

GUIDE SUR LA BONNE GOUVERNANCE

à l'intention des administrateurs des fondations canadiennes

par Hilary Pearson, Fondations philanthropiques Canada,
et Peter Broder, The Muttart Foundation



Philanthropic
foundations
Canada

Fondations
philanthropiques
Canada

Édition révisée 2014

Remerciements

Fondations philanthropiques Canada souhaite manifester sa gratitude à la Muttart Foundation d'Edmonton, qui a soutenu la participation de Peter Broder à la rédaction du présent guide en tant que co-auteur. FPC désire également exprimer sa reconnaissance à M^e Mark Blumberg de Blumberg Segal LLP, à Me Susan Manwaring de Miller Thomson LLP et aux fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada, qui lui ont communiqué leurs commentaires concernant l'édition 2011 du présent guide.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement les fondations membres de FPC qui ont généreusement soutenu financièrement la publication de ce guide, soit la Fondation J. Armand Bombardier, la Fondation Lucie et André Chagnon, la Lawson Foundation et l'Alva Foundation.

Avertissement

Ce guide se veut une introduction à la gouvernance d'une fondation. Il ne constitue pas un avis juridique et ne doit pas être utilisé comme tel. Les énonciations et les ressources présentées dans ce guide ne sont pas toujours exhaustives, complètes ou à jour.



615, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 1220
Montréal (Québec) H3B 1P5
Tél. : (514) 866-5446
Télec. : (514) 866-5846
info@pfc.ca
www.pfc.ca

©2010, 2011, 2013, édition révisée 2014, Fondations philanthropiques Canada

This publication is also available in English.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
1.1 But du guide	
1.2 Gouvernance : une définition	
2. COMPRENDRE LE CADRE JURIDIQUE	3
2.1 Lois fédérales et provinciales : les obligations des administrateurs	
2.2 Organismes de réglementation fédéraux et provinciaux	
3. LA CRÉATION D'UNE FONDATION DE BIENFAISANCE	9
3.1 Fondations publiques et privées	
3.2 Fins de bienfaisance	
4. LES DEVOIRS DES ADMINISTRATEURS	15
4.1 La norme de diligence	
4.2 Les devoirs spécifiques des administrateurs	
4.3 Les particuliers non admissibles au conseil d'administration d'une fondation	
5. LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE	19
5.1 Les fonctions du conseil d'administration d'une fondation	
5.2 L'établissement d'une structure de gouvernance	
5.3 La communication d'information concernant la structure de gouvernance	
5.4 La gouvernance des placements	
5.5 La gouvernance de la gestion et des activités d'octroi de dons	
6. LES SIGNAUX D'ALARME : CE QU'IL FAUT SURVEILLER	27
6.1 Erreurs de conduite	
6.2 Erreurs de procédure	
7. L'ADMINISTRATEUR DE FONDATION EFFICACE	35
7.1 Gestion du temps	
7.2 Gestion des conflits d'intérêts	
7.3 Gestion de la dynamique familiale	
7.4 Gestion de la transition	
8. CONCLUSION	39
RESSOURCES	43

INTRODUCTION 1

1.1 But du guide

Ce guide vise à décrire les principales fonctions et responsabilités de gouvernance des administrateurs et des fiduciaires des fondations de bienfaisance canadiennes, auxquels il s'adresse principalement. Tout au long du guide, nous utilisons le terme « fondation » pour désigner à la fois les fondations publiques, les fondations privées et les organismes de bienfaisance dont l'activité consiste à octroyer des dons.

Nous avons rédigé ce guide en « langage clair ». Notre but consiste à présenter à la fois des renseignements pratiques et des ressources à des fins d'examen plus approfondi et d'auto-évaluation. Bien que son contenu ait été préparé avec le concours d'avocats, ce guide n'est pas destiné à se substituer à des conseils professionnels portant sur des aspects spécifiques de la responsabilité fiduciaire et n'est pas, en ce sens, un document juridique. Il vise plutôt à éclaircir les responsabilités de gouvernance, non seulement d'un point de vue juridique, mais aussi dans le contexte d'un organisme voué au bien public.

Agir comme fiduciaire ou administrateur d'une fondation est non seulement une responsabilité légale et fiduciaire, mais aussi une vocation axée sur la réalisation de la vision et des fins de bienfaisance de l'organisme. Les administrateurs s'engagent à défendre *de leur mieux* les intérêts de l'organisme et de ses bénéficiaires. Au Canada, les fondations de bienfaisance doivent œuvrer pour le bien public. Le trésor fédéral accorde aux donateurs fondateurs d'un organisme de bienfaisance un crédit d'impôt pour leur don lorsqu'ils établissent une fondation de bienfaisance, car ils sont censés agir pour le bien public. Les administrateurs sont les intendants des fins de bienfaisance et de la performance de la fondation de bienfaisance ainsi que de ses obligations financières et légales.

Le guide présente une structure de gouvernance générale qui guidera les administrateurs dans la définition et l'exercice de leurs fonctions. Afin d'aider les administrateurs à bien s'acquitter de leurs fonctions, ce guide renferme une section sur les signaux d'alarme que les administrateurs doivent surveiller. Il comprend également une section sur les fonctions particulières des administrateurs d'une fondation familiale. Enfin, le guide comporte un répertoire annoté de ressources complémentaires.

1.2 Gouvernance : une définition

Tel qu'il est employé dans le présent guide, le terme « gouvernance » désigne « le cadre formé des règles, des relations, des régimes et des procédures dans les limites desquels et conformément auxquels le pouvoir est exercé et contrôlé »¹. Au sein d'une fondation de bienfaisance, la gouvernance est le système de gestion de l'actif et des fins de la fondation au profit du bien public. Plus précisément, la gouvernance englobe la gestion des éléments suivants de la fondation :

- la mission
- l'actif financier
- les risques
- les ressources humaines (particulièrement les dirigeants)
- l'impact

Les administrateurs d'une fondation ont une responsabilité à deux volets : veiller à ce que l'organisme se conforme aux exigences légales et réglementaires; veiller à ce que l'organisme s'efforce de réaliser ses fins de bienfaisance. « Les spécialistes des secteurs à but non lucratif et privé sont d'avis qu'une gouvernance efficace exige un équilibre adéquat entre la conformité et la performance². » Il est important de garder cet équilibre à l'esprit pendant la lecture du présent guide.

1 Traduction d'une définition citée dans « Governance: The Need To Know » de David Ward, Australian Philanthropy, hiver 2009, numéro 73, p.6. Le présent guide est calqué sur un manuel similaire préparé à l'intention des membres de Philanthropy Australia. Nous sommes reconnaissants envers son auteur, David Ward, de l'inspiration qu'il nous a donnée. Nous avons également profité, à l'instar de nos collègues d'autres pays, des travaux du Council on Foundations des États-Unis et de ses *Stewardship Principles and Practices for Independent and Family Foundations*.

2 Trower, Cathy. *Govern More, Manage Less: Harnessing the Power of Your Non-profit Board*, 2^e édition, Board Source, 2010, p.3.

COMPRENDRE LE CADRE JURIDIQUE 2

2.1 Lois fédérales et provinciales : les obligations des administrateurs

Pour s'acquitter de leurs obligations de gouvernance, les administrateurs, fiduciaires et représentants semblables³ doivent connaître le cadre juridique dans lequel leur fondation exerce ses activités. Ce cadre impose diverses obligations à la fondation et ses administrateurs.

Première question à se poser : suis-je administrateur d'une personne morale ou non?

Au Canada, les fondations peuvent être constituées en fiducie sans personnalité morale ou en personne morale. Les fondations constituées en personne morale peuvent l'être en vertu d'une loi fédérale ou des lois de l'une des dix provinces ou de l'un des trois territoires. Les fondations constituées en fiducie sont généralement créées sous l'autorité d'une loi provinciale ou territoriale et de la common law (sauf au Québec) et sont régies par celles-ci.

Les provinces et les territoires du Canada possèdent divers modèles législatifs. Certains stipulent des exigences précises concernant la constitution d'une personne morale, alors que d'autres offrent beaucoup plus de latitude. Dans un certain nombre de provinces et de territoires, les organismes de réglementation ont le pouvoir discrétionnaire de refuser la constitution d'une personne morale, tandis que dans d'autres, un organisme est constitué en personne morale dès qu'il satisfait toutes les conditions préalables prévues par la loi.

Les responsabilités légales d'une fondation constituée en fiducie sont légèrement différentes de celles d'une fondation établie en tant que personne morale. De même, lorsque la fondation est une personne morale, les exigences en matière de rapports et de reddition de comptes varient d'une province et d'un territoire à l'autre.

Deuxième question à se poser : suis-je administrateur d'un organisme de bienfaisance enregistré?

Les fondations ayant une fin de bienfaisance doivent aussi devenir des organismes de bienfaisance enregistrés afin de bénéficier d'une exonération d'impôt et de pouvoir délivrer des reçus pour dons. En qualité d'organismes de bienfaisance enregistrés, elles sont régies par les dispositions pertinentes de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) fédérale. Une fois qu'une fondation est enregistrée, elle ne conserve la possession de ses biens que tant qu'elle demeure enregistrée.

Troisième question à se poser : quelles sont mes obligations légales?

Quel que soit le régime juridique sous lequel une fondation est constituée et exploitée, les responsabilités de ses administrateurs sont généralement très similaires d'un régime à l'autre.

L'obligation fondamentale que les lois imposent aux administrateurs consiste à exercer leurs fonctions avec un soin suffisant. En pratique, cela signifie qu'ils doivent s'efforcer de superviser les activités de la fondation avec un soin raisonnable et, plus particulièrement, d'agir avec diligence et compétence tout en évitant les transactions intéressées et les autres situations de conflits d'intérêts. Dans certaines circonstances ou dans le cas de certains biens, une plus grande prudence est exigée et le degré d'engagement, de compétence et de loyauté requis est plus élevé. Les devoirs des administrateurs sont décrits de manière plus détaillée dans la section 4.

Outre les lois sur les sociétés et les lois fiscales, les administrateurs doivent connaître d'autres lois afin de s'acquitter adéquatement de leurs responsabilités au chapitre de la gouvernance. Les lois en matière de protection de la vie privée, d'emploi et de collecte de fonds, notamment, figurent parmi les types de lois pouvant avoir une incidence sur les fondations de bienfaisance. Le respect de ces lois est généralement une question d'ordre opérationnel pour l'organisme de bienfaisance, mais les membres de son conseil d'administration doivent être conscients de l'existence des obligations imposées par ces lois. Le conseil d'administration d'une fondation devrait passer régulièrement en revue les lois susceptibles d'avoir une incidence sur celle-ci. Une liste des lois applicables se trouve dans l'annexe « Ressources » à la fin du présent guide.

³ Dans ce guide, le terme « administrateurs » désigne les « administrateurs, fiduciaires et représentants semblables ».

2.2 Organismes de réglementation fédéraux et provinciaux

a) Personnes morales et fiduciaires

Industrie Canada est l'organisme fédéral responsable des organisations à but non lucratif constituées en personne morale sous le régime fédéral, en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (2009). Industrie Canada détermine l'admissibilité au statut de personne morale, assure le respect de la loi en vertu de laquelle la personne morale est constituée et traite les rapports annuels déposés.

Lorsqu'une fondation est constituée sous un régime provincial, elle est régie par les lois de la province pertinente. Des organismes gouvernementaux provinciaux ou territoriaux, qui font généralement partie de la direction des services aux entreprises ou des services aux consommateurs du gouvernement pertinent, exercent des fonctions similaires à celles d'Industrie Canada à l'égard des personnes morales constituées sur leur territoire.

Une liste de tous les organismes fédéraux et provinciaux chargés de l'enregistrement des personnes morales à but non lucratif se trouve dans la section des ressources.

Lorsqu'une fondation est une fiducie plutôt qu'une personne morale, son fonctionnement est régi par les dispositions de l'acte de fiducie en vertu duquel elle a été créée ainsi que par les exigences de la common law (ou du Code civil au Québec) ou des lois se rapportant à la gestion de biens en fiducie. La loi impose des obligations distinctes aux fiduciaires, qui peuvent s'appliquer même lorsqu'une personne ayant affaire à des biens en fiducie ne sait pas qu'elle agit comme fiduciaire. Lorsqu'une personne morale détient des biens en fiducie, ses administrateurs peuvent également être assujettis à ces règles.

Toutes les provinces, à l'exception du Québec, ont conféré à leur procureur général (P.G.) un pouvoir de surveillance, ou *parens patriae*, permettant à ce dernier d'intervenir lorsque des biens destinés à des fins de bienfaisance sont en péril, sont mal utilisés ou ne peuvent servir aux fins auxquelles ils étaient destinés. En Ontario, cette compétence à l'égard des fiducies et des biens destinés à des fins de bienfaisance est déléguée par la loi au Bureau du Tuteur et curateur public. Ailleurs au Canada (sauf au Québec), le pouvoir *parens patriae* provincial est généralement exercé au cas par cas par le bureau du P.G. et, au besoin, par les tribunaux, plutôt que par un organisme de réglementation spécifique.

Les fondations constituées en personne morale ont l'obligation de déposer un rapport annuel. Selon le lieu et le territoire où elles sont situées, elles sont également soumises à un éventail de règles et d'obligations de rapport concernant leurs membres, leurs finances, leur gouvernance ainsi que des questions d'ordre opérationnel. Des facteurs comme le lieu où la fondation prévoit exercer ses activités, les obligations que la législation impose ou, au contraire, la latitude qu'elle accorde aux fondateurs dans le cadre des processus organisationnels dictent le choix du régime (fédéral ou provincial)⁴.

