'égard de l'organisme pourraient faire en sorte que le fournisseur de services soit considéré comme un entrepreneur dépendant. Tout comme les employés, les entrepreneurs dépendants ont droit à un préavis raisonnable de cessation d'emploi aux termes de la common law en cas de licenciement sans motif dans plusieurs ressorts territoriaux au Canada.

Stagiaires

Les organismes sans but lucratif embauchent souvent des stagiaires ou offrent des placements professionnels à des étudiants dans le cadre de leurs relations avec des établissements d'enseignement. Cependant, les stages ne sont pas tous pareils et, dans certains cas, un stagiaire peut être considéré comme un « employé » selon les normes du travail minimales et d'autres exigences légales.

Avant l'embauche d'un stagiaire, le conseil devrait se renseigner sur les obligations de l'organisme en vertu de la législation sur les normes du travail. Les ententes relatives à l'embauche de stagiaires doivent être examinées attentivement afin de confirmer que l'organisme se conforme à toutes les normes du travail minimales qui s'appliquent à ces personnes.

14. Comment le conseil surveille-t-il le recours aux bénévoles par l'organisme?

Les organismes sans but lucratif font régulièrement appel à des bénévoles pour les aider dans le cadre de leurs activités²⁰. La responsabilité du conseil en matière de surveillance de la stratégie et des politiques des RH de l'organisme s'étend à ses pratiques de recrutement, de supervision et d'affectation des bénévoles.

Bien que les bénévoles ne soient pas considérés comme des « employés » sur le plan juridique, ils peuvent jouir de la même protection légale que les employés²¹. Les bénévoles sont effectivement des représentants de l'organisme lorsqu'ils lui fournissent des services. Étant donné que

20 En 2010, 13,3 millions de Canadiens ont participé à un type d'activité à titre bénévole (Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (2010), Ottawa, 2012).

21 Le tribunal des droits de la personne de l'Ontario a jugé que les bénévoles peuvent être considérés comme des « employés » aux fins des dispositions antidiscrimination du *Code des droits de la personne* de l'Ontario : voir la décision *Rocha v. Pardons and Waivers of Canada*, 2012 HRTO 2234 (CanLII). Des décisions semblables ont été rendues dans d'autres ressorts territoriaux.

l'organisme pourrait être tenu responsable d'actes fautifs commis par des bénévoles, il importe qu'il vérifie soigneusement leurs antécédents et qu'il les nomme et les forme adéquatement.

Vérification des antécédents

Afin de les aider à prendre des décisions concernant l'engagement et l'affectation des bénévoles, les organismes sans but lucratif devraient mettre en place un processus de vérification des antécédents des bénévoles qui soit bien documenté et appliqué de manière uniforme. À titre d'exemple, dans le cadre du processus de vérification des antécédents, les bénévoles pourraient être tenus de fournir un dossier judiciaire complet ou partiel ainsi que des références professionnelles et de personnes du milieu scolaire; ils pourraient aussi être tenus de se soumettre à une « vérification pour travail auprès de personnes vulnérables » s'ils demandent à être bénévoles auprès de personnes vulnérables comme les enfants ou les aînés. Les candidats au bénévolat doivent être informés des exigences en matière de vérification des antécédents avant d'être engagés.

Dans certains territoires, les renseignements que l'organisme peut demander et l'usage qu'il peut en faire sont susceptibles d'être restreints. Les lois sur la protection de la vie privée peuvent imposer des restrictions et des exigences en matière d'utilisation et de traitement des renseignements personnels obtenus auprès des bénévoles. Même lorsque aucune exigence légale ne s'applique, l'organisme doit faire preuve de prudence dans la gestion et le stockage des renseignements personnels qu'il a en sa possession.

Beaucoup d'employeurs externalisent la fonction de vérification des antécédents en ayant recours à des tiers qui sont spécialisés dans ce domaine.

Lettres d'entente

Une bonne pratique pour les organismes sans but lucratif consiste à exiger de leurs bénévoles qu'ils signent une entente dans laquelle ils reconnaissent leur statut juridique au sein de l'organisme, confirment qu'ils ne sont pas des employés et déclarent qu'ils comprennent leurs responsabilités en matière de comportement et de respect des politiques et des procédures, dont le code de conduite.

Selon la nature des activités ou des fonctions du bénévole, il pourrait être souhaitable d'exiger que celui-ci signe une entente de confidentialité, de décharge, d'indemnisation et de dégagement de responsabilité et d'en faire une condition d'acceptation à titre de bénévole. La lettre d'entente peut aussi décrire les fonctions du bénévole, notamment ses tâches et ses responsabilités, la rémunération qui lui sera versée, le cas échéant (p. ex., rétribution, remboursement des dépenses), ainsi que la manière dont l'organisme pourra mettre fin à son bénévolat.

Formation

Dans certains cas, un organisme sans but lucratif peut avoir l'obligation légale de fournir aux bénévoles la même formation qu'il est légalement tenu de fournir à ses employés²².

Même lorsqu'ils n'ont pas l'obligation légale de le faire, les organismes sans but lucratif devraient fournir aux bénévoles une formation sur leurs politiques et leurs procédures, afin de les aider à s'acquitter de leurs fonctions de façon sécuritaire et efficace. Une supervision et des consignes appropriées peuvent également aider les bénévoles à vivre une expérience plus enrichissante et atténuer les risques pour l'organisme.

15. Le conseil a-t-il adopté une politique de dénonciation?

La fraude et d'autres abus commis en interne par des employés peuvent avoir des effets dévastateurs sur un organisme sans but lucratif. Dans certains cas, les membres du conseil peuvent être tenus personnellement responsables des pertes subies par l'organisme, s'il est établi que le conseil n'a pas agi avec diligence.

Le conseil peut atténuer ces risques en adoptant une politique de dénonciation comportant un processus par lequel les employés et les membres du public peuvent transmettre des plaintes.

Il est généralement reconnu que le fait de mettre en œuvre des politiques et des procédures de signalement des cas soupçonnés de fraude ou d'abus peut dissuader les employés, les bénévoles ou d'autres personnes opportunistes de commettre des actes répréhensibles, prévenir de tels actes ou en faciliter la détection précoce. Selon l'Association of

²² À titre d'exemple, en Ontario, en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, les bénévoles de la plupart des organismes sans but lucratif de cette province doivent recevoir une formation sur les normes d'accessibilité énoncées dans cette loi et sur les dispositions du *Code des droits de la personne* de l'Ontario qui s'appliquent aux personnes handicapées.

Certified Fraud Examiners (ACFE), [TRADUCTION] « la fraude en milieu de travail est plus susceptible d'être détectée grâce à une alerte que par d'autres moyens ». Toujours selon l'ACFE, la majeure partie de ces alertes provient d'employés de l'organisation²³, et les fraudes signalées se sont poursuivies en moyenne pendant 18 mois avant leur détection²⁴. Pour l'ACFE, [TRADUCTION] « fournir aux individus un moyen de signaler des activités suspectes est un élément essentiel d'un programme antifraude » et il n'est pas suffisant de s'en remettre aux audits externes comme [TRADUCTION] « principale méthode de détection des fraudes²⁵ ».

Une politique de dénonciation efficace fournit une garantie de confidentialité et une protection contre les représailles. Elle sert de complément aux autres contrôles exercés par l'organisme, notamment les procédures comptables et la surveillance internes et externes, un code de conduite clair et appliqué de manière uniforme, ainsi que la formation et la sensibilisation. La politique devrait aussi être suffisamment souple pour permettre un recours hiérarchique rapide lorsque cela est nécessaire, puisqu'une réponse rapide peut concourir à limiter les dommages financiers et l'atteinte à la réputation et permettre d'éviter des pertes ou de les recouvrer.

