

W E B I N A I R E S

Source-Administrateurs

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

Introduction

- Gigi Dawe

Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

- Lyn McDonell, C. Dir.

Présidente, The Accountability Group, Inc.

Membre du nouveau conseil d'administration de l'Hôpital de Scarborough

Membre du Groupe de travail sur les OSBL de l'ICCA

Contexte

- L'Institut Canadien des Comptables Agréés, par l'intermédiaire de son Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG), élabore des documents de référence à l'intention des administrateurs et des dirigeants.
- La collection «20 Questions» traite de sujets d'intérêt pour les administrateurs sous forme de questions que ceux-ci peuvent poser à la direction ou à des conseillers, ou se poser à eux-mêmes.
- Un bref sommaire des réflexions actuelles sur le sujet et des pratiques recommandées accompagnent chaque question.

Contexte (suite)

- Liste de sujets couverts par la collection «20 Questions» :
 - Constitution d'un conseil d'administration
 - Codes d'éthique
 - Gestion de crises
 - Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
 - Rémunération des cadres
 - Planification de la relève
 - Évaluations de la gouvernance
 - Vérification interne
 - Risques
 - Stratégie

Contexte (suite)

- En 2006, le CGRG a commandé un premier document destiné aux administrateurs d'OSBL : *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance.*
- Le document a été élaboré sous la direction d'un groupe de travail composé de chefs de file du secteur des OSBL.
- Il traite de questions comme les suivantes :
 - Les rôles et responsabilités des administrateurs
 - La gestion efficace des travaux du conseil et de ses comités
 - Les relations entre le conseil et le directeur général et les permanents
 - Les communications avec les parties prenantes

20 Questions

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

Hugh Lindsay, FCA, PAA

20 Questions

que les administrateurs d'organismes
sans but lucratif devraient poser
sur la stratégie et la planification

Hugh Lindsay, FCA, PAA



Groupe de travail sur les OSBL

Dan Cornacchia, CA (président)
Associé, Services consultatifs – risque, Ernst & Young
Cofondateur et administrateur, Canadian Foundation for
the Prevention of Family Violence

Giles Meikle FCA
Ancien président du conseil de Deloitte
Vice-président du conseil, Sony Centre
Président du conseil, Health Care Insurance Reciprocal
of Canada

Kal Tobias
Chef de la direction, Altruvest Charitable Services

Robin Cardozo, FCA
Chef de la direction, Fondation Trillium de l'Ontario

Lyn McDonell, présidente, The Accountability Group, Inc.
Ancienne directrice de l'exploitation de l'Association
canadienne du diabète
Ancienne directrice générale de la Fondation canadienne
du cancer du sein

Sue Matthews, CA
Ancienne présidente du conseil du Ballet national du
Canada

Catherine Smith
Directrice de l'exploitation, United Way Toronto
(Centraide)

S. Harlan Schonfeld, CA, PAIR
Schonfeld Inc. Receivers and Trustees
Président du conseil, Family Service Toronto

Larry Murray, FCA
Associé à la retraite, KPMG
Consultant
Vice-président du conseil, Société d'encouragement aux
écrivains du Canada

À venir dans la collection «20 Questions»

- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur leurs obligations fiduciaires*
- *20 Questions que les administrateurs devraient poser au sujet de l'indemnisation et de l'assurance à l'égard de la responsabilité des administrateurs et des dirigeants – Supplément pour les OSBL*

.... pour l'automne 2008!

Une gouvernance solide des conseils dans le secteur des OSBL

Défis particuliers qui se posent dans le secteur des OSBL :

- Recrutement et fidélisation des membres du conseil
- Travail avec diverses parties prenantes
- Obtention de financement et restrictions à l'égard de l'utilisation des fonds
- Ressources en personnel restreintes
- Dépendance à l'égard des bénévoles

Une gouvernance solide des conseils dans le secteur des OSBL (suite)

La majorité des principes de bonne gouvernance qui s'appliquent aux entreprises valent aussi pour les OSBL :

- Veiller à ce que les membres du conseil comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités, et qu'ils soient libres de tout conflit d'intérêts
- Comprendre les besoins et les attentes des parties prenantes et communiquer avec elles de façon régulière
- Avoir un plan stratégique en place afin d'aider l'organisme à réaliser sa mission et sa vision
- Adopter de bonnes pratiques de gestion des risques
- Assurer une reddition de comptes et une transparence financières
- Évaluer régulièrement la performance de l'organisme, de la direction et du conseil

Planification stratégique des OSBL

- Vision – explication claire de ce que l'organisme aspire à accomplir
- Mission – objet déclaré de l'organisme, description de ce que fait l'organisme pour atteindre sa vision
- Valeurs – énoncé de valeurs communes pouvant prendre la forme d'un énoncé de convictions, de directives ou d'un code d'éthique
- Parties prenantes – identification des parties prenantes, et gestion des relations avec elles et réponse à leurs attentes

Planification stratégique des OSBL (suite)

- Financement – élaboration d'une stratégie pour répondre aux besoins de financement des activités essentielles, des activités de programmes non essentielles et des activités propres à des projets
- Analyse FFMP (*SWOT analysis*) – évaluation des forces et des faiblesses liées à des facteurs internes de même que des possibilités et des menaces liées à des facteurs externes
- Identification des risques – détermination des risques qui pèsent sur l'organisme
- Tolérance au risque – détermination du degré de risque que l'organisme est prêt à assumer / a la capacité d'assumer

Planification stratégique des OSBL (suite)

- Examen des hypothèses – examen des hypothèses qui sous-tendent la stratégie pour s’assurer que celle-ci est appropriée
- Évaluation de la performance – détermination de la façon dont les réalisations sont mesurées
- Arrimage des activités et des programmes à la mission et à la vision
- Compréhension du rôle du conseil dans la planification stratégique – ce rôle est fonction de la taille de l’organisme et de la disponibilité de permanents et bénévoles

Rôle du conseil à l'égard de la planification et de l'établissement des budgets

Bien que son degré de participation varie en fonction de la taille et de la culture de l'organisme, le conseil doit :

- veiller à l'élaboration d'un plan de fonctionnement – décrire comment l'organisme atteindra ses objectifs
- s'assurer que les modifications apportées aux programmes sont soutenues par les ressources appropriées
- déterminer la philosophie de l'organisme en matière de budget – hypothèses utilisées et résultats ciblés
- approuver le plan et le budget de fonctionnement – ce que le conseil doit savoir avant de donner son approbation

Rôle du conseil à l'égard de la planification et de l'établissement des budgets (suite)

- élaborer un budget d'immobilisations – acquisition d'immobilisations
- surveiller le respect de la stratégie, du plan de fonctionnement et du budget – comment le conseil peut surveiller les résultats
- réviser le plan stratégique à la lumière des enseignements tirés des expériences

Pour en savoir plus

- Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour commander un exemplaire des publications, veuillez visiter notre site Web, à www.cgrg.ca
- N'hésitez pas à communiquer directement avec moi :
Gigi Dawe
Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2
Tél : 416-204-3401
Courriel : gigi.dawe@cica.ca