Les entités possédant des bureaux ou exerçant des activités importantes dans plusieurs provinces ou territoires ont généralement l'obligation de s'enregistrer dans chaque province ou territoire où elles possèdent une présence importante. Les fondateurs d'une fondation accordant des dons dans toutes les provinces ou à l'échelle nationale choisiront souvent de constituer la fondation sous le régime fédéral.

La plupart des provinces et des territoires n'exigent pas qu'une fondation de bienfaisance privée s'enregistre ou dépose un rapport annuel si elle octroie des dons ou exerce *occasionnellement* des activités dans la province ou le territoire en question alors qu'elle est basée ailleurs. Toutefois, une fondation privée qui exerce *directement* des activités dans une autre province ou un autre territoire sera généralement tenue de s'y enregistrer.

4 Des obligations légales peuvent découler de l'objet des activités d'un organisme plutôt que du lieu de sa constitution. Par exemple, une fondation constituée en vertu d'une loi provinciale est assujettie à la *Loi sur le lobbying* fédérale si, dans les limites de ses activités politiques autorisées, elle dépasse le seuil la dispensant de s'enregistrer comme lobbyiste.

Enfin, selon le type et la portée des activités menées par une fondation, celle-ci peut être soumise à la surveillance d'autres organismes de réglementation fédéraux, provinciaux ou territoriaux. Par exemple, lorsqu'une fondation (ou un autre organisme octroyant des dons) devient enregistrée en vertu de la LIR, elle est désignée comme une fondation privée, une fondation publique ou une œuvre de bienfaisance et les règles qui la gouvernent diffèrent légèrement en fonction de cette désignation. Cette surveillance peut être exercée notamment par les organismes chargés de l'administration des lois régissant les activités de collecte de fonds, les loteries de bienfaisance ou la protection des renseignements personnels.

b) Les organismes de bienfaisance

La Direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada (ARC) administre la réglementation fédérale applicable aux organismes de bienfaisance enregistrés en vertu de la LIR. L'enregistrement à titre de fondation ou d'œuvre de bienfaisance exempte ces organismes de l'impôt sur leur revenu, leur permet de délivrer des reçus d'impôt pour dons et les rend admissibles à recevoir des dons d'autres organismes de bienfaisance enregistrés. L'ARC a le mandat de déterminer l'admissibilité d'un organisme à l'enregistrement, de surveiller le respect des exigences de la LIR par les organismes de bienfaisance enregistrés et de traiter et publier les déclarations annuelles. La Direction des organismes de bienfaisance exige des copies de tous les documents régissant l'existence et les activités des organismes de bienfaisance. Dans le cas d'une fondation constituée en personne morale, cela comprend ses documents constitutifs et ses règlements administratifs. Les fiducies doivent quant à elles fournir une copie de leur acte de fiducie. Lorsque des modifications sont apportées à un document constitutif, à un acte de fiducie ou à un règlement administratif, le document ainsi modifié doit être fourni à la Direction.

Un enregistrement distinct des organismes de bienfaisance, selon leurs fins ou leurs activités de bienfaisance, est également nécessaire dans certaines provinces. Par exemple, Revenu Québec administre un mécanisme d'enregistrement similaire à celui de l'ARC, par lequel il accorde aux organisations le statut d'organisme de bienfaisance au sens des lois fiscales québécoises. Au Manitoba et en Alberta, l'enregistrement est associé aux activités de collecte de fonds et n'est pas obligatoire si un organisme ne sollicite pas de fonds auprès du public.

LA CRÉATION D'UNE FONDATION DE BIENFAISANCE 3

3.1 Fondations publiques et privées

La fondation que j'administre est-elle publique ou privée?

L'administrateur d'une fondation de bienfaisance doit savoir s'il administre une fondation publique ou privée. La *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) divise les organismes de bienfaisance enregistrés en trois catégories : les fondations privées, les fondations publiques et les œuvres de bienfaisance. La désignation d'un organisme de bienfaisance dépend de la structure de son conseil d'administration et de son mode de fonctionnement.

La désignation d'une fondation à titre de fondation privée ou de fondation publique dépend en grande partie de l'identité des personnes qui la contrôlent par l'entremise de son conseil d'administration. Lorsqu'un groupe de personnes ayant entre elles un lien de dépendance (plus de 50 % des administrateurs) contrôle la fondation, celle-ci sera considérée comme une fondation privée. Les parties ayant un lien de dépendance possèdent des liens familiaux, d'affaires ou contractuels qui peuvent les amener à agir de concert plutôt que de façon indépendante.

Pour déterminer si une fondation est publique ou privée, l'ARC applique un critère à deux volets qui exige une évaluation de l'apport et du contrôle de la fondation. Si un donateur a versé plus de 50 % des fonds d'une fondation (premier volet, le « critère de l'apport ») et possède un contrôle direct ou indirect sur les activités de la fondation (deuxième volet, le « critère du contrôle »), la fondation sera considérée comme une fondation privée⁵.

Il y a deux autres différences entre une fondation privée et une fondation publique :

- Une fondation publique est tenue de verser au moins 50 % de ses revenus à des donataires reconnus. Aucune contrainte de cette nature n'est imposée à une fondation privée qui mène ses propres activités de bienfaisance (sauf si une telle restriction est stipulée dans ses objets ou dans ses règlements administratifs). En fait, une fondation privée peut consacrer la totalité de ses ressources à ses propres activités de bienfaisance. Cela dit, la plupart des fondations privées choisissent de soutenir indirectement des activités de bienfaisance en accordant des dons à d'autres organismes de bienfaisance.
- Une fondation privée ne peut exercer aucune activité commerciale, alors qu'une fondation publique est autorisée à exercer une « activité commerciale complémentaire ». Une activité est considérée comme une activité commerciale complémentaire si presque toutes les personnes (soit plus de 90 %) employées pour l'exercer sont des bénévoles ou si l'activité est liée et subordonnée aux fins de bienfaisance de la fondation.

3.2 Fins de bienfaisance

Il est important qu'un administrateur comprenne la notion des « fins » ou des « objets » de bienfaisance. Le critère déterminant pour évaluer la performance de l'organisme et pour vérifier si ses administrateurs se sont acquittés de manière satisfaisante de leurs responsabilités consiste à déterminer si les fins de l'organisme ont été servies. Les organismes de bienfaisance ont l'obligation légale de consacrer leurs ressources exclusivement à des fins de bienfaisance. En général, le gouvernement ou les tribunaux déterminent si une entité est un organisme de bienfaisance en fonction du but pour lequel elle a été créée (c'est-à-dire, ses fins ou ses objets) et en fonction de ses activités. Sous réserve de quelques exceptions, toutes les activités d'un organisme de bienfaisance sont admissibles pourvu qu'elles contribuent à l'avancement des fins de bienfaisance de l'organisme. La LIR prévoit que le terme « fins de bienfaisance » comprend le versement de fonds à des donataires reconnus.

⁵ Une description des fondations publiques et des fondations privées est fournie au <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/trcd-fra.html>.

Les tribunaux ont jugé que certaines fins sont des fins de bienfaisance en vertu de la common law. Ces fins se divisent en quatre grandes catégories :

- l'avancement de la religion
- le soulagement de la pauvreté
- l'avancement de l'éducation
- certaines autres fins qui sont bénéfiques pour la collectivité et que la loi considère comme étant des fins de bienfaisance

La quatrième catégorie est constituée des fins que les tribunaux ont reconnues comme présentant un bienfait d'intérêt public manifeste et comme étant analogues à des fins antérieurement considérées comme des fins de bienfaisance. Par exemple, cette catégorie regroupe les établissements culturels comme les musées ainsi que les organismes de bienfaisance voués à la conservation de l'environnement.

Contrairement à la plupart des sociétés commerciales, qui peuvent chercher à réaliser des profits comme bon leur semble (tant qu'elles n'agissent pas illégalement), un organisme de bienfaisance doit toujours s'efforcer de réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, sans quoi il risque de perdre son statut d'organisme de bienfaisance enregistré.

Comparaison entre les organismes de bienfaisance enregistrés

	Fondation privée	Fondation publique	Œuvre de bienfaisance
Lien entre les administrateurs et contrôle exercé par les donateurs	N'est pas tenue d'avoir un conseil d'administration formé d'une majorité d'administrateurs ou de fiduciaires sans lien de dépendance	Plus de 50 % de ses administrateurs ou fiduciaires ne doivent avoir aucun lien de dépendance avec les autres administrateurs ou fiduciaires	Plus de 50 % de ses administrateurs ou fiduciaires ne doivent avoir aucun lien de dépendance avec les autres administrateurs ou fiduciaires
Contingent des versements	Si ses éléments d'actif qui ne sont pas utilisés directement à des fins de bienfaisance ou d'administration ont une valeur supérieure à 25 000 \$, la fondation est tenue de verser chaque année au moins 3,5 % de leur valeur	Si ses éléments d'actif qui ne sont pas utilisés directement à des fins de bienfaisance ou d'administration ont une valeur supérieure à 25 000 \$, la fondation est tenue de verser chaque année au moins 3,5 % de leur valeur	Si ses éléments d'actif qui ne sont pas utilisés directement à des fins de bienfaisance ou d'administration ont une valeur supérieure à 100 000 \$, l'œuvre de bienfaisance est tenue de verser chaque année au moins 3,5 % de leur valeur
Activités commerciales	Aucune activité commerciale n'est permise	Peut exercer une activité commerciale complémentaire	Peut exercer une activité commerciale complémentaire
Activités d'octroi de dons	Peut mener ses propres activités de bienfaisance ou faire des dons à des donataires reconnus	Doit donner plus de 50 % de ses revenus annuels à des donataires reconnus	Mène principalement ses propres activités de bienfaisance. Peut faire des dons à des donataires reconnus, mais ils ne doivent pas représenter plus de 50 % de ses revenus annuels
Forme organisationnelle	Doit être constituée en personne morale ou en fiducie	Doit être constituée en personne morale ou en fiducie	Doit être constituée en personne morale, en fiducie de bienfaisance ou en vertu d'un acte constitutif
Activités d'emprunt	Ne peut contracter de dettes autres que des dettes pour des frais d'exploitation courants, l'achat et la vente de placements ou l'administration de ses activités de bienfaisance	Ne peut contracter de dettes autres que des dettes pour des frais d'exploitation courants, l'achat et la vente de placements ou l'administration de ses activités de bienfaisance	N'est pas assujettie aux restrictions applicables aux fondations
Contrôle par d'autres personnes	Ne peut acquérir le contrôle d'une personne morale	Ne peut acquérir le contrôle d'une personne morale	Aucune restriction

Source : Adaptation d'un tableau créé par Teresa Man et Terrance Carter, Carter & Associates, www.carters.ca.

LES DEVOIRS DES ADMINISTRATEURS 4

4. LES DEVOIRS DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs d'un organisme de bienfaisance ont des obligations « fiduciaires » précises. Comme ils ont la responsabilité de détenir et de gérer des biens qui ne sont pas les leurs, les administrateurs sont tenus par la loi de respecter une certaine norme de diligence lorsqu'ils dirigent et supervisent les activités de la fondation. Bien que les personnes siégeant à un conseil d'administration portent des titres différents d'un organisme à l'autre, leurs obligations fiduciaires sont généralement assez similaires.

Il est à noter que la loi considère généralement que les personnes morales et, dans une moindre mesure, les fiduciaires ont une personnalité juridique distincte de celle de leurs membres, administrateurs, fondateurs, fiduciaires ou bénéficiaires. Par conséquent, les administrateurs et autres responsables siégeant à un conseil d'administration ne sont pas responsables personnellement de la plupart des mesures de routine et des activités quotidiennes mises en œuvre pour le compte de l'organisme ⁶.

4.1 La norme de diligence

La législation ou la common law applicable dans la province ou le territoire où la fondation a été constituée ou exerce ses activités établit généralement la norme de diligence qui s'applique aux actions spécifiques des administrateurs.

Les **trois normes de diligence** qui s'appliquent dans différentes circonstances sont :

- la norme *subjective*, qui exige une conduite raisonnable de la part de la personne prenant la décision ou la mesure, à la lumière de ses compétences;
- la norme *objective*, qui exige une conduite raisonnable de la part de la personne prenant la décision ou la mesure;
- la norme *fiduciaire*, qui exige une conduite prudente et diligente de la part de la personne prenant la décision ou la mesure, conformément à la conduite que cette personne aurait adoptée si les biens avaient été les siens. (Au Québec, elle doit également agir avec honnêteté et dans le meilleur intérêt de la fiducie.)

La loi impose une norme de diligence plus stricte aux fiduciaires qu'aux administrateurs, notamment en ce qui concerne les décisions de placement et les situations dans lesquelles il existe un risque de conflit d'intérêts. Dans certains cas, cette norme de diligence plus stricte peut s'appliquer même si les biens en fiducie sont détenus par une personne morale et que les personnes responsables agissent en qualité d'administrateurs de cette personne morale.

