

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les **risques**

Hugh Lindsay, FCA, CIP

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la collection «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser beaucoup de questions. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de quelques pratiques recommandées.

Les questions sont conçues pour intéresser l'ensemble des organismes sans but lucratif, en particulier ceux dont les permanents sont capables de gérer les risques de l'organisme avec les directives, l'approbation et le soutien du conseil d'administration. Les «réponses» ou les commentaires d'accompagnement résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques de gouvernance des organismes sans but lucratif. Il existe de nombreux points de vue sur la meilleure manière de gouverner et de gérer un organisme sans but lucratif ainsi que plusieurs modèles de gouvernance. Le présent document décrit les principes généraux qui s'appliquent à la plupart des situations. Si l'approche de votre organisme est différente, vous êtes encouragé à l'évaluer en vous demandant si elle répond valablement à la question.

À la suite des commentaires, on trouve des pratiques recommandées que les administrateurs peuvent utiliser pour évaluer leur compréhension de l'organisation et susciter d'autres questions s'ils ne sont pas entièrement satisfaits des réponses. Les pratiques recommandées représentent des aspirations et non des normes absolues devant être atteintes immédiatement.

Les administrateurs provenant d'entreprises à but lucratif constateront que leur expérience, bien que souvent utile, ne permet pas toujours d'apporter les meilleures réponses dans le contexte des OSBL. L'Annexe 1 présente une comparaison de la gouvernance dans le secteur des entreprises et celui des organismes sans but lucratif.

Les lecteurs qui veulent obtenir plus de renseignements sur des sujets particuliers peuvent se reporter à la section «Pour de plus amples informations». La plupart des publications de la collection «20 Questions» de l'ICCA à l'intention des administrateurs ont été rédigées à l'intention de conseils d'administration de sociétés mais elles sont pertinentes pour les conseils d'organismes sans but lucratif.

RÉDACTION

Hugh Lindsay, FCA, PAA

DIRECTION DU PROJET

Gigi Dawe

Directrice de projets

Gestion des risques et gouvernance, ICCA



L'IAS est autorisé par l'ICCA à utiliser ce document dans le cadre de son programme de perfectionnement des administrateurs.

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les **risques**

Hugh Lindsay, FCA, CIP

Le présent document, initialement publié par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 2009, a été mis à jour par les Comptables professionnels agréés du Canada.

Catalogage avant publication de Bibliothèque
et Archives Canada

Lindsay, Hugh, date.

20 questions que les administrateurs des organ-
ismes sans but lucratif devraient poser sur les
risques / Hugh Lindsay.

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

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-1-55385-392-3

1. Gestion du risque. 2. Associations sans but
lucratif—Gestion. 3. Conseils d'administration.
I. Institut canadien des comptables agréés
II. Titre. III. Titre : Vingt questions que les
administrateurs des organismes sans but lucratif
devraient poser sur les risques.

HD61.L562814 2009 658.15'5 C2009-901386-X

Tous droits réservés © 2009
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada
Available in English





CONSEIL SUR LA GESTION DES RISQUES ET LA GOUVERNANCE

Brian Ferguson, CA, président
Dan Cornacchia, FCA
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael Meagher, FCA
Anne Marie O'Donovan, CA
Sue Payne, FCA, C.Dir
Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois), ICD.D

GROUPE CONSULTATIF DES ADMINISTRATEURS

Giles Meikle, FCA, président
James Arnett, c.r.
John Caldwell, CA
William A. Dimma, F.ICD, ICD.D
John T. Ferguson, FCA
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Mary Mogford, F.ICD, ICD.D
Patrick O'Callaghan
Ronald W. Osborne, FCA
Tom Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA

GROUPE DE TRAVAIL SUR LES OSBL

Dan Cornacchia, FCA, président
L. Robin Cardozo, FCA, ICD.D
Sue Matthews, CA, ICD.D
Lyn McDonell, CAE, C.Dir
Larry Murray, FCA
Giles Meikle, FCA
S. Harlan Schonfeld, CA, CIRP
Catherine Smith, ICD.D., F.I.C.B.

PERMANENTS DE L'ICCA

Dave Pollard, CA
Vice-président
Développement des connaissances
Gigi Dawe
Directrice de projets
Gestion des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets
Gestion des risques et gouvernance

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a élaboré le présent cahier d'information afin d'aider les membres des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif à comprendre leur responsabilité à l'égard de la surveillance des risques.

Les organismes sans but lucratif (OSBL) sont très diversifiés et vont de petits groupes composés entièrement de bénévoles à de grandes entreprises complexes. Le présent document a été rédigé principalement à l'intention des organismes comptant un directeur général et des permanents capables de gérer les risques de l'organisme avec les directives, l'approbation et le soutien du conseil d'administration. Il traite des mêmes principes de gestion des risques décrits dans le cahier de l'ICCA *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* mais du point de vue d'un OSBL. En particulier, il suppose que les membres des conseils de ces organismes ne connaissent pas nécessairement bien les pratiques et la terminologie du monde des affaires et apprécieraient obtenir des explications et des exemples qui sont plus pertinents pour le secteur des OSBL.

Un conseil peut s'acquitter plus efficacement de la gestion des risques lorsqu'il compte dans ses rangs des membres choisis pour l'expérience, les compétences et les connaissances qu'ils apportent à l'organisation — et qui appliquent des pratiques de bonne gouvernance, telles que celles décrites dans le document *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance*.

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance exprime sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs conseils précieux, à Patrick Doig de Marsh Canada Limitée et Monica Merrifield du YMCA de la région du Grand Toronto pour leurs suggestions et révisions utiles, à Hugh Lindsay, FCA, qui a rédigé le présent cahier grâce à leurs conseils, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Brian Ferguson, CA
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance



Introduction

Le risque est une réalité pour chaque personne et chaque organisation. Les membres des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif apprennent rapidement que les choses ne se déroulent pas toujours comme il se doit. Les administrateurs collaborent étroitement avec les permanents et les bénévoles pour s'assurer que l'organisme saura gagner le soutien des membres, des donateurs, des organismes de financement, des clients et des autres parties prenantes grâce à sa réputation d'offrir des programmes et des services pertinents et appréciés. Cette tâche n'est toutefois pas facile. Il subsiste toujours un degré d'incertitude quant à la façon dont les choses vont évoluer.

De nombreux événements peuvent mal tourner — qu'il s'agisse d'incidents mineurs quotidiens ou de crises majeures — et avoir une incidence défavorable sur la prestation des programmes et des services, porter atteinte à la réputation de l'organisme ou, pis encore, menacer sa capacité à survivre. Ces «risques» peuvent généralement être réduits ou évités par la mise en place d'une bonne gestion des risques — dont la surveillance constitue l'une des principales responsabilités du conseil d'administration.

À l'instar des autres aspects de la gouvernance, le conseil est chargé d'établir les politiques, d'approuver les décisions que les permanents n'ont pas l'autorité de prendre, et de surveiller la gestion des risques. Le conseil peut déléguer une bonne partie des tâches liées à la gestion des risques, mais ne peut jamais déléguer sa responsabilité de surveillance.

La nature et l'étendue du rôle du conseil en matière de gestion des risques peuvent varier selon la taille et la complexité de l'organisme et de son personnel. Dans les grands organismes, le conseil s'appuie souvent sur les permanents pour gérer les risques courants et lui fournir les informations et les analyses dont il a besoin dans le cadre du processus d'approbation des politiques, des stratégies et des grandes décisions. Dans le cas d'organismes dont les permanents ne possèdent pas les connaissances, l'expérience ou les compétences suffisantes pour gérer efficacement les risques, le conseil peut juger nécessaire de privilégier une intervention plus directe — en offrant des indications et de l'information aux permanents, et en exigeant d'approuver des décisions relativement mineures.

Dans les situations où il appert qu'on ne peut pas «laisser la direction diriger», le conseil peut devoir intervenir encore plus étroitement, en assumant au besoin la direction pour empêcher les problèmes de devenir des crises.

La capacité du personnel de gérer les risques influe considérablement sur la manière dont le conseil s'organise pour surveiller les questions liées aux risques. Le risque n'est pas toujours inscrit comme tel à l'ordre du jour. Il est souvent pris en considération dans le cadre des autres activités du conseil, notamment : la planification stratégique, l'établissement de politiques et la prise de décisions, l'approbation de projets et de programmes, l'examen de la performance opérationnelle et financière, de même que dans le travail des comités de vérification, d'investissement, de rémunération et autres.

Bien que le risque fasse partie de la vie, la plupart des gens n'aiment pas en discuter. Cela peut s'appliquer particulièrement aux organismes sans but lucratif, au sein desquels les relations de confiance sont valorisées. Il peut être délicat de soulever la question du risque parce qu'elle sous-entend un manque de confiance, mais c'est une opération essentielle pour assurer la survie et la réussite de l'organisme.

Le présent document explique ce que signifie le «risque» et la «gestion des risques», décrit comment les risques peuvent être identifiés et gérés, et offre aux conseils d'administration des indications sur la façon d'assumer leurs responsabilités de surveillance. Il est divisé en trois sections :

- Contexte et politiques en matière de risque — on y décrit comment le conseil peut se préparer dans l'optique de surveiller la gestion des risques, soutenir une culture de conscience du risque et établir des politiques liées aux risques.
- Gestion des risques — on y décrit les informations que le conseil doit s'attendre à recevoir des permanents au sujet des techniques qu'ils utilisent pour identifier et évaluer les risques, ainsi que pour élaborer des stratégies et procédures visant à les gérer.
- Surveillance et apprentissage — on y expose les informations que le conseil doit s'attendre à recevoir de la part des permanents concernant la mesure du risque et de la performance, et ce qu'ils ont appris des crises et d'autres expériences. Cette section traite aussi de la façon dont le conseil peut évaluer sa propre efficacité relativement à la surveillance de la gestion des risques.

Contexte et politiques en matière de risque

La gestion efficace des risques — à l’instar des autres aspects de la gouvernance — s’effectue à partir du sommet. Elle demande un conseil d’administration possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour approuver les politiques liées au risque et pour veiller à leur mise en œuvre.

Il est essentiel, aux fins de la gestion des risques, que le conseil applique de bonnes pratiques de gouvernance parce qu’elles donnent le ton pour l’organisme et fournissent le contexte dans lequel le conseil exerce la surveillance des activités de l’organisme.

Les politiques et les décisions du conseil en matière de risque acquerront une plus grande légitimité si celui-ci a gagné le respect des membres, du personnel et des autres parties prenantes à l’égard de sa compétence et de son intégrité. Ce respect s’avère précieux lorsque des décisions et des mesures difficiles doivent être prises et que les émotions sont à fleur de peau.

Les questions illustrées dans la présente section éclairent les trois aspects suivants du conseil :

- favoriser un climat ou une culture de conscience du risque (questions 1, 2 et 3);
- renforcer la capacité du conseil de surveiller la gestion des risques (questions 4, 5 et 6);
- approuver les politiques de tolérance au risque (question 7).

Risque

Éventualité que survienne un événement qui influera sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité*.

Gestion des risques

Elle englobe la culture, les processus et les structures axés sur la gestion efficace des possibilités et de leurs effets néfastes*.

Processus de gestion des risques

Application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d’établissement du contexte, d’identification, d’analyse, d’évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques*.

