

Ce que les administrateurs d'OSBL devraient savoir à propos des risques au sein de leur organisation

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

- **L. Robin Cardozo, FCA, ICD.D.**
Chef de la direction, Fondation Trillium de l'Ontario
Membre du Groupe de travail de l'ICCA sur les OSBL
- **Beth Deazeley, LL.B.**
Directrice de projets, Gestion des risques et
gouvernance
L'Institut Canadien des Comptables Agréés

- **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.**

- **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**
 - **Évaluations de la gouvernance**
 - **Vérification interne**
 - **Risques**
 - **Stratégie**

- **Le CGRG a commandé l'élaboration d'un certain nombre de documents destinés expressément aux administrateurs d'OSBL et portant sur les sujets suivants:**
 - *Gouvernance*
 - *Stratégie et planification*
 - *Risques*
 - *Obligation fiduciaire*
 - *Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants*
- **Ces documents ont été élaborés sous la direction d'un groupe de travail composé de chefs de file du secteur des OSBL.**

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

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

Lyn McDonell
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
Vice-président du conseil, Family Service
Association of Toronto

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

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



La plupart 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**

Une gouvernance solide des conseils dans le secteur des OSBL



- 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

20 Questions
que les administrateurs
des organismes sans but lucratif
devraient poser sur
les risques

AUTEUR
Hugh Lindsay, FCA, PAA

20 QUESTIONS

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les risques



- **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.

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les risques



- **Le rôle du conseil en matière de gestion des risques varie 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 son rôle se limite à l'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.

- **3 éléments clés :**
 - **Favoriser un climat ou une culture de conscience du risque**
 - **Renforcer la capacité du conseil de surveiller la gestion des risques**
 - **Approuver les politiques de tolérance au risque**



- Favoriser un climat ou une culture de conscience du risque :
 - Comprendre ce que le terme «risque» signifie pour l'organisme
 - Comprendre les valeurs éthiques de l'organisme
 - Approbation du code de conduite
 - Connaître les principaux risques auxquels l'organisme est exposé



- **Renforcer la capacité du conseil de surveiller la gestion des risques :**
 - **S'assurer que le conseil dispose des compétences et des connaissances nécessaires :**
 - Composition du conseil
 - Orientation et formation continue du conseil
 - **S'assurer que le risque est inscrit à l'ordre du jour du conseil**
 - **S'assurer que le conseil est structuré de façon à surveiller les risques**
 - Comités du conseil



- Approuver les politiques de tolérance au risque de l'organisme :
 - Appétit du risque
 - Capacité de faire face au risque
 - Conciliation des risques et des opportunités pour optimiser le risque

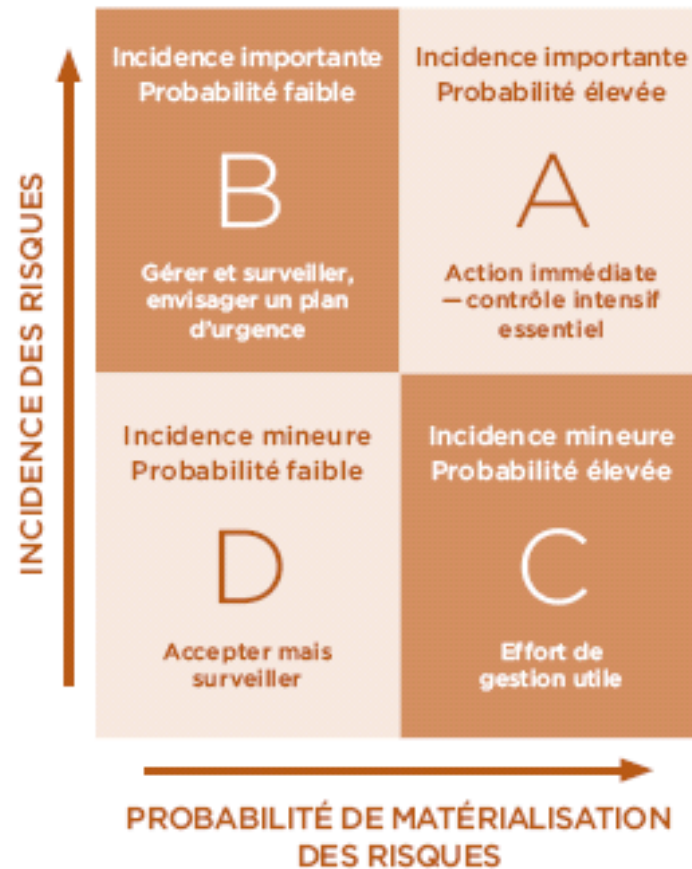
- **4 éléments clés de la gestion des risques :**
 - **Attribution des responsabilités en matière de gestion des risques**
 - **Identification, évaluation et gestion des risques**
 - **Communication et coordination en matière de gestion des risques**
 - **Gestion de crises**

- **Attribution des responsabilités en matière de gestion des risques :**
 - **Gestion des risques vs surveillance des risques**
 - **Délégation de responsabilités au directeur général**

Identification des risques :

- **L'importance d'employer une combinaison de méthodes d'identification des risques**

Cartographie du risque¹



¹ Ce modèle de carte du risque est reproduit avec l'aimable autorisation du YMCA du Grand Toronto.

- **Façons de gérer les risques :**
 - Éviter le risque
 - Transférer le risque
 - Atténuer le risque
 - Accepter le risque

- **Capacité financière de l'organisme d'assumer le risque :**
 - Réserves financières
 - Assurance

- **Gestion de crises :**
 - **Incidents opérationnels**
 - Crises mineures réglées rapidement sans l'intervention du conseil
 - **Crise potentielle**
 - Problèmes qui prennent de l'ampleur au fil du temps et deviennent critiques s'ils ne sont pas réglés
 - **Crises soudaines**
 - Événements inattendus qui ont une incidence importante
- **Reconnaître et affronter les crises**



- **Questions à poser :**
 - **Dans quelle mesure la performance de l'organisme se compare-t-elle à son plan et à ses budgets?**
 - **Quel est l'état des risques auxquels l'organisme fait face?**
 - **Est-ce que l'information qui nous est communiquée est exacte et fiable?**
 - **Qu'avons-nous appris de nos expériences quant aux risques?**
 - **Comment le conseil évalue-t-il son efficacité en matière de surveillance des risques?**

- *L'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants*
 - *à l'intention des administrateurs d'entreprises à but lucratif et d'OSBL*

Le 15 juin 2009

- **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 :**
 - Beth Deazeley, LL.B.**
 - Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance**
 - L'Institut Canadien des Comptables Agréés**
 - 277, rue Wellington Ouest, Toronto (Ontario) M5V 3H2**
 - Tél.: 416-204-3273**
 - Courriel : beth.deazeley@cica.ca**