En pratique, les paramètres relatifs aux distinctions entre ces normes différentes et aux situations dans lesquelles elles sont susceptibles de s'appliquer sont imprécis ou limités. En vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (LCOBNL), la norme de diligence applicable aux administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions est objective. Les administrateurs d'une fondation constituée sous le régime fédéral devraient donc prêter attention aux dispositions de cette loi. Ils doivent aussi garder à l'esprit que la législation régissant les biens destinés à des fins de bienfaisance de la province où leur fondation exerce ses activités peut leur imposer la norme plus stricte de diligence fiduciaire parce qu'ils contrôlent des biens destinés à des fins de bienfaisance. La LCOBNL énonce clairement la norme objective de la common law et prévoit également une défense fondée sur la diligence raisonnable, laquelle permet à un administrateur d'éviter d'être tenu personnellement responsable s'il est en mesure d'établir qu'il a agi de bonne foi ou qu'il s'est fié aux conseils d'un professionnel dans l'accomplissement de ses fonctions, même dans le cas où il aurait pris une décision erronée. Il n'est toutefois pas clair si l'on doit en conclure que l'administrateur ne sera pas tenu à la norme de diligence plus stricte pouvant s'appliquer dans sa province. Il est souhaitable que les administrateurs fassent toujours preuve de prudence et gèrent soigneusement les risques lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités.

6 Certaines exceptions peuvent s'appliquer, notamment lorsqu'un administrateur conclut un contrat au nom d'une société qui n'est pas encore constituée ou sans en avoir l'autorisation, ou encore lorsqu'un employé commet un acte délictueux (un délit civil) et que les administrateurs étaient conscients du risque qu'un tel acte soit commis, mais n'ont rien fait pour le prévenir.

4.2 Les devoirs spécifiques des administrateurs

Les administrateurs doivent toujours agir dans l'intérêt de la fondation (ou le meilleur intérêt de la fiducie dans le cas d'une fondation constituée en fiducie au Québec) qu'ils administrent. À cette fin, ils devraient ainsi respecter les devoirs suivants.

Devoir d'aptitude ou de compétence

Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs doivent faire preuve d'un degré adéquat d'aptitude ou de compétence. Le degré d'aptitude ou de compétence requis est défini plus précisément par la norme de diligence applicable. Comme nous l'avons déjà souligné, la sévérité de cette norme varie : le caractère raisonnable des actions d'un administrateur est parfois évalué en fonction de ce qu'un administrateur possédant des compétences similaires aurait fait en pareilles circonstances, de ce qu'un administrateur aurait fait indépendamment de ses compétences, ou encore de ce qu'un administrateur aurait fait s'il avait géré prudemment ses propres biens. Le cadre législatif, la common law et la nature du bien concerné représentent les éléments examinés afin de déterminer la norme applicable. En règle générale, les tribunaux ne tiennent pas les administrateurs personnellement responsables lorsqu'ils ont commis une simple erreur de jugement ou lorsqu'ils ont confié certaines affaires aux dirigeants de la personne morale alors qu'ils n'avaient aucune raison de croire que ces dirigeants ne méritaient pas leur confiance.

Devoir de diligence

Les administrateurs doivent agir avec diligence et doivent prendre des décisions ou des mesures éclairées faisant suite à un examen adéquat. Chaque membre du conseil d'administration est tenu de consacrer le temps et les efforts nécessaires pour comprendre ses responsabilités, pour bien saisir les questions qui se présentent dans le cadre de la gouvernance de la fondation et pour contribuer aux travaux du conseil d'administration. Outre être présent aux réunions, cela signifie également qu'un administrateur doit se préparer adéquatement pour traiter des questions examinées par le conseil d'administration, doit se garder informé des questions abordées en son absence et doit accomplir certaines tâches, comme siéger à des comités. Les membres d'un conseil d'administration doivent se réunir assez souvent pour pouvoir débattre à fond et en temps opportun de toutes les questions nécessitant une décision de leur part.

Devoir de loyauté

Les administrateurs devraient agir avec intégrité et de bonne foi et prendre toujours des décisions ou des mesures en fonction des intérêts de la fondation. Ils ne peuvent déléguer à autrui leur responsabilité de gouvernance en tant qu'administrateurs (bien qu'ils puissent déléguer des fonctions opérationnelles quotidiennes à des employés ou bénévoles, comme ils le font d'ailleurs souvent). Ils doivent éviter d'agir dans leur propre intérêt, dans l'intérêt d'une autre personne avec laquelle ils ont un lien contractuel ou familial ou dans l'intérêt d'une autre organisation avec laquelle ils ont une affiliation. Les administrateurs ont aussi la responsabilité de préserver la confidentialité des délibérations du conseil d'administration et, lorsque les circonstances le justifient, des affaires de la fondation.

Obligations fiduciaires

Les obligations fiduciaires des administrateurs d'un organisme de bienfaisance sont souvent plus strictes que celles des administrateurs d'une entité à but lucratif. Cela s'explique par le fait que la loi considère généralement que l'organisme de bienfaisance (qu'il soit établi en tant que fiducie ou que personne morale) détient ses biens en fiducie pour le bien public (conformément à ses fins de bienfaisance). Les administrateurs d'un organisme de bienfaisance doivent être attentifs à cette norme plus stricte et doivent comprendre les devoirs qui leur sont imposés par la loi en vertu de laquelle l'organisme est constitué et par toute autre loi pouvant s'appliquer (par exemple, la loi sur les fiduciaires d'une province peut établir comme présomption que les administrateurs d'un organisme de bienfaisance détiennent les biens de celui-ci en qualité de fiduciaires).

Si l'organisme de bienfaisance est constitué en fiducie, les fiduciaires devraient s'assurer de bien comprendre leurs pouvoirs et leurs responsabilités aux termes du document créant la fiducie et de la législation applicable aux fiducies pour veiller à respecter la norme qui y est établie. Certaines règles, telles que les exigences en matière de placement et les règles en matière de conflits d'intérêts, peuvent être différentes dans le cas de biens détenus en fiducie.

4.3 Les particuliers non admissibles au conseil d'administration d'une fondation

Un « **particulier non admissible** » est une personne qui, selon l'ARC, a été :

- déclarée coupable d'une infraction criminelle pertinente ou d'une infraction pertinente (ayant trait à la malhonnêteté financière ou concernant le fonctionnement de l'organisme);
- rattachée à un organisme dont l'enregistrement a été révoqué en raison d'une violation grave;
- un promoteur d'un abri fiscal, et la participation à cet abri fiscal a été la cause de la révocation de l'enregistrement d'un organisme,

Selon des dispositions de la LIR entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2012, s'il est établi qu'un particulier non admissible est membre du conseil d'administration d'un organisme de bienfaisance ou gère ou contrôle celui-ci de quelque manière, l'ARC **peut** décider de révoquer ou de refuser l'enregistrement de cet organisme.

Le 27 août 2014, l'ARC a publié [des lignes directrices](#) (CG-024) (CG-024) fournissant des définitions et des précisions concernant les procédures applicables.

Ces lignes directrices établissent clairement que la décision de l'ARC de révoquer un enregistrement pour ce motif est discrétionnaire et n'est pas automatique. L'ARC examinera chaque situation au cas par cas. Ces dispositions ne devraient pas avoir d'incidence sur un nombre important de particuliers ou d'organismes de bienfaisance, mais pourraient toucher les particuliers qui ont déjà agi comme administrateur ou fiduciaire d'un organisme de bienfaisance dont l'enregistrement a été révoqué en raison d'une **violation grave**, telle que la délivrance de reçus falsifiés ou la participation à des stratagèmes d'abris fiscaux abusifs.

Il importe de souligner que les lignes directrices indiquent clairement qu'une révocation résultant du défaut de produire une déclaration de renseignements annuelle ou d'une omission dans les documents constitutifs ne constitue pas une violation grave. Un administrateur, un fiduciaire, un cadre ou un représentant semblable d'un organisme dont l'enregistrement a été révoqué pour ces motifs, ou un particulier qui contrôlait ou gérait un tel organisme, ne sera généralement pas considéré comme un particulier non admissible, sauf en cas d'infractions répétées. Selon les lignes directrices, les dispositions n'exigent pas que les organismes procèdent à des vérifications des antécédents ou des références de leurs administrateurs ou employés, bien qu'il puisse être prudent qu'ils le fassent dans certaines circonstances.

Les directrices lignes fournissent des outils utiles, y compris un questionnaire d'auto-évaluation qui aidera les particuliers à déterminer s'ils sont des particuliers non admissibles, ainsi qu'une foire aux questions et une liste de vérification concernant les particuliers non admissibles à l'intention des organismes de bienfaisance enregistrés.

Enfin, l'ARC propose aux administrateurs des organismes de bienfaisance enregistrés un ensemble de pratiques qu'elle considère comme des pratiques de bonne gouvernance :

« En exerçant une diligence raisonnable, les organismes peuvent cerner les problèmes éventuels au tout début. Bien qu'une diligence raisonnable ne permette pas de cerner tous les risques possibles, elle peut minimiser l'exposition de l'organisme aux risques les plus évidents. Les administrateurs, les fiduciaires, les dirigeants ou autres responsables exercent une diligence raisonnable lorsqu'ils :

- font continuellement preuve de vigilance quant aux affaires de l'organisme;
- possèdent une bonne connaissance de toutes les activités;
- connaissent les secteurs de risque possible dans le travail quotidien et les programmes de l'organisme et de ses donateurs, mandataires et organismes affiliés;
- élaborent et mettent en œuvre des pratiques et des politiques pour protéger les intérêts de l'organisme;
- supervisent le personnel afin de s'assurer qu'il respecte les exigences des politiques de l'organisme. »

LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE 5

5.1 Les fonctions du conseil d'administration d'une fondation

Les administrateurs d'une fondation de bienfaisance, ou de toute organisation à but non lucratif, ont la responsabilité collective de s'assurer que des dirigeants compétents sont en place, que la fondation s'acquitte convenablement de ses obligations financières et légales, que les biens de la fondation sont protégés et que les risques sont cernés et gérés adéquatement. En outre, le conseil d'administration d'une fondation de bienfaisance enregistrée exerce le rôle très important de s'assurer que les fins de bienfaisance de la fondation sont bien définies et que la fondation se concentre exclusivement à les réaliser.

Les trois principaux domaines de gouvernance du conseil d'administration d'une fondation de bienfaisance donatrice⁷ sont les suivants :

Investissement : le placement des éléments d'actif afin de protéger leur valeur réelle et de générer un revenu régulier au fil du temps.

Administration : la gestion de la fondation de façon à ce qu'elle respecte toutes ses obligations légales et réglementaires.

Octroi de dons : la distribution des revenus de la fondation à des donataires reconnus conformément aux souhaits des donateurs et à toutes les exigences légales concernant les dons.

Ce sont les domaines dans lesquels les administrateurs d'une fondation octroyant des dons *doivent* connaître toutes leurs obligations légales en matière de gouvernance et doivent se tenir au courant des modifications apportées aux lois et aux règlements.

En pratique, les administrateurs *devraient* également entreprendre d'autres activités ayant une incidence importante sur l'efficacité et l'impact d'une fondation, notamment :

- définir et réviser la vision et la mission;
- élaborer un plan stratégique;
- évaluer le rendement des cadres supérieurs;
- rendre compte aux bénéficiaires et aux autres membres du public;
- évaluer l'efficacité du conseil.

En outre, les administrateurs d'une fondation qui mène ses propres activités de bienfaisance doivent connaître les obligations légales de la fondation qui se rapportent de ces activités. Des ressources sur les responsabilités de gouvernance générales du conseil d'administration d'une fondation sont répertoriées dans la section des ressources à la fin du présent guide.

5.2 L'établissement d'une structure de gouvernance

L'élément le plus important de la structure de gouvernance d'une fondation est son **document d'organisation ou de constitution**. Il peut s'agir de ses statuts constitutifs dans le cas d'une fondation constituée en personne morale ou de son acte de fiducie dans le cas d'une fondation constituée en fiducie. Dans le cas d'une fondation constituée en personne morale, ses règlements administratifs, qui établissent les règles de gouvernance de la fondation, constituent un deuxième élément important. Les **règlements administratifs** d'organisation sont assez standards et leur rédaction fait partie des tâches de routine des conseillers juridiques au moment de la constitution d'une fondation. Ces règlements établissent notamment les conditions d'admission des membres de l'organisation, les règles régissant les réunions des administrateurs et les assemblées des membres (y compris le quorum), et les responsabilités des dirigeants.

⁷ *Trustee Handbook: Roles and duties of trustees of charitable trusts and foundations in Australia*, par David Ward, Philanthropy Australia, 2^e édition, 2013, p. 12.

Par ailleurs, la structure de gouvernance d'une fiducie est établie par les dispositions de l'acte de fiducie, par la common law (le Code civil au Québec) ainsi que par la législation et la réglementation de l'autorité législative pertinente. Les tribunaux possèdent de vastes pouvoirs afin d'assurer l'utilisation adéquate des biens détenus en fiducie (par une personne morale ou par une fiducie) qui sont destinés à des fins de bienfaisance. Ils ont également le pouvoir de réaffecter ces biens à d'autres fins lorsque ceux-ci ne peuvent plus servir aux fins auxquelles ils étaient destinés. Il appartient généralement au procureur général de la province pertinente d'intenter tout recours visant des biens destinés à des fins de bienfaisance⁸.

Une fondation peut choisir d'élaborer, à titre d'élément de sa structure de gouvernance, un **énoncé de sa mission** ou de ses buts qui est plus précis ou dont le libellé est significatif pour le donateur et les administrateurs. En qualité d'organisme de bienfaisance enregistré, une fondation est également tenue de posséder **des objets ou des fins de bienfaisance** énoncés par écrit qui sont approuvés par l'ARC et qui encadrent ses activités (en d'autres mots, ses activités doivent servir clairement à réaliser ses fins énoncées).