D’après les définitions élaborées par le comité technique mixte OB/7, Risk Management, Standards Australia et Standards New Zealand, Australian/New Zealand Standard 4360:2004, *Risk Management*. *TRADUCTION

1. Que signifie le «risque» pour l'organisme?

Pour assurer une surveillance efficace de la gestion des risques, le conseil doit savoir ce que le terme «risque» signifie pour l'organisme. Pour certains, le «risque» représente une «menace» — quelque chose qui pourrait porter préjudice à l'organisme ou l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Pour d'autres, le risque intègre la notion d'«opportunité» — quelque chose qui pourrait aider l'organisme à atteindre de nouveaux objectifs ou à améliorer sa capacité d'atteindre les objectifs déjà fixés. Les deux définitions sont valables. Dans le présent document, le «risque» renvoie généralement aux menaces et aux obstacles potentiels associés à des opportunités. La gestion des opportunités est traitée dans le cahier *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*.

Le risque prend de nombreuses formes, mais, essentiellement, il s'agit de toute chose ayant une incidence sur la capacité d'un organisme d'atteindre ses objectifs et de préserver sa réputation. Les organismes ont plus de chances d'atteindre systématiquement leurs objectifs lorsqu'ils disposent de processus efficaces d'identification et de gestion des risques. Ils peuvent y arriver en traitant des risques appartenant à différentes catégories, notamment :

- risque en matière de conformité — risque d'en-courir des amendes et autres pénalités pour des infractions telles que le défaut de verser les retenues salariales, la violation des lois sur la protection de la vie privée, etc. Il s'agit aussi de restrictions imposées sur l'utilisation des fonds provenant de donateurs et d'organismes de financement;
- risque externe — risque de devenir non pertinent, de perdre l'appui du public et des sources de financement, et de ne pas tenir compte des tendances économiques, démographiques ou autres;
- risque financier — risque de fraude, de faillite financière et de décisions fondées sur des informations inadéquates ou inexactes;
- risque en matière de gouvernance — risque que la surveillance soit inefficace et la prise de décisions, déficiente;

- risque lié aux technologies de l'information — risque que les technologies de l'information en place dans l'organisation n'offrent pas un service fiable et des informations exactes et sécurisées au moment voulu;
- risque opérationnel ou lié aux programmes — risque d'offrir des services médiocres, de vivre des crises quotidiennes, et d'un abus ou d'une négligence du capital humain et des autres ressources;
- risque d'atteinte à la réputation — risque de perdre la cote d'estime, le statut dans la communauté, de même que la capacité de recueillir des fonds et d'attirer des bénévoles éventuels;
- risque stratégique — risque de créer des programmes et des initiatives inadéquats ou irréalistes, et défaut de préserver la force et la pertinence de l'organisme;

Parce que le risque peut se définir de différentes façons, il est d'une importance cruciale que le conseil, les permanents et, le cas échéant, les bénévoles, aient tous la même compréhension du sens du terme «risque» au regard de leurs responsabilités particulières.

Pratiques recommandées

- Les politiques et les procédures de gestion des risques de l'organisme intègrent des définitions et des catégories de risques.
- Ces définitions et ces catégories de risques sont communiquées, au besoin, aux permanents, aux bénévoles et aux autres parties prenantes.
- L'organisme devrait se doter de politiques particulières pour accepter et gérer les principaux risques (c.-à-d. gestion des investissements, assurance, etc.).

2. Quelles sont les valeurs éthiques de l'organisme?

Une réputation d'intégrité est essentielle pour la plupart des organismes sans but lucratif. Les membres, les donateurs, les organismes de financement et autres parties prenantes peuvent refuser d'appuyer des organismes en qui ils n'ont pas confiance. Les utilisateurs des programmes et des services doivent avoir le sentiment qu'ils seront traités avec respect et que leur participation en vaut le coup. Des facteurs similaires s'appliquent aux autres parties prenantes. La perte d'une réputation pour des questions éthiques peut être dévastatrice.

**POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE 20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR LES CODES D'ÉTHIQUE**

L'intégrité d'un organisme repose sur le comportement et les actions des personnes qui en font partie, et qui devraient toutes avoir la même compréhension de l'éthique, c'est-à-dire les valeurs et les normes qui déterminent la façon dont les administrateurs, le personnel, les bénévoles et les autres parties prenantes agissent et traitent leur prochain. Ces normes, qui sont normalement énoncées dans un code de conduite (le code), délimitent le comportement acceptable et les sanctions applicables à d'éventuels manquements. Les organismes qui se sont dotés d'un code rigoureux réduisent les risques et les coûts afférents aux fraudes, aux conflits et à d'autres événements susceptibles de porter atteinte à l'organisme et à sa réputation.

L'éthique en pratique

[TRADUCTION] Oxfam a une politique de tolérance zéro concernant la fraude et la corruption. Nous visons à réduire leur probabilité et leur incidence en favorisant la formation, la conscientisation, la gestion des risques et les contrôles internes, et en disposant de ressources spécialisées pour aider la direction à prévenir, réduire ou récupérer toute perte attribuable à la fraude et à la corruption. Il en va ainsi en toutes circonstances, peu importe le niveau de corruption sévissant dans les pays où nous œuvrons. Il est interdit aux employés d'Oxfam de verser des pots-de-vin dans le cadre de leur travail.

Source : Oxfam, *Accountability Report 2006/07*

Le code devrait être approuvé et parrainé par le conseil d'administration, communiqué au personnel, aux bénévoles, aux employés contractuels, aux fournisseurs et aux partenaires commerciaux, et mis en application. Si ce processus se déroule bien, l'organisme se taillera vraisemblablement une réputation d'honnêteté, d'intégrité et de droiture.

Le code de conduite peut aborder plusieurs facteurs de risque, notamment les suivants :

- des personnes, agissant pour le compte de l'organisme, qui commettent des actes illégaux ou ne se conforment pas à la législation applicable;
- des personnes, agissant pour le compte de l'organisme, qui se comportent d'une façon qui, sans être illégale, portent atteinte à la réputation de l'organisme : par exemple, en manquant de respect vis-à-vis d'autrui, en fournissant des informations trompeuses, etc.;
- des personnes qui agissent illégalement par intérêt personnel : par exemple en commettant une fraude ou un vol;
- des personnes qui profitent indûment de leur association avec l'organisme : par exemple en acceptant des cadeaux de fournisseurs, en se servant des ordinateurs et d'autres ressources à des fins personnelles, en embauchant des parents proches, etc.

Un code efficace contient des dispositions favorisant la dénonciation par des personnes souhaitant communiquer leurs inquiétudes franchement et confidentiellement. Ces dispositions devraient décrire comment et à qui il convient de communiquer ses inquiétudes, et mentionner le droit des dénonciateurs d'être protégés des représailles de la part des sujets visés par leur dénonciation.

Pratiques recommandées

- Le conseil approuve le code de conduite
- Le conseil appuie le code de conduite et donne l'exemple
- Les administrateurs signent le code de conduite chaque année pour montrer qu'ils l'ont lu et qu'ils s'y conforment
- Le code est communiqué aux permanents, aux bénévoles et aux principales parties prenantes
- Le code prévoit l'application de sanctions à l'encontre de ceux qui l'enfreignent
- Le code est mis en application
- Le code contient des dispositions relatives à la dénonciation



3. Quels sont les principaux risques et incertitudes auxquels l'organisme fait face?

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de surveillance des risques, le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisme a mis en place des procédures permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques et les incertitudes.

Cette responsabilité s'applique à tous les risques auxquels l'organisme fait face. Normalement, les risques existent en trop grand nombre pour faire l'objet d'un suivi individuel par le conseil; dans la plupart des cas, le conseil limitera son rôle de surveillance à s'assurer qu'il existe des procédures de gestion des risques et qu'elles sont observées. Les processus d'identification et de gestion des risques sont traités aux questions 9 à 15.

Par contre, certains risques pourraient gravement compromettre la capacité de l'organisme d'atteindre ses objectifs et de poursuivre ses activités. Il est important que les administrateurs et les permanents sachent et comprennent quels sont ces risques majeurs ou «clés», et ce qui est fait pour les gérer.

Les risques majeurs peuvent représenter des questions incontournables lorsque le conseil examine les plans stratégiques et opérationnels, des projets d'investissements et de nouveaux programmes. Il est judicieux d'envisager un éventail de scénarios — ce qui pourrait arriver si, par exemple : les composants clés des coûts de fonctionnement augmentent de 10 %, 50 % ou 100 %; une subvention attendue est réduite ou annulée; une activité de financement n'atteint que 50 % ou 75 % de son objectif, ou le système informatique plante à un moment critique.

Pratiques recommandées

- L'organisme a mis en place un processus structuré pour l'identification, la surveillance et la gestion des principaux risques auxquels il fait face et la présentation régulière d'informations au conseil d'administration.
- La planification comprend l'examen d'un éventail de scénarios (y compris la pire situation) prévoyant des changements radicaux dans les coûts et le financement, des événements catastrophiques et d'autres risques majeurs.

Exemples de risques majeurs

- Perte d'une source importante de financement
- Réduction de la valeur marchande des placements et du revenu généré
- Projets de collecte de fonds infructueux
- Fraudes
- Échec d'un projet ou d'une initiative stratégique
- Réactions inadéquates à des urgences
- Non-pertinence parce que les programmes ou les services ne sont plus populaires ou originaux
- Augmentation excessive du coût des ressources humaines et autres
- Inconduite ou abus sexuel véritable ou présumé par un employé ou un bénévole
- Perte ou vol d'informations
- Incapacité d'effectuer des fonctions critiques tributaires de la technologie

4. Comment le conseil obtient-il les connaissances et l'expérience nécessaires pour surveiller la gestion des risques?

Le conseil d'administration peut se montrer très efficace dans la surveillance des risques lorsqu'il compte dans ses rangs des personnes connaissant bien les types de risques auxquels l'organisme pourrait être exposé. Un conseil équilibré comprend généralement des membres qui, collectivement, possèdent des connaissances et de l'expérience dans le champ d'activité de l'organisme ainsi que dans des domaines professionnels tels que le droit, la comptabilité et d'autres disciplines pertinentes.

POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT
POSER SUR LA CONSTITUTION
D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION*

Les connaissances et l'expérience des membres du conseil devraient être enrichies par des formations régulières et des mises à jour sur des questions relatives au risque. Le processus commence par un aperçu des risques lors des séances d'initiation destinées aux administrateurs, et se poursuit lors des réunions du conseil, des séances de planification et des réunions des comités chargés de la surveillance des risques.

Pratiques recommandées

Les pratiques du conseil en matière de nomination tiennent compte de la nécessité d'inclure des administrateurs qui connaissent bien le champ d'activité de l'organisme ainsi que les risques auxquels il fait face.

Le conseil prend des mesures pour accroître le niveau de conscience des administrateurs à l'égard des risques et la compréhension qu'ils en ont, notamment :

- en fournissant un aperçu des processus de gestion des risques appliqués par l'organisme et des risques majeurs auxquels celui-ci fait face, dans le cadre de séances d'initiation destinées aux nouveaux administrateurs;
- en organisant des séances de formation périodiques sur des questions et processus liés au risque.

Le conseil fait appel à des experts internes et externes pour le conseiller, ainsi que ses comités, sur des questions particulières liées au risque.