Les allégations des dénonciateurs, notamment leur crédibilité et leur gravité, devraient être évaluées avant qu'une investigation complète soit lancée. Les allégations concernant les questions suivantes devraient être portées à l'attention du conseil :

- des cas graves de mauvaise gestion financière ou de détournement de fonds;
- des problèmes qui concernent le directeur général;
- des déclarations fausses ou trompeuses faites à une administration publique;
- la falsification intentionnelle de documents;
- la collusion avec un distributeur ou un fournisseur en vue de toucher des pots-de-vin.

En bref, le conseil devrait être informé de toute allégation qui pourrait avoir de graves répercussions pour l'organisme si elle était rendue publique ou si son bien-fondé était prouvé.

23 *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, étude mondiale de 2012 sur la fraude.

24 *Ibid.*

25 *Ibid.*

Certains organismes choisissent de confier à une tierce partie la responsabilité de gérer la ligne directe de dénonciation. Cette approche peut avoir comme avantages de rehausser le moral des employés grâce à la perception que l'organisme exerce une gouvernance éthique et efficace; d'accroître le nombre d'alertes reçues à mesure que les employés apprennent à faire confiance à la tierce partie; et de mener à une augmentation des fraudes internes et externes mises au jour. Cette approche peut toutefois entraîner des coûts plus élevés et un plus grand volume d'appels en raison d'appels mesquins ou vexatoires portant sur des questions sans importance.

En fin de compte, l'efficacité de toute politique de dénonciation dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment la question de savoir si l'organisme a adopté une approche proactive en appliquant une solide politique de dénonciation, en affectant du personnel qualifié à la ligne directe à tous les niveaux (c.-à-d. la collecte, l'évaluation, l'investigation, la gestion et la communication de l'information), et en fournissant de façon continue au personnel de l'organisme de la formation sur le comportement éthique et des séances de sensibilisation à la fraude.

Éléments d'une politique de dénonciation

Une politique de dénonciation efficace comprend :

- un engagement à maintenir les normes éthiques les plus élevées;
- le respect des politiques, des procédures et du code de conduite applicables et connexes;
- des attentes claires concernant le comportement;
- un mécanisme souple et confidentiel de dépôt des plaintes concernant des actes répréhensibles réels ou soupçonnés;
- l'interdiction d'exercer des représailles contre les personnes qui déposent des plaintes en toute bonne foi;
- une mise en application uniforme;
- un processus régissant les investigations sur les cas réels ou soupçonnés d'actes répréhensibles ainsi que le traitement des cas confirmés.

16. Les pratiques d'embauche de l'organisme sont-elles inclusives?

Selon le Conseil RH pour le secteur communautaire, les organismes sans but lucratif canadiens sont à la traîne des autres secteurs de l'économie canadienne²⁶ pour ce qui est de la diversité ethnique en milieu de travail. Ses recherches confirment « la nécessité pour le secteur de faire plus d'efforts afin de bâtir une main-d'œuvre ethniquement diversifiée, s'il ne veut pas risquer d'être devancé par d'autres secteurs qui renforcent leurs compétences en ce domaine²⁷ ».

Le fait d'adopter des pratiques d'embauche inclusives aidera l'organisme à profiter de la diversité reflétée dans la population générale et, dans certains cas, parmi ses membres, en tirant parti des expériences et des perspectives différentes qu'offre un effectif diversifié. Cela peut aussi aider l'organisme à demeurer concurrentiel sur le plan du recrutement et de la conservation du personnel.

Le terme « diversité » n'est pas défini dans un texte de loi. Il évoque habituellement la « présence d'un large éventail de qualités humaines et d'attributs dans un groupe, un organisme ou une société²⁸ ». Ces attributs comprennent, entre autres, l'âge, la race, les capacités, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle et les expériences. L'« inclusion » a été décrite comme le « fait d'apprécier et d'utiliser nos différences uniques (points forts, talents, faiblesses) de manière à respecter la personne et à créer une organisation multidimensionnelle dynamique²⁹ ».

Pour bâtir un milieu de travail diversifié, il faut adopter des pratiques d'embauche inclusives qui favorisent l'embauche de personnes provenant de différents groupes sociaux et ethniques, et supprimer les pratiques qui créent des obstacles par inadvertance. L'organisme devrait informer les recruteurs internes et les recruteurs tiers chargés de trouver des candidats des initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion de l'organisme, et il peut leur demander de trouver des candidats dans une variété de milieux et par l'intermédiaire de différents médias. Les stratégies de recrutement inclusives consistent notamment à établir des relations avec des groupes culturels et des organismes bénévoles

26 Conseil RH pour le secteur communautaire, *Recrutement et rétention des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre du secteur communautaire*, 2012.

27 *Ibid.*, page 50.

28 Commission ontarienne des droits de la personne, *L'enseignement des droits de la personne en Ontario : Guide pour les écoles de l'Ontario*, Annexe 1 (2013).

29 *Ibid.*

qui travaillent auprès de diverses communautés, et à publier les offres d'emploi dans les bulletins locaux destinés à des groupes communautaires ethniques ou à annoncer les postes auprès de groupes communautaires culturels.

L'organisme devrait examiner périodiquement ses pratiques d'embauche, notamment la manière dont il établit les exigences des postes et dont il évalue l'expérience qui n'a pas été acquise et les titres qui n'ont pas été obtenus au Canada. À titre d'exemple, dans sa *Politique sur la suppression des obstacles liés à l'« expérience canadienne »*³⁰, la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP) estime qu'« une exigence stricte liée à l'« expérience canadienne » constitue une discrimination *prima facie* (discrimination à première vue) et qu'on peut l'imposer uniquement dans de très rares circonstances. Il incombe aux employeurs et aux organismes de réglementation d'apporter la preuve qu'une exigence d'expérience professionnelle antérieure au Canada est établie de bonne foi, en fonction des critères juridiques énoncés dans [cette] politique³¹ ». La Commission des droits de la personne du Manitoba a adopté la même position et juge elle aussi qu'en règle générale, l'exigence de la « citoyenneté » est, à première vue, discriminatoire³².

La réussite des initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion dépend de l'engagement des dirigeants, qui consiste notamment à assurer une diversité au niveau du conseil et des postes de direction clés³³. Partout au pays, diverses lois sur les droits de la personne prévoient la mise en place de « programmes particuliers » visant l'embauche de membres de groupes historiquement défavorisés. Ces programmes particuliers comprennent notamment des programmes de promotion sociale

30 Approuvée par la CODP le 1^{er} février 2013.

31 Bien qu'elle soit convaincante, la politique de la CODP n'a pas force de loi et ne lie pas le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario ni d'autres organismes juridictionnels ou les tribunaux.

32 Commission des droits de la personne du Manitoba, *Politique du Conseil des commissaires*, « Travail – Exigences liées à l'expérience canadienne ou à la citoyenneté », 2002.

33 Comme le Conseil RH pour le secteur communautaire le mentionne dans son rapport (voir la note 26), la diversité en milieu de travail doit aussi être reflétée au niveau du conseil d'administration.

qui visent des groupes sous-représentés ainsi que des programmes d'aide aux employés à l'extérieur du milieu de travail, qui fournissent un logement accessible aux personnes handicapées, par exemple³⁴.

Les employeurs de secteurs d'activité sous réglementation fédérale doivent se conformer à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui, entre autres choses, oblige les employeurs à assurer l'égalité des chances en matière d'emploi aux femmes, aux autochtones, aux personnes handicapées et aux personnes qui font partie des minorités visibles. En Ontario, le *Code des droits de la personne* autorise les organisations à mettre en œuvre des programmes spéciaux destinés à alléger un préjudice ou un désavantage économique, à aider des personnes ou des groupes défavorisés à œuvrer pour obtenir des chances égales, ou à aider à éliminer une atteinte à des droits reconnus dans la loi.