Le conseil d'administration d'une fondation peut également adopter des **politiques écrites** dans le but de guider les administrateurs et les employés de la fondation. De nos jours, il est de plus en plus fréquent que les organismes de bienfaisance adoptent des politiques spécifiques en matière de confidentialité, de conflits d'intérêts et de conduite éthique, et qu'ils les rendent publiques. Leurs autres politiques de gouvernance peuvent porter notamment sur le rôle du conseil, le mandat des comités du conseil, les compétences des administrateurs et l'auto-évaluation du conseil.

Enfin, une structure de gouvernance comprend l'**ensemble des procédures** que les administrateurs et le personnel doivent suivre. Certaines de ces procédures visent à assurer le respect des obligations légales de la fondation. Le conseil peut y veiller en participant directement à certaines activités (comme l'examen des placements) ou en procédant à une délégation générale de responsabilités à des employés ou à des bénévoles après avoir établi des paramètres stratégiques afin d'orienter ou de dicter la conduite de l'organisme.

Les listes de vérification constituent un outil efficace pour veiller à ce que le conseil soit au courant de ses responsabilités et s'en acquitte. (Voir la section des ressources.) Il est également bon que les administrateurs procèdent annuellement à leur auto-évaluation ou à une évaluation des activités du conseil afin de confirmer que la fondation respecte toutes ses obligations légales.

Structure de gouvernance d'une fondation

- Documents constitutifs
- Règlements administratifs
- Énoncé de mission
- Fins de bienfaisance
- Politiques écrites (conflits d'intérêts, confidentialité, etc.)
- Procédures (planification, établissement des budgets, évaluation, etc.)

8 À l'heure actuelle, l'Ontario est la seule autorité législative à posséder un organisme de réglementation mandaté spécifiquement à cette fin.

5.3 La communication d'information concernant la structure de gouvernance

Les attentes du public en matière de transparence et de divulgation augmentent sans cesse au sein de la société canadienne contemporaine. En acceptant de divulguer le nom de leurs administrateurs et des membres de leur personnel et en communiquant d'autres renseignements comme leurs politiques et leurs procédures, les fondations aident leurs bénéficiaires et satisfont à leur obligation morale d'agir ouvertement et pour le bien public. Elles contribuent également à réduire les pressions exercées sur les organismes de réglementation afin qu'ils imposent aux organismes de bienfaisance d'autres obligations de divulgation, bien qu'on observe une tendance en ce sens. Au cours des dernières années, les renseignements exigés et diffusés publiquement par l'ARC ont augmenté de façon à inclure, notamment, le nom des administrateurs et les échelles de rémunération des cadres supérieurs.

Certaines fondations publient un rapport annuel présentant leurs programmes ou leurs activités les plus importants ainsi que leurs retombées. De plus en plus de fondations créent des sites Web dans le but d'accroître leur transparence et leur accessibilité. Dans son rapport annuel ou sur son site Web, une fondation peut notamment résumer ses critères d'octroi de dons, ses procédures de demande de don et ses rapports d'évaluation. Ses politiques en matière de conflits d'intérêts et de gestion des renseignements personnels peuvent aussi y figurer. L'étendue de ce type de communication dépendra des préférences des donateurs et des administrateurs de la fondation ainsi que des attentes des bénéficiaires.

Il est bon qu'un conseil d'administration prépare et tienne à jour un dossier renfermant tous les principaux documents se rapportant à la structure de gouvernance de la fondation au profit des administrateurs et des donateurs de la fondation.

5.4 La gouvernance des placements

Il est essentiel qu'une fondation de bienfaisance possède un système de gouvernance clair afin de gérer ses placements. Ce système devrait comprendre ce qui suit :

- Une politique de placement clairement définie comportant des objectifs spécifiques qui sont conformes à la mission et aux fins de bienfaisance de la fondation
- Des liens entre la politique de placement et la politique de dépenses (entre les besoins budgétaires de la fondation et les fonds destinés à l'octroi de dons)
- Une stratégie de placement assurant une corrélation entre la tolérance au risque et la répartition de l'actif d'une part et l'horizon temporel et les objectifs de bienfaisance de la fondation d'autre part
- Un comité des placements formé de membres bien renseignés et spécialisés dont la responsabilité consiste à mettre en œuvre la stratégie de placement de la fondation ou à travailler avec des gestionnaires de placement externes ⁹

Les fondations ont accès à de nombreuses ressources de qualité sur la gouvernance des placements. Nous en répertorions quelques-unes dans la section des ressources du présent guide.

Remarque concernant les règles applicables aux participations excédentaires

Les administrateurs d'une fondation privée doivent connaître les règles de placement complexes énoncées dans la LIR concernant les participations des fondations privées et parties liées dans des sociétés. Depuis l'instauration de ces règles en 2007, les fondations doivent déclarer ces participations dans la déclaration qu'elles déposent annuellement auprès de l'ARC. Des obligations de dessaisissement sont prévues lorsque les participations de la fondation dépassent certaines limites. Les fondations s'exposent à des pénalités financières et à d'autres sanctions, y compris la révocation de leur enregistrement, si elles ne se conforment pas aux exigences en matière de déclaration ou de dessaisissement.

⁹ *Strong Foundations*, Janet Rabovsky, www.BenefitsCanada.com, août 2009.

Pour qu'une fondation respecte cet aspect des exigences de la LIR régissant les fondations privées, il est essentiel que ses administrateurs, en tant que parties ayant un lien de dépendance, connaissent et divulguent toutes les actions qu'ils détiennent et collaborent en vue de recenser les actions détenues par les membres de leur famille ou par les partenaires d'affaires avec lesquels ils ont un lien de dépendance.

5.5 La gouvernance de la gestion et des activités d'octroi de dons

Les administrateurs et les fiduciaires sont les ultimes responsables des actions de la fondation et de leurs propres actions. Même lorsque des détails opérationnels ou l'administration quotidienne sont délégués aux membres du personnel, il incombe aux membres du conseil d'administration d'assurer le respect des obligations de la fondation à l'aide de politiques et de pratiques internes efficaces. Une bonne part des tâches de gouvernance entourant la gestion et les activités d'octroi de dons consiste à établir ces politiques et pratiques et à surveiller leur mise en œuvre. Dans la section qui suit, nous présentons et expliquons les politiques et les pratiques les plus importantes en indiquant ce qui est susceptible de se produire lorsque de telles politiques et pratiques ne sont pas en place.

Liste de vérification relative au dossier des administrateurs

Un dossier des administrateurs d'une fondation est un outil de référence utile. Il peut contenir les documents suivants :

- Documents constitutifs (tels que certificat de constitution, lettres patentes, acte ou statuts constitutifs)
- Avis d'enregistrement auprès de l'ARC
- Dernière déclaration T3010 déposée auprès de l'ARC
- Sommaire de la structure juridique de la fondation
- Règlements administratifs de la fondation
- Code d'éthique
- Énoncé de mission
- Plan stratégique
- Copie de toutes les politiques de la fondation :
 - Politique sur les conflits d'intérêts
 - Code de conduite du conseil d'administration
 - Politique de confidentialité
 - Politique de placement
 - Politique d'octroi de dons
 - Politique en matière d'emploi
- Procès-verbaux de la dernière réunion du conseil d'administration et de la dernière assemblée des membres
- Liste de tous les administrateurs ou fiduciaires (y compris des conflits d'intérêts déclarés) et description de leur mandat
- Mandat du conseil (fonctions et responsabilités)
- Mandats des sous-comités
- Information financière et budgétaire
- Un exemplaire du présent guide

Ce dossier devrait être passé en revue régulièrement afin de vérifier que tous les documents qu'il contient sont à jour. Chaque fondation devrait également mettre en place un programme d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs pour veiller à ce que ceux-ci connaissent bien toutes leurs responsabilités légales ainsi que les procédures opérationnelles de la fondation.

LES SIGNAUX D'ALARME : CE QU'IL FAUT SURVEILLER 6

6. LES SIGNAUX D'ALARME : CE QU'IL FAUT SURVEILLER

Les erreurs de gouvernance commises par les administrateurs de fondation sont rares au Canada. Celles qui se produisent résultent souvent d'une méconnaissance des exigences légales plutôt que d'agissements délibérés. Les erreurs de gouvernance les plus fréquentes sont des erreurs qui peuvent aisément être corrigées en faisant appel à des conseillers professionnels (avocats, comptables, vérificateurs).

Ce guide présente une liste de dix erreurs de gouvernance souvent commises par les fondations. Cette liste est divisée librement en deux catégories : les erreurs de conduite et les erreurs de procédure. Elle n'est pas exhaustive; d'autres erreurs sont possibles. Elle présente toutefois les erreurs qui sont susceptibles d'envoyer des « signaux d'alarme » aux organismes de réglementation et au public.

Les dix principaux signaux d'alarme

Conduite :

- Ne pas comprendre le cadre juridique
- Transactions intéressées et conflits d'intérêts
- Ne pas gérer les risques
- Ne pas agir en investisseur prudent
- Rémunérer les administrateurs de façon inadéquate

Procédure :

- Ne pas faire assez de versements
- Faire des dons à des donataires non reconnus
- Omettre de produire les rapports et les déclarations exigés
- Ne pas tenir des réunions officielles ou des registres adéquats
- Exercer une activité commerciale ou, dans le cas d'une fondation publique, une activité commerciale non complémentaire

6.1 Erreurs de conduite

a) Ne pas comprendre le cadre juridique

Tous les administrateurs doivent connaître le cadre juridique (décrit aux sections 2 et 3 du présent guide) de leur fondation. Ainsi, chaque administrateur devrait prendre connaissance des documents constitutifs de la fondation, tels que ses statuts constitutifs ou lettres patentes, son acte de fiducie, ses règlements administratifs, ses fins de bienfaisance et tout autre document de même nature (tel qu'un énoncé de l'intention du donateur). L'omission de se familiariser dès le départ avec ces règles de base est à l'origine de bon nombre des erreurs de gouvernance commises plus tard. Pour éviter qu'une telle situation se produise, il est très utile de créer un dossier décrivant le cadre juridique de la fondation, comme nous l'avons recommandé à la section 5.3. Ce dossier devrait être revu et mis à jour par les administrateurs aussi souvent que nécessaire et au moins une fois l'an.

b) Transactions intéressées et conflits d'intérêts

Les administrateurs qui concluent des transactions intéressées ou sont en conflit d'intérêts attirent l'attention des organismes de réglementation et du public, au sens négatif du terme. Les transactions intéressées sont suffisantes pour faire perdre à une fondation son statut d'organisme de bienfaisance enregistré et pour l'exposer à des sanctions monétaires de même qu'à des critiques publiques.

La LIR prévoit l'imposition de pénalités lorsqu'un donateur ou une personne ayant un lien de dépendance avec un donateur reçoit un avantage injustifié d'un organisme de bienfaisance. Dans le monde des fondations privées, les donateurs, les administrateurs et même les membres du personnel sont souvent les mêmes personnes ou ont généralement des liens de dépendance entre eux. Les personnes apparentées aux donateurs et les autres personnes ayant des liens de dépendance avec eux devraient s'abstenir de conclure des opérations avec la fondation puisqu'on pourrait juger que celles-ci leur confèrent un avantage injustifié.

Voici quelques exemples d'opérations susceptibles de conférer un avantage injustifié :

- Vente, échange ou location de biens
- Prêt
- Octroi de crédit
- Fourniture de biens et de services à un administrateur
- Placement dans l'entreprise d'un administrateur

En cas de doute concernant une opération entre un administrateur et la fondation, il est très important d'obtenir des conseils juridiques et de bien connaître les lois fédérales et provinciales applicables.

Les administrateurs devraient aussi tenter d'éviter à tout prix toute apparence de conflit d'intérêts. Voici quelques exemples de conflits d'intérêts apparents :

- Conclusion d'un contrat visant la prestation de services rémunérés entre un administrateur et la fondation dont il est administrateur;
- Participation d'un administrateur à la décision d'accorder un don à un organisme dont il est également administrateur.

Afin d'éviter de telles erreurs, il est bon que chaque administrateur accepte de se conformer à une politique sur les conflits d'intérêts après l'avoir examinée.

c) Ne pas gérer les risques

Toute fondation est exposée à certains risques, autant internes qu'externes, qui menacent ses activités et la réalisation de sa mission. En voici quelques exemples : défaillance ou absence de leadership, volatilité des marchés financiers, mauvaise évaluation des stratégies de placement, fraude ou mauvaise conduite des bénéficiaires, engagement excédentaire de fonds, etc. Les administrateurs ont la responsabilité de faire preuve de vigilance pour cerner les risques possibles et prendre des mesures à leur égard. Les administrateurs témoigneront d'une bonne gouvernance en agissant de manière raisonnable et dans l'intérêt de la fondation ainsi qu'en prenant des décisions prudentes et éclairées. Les tribunaux ne remettront généralement pas en question les décisions opérationnelles qui se révèlent mauvaises, mais qui ont été prises après mûre réflexion.