5. Comment le risque est-il inscrit à l'ordre du jour du conseil?

L'ordre du jour d'un conseil est souvent très rempli. Des questions importantes comme celle du risque peuvent facilement être mises de côté — surtout lorsqu'il y a des questions apparemment plus « urgentes » à examiner. Le directeur général peut avoir une grande influence sur l'établissement de l'ordre du jour, mais c'est au président et au conseil de décider en dernier ressort ce qui y sera inclus. Le président du conseil joue un rôle précieux pour aborder les questions liées au risque en les intégrant à l'ordre du jour et en favorisant leur discussion lors des réunions du conseil.

Certaines occasions se prêtent bien à la discussion du risque lors des réunions du conseil, notamment :

- les sessions de planification stratégique;
- les rapports présentés au conseil par des permanents sur des questions liées à la performance et au risque;
- les résolutions adoptées lors de réunions du conseil visant à approuver des programmes ou des projets d'envergure;
- les sessions régulières tenues expressément pour discuter des risques majeurs;
- les séances du conseil à huis-clos.

Pratiques recommandées

Le conseil :

- participe au processus de planification stratégique;
- prévoit des moments précis pour recevoir des rapports des permanents sur le risque et en discuter;
- encourage les membres à poser des questions et à fournir des conseils et des instructions aux moments appropriés lors des réunions du conseil;
- prévoit des sessions à huis-clos dans toutes les réunions du conseil.

6. Comment le conseil s'organise-t-il pour assurer la surveillance de la gestion des risques?

Bien qu'il incombe au conseil dans son ensemble d'assurer la surveillance des risques, certains aspects de la gestion des risques peuvent être complexes et exiger un examen trop long. Les conseils jugeront peut-être plus efficace de déléguer le détail de la surveillance de certains aspects des risques à un ou plusieurs comités. En pareils cas, le conseil doit s'assurer de demeurer informé des constatations des comités et voir à ce qu'aucun aspect important des risques n'est négligé.

En général, il devrait incomber à chaque comité du conseil de surveiller les processus de gestion des risques dans le domaine dont il a la responsabilité : par exemple, les placements, la finance, les projets de construction, la discipline des membres (dans les organismes professionnels), etc. Comme cette attribution peut laisser certains vides, les organismes peuvent déléguer la responsabilité de surveiller la coordination de la gestion des risques à un comité particulier — généralement, le comité de vérification (parfois appelé comité de vérification et des risques).

Pratiques recommandées

- Le conseil et ses comités disposent de politiques et de procédures écrites qui définissent leurs responsabilités en matière de surveillance de la gestion des risques.
- Lorsque le conseil choisit de déléguer des responsabilités particulières rattachées aux risques à des comités sous son autorité, ceux-ci doivent faire rapport sur leurs activités à l'ensemble du conseil au moins une fois l'an.

Le comité de vérification et le risque

[TRADUCTION] Le comité de vérification d'Oxfam se réunit régulièrement avec les vérificateurs externes, en présence comme en l'absence de la direction. Le groupe accepte le plan de vérification externe, examine la lettre de recommandations du vérificateur externe et fait le suivi de la mise en œuvre des mesures requises en conséquence. Le comité est également chargé d'assurer que les processus de vérification, de gestion des risques et de contrôle chez Oxfam sont efficaces... Le comité entreprend un examen détaillé du plan annuel, du registre des risques et du rapport annuel préliminaires avant leur présentation au conseil.

Rapport annuel d'Oxfam 2006-2007

7. Comment le conseil décide-t-il du niveau de risque que l'organisme peut accepter?

Les organismes accroissent leurs chances de réussir et de survivre lorsqu'ils comprennent quelle est leur tolérance au risque, soit le degré de risque qu'ils sont disposés à assumer. Les conseils d'administration peuvent offrir une orientation en approuvant des niveaux de tolérance au risque qui «optimisent» le risque et concilient risques et opportunités. La tolérance au risque comporte essentiellement deux composantes : l'appétit du risque et la capacité d'y faire face.

L'appétit du risque reflète la volonté des membres d'un organisme de prendre des risques. Pour certains organismes, «qui ne risque rien n'a rien». Ils considèrent qu'en prenant des risques, on s'achemine vers le succès. D'autres «redoutent les risques», et craignent que les stratégies audacieuses ne puissent détruire un organisme qui connaît ses limites et qui réussit bien en atteignant ses objectifs modestes.

La plupart des organismes prospères trouvent leur équilibre. Ils reconnaissent que les risques qui semblent se poser en obstacles à des stratégies novatrices et potentiellement intéressantes peuvent se gérer au moyen d'activités judicieuses de planification et de contrôle. Par exemple, les organismes qui font la promotion de sports à haut risque (c.-à-d. le parachutisme, l'alpinisme, etc.) s'exposent à des poursuites en cas de décès ou de blessures entraînés par un accident. Ils peuvent réduire leurs risques en établissant des programmes et des normes de formation pour rendre le sport en question sécuritaire et agréable pour des participants et des spectateurs bien informés.

La capacité d'un organisme d'assumer le risque se fonde sur la solidité de ses finances, le soutien de ses donateurs, sa réputation et sa crédibilité, ainsi que l'expérience et la compétence des bénévoles et des permanents. Un organisme bien financé, pouvant compter sur des permanents et des bénévoles expérimentés et compétents, est à même de réussir de nouvelles initiatives et de survivre aux revers.

Idéalement, le conseil devrait approuver une politique de tolérance au risque et des lignes directrices officielles qui établissent le niveau de risque que l'organisme est disposé à accepter pour atteindre ses objectifs. Il peut être utile de consigner en dossier les discussions et les décisions pour s'y reporter ultérieurement.

Tolérance au risque

Les fonds de dotation trouvent un juste milieu entre la sécurité et des rendements potentiellement bas, et un potentiel de revenu plus élevé mais des risques plus importants.

Les OSBL qui œuvrent dans des régions dévastées par la guerre reconnaissent qu'ils font courir à leurs permanents et bénévoles des risques plus importants que ce qui serait acceptable dans leur pays d'origine, et prennent les mesures nécessaires pour réduire ces risques au minimum.

Les éléments dont il faut tenir compte lors de la discussion de la tolérance au risque et des politiques de l'organisme en matière de risque comprennent ce qui suit :

- la somme que l'organisme est prêt à perdre si un projet productif de recettes ou de levée de fonds remporte moins de succès que prévu;
- le risque potentiel pour la réputation et la crédibilité de l'organisme qu'une stratégie ou un projet soit mal accueilli ou n'obtienne pas le succès escompté;
- les limites du pouvoir du directeur général ou du chef de la direction au-delà desquelles l'approbation du conseil est nécessaire;
- l'information que le conseil doit recevoir avant de prendre la décision d'approuver des stratégies, des politiques et des projets.

Pratiques recommandées

Le conseil approuve une politique en matière de tolérance au risque qui :

- fournit aux permanents et aux bénévoles des directives sur le niveau de risque qu'ils peuvent accepter;
- cadre avec les valeurs de l'organisme et sa capacité d'assumer des risques;
- est réexaminée au moins une fois l'an.

Lorsque le conseil est appelé à approuver une proposition ou une mesure précise, il reçoit les informations nécessaires pour disposer d'une vue d'ensemble équilibrée et de renseignements sur :

- les risques potentiels et la façon dont ils seront gérés, de même que les opportunités potentielles;
- les options écartées et la proposition soumise;
- le scénario de la pire situation;
- les appréhensions et inquiétudes des employés ainsi que leurs attentes les plus optimistes.



Gestion des risques

La gestion des risques concerne tous les membres de l'organisation — le conseil, les permanents et les bénévoles. Dans la plupart des cas, les risques ne représentent cependant qu'un aspect des responsabilités de chacun et, à défaut de politiques et de procédures claires, la gestion des risques incombe à tous et à personne. Il est important d'établir qui est chargé de gérer certains types de risques et ce que cette personne doit faire.

Pour gérer les risques il faut demander :

- Qu'est-ce qui pourrait influencer sur notre capacité de réaliser nos objectifs?
- Quelle est la probabilité qu'un tel événement se produise?
- Quelle peut être sa gravité?
- Que devrions-nous faire pour réduire le risque?
- Comment pouvons-nous nous préparer à résoudre les problèmes?

Les conseils d'administration doivent savoir, de façon générale, comment l'organisme identifie, évalue et gère les risques.

Les questions exposées dans la présente section pourraient être posées par les membres du conseil au sujet des processus et de la structure dont l'organisme s'est doté pour gérer les risques dans les domaines suivants :

- attribution des responsabilités en matière de gestion des risques (question 8);
- identification, évaluation et gestion des risques (questions 9 à 13);
- communication et coordination en matière de gestion des risques (question 14);
- gestion de crises (question 15).

8. Qui est responsable de la gestion des risques?

Bien que le conseil ait la responsabilité globale de la gestion des risques, il délègue habituellement au directeur général et aux permanents la majeure partie des détails de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques auxquels l'organisme est exposé — sous réserve des politiques et de l'approbation du conseil.

L'une des grandes décisions stratégiques du conseil a trait au niveau de pouvoir accordé au directeur général — qui gère des risques tous les jours. Pour éviter tout malentendu, il est important de disposer d'une description de poste écrite qui établit les pouvoirs et les limites du directeur général dans le contexte de la politique de tolérance au risque.

Le niveau de pouvoir que le conseil souhaite accorder aux permanents est un élément crucial dans l'embauche et l'évaluation du directeur général. Le comité de rémunération du conseil peut contribuer en intégrant les compétences, l'expérience et la performance en matière de gestion des risques aux processus d'embauche et d'évaluation.

Pratiques recommandées

Le conseil approuve :

- une description de poste écrite pour le directeur général;
- des politiques écrites précisant les pouvoirs accordés au directeur général et les décisions exigeant l'approbation du conseil (limites imposées aux dirigeants).

9. De quelle façon l'organisme identifie-t-il les risques auxquels il fait face?

L'identification des risques auxquels un organisme fait face et l'évaluation de leur gravité sont des tâches difficiles. Il est relativement simple de planifier en fonction des risques connus. Il peut être très ardu de prévoir l'imprévu. Ce problème se complique davantage par notre réticence à concevoir l'inconcevable.

Les gestionnaires de risques aguerris savent qu'aucune méthode ne suffit à elle seule pour identifier les risques; ils emploient donc une combinaison de méthodes. Les méthodes courantes peuvent comprendre une combinaison de ce qui suit :

- processus internes — entrevues, questionnaires, remue-méninges, etc.;
- ateliers d'autoévaluation et autres;
- analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM);
- sources externes — comparaison avec d'autres organismes, discussions avec des pairs, étalonnage, consultants en risques, etc.;
- outils, diagnostics et processus — listes de contrôle, organigrammes, analyses par scénarios, etc.;
- vérifications (par exemple, vérification de sécurité ou vérification environnementale).