17. Que devrait savoir le conseil sur la cessation de la relation d'emploi et comment peut-il atténuer le risque de responsabilité à cet égard?

La direction prend habituellement les décisions concernant le licenciement d'employés, sauf lorsque le licenciement touche le directeur général et, dans certains cas, d'autres employés de niveau supérieur. En fait, selon l'employé visé et la taille de l'organisme, le conseil n'a pas de raison d'être au courant d'un licenciement, à moins qu'il ne fasse l'objet d'un litige. Les licenciements d'employés peuvent néanmoins avoir de lourdes répercussions financières pour les organismes sans but lucratif et entraîner de graves atteintes à leur réputation. Le conseil peut limiter ces risques en confirmant que des pratiques saines et un processus de planification de la stratégie des RH sont en place.

34 À titre d'exemple, dans le volet « Programmes particuliers » de la *Politique du Conseil des commissaires* (2003), la Commission des droits de la personne du Manitoba définit de la manière suivante les « programmes particuliers » au sens du *Code des droits de la personne* :

- a) un programme de promotion sociale ou des plans ou programmes d'équité conçus en réponse à la sous-représentation des groupes cibles définis par les caractéristiques liées à l'appartenance à un groupe énoncées dans le *Code*, et ce, à divers niveaux au sein d'un certain effectif, programme, etc. (c.-à-d. pas simplement au niveau d'entrée). Ces programmes comportent des dimensions quantitatives et qualitatives. L'idéal serait que ces programmes incluent des stratégies pour cerner et éliminer les obstacles systémiques à la participation (ou à la participation continue) de ces groupes, ainsi que des mesures spéciales, notamment des possibilités d'embauche préférentielle, de formation ou de promotion afin qu'il y ait une meilleure représentation proportionnelle des groupes cibles à tous les niveaux au sein de cet effectif ou dans ce programme;
- b) des programmes particuliers qui ne portent pas exclusivement sur l'emploi. Par exemple, des programmes particuliers qui comprennent des logements ou des installations spécialement conçus pour les personnes handicapées, des programmes d'éducation en matière d'équité à tous les niveaux, des programmes pour personnes âgées, etc.;
- c) des programmes conçus pour répondre de manière immédiate et directe aux besoins précis des particuliers ou des groupes défavorisés définis par les caractéristiques liées à l'appartenance à un groupe énoncées dans le *Code*, sans nécessairement viser un changement systémique.

Il peut être mis fin à une relation d'emploi de façon volontaire ou involontaire.

- On parle de cessation d'emploi volontaire lorsque l'employé choisit de quitter son emploi et que son départ n'est pas motivé par une inconduite ou une conduite illégale alléguée de la part de l'employeur.
- On parle de cessation d'emploi involontaire lorsque l'employeur procède au licenciement « motivé » ou « sans motif » de l'employé, ou lorsque l'employé quitte son emploi mais prétend que son départ est involontaire ou attribuable à une violation de contrat et à une inconduite de la part de l'employeur³⁵.

Licenciement sans motif

Sous réserve des limitations contractuelles, notamment celles d'une convention collective, les employeurs canadiens sous réglementation provinciale peuvent mettre fin à l'emploi d'un employé sans motif en lui donnant le préavis requis selon la loi et les prestations ou avantages auxquels il a droit³⁶. Un employeur n'a pas besoin d'avoir une raison pour licencier un employé, mais le licenciement sans motif ne peut être fondé sur des motifs illégaux, notamment pour des raisons de discrimination ou pour punir l'employé d'avoir exercé un droit légitime.

Un employé qui est licencié sans motif est susceptible d'avoir des droits en vertu des normes du travail provinciales minimales. Dans la plupart des provinces, un employé admissible a droit à un préavis de cessation d'emploi ou à un salaire en remplacement du préavis; il peut continuer d'avoir droit à des avantages sociaux pendant la période de préavis ou il peut avoir droit à une indemnité de cessation d'emploi minimale, ou les deux.

Il est possible que les indemnités auxquelles un employé a droit à la cessation de son emploi sans motif soient précisées dans son contrat de travail³⁷. Si elles ne le sont pas, les employés travaillant dans des provinces de common law ont droit à « un préavis raisonnable au sens de la common law », à savoir un préavis (ou un salaire en remplacement du préavis) ainsi que la totalité de la rémunération et des avantages sociaux que l'employé aurait accumulés pendant cette période s'il avait continué

35 La relation d'emploi peut aussi prendre fin par l'effet de la loi, notamment lorsque la maladie ou l'incapacité de l'employé rend la relation d'emploi inexécutable. Voir la [question 10](#).

36 Le *Code canadien du travail* impose des limites en matière de licenciement sans motif aux employeurs qui y sont assujettis.

37 Une clause de cessation d'emploi dans un contrat de travail n'est pas exécutoire si elle contrevient aux droits minimums prévus par la loi applicable. Il y a de plus en plus de jurisprudence sur les règles d'interprétation et d'application des dispositions de cessation d'emploi sans motif des contrats de travail.

de travailler, sous réserve des limitations contractuelles. Un préavis raisonnable au sens de la common law s'entend de tout préavis ou indemnité statutaire de cessation d'emploi auquel l'employé a droit. Le préavis raisonnable est fondé sur l'âge de l'employé, ses états de service, la possibilité qu'il trouve un nouvel emploi et la nature de son emploi.

En common law, les employés licenciés sont tenus d'atténuer leurs pertes en prenant des mesures pour trouver un nouvel emploi et, s'ils réussissent à le faire, leur droit à un préavis peut s'en trouver affecté.

Licenciement motivé

Lorsqu'un employeur a des motifs de mettre fin à une relation d'emploi, il peut le faire sans délai et sans donner de préavis ou verser de salaire en remplacement du préavis, et sans verser d'indemnité de cessation d'emploi. Selon la Cour suprême du Canada, il existe un « motif valable de congédiement » lorsque la malhonnêteté de l'employé « viole une condition essentielle du contrat de travail, constitue un abus de la confiance inhérente à l'emploi ou est fondamentalement ou directement incompatible avec les obligations de l'employé envers son employeur³⁸ ».

Pour déterminer si l'organisme a un motif valable de congédiement, il faut évaluer la nature, le degré et les circonstances de l'inconduite de l'employé ainsi que d'autres facteurs aggravants et atténuants, tels que ses états de service, son dossier disciplinaire et le fait qu'il accepte ou non sa responsabilité. L'organisme doit aussi prouver l'existence de l'inconduite.

Un employé licencié peut déposer une plainte en vertu des lois sur les normes du travail, des lois sur les relations de travail ou de la législation sur les droits de la personne, en fonction de la nature de la plainte et, dans certains cas, selon qu'il est syndiqué ou non. Si un tribunal établit que l'employeur n'a pas donné un avis suffisant ou n'a pas assumé ses obligations juridiques envers l'employé, il peut ordonner le versement d'une somme et d'intérêts, voire la réintégration de l'employé. Lorsque le licenciement se fait dans des conditions qui attestent d'une mauvaise foi ou d'une autre forme de conduite abusive de la part de l'employeur (ou du conseil en tant que représentant de l'employeur), des dommages-intérêts supplémentaires peuvent être imposés pour souffrance morale, ou pour pénaliser l'employeur et, dans certains cas, les administrateurs pour leur conduite.

38 *McKinley c. BC Tel*, 2001 CSC 38 (CanLII), [2001] 2 R.C.S. 161, par. 48.