Il est bon que les administrateurs examinent ensemble les principaux risques de la fondation au moins une fois l'an. En ce faisant, ils demeureront à l'affût des répercussions des changements dans l'environnement externe (comme l'instauration d'une nouvelle politique gouvernementale) et des enjeux internes (comme la planification de la relève). La section des ressources contient un renvoi à une liste de contrôle en matière de gestion des risques.

d) Ne pas agir en investisseur prudent

Cette erreur constitue une facette de l'erreur consistant à ne pas gérer les risques. Il s'agit d'une erreur faisant l'objet de dispositions spécifiques dans les lois provinciales puisque les provinces ont un pouvoir de surveillance sur les politiques et les activités de placement des organismes de bienfaisance. La loi sur les fiduciaires de chaque province (ou le Code civil au Québec) énonce clairement ce qui est attendu d'un « investisseur prudent ».

L'essentiel, aux yeux des organismes de réglementation, est que la fondation et ses administrateurs fassent preuve de prudence lors du placement des avoirs formant l'ensemble du portefeuille. Comme il n'est pas prudent de laisser des avoirs inactifs, il n'est pas recommandé d'éviter simplement d'investir, mais il n'est pas plus prudent d'investir dans un trop grand nombre d'actifs exagérément risqués. Les organismes de réglementation ne voient pas la spéculation d'un bon œil, non plus que le conservatisme excessif. L'équilibre est important.

De nos jours, les administrateurs d'une fondation sont confrontés à de nombreuses questions touchant à la gouvernance des placements. Par exemple, dans quelle mesure les administrateurs doivent-ils s'assurer qu'une mission et des buts bien définis guident leurs décisions en matière de placement? Les administrateurs doivent-ils tenir compte de facteurs non financiers lors de l'évaluation du rendement des placements? Les placements axés sur la mission font-ils désormais partie de l'obligation d'une fondation de réaliser ses fins de bienfaisance dans le cadre d'une stratégie de placement équilibrée? Comme nous l'avons souligné dans la section 5.4, un bon régime de gouvernance de gestion des placements est essentiel pour éviter les erreurs à ce chapitre.

e) Rémunérer les administrateurs

L'ARC est d'avis que les administrateurs ne devraient pas toucher de rémunération pour exercer leurs fonctions d'administrateur d'une fondation de bienfaisance, mais cette question relève de la compétence de chaque province. En Ontario, un administrateur ne peut en aucun cas être rémunéré, à moins d'avoir obtenu l'autorisation du tribunal. Dans les autres provinces, la réglementation ne dit rien à ce sujet, mais on considère généralement que l'administrateur d'un organisme de bienfaisance occupe un poste bénévole. Par contre, le remboursement des déboursés est généralement admis. De plus, les fondations sont autorisées à rémunérer les membres d'un comité consultatif. Une fondation peut embaucher des membres de la famille du donateur et leur verser une rémunération au taux du marché, laquelle devrait témoigner d'une optimisation des ressources et tenir compte de l'expertise de la personne embauchée et de la situation de la fondation. Une fondation ne peut toutefois pas embaucher des membres de la famille du donateur qui agissent également comme administrateurs.

Si un administrateur touche une forme quelconque d'honoraires, ceux-ci ne doivent pas être excessifs. L'ARC recherchera une preuve que les honoraires versés sont raisonnables et concurrentiels. Puisque le caractère adéquat de la rémunération peut être contesté devant les tribunaux, il est important que le conseil d'administration puisse s'appuyer sur des données de référence et sur des pratiques de rémunération comparables. Une fondation constituée en fiducie jouit d'une plus grande souplesse sur le plan de la rémunération des fiduciaires lorsque le document créant la fiducie l'autorise expressément.

6.2 Erreurs de procédure

a) Ne pas faire assez de versements

En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, toutes les fondations de bienfaisance sont tenues de déboursier annuellement un montant équivalant à 3,5 % de l'actif investi (ou de l'actif de la fondation qui n'est pas directement affecté à ses activités de bienfaisance ou à son administration). Ce montant peut être calculé en fonction de la valeur moyenne de l'actif investi au cours des vingt-quatre derniers mois. Cette exigence est fondamentale; les administrateurs d'une fondation commettraient une erreur de gouvernance élémentaire en ne s'assurant pas que la fondation respecte son contingent des versements annuel.

Il importe de souligner qu'une fondation peut satisfaire son contingent des versements en versant des dons à des donateurs reconnus ou en finançant ses propres activités de bienfaisance, si ses fins de bienfaisance l'y autorisent. Comme nous l'avons vu dans la section 3, une fondation privée peut consacrer la totalité de ses revenus aux activités de bienfaisance qu'elle mène elle-même, tandis qu'une fondation publique ne peut y consacrer qu'un maximum de 50 %.

b) Faire des dons à des donataires non reconnus

Les fondations ne sont pas autorisées à faire des dons à des organisations que l'ARC désigne comme étant des « donataires non reconnus », c'est-à-dire des organisations qui ne sont pas des organismes de bienfaisance. Les administrateurs peuvent consulter la liste des organismes de bienfaisance enregistrés tenue par l'ARC. Ce sujet est abordé dans la section 3. Les sanctions en cas de don à un donataire non reconnu sont sévères. Un don à un donataire non reconnu peut entraîner l'imposition d'une pénalité pouvant atteindre 105 % du montant versé comme don ou la révocation de l'enregistrement. Il est interdit de faire un don à un organisme de bienfaisance dans le but que ce don soit acheminé à un donataire non reconnu, mais il est permis de conclure un contrat de mandat écrit avec une entité sans vocation de bienfaisance ou une personne physique afin qu'elle exécute du travail pour le compte de la fondation si les fins de bienfaisance de la fondation sont assez précises. Il est interdit de faire des dons au soutien d'activités politiques partisans, mais il est indéniablement permis (dans les limites établies par la LIR) de financer des activités ou de participer à des activités dites « politiques » visant à informer les décideurs ou le public, ou à obtenir leur appui, en vue de susciter le réexamen ou la modification d'une loi ou d'une décision du gouvernement. Les administrateurs devraient vérifier les déclarations de la fondation au moins une fois l'an afin de s'assurer du respect de ces règles.

Donataires reconnus

- Les organismes de bienfaisance enregistrés (y compris les organismes enregistrés de services nationaux dans le domaine des arts)
- Les associations canadiennes enregistrées de sport amateur
- Les organismes enregistrés de services nationaux dans le domaine des arts
- Les sociétés d'habitation situées au Canada créées uniquement dans le but de fournir des logements à loyer modique aux personnes âgées, dont le nom figure sur la liste
- Les municipalités canadiennes dont le nom figure sur la liste
- Les organismes municipaux ou publics remplissant une fonction gouvernementale au Canada dont le nom figure sur la liste
- Les universités situées à l'étranger et visées par règlement, dont la population étudiante inclut généralement des étudiants du Canada, et dont le nom figure sur la liste
- Les organismes de bienfaisance situés à l'étranger qui ont reçu un don de Sa Majesté du chef du Canada par le passé et dont le nom figure sur la liste
- Sa Majesté du chef du Canada, d'une province ou d'un territoire
- L'Organisation des Nations Unies et ses organismes

Source : Agence du revenu du Canada

<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/qlfd-dns/qd-lstngs/menu-fra.html>

Les administrateurs d'une fondation devraient s'assurer que celle-ci conserve ce que l'ARC qualifie comme une influence et un contrôle suffisants sur l'utilisation des biens de la fondation qui sont destinés à des fins de bienfaisance. Les mandataires ou les intermédiaires d'une fondation doivent documenter les activités qu'ils entreprennent pour le compte de la fondation et en rendre compte officiellement, et la fondation doit être en mesure de prouver qu'elle a conservé le contrôle sur l'utilisation de ses ressources ou de ses biens si ceux-ci sont affectés à des activités menées au Canada ou à l'étranger. Dans le cas d'une fondation active outre-mer, cela peut entraîner une obligation de documenter régulièrement et minutieusement des activités menées dans des régions éloignées, une tâche parfois difficile sur le plan logistique. Cependant, un organisme de bienfaisance qui omet de documenter adéquatement l'utilisation de ses ressources à des fins de bienfaisance s'expose à la révocation de son enregistrement ou à des pénalités en vertu de la LIR.

c) Omettre de produire les rapports et les déclarations exigés

Si la fondation est constituée en personne morale, elle est tenue de produire un rapport auprès du registraire provincial ou fédéral pertinent. De nombreuses lois prévoient des sanctions pécuniaires ou d'autres types de sanctions contre les administrateurs ou les autres responsables en cas de non-respect des obligations de rapport. La LIR exige également que tous les organismes de bienfaisance enregistrés produisent une déclaration annuelle (T3010) dans un délai de six mois de la fin de leur exercice financier. Dans cette déclaration, les organismes doivent fournir des renseignements concernant leur gouvernance, leurs fins, leurs programmes et activités, leurs finances, ainsi que d'autres types de renseignements (comme les dons versés à des donataires reconnus ou les méthodes de collecte de fonds). Certaines parties de cette déclaration sont rendues accessibles au public après son dépôt.

Le respect des délais est important puisque les sanctions en cas de production tardive ou de non-production sont sévères et comprennent notamment des sanctions pécuniaires et même la révocation de l'enregistrement par l'ARC.

Outre le formulaire T3010, les organismes de bienfaisance enregistrés doivent produire leurs états financiers auprès de l'ARC, mais aucune disposition de la LIR n'exige que ceux-ci soient audités professionnellement ni ne prescrit la forme qu'ils doivent revêtir. Bien qu'elle ne l'exige pas, l'ARC recommande généralement qu'un audit indépendant soit effectué par un professionnel compétent lorsque les revenus annuels de l'organisme dépassent 250 000 \$ ou lorsque la valeur de son actif est supérieure à 1 000 000 \$.

Les administrateurs doivent toutefois consulter les lois fédérales et provinciales sur les sociétés qui s'appliquent à la fondation pour vérifier si elles exigent l'établissement d'états financiers, si ceux-ci doivent être audités et les personnes compétentes pour les auditer, le cas échéant. Généralement, ces lois indiquent aussi si ces états financiers doivent être diffusés publiquement ou s'ils doivent seulement être mis à la disposition des membres de la personne morale. Dans certains cas, la divulgation de certains renseignements de nature financière est requise en vertu des exigences relatives à l'enregistrement prévues par les lois sur la collecte de fonds ou d'autres lois.

d) Tenir des livres et registres inadéquats

Les fondations, à l'instar de tous les organismes de bienfaisance enregistrés, ont l'obligation légale de tenir des livres et registres adéquats aux termes de la LIR. Ces livres et registres doivent être suffisants pour permettre de :

- vérifier les dons reçus et les autres revenus;
- vérifier que les ressources sont consacrées exclusivement à des activités de bienfaisance;
- vérifier que la fondation continue d'exercer des activités de bienfaisance et d'être administrée à des fins de bienfaisance.

En somme, les livres et registres doivent être suffisamment détaillés pour que l'ARC puisse s'assurer que la fondation satisfait toujours toutes les exigences liées à son statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Les dossiers de l'organisme de bienfaisance servent aussi à vérifier par recoupement les demandes de crédit d'impôt pour dons des contribuables individuels.

Voici une liste non exhaustive des principaux livres et registres qu'une fondation doit tenir et conserver : copies des reçus officiels pour dons; procès-verbaux des réunions des administrateurs ou des fiduciaires; procès-verbaux des assemblées des membres; documents constitutifs et règlements administratifs; ententes visant les dons à conserver dix ans; grand livre général et autres registres financiers; états financiers de fin d'exercice et autres sommaires financiers; documentation contractuelle; documents relatifs au personnel; déductions à la source et taxes payables; correspondance; brochures publicitaires; tout autre document fournissant des renseignements sur les activités de la fondation, y compris les ententes visant l'exercice d'activités à l'extérieur du Canada.

Les lignes directrices de l'ARC prévoient que ces livres et registres doivent être conservés au Canada et doivent être tenus en français ou en anglais. En général, il n'est pas nécessaire de traduire les reçus jusqu'à ce que l'ARC exige une preuve d'une opération particulière à l'occasion d'une vérification.

Les délais de conservation des livres et registres sont prévus par la LIR. Ces délais varient selon la nature du livre ou du registre, mais sont souvent de six ans. Il est souhaitable de consulter les lignes directrices de l'ARC dans ce domaine avant de détruire d'anciens documents. Les organismes de bienfaisance s'exposent à une révocation de leur enregistrement et à d'autres pénalités s'ils omettent de conserver les livres et registres prévus.

Outre les livres et les registres exigés par la LIR, la loi sur les sociétés en vertu de laquelle une fondation est constituée en personne morale, le cas échéant, peut préciser les livres et les registres que celle-ci doit tenir. Lorsqu'une fondation est constituée en fiducie, elle peut également être soumise à des règles de common law ou à des règles législatives exigeant la tenue de certains livres et registres.

e) Exercer une activité commerciale

Les administrateurs d'une fondation privée doivent savoir que la LIR interdit aux fondations privées d'exercer toute activité commerciale. Les administrateurs d'une fondation publique ou d'une œuvre de bienfaisance doivent savoir que celles-ci sont autorisées à exercer une activité commerciale complémentaire à la condition que cette activité soit étroitement liée et subordonnée à leur mission ou soit exercée principalement (au moins à 90 %) par des bénévoles. L'ARC a publié des lignes directrices¹⁰ qui distinguent les activités commerciales des activités de bienfaisance ainsi que les activités commerciales admissibles des activités commerciales non admissibles.