Ces méthodes peuvent servir à identifier les risques selon diverses perspectives ou catégories, notamment :

- sources de risques — risques en matière de gouvernance, risques stratégiques, risques opérationnels ou liés aux programmes, risques financiers, risques externes, risques d'atteinte à la réputation, risques en matière de conformité et risques liés aux technologies de l'information (voir question 1);
- objectifs — risques susceptibles d'empêcher l'organisme d'atteindre chacun de ses objectifs : événements, programmes, projets de construction, etc.;
- éléments touchés — réputation, actifs, revenus, coûts performance, personnel, bénévoles, clients et autres parties prenantes;
- dangers ou risques particuliers — incendies, vols, tremblements de terre, responsabilité civile, etc. La méthode fondée sur les dangers s'inspire normalement des garanties offertes par les assureurs;

- lacunes — ressources humaines (capital humain) inexpérimentées ou inadéquates, ou systèmes et processus inadéquats pour le suivi de la performance;
- inducteurs de risque — points de pression qui, s'ils ne sont pas surveillés, contribuent à accroître les risques, par exemple la croissance ou la rapidité de l'expansion, la culture ou le degré de partage de l'information, et la gestion de l'information ou la circulation de l'information dans une organisation¹;
- degré de contrôle que l'organisme exerce à l'égard du risque, par exemple :
 - catastrophes naturelles et risques politiques, économiques, sociaux et financiers à l'égard desquels l'organisme a très peu de contrôle,
 - facteurs tels que les attentes du public, la réputation, la concurrence, et des modifications législatives et réglementaires, à l'égard desquels l'organisme exerce une certaine influence mais très peu de contrôle,
 - choix des programmes, des événements et des grands projets à l'égard desquels l'organisme peut exercer un grand contrôle.

Pratiques recommandées

L'organisme se dote d'un processus méthodique d'identification des risques qui fait appel à une diversité adéquate de méthodes, de techniques et de participants

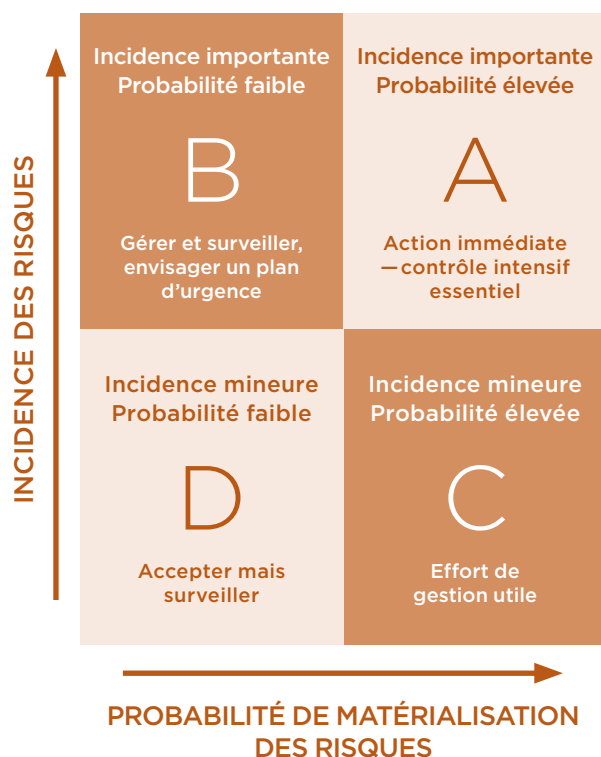
¹ Robert Simmons «How risky is your company», *Harvard Business Review*, mai-juin 1999.

10. Comment l'organisme évalue-t-il les risques auxquels il fait face?

Avant qu'un organisme décide de quelle façon il gèrera chacun des risques identifiés, il doit les évaluer pour déterminer l'incidence qu'ils pourraient avoir à son égard et à l'égard de ses objectifs.

Il s'agit habituellement d'examiner à quelle fréquence le risque pourrait se matérialiser et la gravité de ses conséquences. Ce processus recourt souvent à une technique appelée «cartographie du risque», dans laquelle on utilise une matrice pour évaluer des risques particuliers en indiquant le lien entre leur fréquence ou leur probabilité potentielle et leur gravité ou incidence potentielle.

Cartographie du risque²



Les résultats de l'évaluation peuvent servir à déterminer la façon de gérer les risques.

Pratiques recommandées

L'organisme s'est doté de processus et de critères pour évaluer les risques.

Cotation du risque

La carte du risque peut être utilisée conjointement avec un mécanisme de cotation au moyen duquel une valeur est attribuée à chaque risque en fonction de sa fréquence ou de sa gravité potentielles (par exemple 1 = fréquence ou gravité la plus faible, et 5 = fréquence ou gravité la plus élevée). Les valeurs sont ensuite multipliées pour donner une cote du risque pouvant servir à classer et à identifier les risques qui seront considérés comme étant majeurs et qui devront être signalés au conseil (voir la question 3).

² Ce modèle de carte du risque est reproduit avec l'aimable autorisation du YMCA du Grand Toronto.

11. Quelles stratégies l'organisme applique-t-il pour gérer les risques?

Une fois les risques identifiés et évalués, il s'agit de décider de la façon de les gérer. Par exemple, les risques minimes qui se matérialisent fréquemment peuvent souvent être gérés au moyen de procédures efficaces et d'une formation adéquate. Pour les risques importants, mais peu courants, on peut aussi souscrire une assurance (voir la question 13) ou élaborer un plan d'urgence (question 15).

Il existe essentiellement quatre façons de gérer les risques :

Éviter le risque — Laisser tout simplement tomber ce qui semble trop risqué. Cette stratégie peut être légitime, mais elle est susceptible de brider l'organisme lorsque les membres de sa direction sont trop prudents ou intolérants au risque. Une stratégie d'évitement des risques peut sembler prudente ou sécuritaire, mais elle peut faire rater des occasions et conduire à de piètres résultats pour l'organisme. Avant d'abandonner une idée prometteuse, mieux vaut peser les risques et les avantages potentiels et chercher des activités de contrôle et d'autres façons de gérer les risques.

Transférer le risque — Partager le risque avec quelqu'un d'autre, par exemple en contractant une police d'assurance, particulièrement pour les risques tels que les incendies, les vols ou la responsabilité civile. Un autre moyen de transférer les risques consiste à former des relations contractuelles avec d'autres organisations possédant l'expertise et les ressources nécessaires pour traiter les questions et risques particuliers.

Atténuer le risque — Mettre au point des procédés de freins et de contrepoids (activités et procédures de contrôle) pour identifier et diminuer la probabilité ou la gravité des risques. Les secteurs à haut risque comme celui de la médecine disposent de processus perfectionnés de protection des patients et du personnel. Les comptables ont recours au contrôle interne pour protéger les actifs et assurer l'exactitude des dossiers financiers. Les groupes artistiques cherchent à atteindre un équilibre entre l'aspect artistique et le succès potentiel en créant des programmes qui attireront et retiendront les spectateurs.

Accepter le risque — Si la matérialisation d'un risque est peu probable ou qu'elle n'est pas susceptible de causer un préjudice grave à l'organisation, il peut être plus judicieux d'accepter et de surveiller le risque. Une activité extérieure annuelle pourra

connaître moins de succès s'il pleut ou s'il neige, mais les organisateurs estiment que de nombreux participants la jugent tellement importante qu'ils préféreront les intempéries à une annulation de l'événement.

Dans le choix des stratégies de gestion des risques, le coût constitue un facteur important. Ce qu'il en coûte pour gérer un risque devrait généralement correspondre à ses conséquences potentielles. Par exemple, il peut être plus avisé de faire confiance aux bénévoles qui recueillent de petites sommes d'argent que d'employer des permanents à tenter de contrôler les fonds; louer un chapiteau pour un événement extérieur, ou exposer les gens aux intempéries, est plus économique que de souscrire une assurance contre la pluie.

Soyez prudent lorsque vous partagez des risques

Il peut être risqué de partager des risques si votre partenaire vous laisse tomber, porte atteinte à la réputation de l'organisme ou l'expose à un risque de poursuite. Il faut choisir avec circonspection les assureurs, les fournisseurs de services externes et les autres partenaires.

L'organisme et ses partenaires devraient préciser par écrit leurs attentes et responsabilités afin d'éviter tout malentendu coûteux.

Risque résiduel

La gestion des risques peut reposer sur plus d'une méthode. Par exemple, l'organisme peut établir des procédures et des contrôles pour diminuer certains risques, puis souscrire une assurance pour couvrir le «risque résiduel» associé à des éléments sur lesquels les procédures ne portent pas.

Pratiques recommandées

Les stratégies de l'organisme pour gérer les risques :

- sont compatibles avec ses valeurs, ses objectifs et son niveau de tolérance au risque;
- procurent un équilibre réaliste des coûts et de la protection;
- reposent sur des processus internes rigoureux et des partenaires fiables.

12. Quels dossiers l'organisme conserve-t-il concernant ses risques?

L'identification et l'évaluation des risques, de même que l'élaboration de stratégies et de procédures pour les gérer, peuvent prendre beaucoup de temps — en particulier lorsque c'est la première fois que l'on procède à cet exercice. La mise en place d'un bon système permet de sauvegarder l'information de sorte qu'elle soit rapidement et facilement actualisée, et fournit une assise solide à la gestion des risques.

L'une des méthodes applicables est l'emploi d'un «registre des risques» qui renferme des informations détaillées sur les risques, le nom de la personne chargée de leur gestion, de même que la façon de les gérer et de les signaler. Le registre peut prendre la forme d'un simple chiffrier électronique ou d'un logiciel complexe qui consigne et analyse les informations sur les risques puis produit des rapports à leur égard. Pour un exemple de registre des risques, voir l'Annexe 2.

Il peut être utile de consigner les décisions prises lors de l'élaboration des éléments inscrits au registre des risques ainsi que les informations sur lesquelles elles sont fondées. À cette fin, un compte rendu des décisions pourrait être conservé, ou des notes pourraient être ajoutées au registre des risques.

Pratiques recommandées

- Un employé d'expérience est chargé du maintien du registre des risques.
- Le registre des risques est actualisé et passé en revue au moins une fois l'an.

13. Quelle est la capacité financière de l'organisme d'assumer le risque?

La capacité d'un organisme de saisir les opportunités, de faire face à des besoins urgents et de prévenir les catastrophes requiert qu'il ait la capacité de «financer» le risque. Les organismes sans but lucratif ont souvent des ressources financières limitées pour financer de nouveaux projets et récupérer de revers inattendus. Il existe essentiellement deux façons pour leur permettre de renforcer leur situation financière : maintenir des réserves financières et souscrire de l'assurance.

Les réserves financières — sommes mises de côté pour des fins particulières ou générales (actif net affecté ou non affecté) — peuvent servir à financer de nouveaux projets, programmes et autres initiatives avant de devoir recourir au financement par subventions, dons ou recettes gagnées (cotisations, vente de billets, etc.). Ces réserves procurent également un coussin dans l'éventualité où, par exemple, un projet de levée de fonds n'atteint pas ses objectifs, une subvention prévue est réduite ou éliminée, ou les coûts sont plus élevés que prévu.

Politique en matière de réserves financières

La Société établit des budgets efficaces pour ses opérations en fonction d'un seuil de rentabilité. Tout excédent est affecté à la constitution de réserves financières pour répondre aux besoins de la Société et renforcer ses programmes humanitaires.

Dans ses réserves permanentes, la Société dispose de 43,5 millions de dollars qui servent à financer des opérations en cas d'urgence.