Comme les coûts découlant de ce type de demande d'indemnisation peuvent être élevés, il est essentiel que toute décision de licenciement soit prise seulement après un examen minutieux des faits. Le départ ou le congédiement d'un employé clé peut aussi avoir des conséquences non pécuniaires graves pour l'organisme en ce qui concerne notamment le moral au travail, le recrutement, et les relations avec les bailleurs de fonds, les donateurs, les groupes de parties prenantes et les organismes affiliés.

Bien que la responsabilité personnelle des administrateurs puisse être engagée en ce qui a trait aux salaires et aux indemnités de vacances impayés, ils ne sont pas personnellement responsables pour ce qui concerne les avis requis ou les autres dommages-intérêts prévus en common law pour congédiement injustifié, sauf s'il peut être démontré qu'ils ont agi de façon inappropriée et en outrepassant les limites de leur mandat.

18. En quoi consiste l'obligation du conseil de prévenir les situations de harcèlement et de violence au travail?

En tant qu'employeur, un organisme sans but lucratif doit se conformer aux règles et aux règlements qui visent à prévenir la violence et le harcèlement au travail. Si l'organisme ne s'y conforme pas, ses administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables en vertu des régimes canadiens de santé et de sécurité au travail (voir la [question 12](#)). La violence et le harcèlement au travail peuvent nuire à la réputation de l'organisme ainsi qu'à sa capacité d'attirer du personnel compétent, à trouver et à retenir des bailleurs de fonds et des donateurs et à bien servir ses parties prenantes. Dans des cas extrêmes, la violence et le harcèlement au travail peuvent avoir des conséquences tragiques.

Le conseil devrait s'assurer que la direction a mis en place des politiques et des procédures visant à prévenir la violence et le harcèlement au travail et qu'elle les applique uniformément. En particulier, le conseil doit confirmer que la direction :

- a mis en place un processus pour donner suite aux plaintes et aux incidents de harcèlement et de violence au travail;
- agit rapidement et efficacement lorsqu'elle prend connaissance de l'existence de cas réels ou potentiels de harcèlement ou de violence au travail;
- prend des mesures correctives et disciplinaires appropriées.

La législation sur les droits de la personne et sur la santé et la sécurité au travail édicte des règles concernant le harcèlement et la discrimination en milieu de travail. Les définitions de « harcèlement au travail » et de « violence au travail » varient selon les lois des différentes provinces et du gouvernement fédéral, mais elles englobent habituellement :

- les voies de fait et l'agression physique;
- une conduite, des remarques, des gestes ou des contacts non sollicités et importuns qui sont offensants ou humiliants;
- des préjudices corporels subis par une personne et qui engendrent chez elle de la peur ou de la méfiance ou qui portent atteinte à son intégrité ou la dévalorisent.

Le harcèlement au travail peut être intentionnel ou non intentionnel. Il peut se manifester dans un incident unique ou dans une série d'incidents. Il s'agit de déterminer si une personne raisonnable sait, ou devrait savoir, que la personne visée considérerait le comportement comme malvenu ou inapproprié.

L'organisme peut être tenu, en vertu des lois sur la santé et la sécurité au travail, d'élaborer et de tenir à jour des politiques et des procédures écrites sur la violence et le harcèlement au travail, et ces lois peuvent aussi préciser le contenu de ces politiques et procédures. Même s'il n'existe pas de dispositions législatives à cet égard, l'élaboration de politiques et de procédures écrites pour traiter ces questions fait partie des pratiques de RH efficaces.

En plus de s'assurer que la direction se conforme aux exigences légales, le conseil devrait déterminer si elle a adopté des politiques et des procédures qui :

- expriment des attentes claires concernant la conduite des employés;
- interdisent la violence et le harcèlement au travail;
- incluent une procédure de signalement des cas réels ou soupçonnés de violence et de harcèlement au travail et une procédure d'investigation sur les incidents et les plaintes;
- établissent la manière dont un employé peut obtenir une aide immédiate en cas d'actes de violence réels ou potentiels;
- interdisent les représailles contre quiconque dépose une plainte en toute bonne foi.

Le conseil devrait s'assurer que la direction établit des normes quant à ce qui constitue une conduite acceptable, qu'elle met en œuvre ces politiques et ces procédures de manière uniforme, et qu'elle donne suite aux plaintes ou s'attaque aux problèmes à mesure qu'ils se présentent en adoptant des mesures adéquates de correction et de prévention.

19. Quel est le rôle du conseil dans l'établissement de la rémunération et des avantages sociaux?

Les responsabilités du conseil en matière de RH consistent notamment à établir et à approuver la philosophie de rémunération générale de l'organisme. La philosophie de rémunération énonce les objectifs de l'organisme et les résultats attendus ainsi que la façon dont les divers éléments du plan de rémunération de l'organisme favorisent l'atteinte de ces résultats. Un programme de rémunération efficace concilie les intérêts du personnel (particulièrement la direction) et ceux de l'organisme, et aide l'organisme à attirer et à conserver les meilleurs éléments. La stratégie de rémunération doit aussi être conforme aux exigences de la loi, le cas échéant, notamment les dispositions des lois sur l'équité salariale et sur la restriction de la concurrence.

Lorsqu'il établit la structure de rémunération de l'organisme, le conseil devrait s'assurer de bien comprendre la situation économique de la région où l'organisme exerce ses activités, le marché pour les types de travailleurs que l'organisme souhaite attirer, ainsi que toutes les exigences légales. Au moment d'établir les échelles salariales, il faut d'abord déterminer où le poste se situe dans l'organigramme. Cela peut se faire en évaluant le poste et en déterminant à quelle catégorie il appartient. Il faut ensuite considérer les compétences et l'expérience professionnelles pertinentes pour le poste. L'équité interne et le potentiel d'augmentations salariales font partie des autres facteurs à prendre en considération.

La philosophie de rémunération devrait tenir compte des nouveaux employés, des augmentations salariales pour les employés actuels, des mutations, des promotions et des autres affectations ou réaffectations. Pour ces questions, il faut tenir compte de facteurs aussi variés que les conditions du marché, la pénurie de travailleurs possédant des compétences particulières et la planification de la relève. Comme il s'agit de questions complexes, il peut être utile de commander une étude indépendante sur les salaires afin de recueillir des données provenant d'organismes similaires et d'obtenir ainsi des points de repère.

Une fois les données obtenues, le conseil pourra établir une structure de rémunération concurrentielle qui sera attrayante pour les candidats potentiels et conforme aux objectifs budgétaires de l'organisme.

20. Quelles considérations particulières s'appliquent aux employés syndiqués?

La vaste majorité des employés d'organismes sans but lucratif canadiens ne sont pas syndiqués³⁹. Pour la minorité de ceux qui le sont, les relations de travail sont fondamentalement différentes.

Dans un milieu de travail syndiqué, le syndicat est l'agent négociateur exclusif des employés. L'organisme sans but lucratif ne peut négocier les conditions de travail directement ou individuellement avec les employés. Les conditions de travail sont négociées par l'employeur et le syndicat, et énoncées dans une convention collective qui s'applique à tous les employés de l'unité de négociation représentée par le syndicat.

Le syndicat et l'employeur ont tous deux le devoir de négocier de bonne foi. S'ils sont incapables d'arriver à un accord, il peut y avoir des grèves et des lockouts. Cependant, des conditions légales doivent être respectées avant qu'une grève légale ou un lockout légal puisse être déclenché.

L'employeur conserve le droit de gérer le milieu de travail, sous réserve des limites établies dans la convention collective. La convention collective ne peut comporter de modalités qui violent les droits et protections prévus par la loi, et elle ne peut pas être modifiée unilatéralement par le syndicat ou l'employeur. Des litiges surviennent souvent lorsque le syndicat interprète les décisions de la direction comme un non-respect des conditions de la convention collective. La plupart des conventions collectives prévoient, entre autres conditions, des protections contre le congédiement injustifié ainsi que des processus à suivre pour déterminer les mises à pied, pour établir les échelles salariales et les avantages sociaux et pour attribuer les tâches.