10 *Qu'est-ce qu'une activité commerciale complémentaire?* CPS-019, Agence du revenu du Canada,

<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/plcy/cps/cps-019-fra.html>

L'ADMINISTRATEUR DE FONDATION EFFICACE 7

7. L'ADMINISTRATEUR DE FONDATION EFFICACE

Exercer la fonction d'administrateur d'une fondation de bienfaisance peut être difficile, particulièrement s'il s'agit d'une nouvelle fonction. Pour devenir un administrateur efficace, la première étape consiste à connaître les responsabilités légales d'un administrateur d'organisme de bienfaisance. Les pages qui suivent renferment quelques conseils utiles en matière de bonne gouvernance. Certains de ces conseils émanent du National Center for Family Philanthropy, que nous remercions pour son expertise.

7.1 Gestion du temps

Si vous envisagez d'accepter un poste d'administrateur d'une fondation, informez-vous du temps que vous devrez consacrer à vos fonctions. La plupart des conseils d'administration de fondation se réunissent au moins deux fois l'an et certains se réunissent jusqu'à quatre ou cinq fois par année. Les réunions peuvent durer une journée complète et même plus longtemps si des visites des donateurs sont prévues. Avant chaque réunion, les administrateurs doivent examiner la documentation du conseil et les propositions de dons. Certains conseils d'administration ont des comités qui tiennent des réunions distinctes de celles du conseil. De plus, il est généralement très utile que les administrateurs assistent à des conférences sur la philanthropie et à d'autres séminaires et ateliers de perfectionnement professionnel afin de parfaire leurs compétences en tant qu'administrateurs. Il est donc important de tenir compte du temps requis pour exercer les fonctions d'administrateur et de déterminer si vous pouvez y consacrer les heures nécessaires. Vous devriez également vous renseigner sur les attentes du conseil en ce qui a trait à la durée du mandat. Au sein de certains conseils d'administration, cette durée est fixe (et généralement de trois ans) et le mandat peut être reconduit au moins une fois. Bien que les administrateurs occupent un poste bénévole et ne soient pas tenus d'accepter la reconduction de leur mandat, ils devraient tenir compte du nombre d'années pendant lesquelles ils seront en mesure d'occuper leur poste et de s'acquitter de cette responsabilité.

7.2 Gestion des conflits d'intérêts

Si vous êtes actif au sein de la communauté, vous siégez peut-être au conseil d'administration d'autres organismes de bienfaisance. Si vous êtes également administrateur d'une fondation de bienfaisance et que l'organisme pour lequel vous agissez présente une demande de don à la fondation, il serait juste et responsable que vous vous absteniez de participer directement à toute décision d'octroi de dons afin d'éviter de vous placer en situation de conflit d'intérêts. Par contre, cela ne signifie pas pour autant que vous devez vous abstenir de fournir des renseignements au soutien de la demande de l'organisme. Bon nombre de fondations ont une politique sur les conflits d'intérêts. Dans le cas contraire, il est bon d'en adopter une. Cette politique sera plus ou moins restrictive en ce qui concerne la participation d'un administrateur qui est en conflit d'intérêts. Un modèle de politique sur les conflits d'intérêts est fourni dans la section des ressources du présent guide.

7.3 Gestion de la dynamique familiale

Un grand nombre de fondations privées canadiennes sont des fondations familiales, c'est-à-dire qu'elles sont constituées par une famille et gérées par les membres d'une ou de plusieurs générations de celle-ci. Les défis que devra relever l'administrateur d'une fondation familiale seront minimes ou considérables, selon les relations et la culture familiales. Il est bon que les administrateurs d'une fondation familiale s'efforcent de séparer les sensibilités et les histoires familiales de leurs fonctions et de leurs responsabilités en tant qu'administrateurs. À cette fin, un administrateur peut par exemple s'engager à respecter un énoncé qui témoigne d'une promesse d'agir dans l'intérêt de la fondation et de ses fins de bienfaisance sans permettre à des souvenirs de famille, préjugés ou idées préconçues d'influer sur son jugement en tant qu'administrateur. Le conseil d'administration peut aussi adopter une déclaration écrite des fonctions et des responsabilités de chaque administrateur qui place clairement les fins et les intérêts de la fondation avant les intérêts personnels des membres de la famille. Un modèle de déclaration des responsabilités des administrateurs est fourni dans la section des ressources.

Certaines fondations familiales choisissent plutôt de mettre de côté une somme réservée à l'octroi de dons discrétionnaires, dont chaque administrateur contrôle un certain montant. Cela permet aux administrateurs d'investir, par l'entremise de la fondation, dans des causes philanthropiques qui leur tiennent à cœur sans perdre de vue la mission première ou les objectifs philanthropiques de la fondation.

7.4 Gestion de la transition

De nombreux administrateurs pour qui le travail de la fondation est nouveau apprécieront le fait d'avoir un mentor ou un guide au sein du conseil d'administration. Étant un administrateur plus expérimenté, ce mentor pourra leur expliquer le contexte des questions en jeu, répondre à leurs questions et les renseigner sur les décisions prises avant leur arrivée. En l'absence d'un mentor, les administrateurs peuvent également apprendre à être plus efficaces à l'aide des cours, des ateliers et des lectures proposés par les associations et les réseaux tels que Fondations philanthropiques Canada. Un engagement à l'égard d'un apprentissage continu est la meilleure stratégie pour devenir avec le temps un administrateur plus efficace.

CONCLUSION

8. CONCLUSION

Nous avons élaboré ce guide dans le but de démystifier les responsabilités des administrateurs chargés de la gouvernance d'une fondation. Le guide vise à véhiculer un message fondamental : les administrateurs doivent se renseigner du mieux qu'ils le peuvent sur la législation, la réglementation et les attentes pertinentes qui régissent leur conduite et celle de l'organisme qu'ils gouvernent.

Nous espérons que les administrateurs qui ont lu ce guide jusqu'à la fin ont une meilleure idée des bonnes pratiques actuelles dans le domaine de la gouvernance d'une fondation. En résumé, nous incluons ci-dessous une liste des bonnes pratiques de gouvernance des fondations, dont les administrateurs devraient tenir compte pour s'assurer qu'ils gouvernent bien et efficacement.

Les bonnes pratiques de gouvernance des administrateurs d'une fondation

- Procéder à une auto-évaluation ou à une évaluation annuelle des activités du conseil d'administration afin de vérifier que la fondation respecte toutes les exigences légales.
- Tenir à jour un dossier à l'intention des administrateurs qui renferme tous les principaux documents se rapportant à la structure de gouvernance.
- S'engager à faire preuve de transparence en diffusant les objectifs, les critères d'octroi de dons et les procédures de demande de dons de la fondation.
- Posséder une politique écrite sur les conflits d'intérêts à laquelle chaque administrateur confirme son adhésion chaque année ou, à tout le moins, au moment où il est élu pour la première fois.
- Examiner annuellement les principaux risques de la fondation et évaluer les stratégies visant à les gérer et à les réduire au minimum.
- Offrir des occasions d'apprentissage continu concernant le rôle d'un administrateur.

Nous concluons ce guide avec un conseil de Richard Bridge, avocat canadien en droit de la bienfaisance, à l'intention des administrateurs :

« Agissez de bonne foi, avec intégrité et au mieux des intérêts de l'organisme, évitez d'avoir des intérêts personnels qui sont incompatibles avec les intérêts de l'organisme et prenez chaque décision selon votre bon jugement ». »

Les administrateurs qui agiront conformément à ce conseil exerceront par le fait même une bonne gouvernance de leur fondation dans l'intérêt public.

¹¹ Richard Bridge, www.lawyerforcharities.ca

RESSOURCES

Si vous êtes à la recherche de plus de ressources sur les fonctions et les responsabilités des administrateurs d'une fondation, bon nombre de choix s'offrent à vous, bien que le nombre de ressources s'adressant spécifiquement à un auditoire canadien soit plus limité. Nous avons préparé un sommaire des ressources disponibles pour vous aider à trouver celles qui répondront le mieux à vos besoins. Les ressources présentées dans ce sommaire sont divisées en quatre sujets : conseils d'administration, dynamique familiale, gestion d'une fondation et philanthropie générale. Nous vous proposons aussi des liens vers des ressources et des organisations qui pourront vous fournir des renseignements utiles qui ne se trouvent pas dans ce guide.

Bon nombre des ressources répertoriées dans cette section sont téléchargeables ou peuvent être achetées en ligne ou directement auprès des organisations indiquées. Il suffit de consulter les sites auxquels les liens renvoient pour obtenir de plus amples renseignements.

1. SOMMAIRE DES RESSOURCES

2. RESSOURCES

- 2.1 Livres et articles
- 2.2 Organisations
- 2.3 Outils en ligne
- 2.4 Politique sur les conflits d'intérêts
- 2.5 Fonctions et responsabilités fiduciaires

3. FISCALITÉ ET LÉGISLATION

- 3.1 Lois fédérales et provinciales
- 3.2 Constitution en personne morale sous le régime fédéral
- 3.3 Constitution en personne morale sous un régime provincial
- 3.4 Enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance et conformité
- 3.5 Réglementation provinciale sur les organismes de bienfaisance
- 3.6 Organismes canadiens d'information juridique

1. SOMMAIRE DES RESSOURCES

	GOVERNANCE	ACTIVITÉS ET OCTROI DE DONS
LIVRES ET ARTICLES	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Governing for Results—A Director’s Guide to Good Governance</i> • Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d’administration du secteur bénévole et à but non lucratif au Canada • Guides pratiques de BoardSource • <i>Trustee Handbook: Roles and duties of trustees of charitable trusts and foundations in Australia</i> • <i>The Legal Duties of Directors of Charities and Not-for-Profits</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide de FPC sur les bonnes pratiques d’octroi de dons à l’intention des fondations canadiennes • <i>Foundation Salary and Benefits Report</i> de FPC • <i>Principles Workbook: Steering Your Board Toward Good Governance and Ethical Practices</i>
ORGANISATIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Fondations philanthropiques Canada • Imagine Canada • Council on Foundations • BoardSource 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondations philanthropiques Canada
OUTILS EN LIGNE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pursuit of Excellence: A Family Foundation Board Self-Assessment Tool</i> • Outils d’Imagine Canada sur la gouvernance du conseil d’administration • Ressources du Council on Foundations sur les conseils d’administration et la gouvernance • Site The Governance Coach • Cahiers du <i>Board Development Program</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Collection « Organismes sans but lucratif » de l’ICCA

FINANCES ET INVESTISSEMENT

- *Strong Foundations: Strategies to Help Endowments and Foundations Achieve Excellence in Investment and Spending Governance*
- *The Roles and Responsibilities of Investment Committees of Not-for-Profit Organizations*

DYNAMIQUE FAMILIALE

- *Discretionary Grants: Encouraging Participation... or Dividing Families?*
- *Managing Conflicts and Family Dynamics in your Family's Philanthropy*
- *#NextGenDonors Report: Respecting Legacy Revolutionizing Philanthropy*

- National Center for Family Philanthropy (NCFP)
- Exponent Philanthropy
- 21/64
- Business Families Foundation

2. RESSOURCES

2.1 Livres et articles

Gouvernance :

Governing for Results – A Director’s Guide to Good Governance, par Mel Gill, Synergy Associates, Trafford Publishing 2005.

www.synergyassociates.ca

Guide convivial qui contribue à approfondir le débat concernant les modèles de gouvernance et offre des conseils aux administrateurs en ce qui a trait à la structure, aux responsabilités, aux pratiques de gouvernance et aux problèmes courants d’un conseil d’administration.

Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d’administration du secteur bénévole et à but non lucratif au Canada par Strategic Leverage Partners en collaboration avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole et communautaire (CVSRD), 2006.

www.strategicleveragepartners.com

Cette étude est la première étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d’administration du secteur bénévole et à but non lucratif au Canada. Elle cerne les principales questions auxquelles les conseils d’administration des organismes à but non lucratif sont confrontés et propose une gamme de pratiques éprouvées dont tous les organismes du secteur peuvent tirer profit.

Trustee Handbook: Roles and duties of trustees of charitable trusts and foundations in Australia, 2nd edition, foundations in Australia, 2^e édition, mai 2013, par David Ward, Philanthropy Australia Inc. Téléchargeable gratuitement sur le site de Philanthropy Australia au

<http://www.philanthropy.org.au/tools-resources/publications/trustee-handbook-roles-and-duties-of-trustees-of-charitable-trusts-and-foun/>

Guide du Programme de normes d’Imagine Canada, Imagine Canada, révisé en octobre 2014. Le Programme de normes d’Imagine Canada offre, à l’échelle du pays, un ensemble de normes communes destinées aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens. La section A énonce 24 normes s’appliquant à la gouvernance du conseil d’administration. Téléchargeable gratuitement au

http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/standards_program_handbook_fr_2014.pdf

The Legal Duties of Directors of Charities and Not-for-Profits,

www.carters.ca/pub/article/charity/govset/A-duties.pdf

par Terrance Carter et Jacqueline Demczur, octobre 2012.

Collection de guides pratiques vendus par l’organisme américain BoardSource

www.boardsource.org

Govern More, Manage Less: Harnessing the Power of Your Non-profit Board, par Cathy Trower, 2^e édition, Boardsource Governance Series, 2010.

The Handbook of Nonprofit Governance, BoardSource, 2010. Guide exhaustif explorant les principes et les pratiques adoptés par les conseils d'administration des organismes à but non lucratif les plus efficaces.