Croix-Rouge canadienne, Rapport annuel, 2007-2008

Il existe cependant de nombreux risques qu'il est impossible de réduire complètement au moyen des mesures de sécurité, des procédures et d'autres mesures de contrôle—et qui pourraient entraîner des pertes qu'un organisme ne pourra pas absorber dans son budget d'exploitation ou ses réserves financières. L'assurance peut offrir une protection à un coût raisonnable contre certains de ces risques. Il est généralement préférable que toutes les assurances soient coordonnées par un seul employé, en collaboration avec un courtier d'assurance chevronné qui connaît bien les besoins des OSBL en matière de gestion des risques de même que les champs d'activité de l'organisme.

Lorsqu'ils examinent les garanties d'assurance, les administrateurs devraient porter une attention particulière à ce qui suit :

- la pertinence de la protection et des limites de la police—le montant et l'étendue de la protection devraient être adaptés aux risques auxquels l'organisme fait face et au montant qu'il est capable de payer;
- les exclusions—les polices peuvent exclure, ou limiter, la couverture de risques importants tels qu'une responsabilité en cas d'abus ou de harcèlement sexuel;
- les franchises—le fait d'augmenter le montant que l'organisme doit acquitter pour chaque réclamation peut réduire la prime d'assurance, mais se révélera plus coûteux si les réclamations sont nombreuses;
- protection des administrateurs—certaines polices protègent l'organisme, son personnel et ses administrateurs en cas d'erreurs et d'omissions. Ce type de garantie peut être avantageux pour l'organisme, mais pourrait ne pas fournir une protection adéquate aux administrateurs.

POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER
SUR L'INDEMNISATION ET L'ASSURANCE
RESPONSABILITÉ DES ADMINISTRATEURS
ET DES DIRIGEANTS*

Soyez prêts en cas de réclamations

Les dossiers et les coordonnées du courtier devraient être accessibles au cas où une réclamation serait faite pendant que l'employé chargé de l'assurance est en vacances ou absent du bureau.

L'Annexe 3 décrit les types de polices d'assurance offertes aux organismes sans but lucratif.

Pratiques recommandées

- L'organisme a mis en place des politiques concernant l'établissement et l'utilisation de réserves financières, et leur maintien à un niveau adéquat.
- Les programmes d'assurance de l'organisme font partie intégrante du programme de gestion des risques.
- L'organisme fait appel à des professionnels avertis et expérimentés quand il souscrit de l'assurance.
- Le conseil examine l'étendue du programme d'assurance et la pertinence des limites des garanties pour l'organisme ainsi que pour les administrateurs, les dirigeants, le personnel et les bénévoles.
- Le conseil approuve une politique d'investissement lorsque l'organisme dispose de fonds considérables (par exemple, pendant une campagne en vue d'une construction) qui précise la qualité des investissements de même que le profil de risque souhaité.

14. Comment les attentes du conseil en matière de gestion des risques sont-elles coordonnées dans l'ensemble de l'organisme et communiquées aux permanents et aux bénévoles?

Chaque service et comité au sein d'un organisme a—ou devrait avoir—un certain degré de «prise en charge des risques». Dans la plupart des cas, les permanents et les bénévoles sont responsables de la gestion des risques qui sont directement rattachés à leurs activités quotidiennes. Il peut également y avoir des spécialistes qui s'occupent d'aspects particuliers du risque, tels que les questions liées aux assurances, au crédit et à l'environnement. Toutes les activités de gestion des risques devraient être coordonnées de sorte qu'aucun risque majeur ne soit oublié. Dans les organismes de grande taille, on peut nommer un gestionnaire des risques ou confier à un autre membre de la direction la responsabilité de coordonner la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. Dans les organismes de taille modeste, le directeur général peut devoir assumer la responsabilité de la gestion des risques. La personne chargée de la gestion des risques s'occupe du processus de gestion des risques, et offre aux membres de la direction ses conseils et sa collaboration en ce qui concerne les questions liées aux risques.

Conscience du risque

- Si je ne suis pas les procédures, quelqu'un pourrait se blesser.
- Si je suis impoli avec un client, je pourrais porter atteinte à la réputation de l'organisme.
- Si je suis incapable de résoudre une plainte, je dois rapidement diriger le client vers quelqu'un qui pourra le faire.
- Si je suis témoin de quelque chose de suspect, je dois en parler à mon supérieur.

Lorsque les gens savent ce qu'on attend d'eux et comprennent de quelle façon reconnaître les risques et leur donner suite, les problèmes sont moins susceptibles de se produire—et sont alors plus faciles à résoudre. Les gens doivent également savoir et comprendre quels sont les risques qui concernent les autres services et l'organisme dans son ensemble, ainsi que les conséquences qu'ont leurs propres actions sur les autres. La direction doit donc offrir de la formation et des directives aux permanents et aux bénévoles, et leur fournir par écrit les politiques, les procédures et les descriptions de poste. L'objectif doit être de créer une «culture de conscience du risque» dans laquelle les gens sont encouragés à prendre les mesures nécessaires pour gérer les risques ou les signaler à d'autres personnes.

Les organismes dotés de programmes de bénévolat structurés dirigés ou coordonnés par des permanents ou des bénévoles expérimentés peuvent intégrer la sensibilisation aux risques à leurs programmes et procédures de formation. Les organismes qui font appel aux bénévoles de façon moins structurée doivent évaluer les risques avec soin et décider comment leur faire face. Une bonne dose de tact et de diplomatie pourrait s'avérer nécessaire, en particulier auprès des bénévoles de longue date qui n'ont pas l'habitude de se faire dire quoi faire.

Pratiques recommandées

L'organisme compte :

- un gestionnaire des risques ou un autre membre de la direction chargé de coordonner la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation;
- un programme de communications et de formation en matière de risque, qui favorise la sensibilisation aux risques et une culture de conscience du risque, et qui fournit des indications aux permanents et aux bénévoles quant aux politiques et procédures qui concernent la gestion de risques particuliers.



15. De quels plans dispose l'organisme pour faire face aux crises?

Même les organismes les mieux gérés vivent des crises à l'occasion. La plupart de ces crises peuvent être décrites comme des «incidents opérationnels», des crises mineures du quotidien qui ont trait à la gestion de l'organisation et à la prestation de services aux clients. Une bonne gestion permet de les éviter ou de les régler rapidement par les permanents et les bénévoles. En général, les administrateurs n'interviennent pas dans le cas d'incidents opérationnels, à moins que ces incidents ne soient symptomatiques de problèmes liés à la performance de la direction ou à la planification stratégique.

Ce qui est plus grave, c'est la «crise potentielle», le problème qui prend de l'ampleur au fil du temps et devient critique s'il n'est pas réglé. Le conseil doit surveiller de près les crises potentielles et exiger la mise en place de plans et de mesures pour les résoudre. Ce n'est pas toujours facile. Il est tentant de nier l'existence d'une menace et de tout remettre à plus tard.

Une troisième catégorie est celle des «crises soudaines» — des événements inattendus qui ont une incidence importante sur l'organisation. Les crises soudaines comprennent les catastrophes naturelles, les sabotages, les interruptions de services essentiels comme l'alimentation en électricité ou en eau, ou les pannes informatiques. Elles peuvent également être le résultat d'incidents opérationnels qui sont mal gérés ou d'une crise potentielle qui, négligée, devient une crise véritable.

Les crises soudaines exigent la prise de mesures rapides et décisives ainsi qu'une collaboration efficace entre le directeur général et le conseil d'administration. Elles nécessitent également du leadership, de la discipline, du sang-froid et l'exercice d'un solide jugement. Le conseil doit s'assurer que l'organisme dispose d'un mécanisme de gestion des crises et de plans de poursuite des activités bien compris de tous. Les administrateurs doivent savoir quels éléments prendre en considération et s'assurer que les mesures appropriées sont prises, faute de quoi la crise risque de s'aggraver.

Être prêt à affronter une crise soudaine ne se limite pas à être capable de gérer la crise elle-même; il faut en plus disposer des ressources et de la résilience nécessaires pour poursuivre les activités. En général, les organisations qui se sont les mieux remises d'une crise présentaient les caractéristiques suivantes :

- elles avaient établi un plan de poursuite des activités et l'avaient mis à l'essai;
- elles avaient un dirigeant capable de faire face à la situation et de prendre des mesures rapides et décisives pour réagir à la crise dès le début;
- elles avaient communiqué rapidement et ouvertement avec leurs employés, leurs clients, leurs fournisseurs, d'autres parties prenantes importantes et les médias d'information;
- elles avaient fait preuve de compassion envers les personnes blessées, effrayées et affligées par les événements;
- elles étaient prêtes à faire face aux problèmes courants et prévisibles rattachés à la poursuite des activités : elles disposaient de systèmes informatiques et de communication de rechange, et conservaient à l'extérieur des copies de sécurité des dossiers cruciaux, les coordonnées de personnes ressources, etc.;
- elles disposaient des ressources financières et autres pour absorber le choc de la crise et assurer le retour à la normale : bilan solide, flux de trésorerie positifs et contrôle efficace des coûts.

Faisons-nous face à une crise?

Savoir reconnaître l'existence d'une crise ou l'imminence/évolution d'une crise est souvent l'aspect le plus difficile de la gestion des crises. L'une des approches possibles consiste à appliquer un «test décisif». Les questions qui suivent sont tirées de *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, de Steven Fink.

1. Existe-t-il un risque élevé que la situation, laissée sans surveillance, ne dégénère?
2. La situation pourrait-elle attirer l'attention non désirée de tiers, comme les médias ou une autorité de réglementation?
3. Est-il possible que la situation puisse gêner de quelque manière les activités normales?
4. La situation pourrait-elle ternir votre image ou provoquer une perte de confiance (de la part du public en général ou des investisseurs)?
5. Quel effet cela aura-t-il sur le résultat financier?

Ce test peut être appliqué à tout type de crise.

POUR PLUS D'INFORMATION,
VOIR LA PUBLICATION DE L'ICCA
INTITULÉE *20 QUESTIONS QUE
LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT
POSER SUR LA GESTION DE CRISES*

L'Annexe 4 renferme plus d'informations sur la gestion des crises et la planification de la poursuite des activités.

Pratiques recommandées

- L'organisme dispose d'un plan de poursuite des activités approuvé par le conseil, qui est régulièrement mis à l'essai.
- Dans le cadre de la planification des ordres du jour du conseil, on prévoit des séances d'information régulières à l'intention des administrateurs ou de comités désignés, sur l'état de préparation de l'organisme aux situations d'urgence prévisibles telles que le décès subit ou l'incapacité du directeur général, un incendie majeur, la défaillance d'une installation, des catastrophes naturelles, des épidémies (par exemple le SRAS) et le terrorisme.
- L'organisme dispose d'un plan de gestion des crises approuvé par le conseil qui inclut des protocoles de recours hiérarchique et de communication.

Réaction aux crises

Une crise sera gérée efficacement si les mesures suivantes ont été prises :

- un plan décrivant la marche à suivre en cas de crise a été établi;
- les employés reçoivent une formation sur l'application du plan;
- le plan peut être consulté en tout temps, en version imprimée ou électronique;
- le plan fait l'objet de tests périodiques dans des conditions réalistes;
- les employés sont habilités à prendre des initiatives en période de crise.