³⁹ Conseil RH pour le secteur communautaire, *État actuel du développement des compétences - Le secteur communautaire Canadien* (sic) (septembre 2011), page 10. Le Conseil RH fait valoir que, dans un sondage mené en 2011 auprès de 772 organismes sans but lucratif canadiens, la majorité des répondants, soit 83 % d'entre eux, ont indiqué que les employés de leur organisme n'étaient pas syndiqués.

Selon sa structure, le conseil peut participer à la négociation soit directement en tant que conseil, soit par le biais d'un comité. Lorsque le conseil ne participe pas directement à la négociation collective, le directeur général ou, dans des organismes de plus grande taille, le personnel d'expérience des RH y participe et gère les griefs.

Les litiges entre les parties à une convention collective sont réglés par voie de décision arbitrale définitive⁴⁰. Dans certains ressorts territoriaux, les employés syndiqués ont aussi le droit de porter certains litiges professionnels devant d'autres instances. En Ontario, par exemple, un employé syndiqué peut déposer une plainte contre son employeur concernant les droits de la personne auprès de l'organisme juridictionnel provincial des droits de la personne au lieu d'exiger l'arbitrage d'un grief.

Si l'organisme n'a pas d'expérience ou de compétences en ce qui concerne les affaires syndicales, le conseil devrait consulter un conseiller juridique advenant qu'une campagne de syndicalisation ait lieu ou que survienne un litige découlant de la convention collective.

40 À titre d'exemple, la *Loi de 1995 sur les relations de travail* de l'Ontario (L.O. 1995, chap. 1, annexe A), comme d'autres lois provinciales sur les relations de travail, exige le règlement « par voie de décision arbitrale définitive » des litiges entre les parties que soulèvent l'interprétation, l'application, l'administration ou une prétendue violation de la convention collective, y compris la question de savoir s'il y a matière à arbitrage.

Sommaire

La surveillance de la fonction RH peut poser de grands défis aux administrateurs d'organismes sans but lucratif, mais elle peut aussi leur apporter une grande satisfaction. La stratégie des RH de l'organisme et sa mise en œuvre efficace peuvent être essentielles à la capacité de l'organisme à servir ses parties prenantes et à réaliser son mandat.

Pour bien assumer son rôle de surveillance de la fonction RH, le conseil doit avoir une connaissance générale de la fonction et être informé des questions particulières liées aux RH auxquelles l'organisme doit faire face. Le conseil doit aussi disposer de mécanismes pour s'assurer que l'organisme satisfait aux exigences légales en matière de RH et limite le risque et la responsabilité potentielle auxquels l'organisme et ses administrateurs sont exposés.

De façon plus positive, cet aspect de leur rôle offre aux administrateurs des occasions en or de contribuer à la réussite de l'organisme. En surveillant la stratégie des RH de l'organisme, en choisissant son directeur général et en aidant celui-ci à se perfectionner, le conseil aide à créer un milieu positif et productif qui motive et récompense les principaux actifs de l'organisme, soit ses employés, et qui prend de la valeur grâce à eux.

Annexes

Annexe A : Sources d'obligations potentielles pour les administrateurs d'organismes sans but lucratif et d'organismes de bienfaisance

Les renseignements présentés dans le tableau ci-dessous sont à jour à la date de publication. Il est recommandé au lecteur d'obtenir des conseils juridiques afin d'avoir confirmation de ces obligations juridiques.

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Obligations liées aux salaires		
Canada	<i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif</i> , L.C. 2009, ch. 23	<p>Article 146 : Les administrateurs sont solidairement responsables, envers les employés de l'organisation, des dettes liées aux services que ceux-ci exécutent pour le compte de cette dernière pendant qu'ils exercent leur mandat, et ce jusqu'à concurrence de six mois de salaire.</p> <p>Une défense de « diligence raisonnable » peut être invoquée à l'égard des salaires des employés. Le paragraphe 149(1) prévoit que la responsabilité de l'administrateur n'est pas engagée à l'égard des salaires des employés s'il a agi avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente, notamment en s'appuyant sur les états financiers de l'organisation ou sur les rapports des personnes dont la profession permet d'ajouter foi à leurs déclarations.</p>
	<i>Code canadien du travail</i> , L.R.C. (1985), ch. L-2	<p>Article 251.18 : Les administrateurs d'une personne morale sont, jusqu'à concurrence d'une somme équivalant à six mois de salaire, solidairement responsables du salaire et des autres indemnités auxquels l'employé a droit sous le régime de cette partie, dans la mesure où la créance de l'employé a pris naissance au cours de leur mandat et à la condition que le recouvrement de la créance auprès de la personne morale soit impossible ou peu probable.</p>

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Ontario	<i>Loi sur les personnes morales</i> , L.R.O. 1990, chap. C.38	Paragraphe 81 (1) : Les administrateurs d'une compagnie sont solidairement responsables, pendant leur administration respective, envers ses employés, de toutes les sommes qui leur sont dues pour les services qu'ils ont rendus à la compagnie, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, et des indemnités de congés, accumulées au cours d'une période maximale de douze mois, aux termes de la <i>Loi sur les normes d'emploi</i> ou de toute convention collective conclue par la compagnie.
	<i>Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif</i> , L.O. 2010, chap. 15 *Non encore entrée en vigueur*	Article 40 : Les administrateurs sont conjointement et individuellement responsables envers les employés de l'organisation de toute dette, jusqu'à concurrence : a) d'une part, de six mois de salaire, au titre des services exécutés pour le compte de l'organisation, pendant qu'ils exercent leur mandat; b) d'autre part, des indemnités de vacances accumulées pendant qu'ils exercent leur mandat, pour une période maximale de 12 mois aux termes de la <i>Loi de 2000 sur les normes d'emploi</i> ou de toute convention collective conclue par l'organisation. Contrairement à la <i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif</i> , la <i>Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif</i> ne prévoit pas de défense de « diligence raisonnable », et les administrateurs d'organisations sans but lucratif ontariennes sont entièrement responsables du paiement de ces sommes.
Colombie-Britannique	<i>Employment Standards Act</i> , R.S.B.C. 1996, chap. 113	Paragraphe 96 (1) : Une personne qui était un administrateur ou un dirigeant d'une personne morale, au moment où le salaire d'un employé de la personne morale a été gagné ou aurait dû lui être versé, est tenue personnellement responsable du paiement d'un maximum de deux mois de salaire impayé par employé. REMARQUE : Ce paragraphe s'applique aux administrateurs d'organisations à but non lucratif, mais non aux administrateurs d'organismes de bienfaisance (au sens de la <i>Loi de l'impôt</i>), qui obtiennent un remboursement de leurs frais uniquement et ne reçoivent aucune autre rétribution.
Québec	<i>Loi sur les compagnies</i> , RLRQ, chapitre C-38	Paragraphe 96(1) : Les administrateurs de la compagnie sont solidairement responsables envers ses employés, jusqu'à concurrence de six mois de salaire, pour services rendus à la compagnie pendant leur administration respective.
Saskatchewan	<i>Loi concernant les sociétés sans but lucratif</i> , 1995 S.S. 1995, chapitre N-4.2	Article 106 : Conformément à la loi intitulée <i>The Labour Standards Act</i> , les administrateurs sont conjointement et individuellement responsables envers les employés de la société des dettes liées aux services qu'ils exécutent pour le compte de celle-ci pendant l'exercice de leur mandat. [Il y a lieu de noter, toutefois, que la loi intitulée <i>The Labour Standards Act</i> , R.S.S. 1978, chapitre L-1 a été abrogée.]