Board Fundamentals: Understanding Roles in Nonprofit Governance, par Lakey Berit, 2^e édition, 2010, Boardsource. Description du secteur à but non lucratif, discussion sur le concept de la gouvernance, examen approfondi des principales fonctions et responsabilités de gouvernance d'un conseil d'administration et des personnes participant à la gouvernance d'un organisme, suggestions afin d'aider les conseils d'administration à s'acquitter le plus efficacement possible de leurs responsabilités.

Boardroom Chemistry: Getting Your Board To Govern as a Team, BoardSource, 2010. Vingt-quatre outils destinés à aider un conseil d'administration à fonctionner plus efficacement en mettant l'accent sur sa composition (et l'influence du nombre et de la diversité des administrateurs), sur sa structure (durée des mandats et influence de la structure sur l'esprit d'équipe), sur les moyens d'amener les administrateurs indifférents à s'impliquer, sur le processus décisionnel et les autres pratiques régissant les réunions, et sur les capacités d'écoute et leur efficacité pour résoudre les conflits.

Activités et octroi de dons :

Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de dons à l'intention des fondations canadiennes, par Patrick Johnston, Fondations philanthropiques Canada, 2012. Ce guide rédigé par un praticien chevronné regorge d'histoires et d'exemples pratiques tirés de l'expérience de fondations canadiennes de toutes tailles. Il vise à aider les fondations à mieux comprendre les principales étapes du cycle d'octroi des dons, à définir leurs pratiques d'octroi de dons et les évaluer, et à optimiser la qualité de leurs relations avec les donateurs ainsi que l'efficacité de la gestion de leurs dons. Téléchargeable gratuitement au

<http://pfc.ca/fr/ressources/publications/>.

2014 Foundation Salary and Benefits Report, Fondations philanthropiques Canada, 2014. Rapport d'enquête sur la rémunération et les avantages sociaux. Accessible uniquement aux membres de FPC et des FCC.

Principles for Good Governance: A Guide for Charities and Foundations et ***The Principles Workbook: Steering Your Board Toward Good Governance and Ethical Practices***, par le Panel on the Nonprofit Sector, 2009. Guide et manuel américains destinés aux administrateurs et aux dirigeants des organismes de bienfaisance qui cherchent à améliorer leur mode de fonctionnement.

<http://www.nonprofitpanel.org/Report/principles>

Finances et investissement :

Strong Foundations: Strategies to Help Endowments and Foundations Achieve Excellence in Investment and Spending Governance, par Janet Rabovsky, août 2009,

<http://www.benefitscanada.com/investments/emerging-global-markets/strong-foundations-9822> .

The Roles and Responsibilities' of Investment Committees of Not-for-Profit Organizations, par Joshua Mintz, juillet 2009

<http://www.macfound.org/press/commentary/mintz-roles-responsibilities-investment-committees/>

Dynamique familiale :

Discretionary Grants: Encouraging Participation... or Dividing Families? Ce document de discussion de la série *Passages* du National Center for Family Philanthropy se penche sur les raisons fréquentes pour lesquelles les familles choisissent d'avoir recours ou de ne pas avoir recours aux dons discrétionnaires et sur la procédure généralement utilisée pour faire ce type de dons. Il permet également de découvrir comment différentes méthodes de dons discrétionnaires peuvent soutenir le travail d'une fondation ou y nuire. En vente au https://www.ncfp.org/export/sites/ncfp/downloads/NCFP_Books.pdf.

Managing Conflicts and Family Dynamics in your Family's Philanthropy, National Center for Family Philanthropy. Ce document de discussion de la série *Passages* définit les conflits dans un contexte de philanthropie familiale et décrit comment ceux-ci naissent généralement au sein des familles donatrices. Il donne également des conseils d'experts sur la gestion des conflits, présente des histoires de familles ayant été aux prises avec un conflit et les moyens qu'elles ont pris pour le résoudre, et propose des ressources pour approfondir ses lectures et ses aptitudes dans ce domaine. En vente au https://www.ncfp.org/export/sites/ncfp/downloads/NCFP_Books.pdf.

#NextGenDonors Report: Respecting Legacy, Revolutionizing Philanthropy, juillet 2013. Cette étude menée par 21/64 en collaboration avec le Johnson Center for Family Philanthropy est la première étude d'importance à tenter de saisir l'impact incommensurable que la génération émergente de donateurs fortunés aura sur les défis croissants de notre monde et sur tout ce qui touche la philanthropie au XXI^e siècle. Téléchargeable gratuitement au www.nextgendonors.org.

2.2 Organisations

Fondations philanthropiques Canada (FPC), <http://pfc.ca/>.

Imagine Canada, <http://www.imaginecanada.ca/fr>.

Council on Foundations, <http://www.cof.org/>.

Board Source, <https://www.boardsource.org/eweb/>.

Philanthropy Australia, <http://www.philanthropy.org.au/>.

National Center for Family Philanthropy (NCFP), <http://www.ncfp.org/>.

Exponent Philanthropy, <http://www.exponentphilanthropy.org/>.

21/64 Next Generation, <http://2164.net>.

Business Families Foundation, www.businessfamilies.org/fr/.

2.3 Outils en ligne

Pursuit of Excellence: A Family Foundation Board Self-Assessment Tool, National Center for Family Philanthropy. Cet outil vise à aider les conseils d'administration des fondations familiales à mettre en œuvre un processus d'auto-évaluation hautement efficace qui leur permettra de cerner rapidement les domaines qui intéressent tous leurs membres. Il est conçu pour les conseils d'administrateurs et les hauts dirigeants qui cherchent à comprendre leurs points forts et à déceler les possibilités d'amélioration. Contrairement à d'autres outils d'auto-évaluation, il met l'accent sur les aspects particuliers de l'administration et de la gestion d'une fondation familiale. En vente au <https://www.ncfp.org/resource/board-assessment/>.

Outils et ressources d'Imagine Canada sur la gouvernance du conseil d'administration

<http://sourceosbl.ca/gestion-dun-organisme/gouvernance-du-conseil-dadministration>

The Governance Coach

www.governancecoach.com

Site Web s'adressant aux conseils d'administration de tous types d'organisations et offrant des ressources axées sur le modèle de gouvernance par politiques (le modèle Carver).

Cahiers du Board Development Program, conçus par la Muttart Foundation et le ministère de la Culture et du Tourisme de l'Alberta,

<http://www.culture.alberta.ca/community-and-voluntary-services/programs-and-services/board-development/resources/workbooks/>

Ces cahiers traitent notamment de l'élaboration de descriptions des fonctions des administrateurs, de la rédaction et de la révision des règlements administratifs, du recrutement et de la formation d'administrateurs efficaces, de l'embauche et de l'évaluation du rendement du directeur général, et des responsabilités financières.

Ressources du Council on Foundations sur les conseils d'administration et la gouvernance,

<http://www.cof.org/resources/board-governance>.

Collection « Organismes sans but lucratif » de l'Institut comptables agréés accessible au

<http://www.cica.ca/focus-on-practice-areas/governance-strategy-and-risk/not-for-profit-director-series/index.aspx>

Parmi les titres à consulter :

- 20 questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres
- 20 questions que les administrateurs des organismes sans but devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance
- 20 questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

L'ICCA publie également les collections « **Avis aux administrateurs d'OSBL** » et « **Guides pour les OSBL** ».

2.4 Politique sur les conflits d'intérêts

Voici un modèle de politique sur les conflits d'intérêts que tout conseil d'administration pourrait adopter.

A. Introduction

La présente politique s'applique à tous les membres du conseil d'administration, à toutes les autres personnes siégeant à un comité du conseil et à tous les membres du personnel. Toute personne visée par la présente politique s'engage à ne participer à aucune décision de FPC qui lui procure un avantage important ou qui procure un avantage important à un membre de sa famille immédiate ou à un organisme avec lequel elle a un lien étroit.

B. Définitions

1. Aux fins de la présente politique, il y a conflit d'intérêts lorsqu'un observateur raisonnable estimerait que la loyauté d'une personne envers un autre organisme ou d'autres intérêts, y compris ses propres intérêts, peut influencer sur l'exercice de son jugement objectif ou compromettre son devoir de loyauté envers Fondations philanthropiques Canada. Un conflit d'intérêts peut prendre l'une des formes générales suivantes :
 - a. lorsqu'une personne participant à une décision (ou une personne liée à elle) a un intérêt important dans l'issue de la décision (conflit d'intérêts);
 - b. lorsqu'une personne raisonnable estimerait que les actions d'un décideur sont influencées par des facteurs qui sont sans rapport avec le fond de la question devant faire l'objet d'une décision (conflit d'intérêts apparent);
 - c. lorsqu'une personne a un devoir de loyauté envers deux ou plusieurs parties et ne peut concilier ces devoirs de loyauté en déterminant et en servant les intérêts communs de chaque partie (conflit de loyauté).

C. Membres et administrateurs

1. Un administrateur est tenu par la loi de divulguer tout conflit d'intérêts. La responsabilité de cette divulgation incombe à l'administrateur. Un administrateur doit aussi divulguer tout conflit d'intérêts apparent et tout conflit de loyauté. Cette divulgation doit être consignée au procès-verbal de la réunion pendant laquelle elle est faite.
2. Un administrateur qui est en situation de conflit d'intérêts, réel ou apparent, ou de conflit de loyauté relativement à une question à l'étude par le conseil d'administration ne doit pas participer aux discussions ou au vote portant sur cette question. L'administrateur devrait préférablement quitter la réunion pendant que la question est à l'étude; le départ et le retour de l'administrateur doivent être consignés au procès-verbal.
3. Si un administrateur n'est pas certain d'être en conflit d'intérêts, réel ou apparent, ou en conflit de loyauté, il doit en premier lieu solliciter l'avis d'un membre du comité exécutif. Si la question n'est pas résolue à la suite de cette démarche, le comité exécutif peut, à sa discrétion, demander au conseil d'administration de décider de la question. L'administrateur ou les administrateurs considérés comme étant en conflit d'intérêts potentiel doivent quitter la réunion pendant que la question est à l'étude; le départ et le retour de l'administrateur ou des administrateurs doivent être consignés au procès-verbal.
4. Aucune disposition des documents constitutifs ou des règlements administratifs de FPC n'empêche l'octroi d'un contrat à un membre de l'association ou à un administrateur. Cependant, le conseil d'administration a le devoir fiduciaire de s'assurer que le contrat est raisonnable dans les circonstances et qu'il résisterait à l'examen minutieux d'un tiers.
5. Un administrateur ne doit pas accepter intentionnellement des cadeaux ou des prêts provenant d'une source auprès de laquelle FPC acquiert des biens ou des services lorsque ces acquisitions nécessitent l'approbation du conseil d'administration ou d'un comité auquel siège l'administrateur.

D. Membres du personnel

1. Les membres du personnel sont exposés à un risque accru de conflit d'intérêts, réel ou apparent, et de conflit de loyauté en raison de la nature de leur travail pour l'association. Ils doivent être sensibles à la manière dont leurs actions sont perçues par le conseil d'administration et les autres parties prenantes.
2. Le président de FPC doit divulguer au président du conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêts, réel ou apparent, ou de conflit de loyauté dans laquelle il se trouve et doit agir conformément aux directives du président du conseil d'administration pour gérer la situation.
3. Tout autre membre du personnel doit divulguer au président de FPC toute situation de conflit d'intérêts, réel ou apparent, ou de conflit de loyauté dans laquelle il se trouve et doit agir conformément aux directives du président de FPC pour gérer la situation.
4. Chaque membre du personnel doit divulguer tout conflit d'intérêts, réel ou apparent, et tout conflit de loyauté dans tout rapport émanant de lui.

E. Népotisme

1. Nulle personne liée à un administrateur ou à un membre du personnel ne peut être nommée à un poste, se faire octroyer un contrat ou être embauchée à titre occasionnel sans l'approbation préalable spécifique du conseil d'administration. Le comité exécutif ne peut exercer ce pouvoir pour le compte du conseil d'administration.

F. Engagement

1. Le président du conseil d'administration doit remettre une copie de la présente politique à chacun des administrateurs et demander qu'ils reconnaissent l'avoir examinée et qu'ils s'engagent à s'y conformer. Le président de FPC doit faire de même avec les membres du personnel. Les documents attestant cet examen et cet engagement sont conservés.

J'ai lu la présente politique sur les conflits d'intérêts et je m'engage à faire tout ce qui est en mon pouvoir pour m'y conformer.