Surveillance et apprentissage

Moins on en sait, mieux on se porte, dit-on, mais pas lorsqu'il s'agit de gestion des risques. Plus vite vous apprenez l'existence d'un problème, meilleures sont les chances de le résoudre avant qu'il n'échappe à votre contrôle. C'est pourquoi les organismes efficaces disposent de systèmes pour recueillir, analyser et présenter les informations qu'ils peuvent utiliser pour appliquer des correctifs. Ils prennent aussi le temps de tirer des leçons de leurs expériences et de se renforcer.

En raison de la diversité et de l'incertitude qui caractérisent les risques, il est impossible de concentrer la surveillance sur une seule mesure de risque. La surveillance des risques et les apprentissages que l'on en tire soulèvent des questions telles que :

- Atteignons-nous les résultats escomptés?
- Surveillons-nous les ruptures et les pertes de contrôle, et en tirons-nous des leçons?
- Que faisons-nous à propos des risques majeurs que nous avons identifiés?
- Avons-nous mis en place les directives ou politiques et les procédures nécessaires?
- Ces mesures fonctionnent-elles — ou fonctionneront-elles?
- Comment nous acquittons-nous de la gestion des risques?
- Les «incidents évités de justesse» sont-ils consignés, suivis et utilisés aux fins d'apprentissages?

Les questions à poser dépendent de chaque organisme. Les réponses sont données en fonction des processus de mesure, de surveillance et de signalement des risques.

La présente section décrit des techniques facilitant l'élaboration et l'utilisation de l'information afin de gérer les risques et de tirer des leçons d'événements rattachés à des risques.

Suivi de la performance

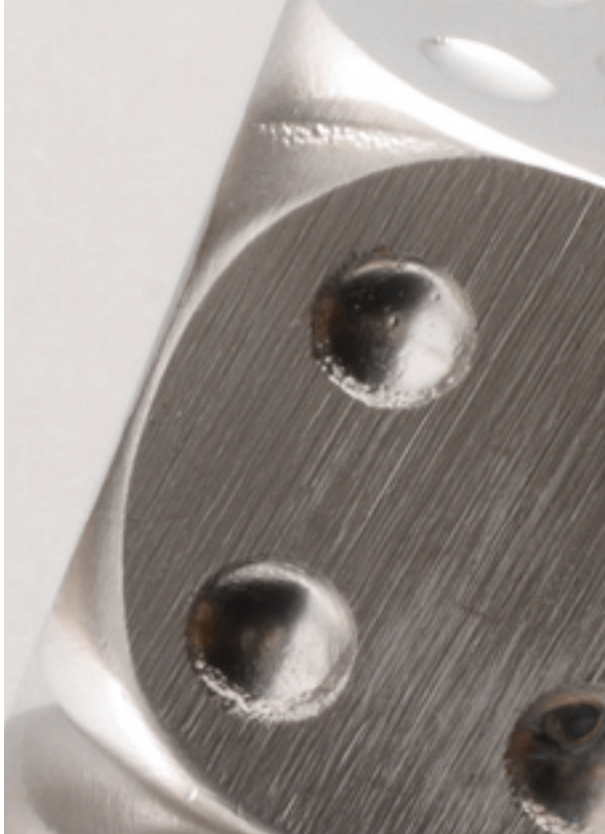
La réussite de l'ICCA en ce qui a trait à la réalisation de sa vision, de sa stratégie et de ses engagements prioritaires est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs clés dont il est fait rapport chaque année au Conseil d'administration.

Résultats visés — suivi réalisé pour confirmer que les résultats sont atteints dans les délais prévus, respectent le budget et sont de la plus haute qualité possible

Satisfaction des parties prenantes — sondages, officiels ou non, effectués auprès des membres, des bénévoles, des partenaires et des parties prenantes externes

Milieu de travail — sondages effectués auprès des employés, analyse de statistiques sur le roulement du personnel et investissement dans la formation

*L'Institut Canadien des Comptables Agréés,
Rapport annuel 2007-2008*



16. Dans quelle mesure la performance de l'organisme se compare-t-elle à son plan et à ses budgets?

Lorsque les choses commencent à mal aller, on peut souvent déceler des signaux d'alarme — les coûts augmentent de façon vertigineuse; les revenus escomptés n'entrent pas; les plans et les projets accusent du retard, etc. Bon nombre de ces signaux peuvent être captés si l'on examine les indicateurs ou inducteurs clés de performance de l'organisation au regard des plans et des budgets.

Lorsqu'ils rendent des comptes au conseil, les permanents devraient fournir régulièrement de l'information sur l'état d'avancement des plans et des budgets. Les permanents devraient surveiller les différences (écarts) dans les indicateurs financiers et non financiers (par exemple, le nombre de personnes servies, les indices de satisfaction, etc.) entre les résultats réels et les plans et budgets approuvés par le conseil. Lorsque les écarts sont considérables, les permanents devraient les porter à l'attention du conseil et expliquer ce qu'ils feront pour remettre les choses sur la bonne voie. Il pourrait être nécessaire de demander encore l'autorisation du conseil si les plans et les budgets nécessitent des modifications importantes.

Pratiques recommandées

Le conseil reçoit des rapports réguliers sur :

- la performance au regard des stratégies et des plans approuvés par le conseil;
- les écarts par rapport au plan et au budget;
- les résultats de l'essai périodique des plans de gestion des crises.

17. Quel est l'état des risques auxquels l'organisme fait face?

Lorsque les conseils approuvent les plans stratégiques et d'exploitation, ils s'appuient sur des hypothèses concernant des facteurs, tant internes qu'externes, susceptibles de changer à tout moment et d'avoir une incidence considérable sur les risques auxquels l'organisme et ses plans sont exposés.

Bien qu'il soit utile d'examiner la performance au regard des plans pour détecter les problèmes et gérer les risques, c'est une technique qui s'applique en réaction à des problèmes qui se sont déjà produits. Par ailleurs, il est important de revoir les hypothèses de planification et l'état des risques majeurs pour identifier les tendances et les signaux d'alarme avant qu'ils ne causent des problèmes. Le conseil devrait s'attendre à ce que les permanents lui indiquent :

- ce qui se passe;
- en quoi cela pourrait toucher l'organisme;
- comment les permanents prévoient réagir.

Certains facteurs sont relativement faciles à surveiller : les taux de change, les prix des marchandises, les taux d'intérêt, etc. D'autres, tels que les tendances politiques, réglementaires et sociales, sont plus difficiles à quantifier et à évaluer. Dans chaque cas, il peut être difficile de prédire les conséquences. Même si l'information est incomplète ou partielle, elle peut stimuler une discussion utile et réduire le risque qu'on relâche la vigilance ou qu'on s'abstienne d'agir.

Pratiques recommandées

Les permanents font régulièrement rapport au conseil sur :

- l'état des risques majeurs, notamment les risques courants et l'efficacité des techniques de gestion des risques;
- la façon dont l'environnement stratégique évolue, les nouveaux risques et opportunités majeurs qui se font jour, la façon dont ils sont gérés et, le cas échéant, la façon dont il faudrait modifier l'orientation stratégique;
- les progrès réalisés pour combler les principales lacunes des capacités de gestion des risques;
- l'examen du respect des limites imposées par la politique de tolérance au risque;
- les manquements au code de conduite;
- les poursuites engagées contre l'organisme;
- les plaintes officielles et potentielles contre l'organisme, par exemple des allégations de harcèlement, des plaintes concernant les droits de la personne, des enquêtes d'une commission du travail;
- des crises nouvelles et potentielles;
- l'état des crises actuellement en voie de résolution.

18. Comment le conseil peut-il savoir avec certitude que l'information qu'il obtient de la direction relativement aux risques est exacte et fiable?

Les conseils sont normalement en étroite relation avec le directeur général, lequel participe aux réunions du conseil et de certains comités, où il fournit une bonne partie des informations et répond à la plupart des questions. Il peut en résulter que le conseil reçoit de l'information qui étaye le point de vue du directeur général et qui, dans le pire des cas, pourrait être biaisée ou trompeuse. Pour s'assurer une perspective plus large de l'organisme et de ses risques, le conseil devrait prévoir des rencontres avec un certain nombre d'autres sources que le directeur général.

Il s'agit là d'une question délicate. Les conseils devraient être conscients des risques lorsque le directeur général est leur seule source d'information, et s'inquiéter lorsqu'un directeur général limite indûment leur accès à l'équipe de direction. Le directeur général efficace est celui qui recherche normalement des occasions de former les dirigeants en les encourageant à faire des présentations aux réunions du conseil et à y répondre aux questions, ainsi qu'à s'entretenir librement avec les membres du conseil à d'autres moments.

Quelle que soit la source d'information, les membres du conseil devraient faire preuve d'un scepticisme sain et se demander si l'information qu'ils obtiennent est cohérente et «sonne juste». Dans les grands organismes, le conseil peut exiger périodiquement un examen officiel et un rapport, par une source objective et indépendante qui ne fait pas partie de la haute direction (par exemple, le vérificateur interne, le vérificateur externe, un consultant, etc.) sur l'efficacité du processus de gestion des risques.

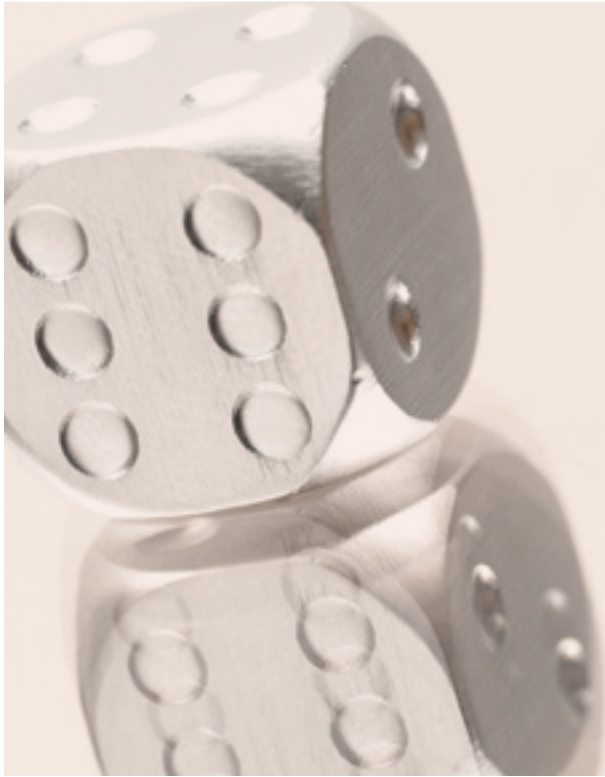
Le conseil devrait également être informé des inquiétudes soulevées par les dénonciateurs et des mesures prises ou suggérées par les permanents (voir la question 2).

Cela se tient-il?

Les membres de conseils d'administration expérimentés écoutent attentivement les rapports présentés par les employés. Ils n'hésitent pas à poser des questions s'ils ne comprennent pas ce qui est dit ou si cela ne se tient pas à leurs yeux. Ils poursuivent l'interrogatoire jusqu'à ce qu'ils soient sûrs d'avoir compris. Ils peuvent demander que le conseil discute des préoccupations soulevées en l'absence des employés, ou soumettre la question au président après la réunion.

Pratiques recommandées

- Le conseil obtient des informations auprès d'un échantillon de sources fiables et bien informées en plus du directeur général, par exemple les dirigeants, les vérificateurs et des conseillers externes.
- Le conseil reçoit des rapports sur les inquiétudes exprimées par les dénonciateurs.