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Alberta	<i>Cooperatives Act</i> , S.A. 2001, chapitre C-28.1	Article 79 : Les administrateurs d'une coopérative sont conjointement et individuellement responsables envers les employés de la coopérative du paiement des dettes liées aux services rendus pour le compte de la coopérative pendant la période où les administrateurs occupaient ce poste, jusqu'à concurrence de six mois de salaire payable à chaque employé.
	<i>Companies Act</i> , R.S.A. 2000, chapitre C-21	Article 91 : Les administrateurs sont conjointement et individuellement responsables du paiement des salaires payables aux employés pour services rendus pendant une période maximale de six mois durant laquelle les administrateurs occupaient ce poste.
Manitoba	<i>Loi sur les coopératives</i> , L.M. 1998, c. 52	Paragraphe 206(1) : Lorsque la coopérative a négligé de payer le salaire ou la rémunération d'un de ses employés pour les services qu'il lui a rendus au cours d'une période maximale de six mois, le particulier qui était administrateur au cours de cette période est conjointement et individuellement responsable, avec elle et les autres administrateurs durant cette période, du paiement du salaire ou de la rémunération payable à l'employé pour cette période ou de la partie du salaire ou de la rémunération gagnée par l'employé pendant que ce particulier était administrateur.
	<i>Loi sur les corporations</i> , L.R.M. 1987, c. C225	Paragraphe 114(1) : Les administrateurs, durant leur mandat, sont conjointement et individuellement responsables envers les employés des dettes résultant de l'exécution par ceux-ci de services au profit de la corporation, jusqu'à concurrence de six mois de salaire.
Nunavut	<i>Loi sur les normes du travail (Nunavut)</i> , L.R.T.N.-O. 1988, c. L-1	Article 62 : Les administrateurs d'une personne morale sont responsables des salaires impayés des employés de la personne morale ne dépassant pas l'équivalent de deux mois de salaire pour chaque employé qui n'a pas été payé.
Yukon	<i>Loi sur les normes d'emploi</i> , L.R.Y. 2002, ch. 72	Paragraphe 86(1) : Malgré toute autre disposition de cette loi ou toute disposition d'une autre loi, les administrateurs d'une personne morale sont conjointement et individuellement responsables envers un employé de la personne morale à l'égard de tout salaire devant être versé à cet employé, pendant qu'ils étaient en fonction, jusqu'à concurrence de deux mois de salaire pour les services rendus et d'une indemnité de congé annuel maximale de 12 mois.
Territoires du Nord-Ouest	<i>Loi sur les normes d'emploi</i> , L.T.N.-O. 2007, ch. 13	Article 17 : Les administrateurs et autres dirigeants d'une personne morale sont responsables des salaires impayés des employés de la personne morale jusqu'à concurrence d'un montant égal à deux mois de salaire pour chaque employé qui n'a pas été payé.

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Obligations liées à l'impôt		
Canada	<i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> , S.R.C. 1985, ch. 1 (5 ^e suppl.)	<p>Paragraphe 227.1(1) : Les administrateurs des organisations à but non lucratif peuvent être solidairement responsables en leur nom personnel du paiement de tous les impôts des employés et de toutes les retenues à la source que l'organisation a omis de déduire, de retenir et de verser, y compris les intérêts et les pénalités s'y rapportant, et ils demeurent responsables du paiement de ces sommes pendant deux ans après qu'ils cessent d'être administrateur.</p> <p>Le paragraphe 227.1(3) prévoit une défense de diligence raisonnable :</p> <p style="padding-left: 40px;">Un administrateur n'est pas responsable de l'omission visée au paragraphe (1) lorsqu'il a agi avec le degré de soin, de diligence et d'habileté pour prévenir le manquement qu'une personne raisonnablement prudente aurait exercé dans des circonstances comparables.</p> <p>Dans l'affaire Bekesinski c. R., 2014 CCI 245 (C.C.I. [Procédure générale]), le tribunal s'est penché sur la question de savoir si un administrateur avait bien démissionné avant l'expiration du délai de prescription de deux ans. En 2010, l'ARC a établi une cotisation de 477 546,08 \$, conformément au paragraphe 227.1(1) de la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i>, à l'encontre de l'administrateur pour le non-versement de l'impôt sur le revenu, des cotisations de l'employeur, des intérêts et des pénalités. Cependant, l'administrateur a allégué qu'il avait démissionné en 2006, que le délai de prescription était expiré au moment où la créance fiscale a été établie et qu'il n'avait donc pas de responsabilité à cet égard. L'ARC n'a pas été informée de la démission de l'administrateur avant le début des procédures juridiques et elle a estimé que l'avis de démission était antidaté, non authentique et non pertinent. Bien que la CCI ait pensé elle aussi que l'avis de démission était antidaté, elle a rendu une décision en faveur de l'administrateur à cause de l'absence de preuve documentaire permettant de réfuter l'affirmation de ce dernier.</p>
	<i>Loi sur l'assurance-emploi</i> , L.C. 1996, ch. 23	<p>Paragraphe 46.1(1) : Les administrateurs sont solidairement responsables, avec la société, de l'omission de retenir et de verser les cotisations, ainsi que du paiement de la pénalité.</p> <p>Le paragraphe 46.1(3) prévoit une défense de diligence raisonnable :</p> <p style="padding-left: 40px;">Un administrateur n'est pas responsable lorsqu'il a agi avec le degré de soin, de diligence et d'habileté qu'une personne raisonnablement prudente aurait exercé dans des circonstances comparables pour prévenir l'acte délictueux en cause.</p>

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Ontario	<i>Loi sur l'im-pôt-santé des employeurs</i> , L.R.O. 1990, chap. E.11	Article 36 : Si une société est coupable d'une infraction prévue par cette loi, tout dirigeant, administrateur ou mandataire de la société qui en a ordonné ou autorisé la perpétration, ou qui y a consenti, acquiescé ou participé, est coupable de l'infraction et passible, sur déclaration de culpabilité, de la peine prévue pour l'infraction, que la société ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.
	<i>Loi de 2007 sur les impôts</i> , L.O. 2007, chap. 11	Paragraphe 139 (1) : Si une société a omis de déduire ou de retenir une somme, tel que prévu au paragraphe 153(1) de la loi fédérale, tel qu'il s'applique dans le cadre de cette loi, ou a omis de remettre cette somme, les administrateurs de la société, au moment où celle-ci était tenue de déduire, de retenir ou de remettre la somme, sont solidairement responsables, avec la société, du paiement de la somme ainsi que des intérêts et des pénalités s'y rapportant.
Obligations découlant des régimes de retraite		
Canada	<i>Régime de pensions du Canada</i> , L.R.C. (1985), ch. C-8	Paragraphe 21.1(1) : Les administrateurs sont responsables en cas d'omission de déduire et de verser les cotisations au RPC. Paragraphe 103(2) : En cas de perpétration par une personne morale d'une infraction à cette loi, ceux de ses dirigeants, administrateurs ou mandataires qui l'ont ordonnée ou autorisée, ou qui y ont consenti ou participé, sont considérés comme des coauteurs de l'infraction et encourent, sur déclaration de culpabilité, la peine prévue, que la personne morale ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.
	<i>Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension</i> , L.R.C. (1985), ch. 32 (2 ^e suppl.)	Paragraphe 38(5) : En cas de perpétration par une personne morale ou un autre organisme d'une infraction prévue à cet article, ceux de ses dirigeants, administrateurs, mandataires ou membres qui l'ont ordonnée ou autorisée, ou qui y ont consenti ou participé, sont considérés comme des coauteurs de l'infraction et encourent, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, la peine prévue, que la personne morale ou l'organisme ait été ou non poursuivi ou déclaré coupable.
Colombie-Britannique	<i>Pension Benefits Standards Act</i> , S.B.C. 2012, c. 30	Paragraphe 123 (3) : Si une personne morale commet une infraction en vertu de cette loi, un dirigeant, un administrateur ou un mandataire de celle-ci qui en a ordonné ou autorisé la perpétration, ou qui y a consenti, acquiescé ou participé, commet une infraction et est passible d'une amende maximale de 100 000 \$, que la personne morale ait été ou non poursuivie pour cette infraction.