Signature

Date

2.5 Description des fonctions et des responsabilités des administrateurs ou fiduciaires

Fonctions

1. Établir et superviser :

- a. les politiques organisationnelles
- b. les mécanismes de contrôle financier
- c. les politiques en matière de ressources humaines (s'il y a lieu)

2. Établir les objectifs et les priorités en :

- a. élaborant un énoncé de mission
- b. participant à un processus de planification stratégique
- c. supervisant la mise en œuvre du plan stratégique (objectifs)

3. Superviser l'acquisition et l'attribution des fonds en :

- a. définissant les objectifs et les stratégies de placement
- b. surveillant la gestion des placements
- c. approuvant la stratégie d'octroi de dons et les objectifs de versement

4. Évaluer régulièrement :

- a. l'efficacité de la Fondation dans la réalisation de sa mission et de ses objectifs
- b. l'efficacité de la répartition des ressources
- c. l'efficacité des administrateurs ou des fiduciaires et de l'ensemble du conseil d'administration
- d. le rendement du directeur général (s'il y a lieu)

Responsabilités

1. Un administrateur a l'obligation fiduciaire d'agir avec honnêteté, de bonne foi et dans l'intérêt de la Fondation.
2. Un administrateur connaît et appuie la mission et les valeurs de la Fondation ainsi que ses priorités stratégiques et ses positions en matière de politiques.
3. Un administrateur s'efforce d'assister à toutes les réunions et participe aux comités du conseil s'il le peut. Un administrateur se présente aux réunions en étant bien préparé et après avoir examiné la documentation. Il participe pleinement aux réunions, exprime ses préoccupations et pose des questions tout en respectant les opinions divergentes. Il traite les autres de façon directe et polie.
4. Un administrateur est conscient que les décisions définitives sont prises par l'ensemble du conseil et doivent être respectées par tous.
5. Le conseil se concentre sur les décisions stratégiques. Un administrateur ne participe pas directement aux décisions portant sur les questions de gestion spécifiques. Un administrateur ne peut exercer un pouvoir individuel sur la Fondation ou ses employés ni s'adresser au public ou aux médias au nom de la Fondation, sauf si les politiques du conseil le prévoient expressément ou si le conseil l'y autorise.

6. Un administrateur évite les conflits d'intérêts potentiels, qu'ils soient personnels ou commerciaux. Un administrateur doit signer une politique sur les conflits d'intérêts dès son élection au conseil. Un administrateur ne doit recevoir aucune rémunération, aucun cadeau ni aucune avantage personnel en tant que membre du conseil.
7. Les personnes élues au conseil doivent représenter les intérêts de la Fondation et placer ceux-ci avant tout intérêt personnel.
8. Les administrateurs s'engagent à éviter ou à corriger toute conduite qui est susceptible d'entacher le nom de la Fondation.

3. FISCALITÉ ET LÉGISLATION

3.1 Lois fédérales et provinciales

Lois fédérales

- *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada)
- *Loi sur les organisations à but non lucratif*
- Autres lois s'appliquant à l'organisme, le cas échéant

Alberta	<i>Companies Act</i> <i>Societies Act</i> <i>Trustee Act</i>
Colombie-Britannique	<i>Society Act</i> <i>Trustee Act</i>
Île-du-Prince-Édouard	<i>Charities Act</i> <i>Companies Act</i> <i>Trustee Act</i>
Manitoba	<i>Loi sur les corporations</i> <i>Loi sur les fiduciaires</i>
Nouveau-Brunswick	<i>Loi sur les corporations</i> <i>Loi sur les fiduciaires</i>
Nouvelle-Écosse	<i>Companies Act</i> <i>Corporations Registration Act</i> <i>Societies Act</i> <i>Trustee Act</i>
Ontario	<i>Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif</i> <i>Loi sur la comptabilité des œuvres de bienfaisance</i> <i>Loi sur les dons de bienfaisance</i> <i>Loi sur les fiduciaires</i>
Québec	<i>Loi sur les fiduciaires</i> <i>Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales</i>
Saskatchewan	<i>The Business Corporations Act</i> <i>The Non-profit Corporations Act</i> <i>The Trustee Act</i>
Terre-Neuve-Labrador	<i>Corporations Act</i> <i>The Trustee Act</i>
Territoires-du-Nord-Ouest/ Nunavut/Yukon	<i>Loi sur les sociétés par actions</i> <i>Loi sur les sociétés</i> <i>Loi sur les fiduciaires</i>

3.2 Constitution en personne morale sous le régime fédéral

Industrie Canada

Industrie Canada est l'organisme responsable des sociétés à but non lucratif fédérales. Il détermine l'admissibilité au statut de personne morale, surveille le respect de la loi en vertu de laquelle la personne morale est constituée et traite les rapports annuels déposés. Une fondation est constituée en personne morale de régime fédéral conformément aux dispositions de la *Loi sur les corporations canadiennes*. La constitution en personne morale « offre une responsabilité limitée à ses membres et elle représente dans bien des cas la structure juridique exigée par les gouvernements pour qu'un organisme soit autorisé à recevoir des fonds ou à mener certaines activités ».

Pour des renseignements complets sur les exigences et les procédures relatives à la création et au maintien d'une société à but non lucratif, visitez le site Web de Corporations Canada :

www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/h_cs03925.html.

3.3 Constitution en personne morale sous un régime provincial

Liste des registraires des sociétés provinciaux et liens vers de l'information sur la constitution en personne morale

Alberta	Service Alberta http://servicealberta.gov.ab.ca/674.cfm
Colombie-Britannique	BC Registry Services www.bcregistryservices.gov.bc.ca/
Île-du-Prince-Édouard	Office of Attorney General www.gov.pe.ca/corporations/index.php
Manitoba	Office des compagnies, Entreprenariat Manitoba, ministère de l'Emploi et de l'Économie http://companiesoffice.gov.mb.ca/index.fr.html
Nouveau-Brunswick	Service Nouveau-Brunswick http://www.snb.ca/f/0001f.asp
Nouvelle-Écosse	Registre des sociétés de capitaux http://www.novascotia.ca/snsmr/paal/f/rjs/fr-paal268.asp
Nunavut	Legal Registries Division www.nunavutlegalregistries.ca
Ontario	Ministère du Procureur général http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/family/pgt/chârbullet/bullet2.asp
Québec	Registraire des entreprises www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/formulaires/in-520.aspx

Liste des registraires des sociétés provinciaux et liens vers de l'information sur la constitution en personne morale

Saskatchewan	Ministry of Justice and Attorney General, Corporations https://www.isc.ca/CorporateRegistry
Terre-Neuve-Labrador	Registrar of Companies http://www.gov.nl.ca/business/index.html
Territoires-du-Nord-Ouest/ Nunavut/Yukon	Corporate Registries www.justice.gov.nt.ca/CorporateRegistry/index.shtml
Yukon	Direction des entreprises, associations et corporatives http://www.community.gov.yk.ca/fr/corp/inc.html

3.4 Enregistrement comme organisme de bienfaisance et conformité

Agence du revenu du Canada : Organismes de bienfaisance et dons
<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/menu-fra.html>

La Direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada (ARC) administre la loi applicable aux organismes de bienfaisance enregistrés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. L'ARC enregistre et surveille les organismes de bienfaisance, les informe et les aide à respecter la loi. Sur le site, on retrouve lignes directrices et des renseignements techniques, des brochures et des guides, des formulaires, la liste des organismes de bienfaisance enregistrés, la définition d'activités politiques ainsi qu'une foule d'autres renseignements.

Voici quelques-unes des principales ressources se trouvant sur le site de la Direction des organismes de bienfaisance :

- La portion publique du formulaire de déclaration annuelle (T3010) de tous les organismes de bienfaisance enregistrés.
- Des formulaires et des publications se rapportant aux organismes de bienfaisance (comme des formulaires remplissables en ligne et des publications répertoriées par sujets tels que la présentation d'une demande d'enregistrement, l'exploitation d'un organisme de bienfaisance enregistré, la révocation de l'enregistrement et plusieurs autres).
- Des listes de contrôle, une boîte à outils à l'intention des administrateurs, des webinaires et des séances d'information.
- Une section Quoi de neuf qui tient les organismes de bienfaisance au courant des ressources, des renseignements et des politiques affichés à leur intention sur le site.
- Bienfaisance branchée : nouvelles, renseignements et activités de l'ARC d'intérêt pour les organismes de bienfaisance enregistrés, un bulletin électronique publié jusqu'à dix fois par année sur le site de l'ARC.
- Outre la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les organismes de bienfaisance doivent aussi se conformer aux exigences provinciales ou territoriales. Le site **Organismes de bienfaisance et dons** fournit des liens vers tous les organismes provinciaux et territoriaux pertinents au www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prvnsc/menu-fra.html.

Lignes directrices de base pour maintenir l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance

- Exercer uniquement des activités admissibles
- Tenir des registres comptables adéquats
- Délivrer des reçus officiels de dons complets et exacts
- Respecter les exigences annuelles en matière de dépenses (contingent des versements)
- Produire annuellement une déclaration de renseignements T3010
- Conserver le statut d'entité juridique de l'organisme de bienfaisance
- Informer la Direction des organismes de bienfaisance de tout changement apporté au mode de fonctionnement ou à la structure juridique de l'organisme de bienfaisance

Source : Agence du revenu du Canada

Outils et sites à l'intention des organismes de bienfaisance

La Direction des organismes de bienfaisance de l'ARC a soutenu la création d'un grand nombre d'outils éducatifs et de ressources à l'intention des organismes de bienfaisance enregistrés. Voici une liste de certains des sites et des outils qui ont été créés de 2008 à 2010 :

Info-impôts, Imagine Canada, <http://infoimpots.imaginecanada.ca>

Ce site contient des renseignements sur les exigences légales de base à observer par tous les organismes de bienfaisance canadiens enregistrés auprès de l'ARC et en droit de délivrer des reçus aux fins de l'impôt pour les dons de bienfaisance. Il présente des exemples et contient des liens vers des compléments d'information pour ceux qui souhaitent en savoir plus.

Charity Law Information Program (CLIP) www.capacitybuilders.ca

Le CLIP est un projet de Capacity Builders. Il vise à faire connaître aux organismes de bienfaisance canadiens leurs obligations légales en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Mark Blumberg, avocat des organismes de bienfaisance, agit à titre de formateur et, en collaboration avec d'autres experts, fournit des conseils et des documents en langage clair. Le CLIP offre des ateliers et des webinaires traitant des exigences de conformité applicables aux organismes de bienfaisance canadiens et des méthodes pour renforcer leur gouvernance, leurs normes d'éthique et leurs contrôles financiers. Sur le site, on retrouve les ressources et les présentations relatives à ces webinaires, dont une présentation intitulée *Governance 101 for Canadian Charities*, ainsi que de nombreuses listes de contrôle utiles.

Bureau de poche en ligne, <http://www.charitycentral.ca/fr/node/587>

Outil téléchargeable gratuitement offert par le Centre des organismes de bienfaisance dans le cadre d'un projet du Legal Resource Centre of Alberta mis sur pied dans le but d'aider les organismes de bienfaisance enregistrés du Canada à comprendre leurs responsabilités en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le Bureau de poche en ligne contient de nombreuses ressources comme un endroit pour les documents juridiques essentiels incluant le certificat de constitution, les règlements administratifs et les politiques, d'autres documents et renseignements importants qui devraient être centralisés en vue d'être accessibles rapidement et facilement, ainsi qu'un jeu de modèles de documents que l'on peut sauvegarder.

Legal Risk Management Checklist for Charities, www.carters.ca/pub/checklst/charity.pdf

Carters Professional Corporation, octobre 2012.

3.5 Réglementation provinciale des organismes de bienfaisance

En **Ontario**, le Bureau du Tuteur et curateur public a compétence sur les fiducies de bienfaisance. En vertu de la *Loi sur la comptabilité des oeuvres de bienfaisance*, l'Ontario a le pouvoir d'imposer à ces organismes diverses mesures réglementaires, dont l'obligation de produire des rapports dans cette province.

Revenu **Québec** administre un mécanisme d'enregistrement des organismes de bienfaisance similaire à celui de l'ARC pour les organismes de bienfaisance enregistrés et exploités au Québec.

À l'**Île-du-Prince-Édouard**, au **Manitoba** et en **Alberta**, l'enregistrement est associé aux activités de collecte de fonds et n'est pas obligatoire lorsqu'un organisme ne sollicite pas de fonds auprès du public.

3.6 Organismes canadiens de vulgarisation et d'information juridiques

Dans de nombreuses provinces, il existe des organismes de vulgarisation et d'information juridiques offrant de l'information de base sur les lois et les règlements régissant les organismes. Voici une liste des organismes et des liens pertinents

Alberta	Public Legal Education Network of Alberta (PLENA) www.lawcentralalberta.ca/help/ple.aspx Legal Resource Centre of Alberta www.legalresourcecentre.ca/
Colombie-Britannique	Justice Education Society www.justiceeducation.ca Legal Services Society www.lss.bc.ca People's Law School www.publiclegaled.bc.ca
Île-du-Prince-Édouard	Community Legal Information Association of Prince Edward Island www.cliapei.ca
Manitoba	Community Legal Education Association www.communitylegal.mb.ca
Northwest Territories/ Nunavut/Yukon	Yukon Public Legal Education Association www.yplea.com
Nouveau-Brunswick	Service public d'éducation et d'information juridiques du Nouveau-Brunswick, www.legal-info-legale.nb.ca

Ontario	Éducation juridique communautaire Ontario http://www.cleo.on.ca/fr Réseau ontarien d'éducation juridique www.ojen.ca
Québec	Éducaloi (Barreau du Québec) http://www.educaloi.qc.ca/ Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ) http://soquij.qc.ca
Saskatchewan	Public Legal Education Association of Saskatchewan www.plea.org
Terre-Neuve-Labrador	Public Legal Information Association of Newfoundland www.publiclegalinfo.com

À PROPOS DE FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA

FPC est une association de donateurs canadiens regroupant des fondations publiques et privées ainsi que des œuvres de bienfaisance.

FPC soutient la philanthropie structurée ainsi que la croissance et le développement de fondations responsables et efficaces en offrant des services et des ressources à ses membres et en les représentant dans les questions qui les concernent.



Fondations philanthropiques Canada

615, boulevard René-Lévesque Ouest

bureau 1220

Montréal (Québec)

H3B 1P5

info@pfc.ca | www.pfc.ca