19. Quelles leçons l'organisme a-t-il tirées de ses expériences en matière de risque?

Les organismes qui examinent et analysent leur réaction face aux situations de crise, aux problèmes et aux réussites sont davantage en mesure de bénéficier de leur expérience lorsqu'ils tirent parti des occasions d'amélioration. Il s'agit d'un facteur particulièrement important dans l'établissement et le maintien de la réputation d'un organisme. Il est compréhensible et pardonnable de faire des erreurs. Ce ne l'est plus si l'on n'en apprend pas quelque chose.

Lorsque les choses se passent mal, c'est habituellement par suite d'une combinaison de facteurs — une erreur humaine, une mauvaise communication, une inspection et un entretien inadéquats, etc. Un examen postérieur peut contribuer à diagnostiquer les causes sous-jacentes et à suggérer des solutions susceptibles de diminuer le risque de revivre des problèmes similaires plus tard. Cette approche fonctionne généralement mieux lorsque l'examen vise à résoudre les problèmes et non à trouver des responsables.

Pratiques recommandées

L'organisme :

- examine promptement les leçons les plus utiles tirées de chaque événement, fait inattendu ou catastrophe d'importance, ainsi que la façon dont il a réagi à ces constatations;
- prend des mesures pour améliorer la gestion de situations similaires dans l'avenir;
- a mis en place des processus efficaces de transmission des connaissances afin que les constatations et leçons importantes (tant négatives que positives) puissent être transmises rapidement et efficacement dans l'ensemble de l'organisation.

20. Que fait le conseil pour évaluer son efficacité en matière de surveillance des risques?

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de surveillance des risques, le conseil doit évaluer sa performance et celle de ses comités. Il peut procéder dans le contexte d'une évaluation de la gouvernance régulière (préférentiellement annuelle) et à la suite d'une crise ou d'un événement grave à l'égard duquel le conseil est intervenu ou aurait dû intervenir.

L'évaluation annuelle serait fondée sur les points soulevés dans le présent document et se pencherait notamment sur les questions suivantes :

- Le conseil promeut-il et appuie-t-il la gestion des risques?
- Le conseil appuie-t-il le code de conduite et donne-t-il l'exemple?
- Le conseil compte-t-il des membres possédant les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer les risques?
- Les membres du conseil reçoivent-ils des directives et des mises à jour sur les questions liées aux risques?
- L'ordre du jour du conseil prévoit-il des séances régulières de rapports et de discussion sur les questions liées aux risques?
- Le conseil et ses comités se sont-ils organisés efficacement pour assurer la surveillance de la gestion des risques?
- Le conseil tire-t-il parti des opportunités qui se présentent pour intégrer la gestion des risques à ses autres processus, comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, l'examen des budgets annuels, l'approbation de nouveaux programmes, etc.?

Un examen post-crise pourrait se pencher notamment sur les questions suivantes :

- Le conseil est-il demeuré calme, a-t-il obtenu des renseignements exacts et évalué la situation?
- L'intervention du conseil a-t-elle été rapide et appropriée?
- Le conseil a-t-il tenu compte des divergences d'opinions des administrateurs et les a-t-il conciliées?
- Le conseil est-il resté maître de la situation?
- Le conseil a-t-il été utile au directeur général?
- Les employés ont-ils effectué un examen détaillé post-crise et ont-ils fait rapport au conseil?
- La crise a-t-elle révélé des lacunes dans les processus de planification stratégique, d'identification des risques et de gestion des risques?
- De quelle façon les administrateurs pourraient-ils appliquer ce qu'ils ont appris pour améliorer le fonctionnement du conseil et sa relation avec le directeur général?
- Comment le conseil peut-il tirer parti de la crise?

Pratiques recommandées

- Le conseil a mis en place un programme pour évaluer l'efficacité avec laquelle il s'acquitte de ses responsabilités de surveillance des risques.
- Le conseil effectue des examens post-crise à l'égard de l'efficacité de sa réaction.

Conclusion

La gestion des risques fait partie intégrante d'une bonne gouvernance. C'est un facteur à prendre en compte dans tout ce que font le conseil, les permanents et les bénévoles et la raison pour l'établissement d'une culture de conscience du risque dans un organisme.

La gestion des risques n'implique pas nécessairement une aversion pour le risque. Au contraire, les organismes devraient trouver l'équilibre entre les opportunités et les menaces pour atteindre leurs objectifs d'une façon qui soit compatible avec leurs valeurs et leur tolérance au risque. Une gestion des risques efficace peut sembler ennuyeuse — il s'agit en grande partie de suivre des bonnes pratiques et des procédures, et de porter une attention constante aux détails. Les accrocs à la saine gestion des risques peuvent sembler dignes d'intérêt, mais ils sont également douloureux et coûteux.

Un conseil d'administration efficace compte des membres qui font judicieusement la promotion des avantages à tirer des opportunités, des membres qui donnent de sages avertissements à propos des menaces, des politiques et des procédures rigoureuses, et un président qui aide le conseil à prendre des décisions éclairées et à surveiller l'application efficace des stratégies par la direction.

Annexe 1

COMPARAISON DE LA GOUVERNANCE D'ENTITÉS À BUT LUCRATIF ET SANS BUT LUCRATIF ³

Les administrateurs de sociétés et les personnes ayant l'expérience des affaires qui deviennent membres du conseil d'un OSBL ont souvent un choc culturel dans leur nouveau rôle. Ce choc est attribuable en partie aux différences fondamentales entre les secteurs à but lucratif et sans but lucratif — notamment la recherche de profit — ainsi qu'à d'autres facteurs importants comme la taille, la complexité et la maturité de l'organisme et de son secteur d'activité. Il serait pratique d'avoir un tableau comparant la gouvernance dans les deux secteurs, mais malheureusement les choses ne sont pas si simples. Les observations qui suivent au sujet de la gouvernance et du fonctionnement pourront aider les nouveaux venus provenant du secteur privé à s'adapter à leur rôle de membre du conseil d'OSBL.

GOVERNANCE

Fondamentalement, la gouvernance c'est la gouvernance — il n'existe pas de différences majeures entre une bonne gouvernance dans le secteur privé et une bonne gouvernance dans celui des OSBL. Le présent document s'inspire d'un document destiné aux administrateurs de sociétés ⁴, et son objet est essentiellement le même. Les pratiques de gouvernance de nombreux organismes sans but lucratif sont à la hauteur des meilleures pratiques ayant cours dans le secteur privé.

En fait, la variation des pratiques est plus grande au sein d'un même secteur (entreprise ou OSBL) qu'entre les secteurs. Ainsi, un administrateur d'une grande société cotée se sentira probablement plus à l'aise au conseil d'un grand organisme sans but lucratif qu'au conseil d'une petite entreprise en phase de démarrage.

Les administrateurs d'organismes sans but lucratif, contrairement à leurs homologues du secteur privé, ne sont pas rémunérés pour leurs services et peuvent aussi devoir assumer leurs propres dépenses et faire des dons. L'expérience montre que les administrateurs bénévoles ne prennent pas moins à cœur la vision, la mission et les objectifs de leur organisme que les administrateurs de sociétés. Ils travaillent fort, croient en ce qu'ils font et contribuent dans une large mesure au succès de l'organisme — tout comme leurs homologues du secteur privé.

Les principes qui sous-tendent la sélection des administrateurs sont essentiellement les mêmes pour les OSBL que pour les entreprises. Dans les deux cas, le processus impute l'identification des besoins de l'organisme — spécialement les besoins stratégiques — et la mise en correspondance de ceux-ci avec les compétences et l'expérience des candidats. Dans les faits, les OSBL ont tendance à être plus ouverts à la diversité et à accepter, en qualité d'administrateurs, des candidats prometteurs sans expérience ou avec une expérience limitée.

La taille des conseils d'entreprise a diminué, de sorte qu'ils comptent souvent moins de dix membres. Quant à eux, les conseils d'OSBL comptent souvent plus de membres afin de permettre la représentation d'un éventail de parties prenantes — mais la valeur de cette pratique est remise en question.

³ D'après la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance*.

⁴ *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, publié par l'ICCA.

FONCTIONNEMENT

On attend rarement des administrateurs de sociétés qu'ils participent aux activités d'exploitation (enjeu des «deux chapeaux» pour les administrateurs d'OSBL). On peut toutefois attendre d'eux qu'ils apportent un soutien actif dans leur champ de compétence — notamment concernant la mobilisation de capitaux —, ce qui peut avoir une incidence sur leur objectivité en matière de gouvernance.

Contrairement aux entreprises, les OSBL profitent généralement du temps, des idées et de l'expertise de bénévoles. Les bénévoles, qui ne touchent aucun chèque de paye et ne bénéficient pas de contrats de service, tirent une bonne partie de leur rétribution du sens de l'accomplissement et de l'apport à l'organisme. Il s'agit là de facteurs importants aussi pour les salariés, mais ils sont essentiels pour les bénévoles, qui peuvent démissionner s'ils ne se sentent pas valorisés ou respectés. Les organismes qui consacrent un temps suffisant et un effort valable à la motivation et à la gestion de leurs bénévoles, comme ceux qui ont de bonnes pratiques en matière de ressources humaines, sont généralement récompensés par le dévouement et la loyauté de leur personnel.

En ce qui concerne la rémunération et les conditions de travail des employés, la variation est presque aussi grande dans le secteur des OSBL que dans le secteur privé. Certains OSBL ont du personnel professionnel à haut revenu et offrent une rémunération à base d'incitatifs, tandis que d'autres offrent un salaire et des avantages sociaux minimaux — tout comme dans le monde des affaires.

Bon nombre d'OSBL font preuve d'esprit d'entreprise, et ce nombre est en croissance étant donné que le soutien public consenti diminue ou est fonction des fonds recueillis ou gagnés par les organismes. À l'instar des entreprises, les OSBL utilisent des techniques commerciales pour améliorer leur marketing, la prestation de leurs services et leur service à la clientèle. Par ailleurs, les entreprises prennent conscience de leurs parties prenantes autres que les actionnaires et reconnaissent la valeur de la responsabilité sociale.

Les règles comptables applicables aux OSBL sont, pour la plupart, similaires à celles qui s'appliquent aux entreprises. Il y a cependant des règles qui sont inconnues à ceux dont l'expérience se limite à la comptabilité d'entreprise. Les différences concernent principalement le traitement des revenus reportés et des fonds de dotation, des fonds affectés et des fonds non affectés. Tous les organismes doivent avoir accès à des personnes qui possèdent des compétences financières et qui comprennent les exigences comptables propres à leur secteur d'activité.

Les OSBL ont généralement une tolérance plus faible par rapport aux dépassements de budgets et inscrivent peu de dettes au bilan comparativement à un bon nombre de sociétés.

Toutes les organisations ont également besoin de moyens pour mesurer leur succès. Même si seules les sociétés utilisent des mesures liées à la valeur pour les actionnaires (résultat par action, rendement du capital investi, rendement de l'action, cours de l'action, etc.), elles ont recours, tout comme les OSBL, à bien d'autres mesures, tant financières que non financières.