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Manitoba	<i>Loi sur les prestations de pension</i> , L.R.M. 1987, c. P32	<p>Paragraphe 28.0.1(1) : Si un employeur qui est une corporation omet de verser des cotisations à un régime de retraite lorsqu'elles sont dues, les personnes qui sont ses administrateurs au moment de l'omission sont responsables du paiement des cotisations salariales relativement à cette omission.</p> <p>Paragraphe 38(3) : En cas de perpétration par une corporation d'une infraction à cette loi, ceux de ses dirigeants, administrateurs ou mandataires qui l'ont ordonnée ou autorisée, ou qui y ont consenti ou participé, sont considérés comme des coauteurs de l'infraction et encourent, sur déclaration de culpabilité, la peine prévue, que la corporation ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.</p>
Québec	<i>Loi sur le régime de rentes du Québec</i> , RLRQ, chapitre R-9	<p>Article 224 : Lorsqu'une personne morale est déclarée coupable d'une infraction à cette loi, tout fonctionnaire, administrateur ou autre dirigeant ainsi que tout mandataire de cette personne morale qui a ordonné ou autorisé l'accomplissement de l'infraction ou y a consenti, acquiescé ou participé, est partie à l'infraction et est passible de la peine prévue pour l'infraction, que la personne morale ait été ou non poursuivie ou condamnée pour cette infraction.</p>
Obligations découlant des normes du travail		
Ontario	<i>Loi de 2000 sur les normes d'emploi</i> , L.O. 2000, chap. 41	<p>Article 136 : Un administrateur d'une personne morale est coupable d'une infraction s'il ne se conforme pas à une ordonnance prise par un agent des normes d'emploi, dont il n'a pas demandé la révision.</p> <p>Article 137 : Si une personne morale contrevient à cette loi ou aux règlements, un dirigeant, un administrateur ou un mandataire de celle-ci, ou une personne agissant ou prétendant agir à ce titre, qui autorise ou permet cette contravention ou y donne son assentiment est partie à l'infraction, coupable de l'infraction et passible, sur déclaration de culpabilité, de l'amende ou de l'emprisonnement prévu pour cette infraction.</p> <p>Remarque : La responsabilité des administrateurs aux termes de la Partie XX (articles 79 à 83), notamment leur responsabilité à l'égard du salaire, ne s'applique pas aux administrateurs de personnes morales auxquelles s'applique la <i>Loi sur les sociétés par actions</i> de l'Ontario ou la <i>Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif</i> de l'Ontario.</p>
Québec	<i>Code du travail</i> , RLRQ, chapitre C-27	<p>Article 145 : Dans le cas où l'infraction est commise par une personne morale ou par une association, est coupable de l'infraction tout administrateur, dirigeant ou gérant qui, de quelque manière, approuve l'acte qui constitue l'infraction ou y acquiesce.</p>

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Alberta	<i>Employment Standards Code</i> , R.S.A. 2000, c. E-9	<p>Article 131 : Lorsqu'une personne morale commet une infraction en vertu de cette loi, tout administrateur, dirigeant ou gérant de celle-ci qui en a ordonné ou autorisé la perpétration, ou qui y a participé ou donné son assentiment, est coupable de l'infraction, que la personne morale ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.</p> <p>Paragraphe 132(1) : Un employeur, un employé, un administrateur, un dirigeant ou toute autre personne qui est coupable d'une infraction en vertu de cette loi est passible :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) d'une amende maximale de 100 000 \$, dans le cas d'une personne morale; b) d'une amende maximale de 50 000 \$, dans le cas d'un particulier.
Manitoba	<i>Code des normes d'emploi</i> , L.M. 1998, c. 29	<p>Article 141 : En cas de perpétration par une corporation d'une infraction à ce code, ceux de ses administrateurs qui l'ont ordonnée ou autorisée, ou qui y ont consenti ou participé, commettent l'infraction, que la corporation ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.</p>
Yukon	<i>Loi sur les normes d'emploi</i> , L.R.Y. 2002, ch. 72	<p>Paragraphe 108(1) : Commet une infraction et est passible, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, d'une amende maximale de 10 000 \$, quiconque :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) contrevient à cette loi, aux règlements ou à une ordonnance rendue sous le régime de cette loi ou de ses règlements; b) congédie ou menace de congédier une personne, ou établit une distinction contre une personne parce qu'elle a : <ul style="list-style-type: none"> i) soit témoigné – ou est sur le point de le faire – dans une instance régie par cette loi, ii) soit fourni au directeur, à l'agent des normes d'emploi ou à la Commission des renseignements sur le salaire, les heures de travail, les congés annuels ou les conditions de travail d'un employé. <p>Paragraphe 108(2) : En cas de perpétration d'une infraction à cette loi par une personne morale avec le consentement ou la complicité d'un administrateur, d'un gérant, du secrétaire ou d'un dirigeant de la personne morale qui est ou serait responsable du projet, cette personne, au même titre que la personne morale, commet une infraction et est passible, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, d'une peine d'emprisonnement maximale de trois mois et d'une amende maximale de 10 000 \$, ou de l'une de ces peines.</p>

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Obligations liées à la sécurité professionnelle et à la santé et la sécurité au travail		
Ontario	<i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> , L.R.O. 1990, chap. O.1	<p>Article 32 : Les administrateurs et les dirigeants d'une personne morale font preuve de toute l'attention raisonnable pour que la personne morale se conforme :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) à cette loi et aux règlements; b) aux ordres et aux exigences des inspecteurs et des directeurs; c) aux arrêtés du ministre. <p>Paragraphe 66 (1) : Est coupable d'une infraction et passible, sur déclaration de culpabilité, d'une amende d'au plus 100 000 \$ et d'un emprisonnement de douze mois au plus, ou d'une seule de ces peines, quiconque enfreint ou ne respecte pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) cette loi ou les règlements; b) un ordre ou une exigence d'un inspecteur ou d'un directeur; c) un arrêté du ministre.
Manitoba	<i>Loi sur la sécurité et l'hygiène du travail</i> , L.R.M. 1987, c. W210	<p>Article 56 : En cas de perpétration par une corporation d'une infraction à cette loi, ceux de ses dirigeants, administrateurs ou mandataires qui l'ont ordonnée ou autorisée ou qui y ont consenti ou participé, sont considérés comme des coauteurs de l'infraction et se rendent passibles, sur déclaration sommaire de culpabilité, de la peine prévue pour cette infraction.</p>
Québec	<i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i> , RLRQ, chapitre S-2.1	<p>Article 241 : Lorsqu'une personne morale a commis une infraction, tout administrateur, dirigeant, employé ou représentant de cette personne morale qui a prescrit ou autorisé l'accomplissement de l'acte ou de l'omission qui constitue l'infraction ou qui y a consenti est réputé avoir participé à l'infraction et est passible de la même peine qu'une personne physique, que la personne morale ait ou non été poursuivie ou déclarée coupable.</p> <p>En vertu de cette loi :</p> <p>Article 99.1 : Une association sectorielle est une personne morale.</p> <p>Article 138 : La Commission [des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail] est une personne morale.</p>

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Obligations liées à l'assurance accidents de travail et à l'indemnisation des accidents du travail		
Ontario	<i>Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail</i> , L.O. 1997, chap. 16	Article 157 : Si une personne morale commet une infraction prévue par cette loi, l'administrateur ou le dirigeant de la personne morale qui, sciemment, a autorisé ou permis la commission de l'infraction ou y a consenti est coupable d'une infraction, que la personne morale ait ou non été poursuivie ou déclarée coupable.
Colombie-Britannique	<i>Workers Compensation Act</i> , R.S.B.C. 1996, chapitre 492	Paragraphe 84 (1) : Les administrateurs ont l'obligation : a) d'agir avec intégrité et de bonne foi; b) d'agir au mieux des intérêts et des objectifs du régime d'indemnisation des accidents du travail; c) d'agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente; d) d'agir de manière financièrement responsable et de rendre des comptes. Les obligations en vertu de cette loi s'ajoutent à celles prévues par les textes législatifs ou la règle de droit ou l'équité en ce qui a trait aux obligations ou aux responsabilités des administrateurs.
Alberta	<i>Workers' Compensation Act</i> , R.S.A. 2000, c. W-15	Article 152.01 : Lorsqu'une personne morale commet une infraction en vertu de cette loi, tout dirigeant, administrateur ou mandataire de celle-ci qui en a ordonné ou autorisé la perpétration ou qui y a consenti, acquiescé ou participé est coupable de l'infraction et est passible de la peine qui la sanctionne, que la personne morale ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable de l'infraction.
Manitoba	<i>Loi sur les accidents du travail</i> , L.R.M. 1987, c. W200	Paragraphe 109.6(3) : En cas de perpétration par une corporation d'une infraction à cette loi ou aux règlements, ceux de ses dirigeants, administrateurs ou mandataires qui l'ont autorisée ou qui y ont consenti commettent également une infraction et encourent, sur déclaration de culpabilité par procédure sommaire, la peine prévue, que la corporation ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.
Terre-Neuve-et-Labrador	<i>Workplace Health, Safety and Compensation Act</i> , RSNL 1990, chapitre W-11	Paragraphe 118.1(1) : Lorsqu'une personne morale omet de payer une cotisation en vertu de cette loi, les administrateurs de la personne morale au moment du défaut de paiement sont tenus solidairement et individuellement responsables du paiement de la somme avec la personne morale.

Province ou territoire	Lois	Responsabilité
Obligations des organisations caritatives et des organismes de bienfaisance enregistrés		
Ontario	<i>Loi sur la comptabilité des œuvres de bienfaisance</i> , L.R.O. 1990, chapitre C.10	<p>Une norme de diligence plus exigeante, qui s'apparente à celle d'une obligation fiduciaire, est imposée indirectement aux administrateurs de personnes morales œuvrant à des fins de bienfaisance par cette loi ainsi que par l'application de la loi régissant les fiducies telle qu'elle s'applique aux organismes de bienfaisance.</p> <p>Aux termes du paragraphe 1(2), la personne morale est réputée être un fiduciaire et les biens meubles ou immeubles qu'elle acquiert sont réputés être des biens au sens de la <i>Loi sur la comptabilité des œuvres de bienfaisance</i>.</p> <p>Ce paragraphe semble s'appliquer aux « personnes morales œuvrant à des fins de bienfaisance » ainsi qu'aux organismes de bienfaisance enregistrés, mais aussi à toute « personne morale constituée à des fins religieuses, éducationnelles, publiques ou de bienfaisance ».</p> <p>Le paragraphe 2(2) du Règlement de l'Ontario 4/01 prévoit qu'un administrateur ne peut être indemnisé à l'égard d'une responsabilité qu'il encourt pour n'avoir pas agi avec intégrité et de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.</p>
Alberta	<i>Charitable Fund-raising Act</i> , R.S.A. 2000, c. C-9	Paragraphe 55(3) : Lorsqu'une personne morale contrevient aux dispositions du paragraphe 55(1) de cette loi ou omet de se conformer à une directive du ministre donnée en vertu de l'article 44, tout mandant, administrateur, dirigeant, employé ou mandataire de la personne morale qui a autorisé la contravention ou l'omission, ou qui y a consenti, acquiescé ou participé, est coupable d'une infraction et est passible de la peine prévue au paragraphe (2), que la personne morale ait été ou non poursuivie ou déclarée coupable.

Annexe B : Liste de contrôle des indicateurs de performance

Le conseil peut utiliser ce modèle de liste de contrôle lorsqu'il effectue son examen de la conformité aux exigences en matière de RH.

Période couverte :

La personne morale exerce actuellement ses activités en conformité avec toutes les lois et obligations pertinentes, notamment les suivantes* :

la loi intitulée *Régime de pensions du Canada*;

la *Loi sur les régimes de retraite* (Ontario);

la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi* (Ontario);

la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada);

la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario);

la *Loi sur les renseignements exigés des personnes morales* (Ontario);

la *Loi sur la taxe d'accise* (Canada);

la *Loi sur la taxe de vente au détail* (Ontario);

la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (Ontario);

le *Code des droits de la personne* (Ontario);

la *Loi sur l'équité salariale* (Ontario);

la *Loi sur l'assurance-emploi* (Canada).

Avantages du personnel	Toutes les retenues d'avantages du personnel et les cotisations des employés ont été versées conformément aux exigences.
Paie	Tout le personnel a été payé conformément à la <i>Loi de 2000 sur les normes d'emploi</i> .
Agence du revenu du Canada	Toutes les retenues d'impôt, les cotisations au titre du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi et les taxes de vente fédérales, y compris la TVH, ont été versées conformément aux exigences.
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail	Toutes les primes à verser à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et les cotisations imposées par cette dernière ont été payées conformément aux exigences.
Obligations en matière de protection des renseignements personnels	Tous les renseignements personnels ont été traités conformément aux lois pertinentes sur la protection des renseignements personnels.

Attesté par : _____

Date : _____

Nom : _____

Titre : _____

* Veuillez noter que le fait de remplir et de signer la liste de contrôle des indicateurs de performance ne fait que limiter la responsabilité potentielle et ne l'éteint pas complètement. La personne morale, ses administrateurs, ses dirigeants et ses employés doivent satisfaire à toutes leurs obligations et exigences légales.

Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance
(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection « Organismes sans but lucratif »

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser

Bulletins *Actualités Administrateurs*

- Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser
- La Loi canadienne anti-pourriel (LCAP) entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014 – Questions que les administrateurs devraient poser
- L'informatique en nuage – questions que les administrateurs devraient poser
- Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération

Au sujet de l'auteure

Paula Pettit

Paula Pettit est une sociétaire du bureau torontois de l'étude Miller Thomson. Elle est spécialisée en droit du travail et de l'emploi. Elle apporte à sa pratique 15 années d'expérience en matière de relations du travail et fournit des conseils pratiques à ses clients en vue d'obtenir des résultats optimaux de manière efficiente. Bien qu'elle ait représenté la partie patronale dans divers milieux et secteurs d'activité, Mme Pettit a commencé sa carrière en travaillant dans les relations de travail au sein du secteur du film et de la télévision. Outre les employeurs du secteur du divertissement, elle a aussi travaillé pour des employeurs des secteurs public et privé : elle a ainsi conseillé ses clients sur leurs droits en matière de relations du travail, de normes du travail, de droits de la personne, de respect de la vie privée, de santé et de sécurité au travail, d'indemnisation des accidents du travail, de prestations de retraite et d'équité salariale.

Mme Pettit a une vaste expérience du travail en étroite collaboration avec les responsables des ressources humaines. Elle leur fournit des conseils sur la rémunération des cadres et sur la conformité et les pratiques progressistes en matière de RH, et elle mène des investigations en milieu de travail.

Au cours des dernières années, Mme Pettit a donné des cours et des séminaires sur les relations patronales-syndicales, et elle a collaboré à des publications portant sur ce sujet.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-5254-0305-7



9 781525 403057

7410068