Annexe 2 — Registre des risques — exemple

Voici un exemple simple et abrégé du type d'information à consigner dans un registre des risques.

| Risques identifiés | Probabilité | Gravité | Risque global (brut) | Procédures de contrôle | Risque conservé (net) | Processus de surveillance | Responsabilité | Mesure requise | Fréquence du suivi |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Faibles rendements sur investissements | Moyenne | Élevée | Moyen-élevé | <ul style="list-style-type: none"> Politique d'investissement approuvée par le conseil Gestion des investissements par des professionnels | Faible | <ul style="list-style-type: none"> Le comité d'investissement examine les rapports de rendement chaque trimestre | <ul style="list-style-type: none"> Président du comité d'investissement | Prévoir des suivis dans l'ordre du jour du conseil | <ul style="list-style-type: none"> Aux trois mois |
| Blessures subies par des participants à des programmes sportifs | Élevée | Moyenne | Moyen | <ul style="list-style-type: none"> Formation en sécurité pour les instructeurs et les joueurs Formation en premiers soins pour les instructeurs Procédures en cas d'urgence Rapports d'incidents Assurance responsabilité civile | Faible | Observer l'entraînement sportif | Directeur des sports | <ul style="list-style-type: none"> Déclarer les incidents sérieux au conseil Prévoir des suivis dans l'ordre du jour du conseil | <ul style="list-style-type: none"> Au besoin Chaque année |
| Abus de personnes vulnérables par des permanents et des bénévoles | Moyenne | Élevée | Élevé | <ul style="list-style-type: none"> Sélection des permanents et des bénévoles Sensibilisation Numéro de téléphone pour dénonciations anonymes | Moyen | <ul style="list-style-type: none"> Supervision Examen des rapports d'incidents | <ul style="list-style-type: none"> Coordonnateurs des bénévoles Dirigeants et superviseurs | <ul style="list-style-type: none"> Déclarer les incidents sérieux au conseil Prévoir des suivis dans l'ordre du jour du conseil | <ul style="list-style-type: none"> Au besoin Aux trois mois |
| Perte de systèmes informatiques et de données | Élevée | Élevée | Élevé | <ul style="list-style-type: none"> Sauvegarde hors site fréquente des fichiers Ressources informatiques de secours Procédures et formation en cas d'urgence | Faible | <ul style="list-style-type: none"> Examen des rapports d'incidents Examen des contrôles par les vérificateurs | <ul style="list-style-type: none"> Vice-président — Systèmes d'information Président, comité de vérification | <ul style="list-style-type: none"> Déclarer les incidents sérieux au conseil Prévoir des suivis dans l'ordre du jour du conseil | <ul style="list-style-type: none"> Au besoin Chaque année |

Annexe 3 — Assurance

La documentation suivante est reproduite avec l'aimable autorisation du Bureau d'assurance du Canada d'après leur brochure *Assurance pour les organismes bénévoles : Considérations générales*⁵.

QUEL GENRE DE PROTECTION MON ORGANISME PEUT-IL ACHETER?

Il existe, sur le marché, un très grand nombre d'assurances. Le genre et le montant d'assurance que vous achèterez dépendra entièrement du genre de service que fournit votre organisme. Nous énumérons ci-dessous quelques exemples d'assurance dont vous pouvez avoir besoin.

L'assurance responsabilité civile des entreprises est la forme la plus fondamentale d'assurance commerciale. Si un organisme n'a qu'un seul genre d'assurance, c'est très probablement de l'assurance responsabilité civile des entreprises. Ce genre de police couvre les sinistres d'un certain nombre de catégories de base en responsabilité des entreprises :

- Dommages corporels (par exemple, un client ou un visiteur subit une blessure résultant du travail que fait votre organisme)
- Dommages matériels
- Préjudice personnel (y compris diffamation et libelle)
- Préjudice découlant de la publicité
- Responsabilité légale du locataire
- Assurance automobile des non-proprétaires (par exemple, si les bénévoles utilisent leur propre voiture pour le travail de l'organisme)

En plus de couvrir les sinistres ci-dessus, l'assurance responsabilité civile des entreprises couvre aussi le coût de la défense judiciaire ou du règlement des sinistres — même si les réclamations sont frauduleuses.

L'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants protège les membres des conseils d'administration en cas d'«acte fautif», notamment les erreurs — réelles ou présumées —, les omissions, les déclarations trompeuses, la négligence ou les fautes commises par le conseil d'administration⁶.

L'assurance responsabilité professionnelle (appelée aussi assurance contre la faute professionnelle) protège les gens qui donnent des conseils, font des recommandations raisonnées, conçoivent des solutions ou représentent les besoins d'autrui. Cette assurance peut être utile aux enseignants, aux planificateurs financiers, aux experts-conseils et aux employés des services de placement. C'est une protection importante pour toute personne traitant avec des clients qui pourraient déclarer qu'une chose faite en leur nom a été mal faite et que cette erreur leur a coûté cher ou leur a fait un tort quelconque.

L'assurance automobile d'entreprise est obligatoire si votre organisme ou ses bénévoles utilisent une automobile dans le cadre des activités de l'organisme. Cette assurance protégera votre organisme en cas d'accident, de vol, de blessure et d'autres dommages dans lesquels les véhicules de votre organisme seraient impliqués. Elle protégera aussi vos bénévoles lorsqu'ils conduiront les véhicules assurés de l'organisme. Il existe diverses formes d'assurance automobile pour les véhicules de votre organisme. Vous choisirez celle qui convient le mieux à l'usage que vous faites de vos véhicules.

⁵ http://www.ibc.ca/fr/Business_Insurance/documents/brochures/Volunteer-brchr_singles_FRE_oct-07.pdf

⁶ Pour de plus amples informations, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants*.

Annexe 4 – Gestion des crises et planification de la poursuite des activités⁷

Les organisations ont besoin de plans pour réagir aux conséquences des crises, tant immédiates que durables, dans trois catégories :

Réaction à la crise

- Intervenir immédiatement pour protéger les vies, les biens et l'environnement.
- Chercher à comprendre ce qui se passe et déterminer ce que l'organisation sait et ne sait pas.
- Nommer une équipe d'intervention qui a la formation voulue pour gérer la crise et libérer les membres de l'équipe de leurs responsabilités habituelles.
- Informer rapidement la société d'assurances et le conseiller juridique des réclamations possibles.
- Veiller à ce que les activités courantes se poursuivent dans la mesure du possible.

Communications

- Confier à une même personne la responsabilité de toutes les communications relatives à la crise et communiquer ouvertement avec les parties prenantes et les médias d'information.
- Démontrer un engagement envers les collectivités directement touchées par la crise en y déléguant un représentant approprié. Il peut s'agir du directeur général, mais pas nécessairement.
- Communiquer directement et fréquemment avec les parties prenantes de l'entreprise, soit les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les autorités de réglementation, pendant et après la crise.
- Nommer un «avocat du diable» pour confronter la réaction de l'organisation avec la réalité. Il peut s'agir d'un expert externe comme un conseiller en relations publiques ou un avocat.
- Faire régulièrement le point avec le conseil.

Reprise des activités

- Concevoir ou mettre en œuvre un plan de reprise des activités.
- Continuer de communiquer avec les parties prenantes de l'organisation pendant que le plan est mis en application.

⁷ La documentation incluse dans la présente annexe est tirée de la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises*, pages 6 et 7.

Pour de plus amples informations

Publications de l'ICCA sur la gouvernance

COLLECTION «20 QUESTIONS*»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2^e éd.)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

COLLECTION «DIRECTEURS FINANCIERS*»

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

COLLECTION «ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF*»

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

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 l'obligation fiduciaire

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

COLLECTION «ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLES*»

Attestation du chef de la direction et du chef des finances : Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes

Contrôles et procédures de communication de l'information : Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

Le contrôle interne et l'attestation : version 6 — Recommandations à l'intention de la direction

Le contrôle interne et l'attestation : version 6 — Recommandations à l'intention des administrateurs

Le contrôle interne et les petits émetteurs. Attestation et information en matière de conception du contrôle interne à l'égard de l'information financière : Recommandations à l'intention des petites sociétés ouvertes

AUTRES PUBLICATIONS DE L'ICCA

CAmagazine :

Christopher K. Bart, «Les piliers de l'organisation», mai 2000, p. 45, 46 et 53.

Hugh Lindsay, «Resserrer le contrôle», décembre 1997, p.43.

Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences, 1998.

NORMES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

AS/NZS 4360:2004, *Risk Management*, Standards Australia

Enterprise Risk Management—Integrated Framework, Applications Techniques, COSO, septembre 2004.

Implementing Turnbull—A Boardroom Briefing, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, septembre 1999.

*Pour acheter la version papier ou télécharger gratuitement la version électronique de ces publications, allez à www.cgrg.ca.

AUTRES PUBLICATIONS

Broder, Peter, dir. de la réd., *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif*, Industrie Canada, 2002.

Carver, John, *Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*, Jossey-Bass, 1990; 2^e édition, 1997; 3^e édition, 2006.

Deloitte, *The Effective Not-for-Profit Board*, non daté.

Dimma, William A., *Tougher Boards for Tougher Times: Corporate Governance in the Post-Enron Era*, John Wiley & Sons Canada Ltd, 2006. (Le chapitre 22 fait une comparaison entre la gouvernance des entreprises et celle des OSBL.)

Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York (NY), American Management Association, 1986.

Gill, Mel D., *Governing for Results*, Trafford Publishing, 2005.

Herman, Melanie L., George L. Head, Peggy M. Jackson et Toni E. Fogarty, *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*, John Wiley & Sons, Inc., 2004.

Kelly, Hugh M., *Duties and Responsibilities of Directors of Not-for-Profit Organizations*, Société canadienne des directeurs d'association, 2004.

SITES WEB

Alliance for Nonprofit Management, Washington. (D.C.). www.allianceonline.org

Altruvest Charitable Services. www.altruvest.org

Centraide Canada, Formation des membres des conseils d'administration. <http://www.formationca.org/>

Charity Village. www.charityvillage.ca

Imagine Canada. www.imaginecanada.ca

Société canadienne des directeurs d'association. www.csae.com

The Charity Commission for England and Wales, *Charities and Risk Management*, 2007.
<http://www.charity-commission.gov.uk/investigations/charrisk.asp>

À propos de l'auteur

Hugh Lindsay, FCA, PAA

Hugh Lindsay est l'un des fondateurs et le président de FMG Financial Mentors Group Inc. Il se spécialise en rédaction, en formation et en consultation dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et de la planification stratégique. Outre le titre de comptable agréé, il possède celui de professionnel d'assurance agréé, et est membre de Financial Executives International. Avant de devenir consultant à temps plein en 1992, il a occupé des postes de haut niveau en finances et en vérification interne dans une université et une grande société d'assurances. M. Lindsay est membre associé de la faculté des études permanentes de l'Université Simon Fraser.

M. Lindsay a siégé au conseil d'un certain nombre d'organismes sans but lucratif dont l'Insurance Institute of British Columbia, l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia, la Vancouver Little Theatre Association, la Community Mediation Services Society et la Vancouver Museum Commission. Il est actuellement membre du conseil d'administration de la Canadian Academy of Independent Scholars et de la section de Vancouver de FEI Canada. Il a été membre du Conseil sur les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et il est maintenant rédacteur et réviseur pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut. Il a rédigé ou révisé un certain nombre de cahiers des collections «20 Questions» et «Directeurs financiers» publiées par l'ICCA, notamment le cahier intitulé *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance* et *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

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

ISBN-13: 978-1-55385-392-3
ISBN-10: 1-55385-392-X



9 781553 853923

04001083