

Gestion du risque

**Un guide pour les organismes sans
but lucratif et de bienfaisance**

**Nicole Bertrand,
Prince Albert & District Chamber of Commerce**

**Lyn Brown,
Prince Albert & District Chamber of Commerce**

© Imagine Canada, 2005

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

Centre de développement des connaissances
Imagine Canada
425, avenue University, bureau 900
Toronto (Ontario)
Canada M5G 1T6
Tél. : 416 597-2293
Télec. : 416 597-2294
Courriel : kdc@imaginecanada.ca

<www.imaginecanada.ca> | <www.kdc-cdc.ca>

No ISBN 1-55401-127-2

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Table des matières

Introduction \ **1**

L'importance de la gestion du risque \ **2**

Objectifs de la recherche et méthodologie \ **3**

Résultats de la recherche \ **4**

Composantes de la gestion du risque \ **6**

Gestion financière \ **8**

Pourquoi les organisations devraient-elles élaborer un plan de gestion du risque? \ **15**

Feuille de planification de la gestion du risque \ **17**

Conclusion \ **18**

Références \ **19**

Documentation supplémentaire \ **20**

Remerciements

Mille mercis au conseil d'administration de la *Prince Albert & district Chamber of Commerce* pour sa patience et son soutien tout au long du projet. Merci aussi aux nombreuses personnes au sein d'organismes sans but lucratif qui ont pris le temps de partager avec nous leurs connaissances pour le bien de toutes les organismes bénévoles et sans but lucratif.

Gestion du risque

Introduction

La gestion du risque consiste en toute procédure ou pratique utilisée par les organismes sans but lucratif et de bienfaisance pour limiter leur exposition aux risques liés à la responsabilité légale. Les gestionnaires des organismes sans but lucratif et de bienfaisance croient qu'ils n'ont pas le temps d'élaborer des politiques organisationnelles et structurelles pour protéger leur organisme contre les risques financiers. Mais le fait de développer et de mettre en place de bonnes politiques et procédures peut minimiser les risques encourus par le conseil d'administration, le personnel et les bénévoles. Même si elles n'élimineront pas entièrement les risques financiers, les procédures de gestion du risque peuvent contribuer à le réduire à un niveau acceptable.

Certains organismes disposent de réserves de fonds suffisantes pour s'assurer eux-mêmes contre les risques. L'achat d'une assurance, en revanche, n'est pas synonyme de gestion du risque. Dans le secteur des organismes sans but lucratif, la pratique de la gestion du risque constitue un geste concret pour prévenir les préjudices. De plus, la gestion du risque englobe plusieurs risques qui ne sont pas assurables, comme la perte du statut d'exonération d'impôt, la réputation et la constance des donateurs.
(Alliance for Nonprofit Management).

En 2004, la *Prince Albert & District Chamber of Commerce* a mené une recherche pour identifier les stratégies utilisées par les organismes sans but lucratif et de bienfaisance pour minimiser le risque et savoir y faire face. Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada a financé le projet de recherche.

Un total de 81 organismes sans but lucratif et de bienfaisance à travers le Canada ont répondu au sondage. Ce guide de planification est basé sur les réponses à notre sondage et sur l'information que nous avons recueillie dans la documentation existante. Nous avons inclus une section sur les pratiques qui nous semblent prometteuses et que nous croyons pouvoir être utiles aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance.

Nous espérons que ce guide de planification aidera les gestionnaires et les comités de bénévoles à mieux comprendre l'importance de la gestion du risque et qu'il peut être facile et peu coûteux d'implanter des politiques et procédures de gestion du risque.

L'importance de la gestion du risque

Les organismes sans but lucratif et de bienfaisance se sont toujours, par tradition, engagés dans des stratégies élémentaires de gestion du risque. Ces pratiques incluent l'obtention d'assurances couvrant les bénévoles; la sélection de bénévoles pour protéger les clients contre les préjudices; la création de comités d'orientation et de matériel de formation; l'élaboration de solides pratiques d'embauche; et l'implantation de politiques et procédures qui protègent l'organisation.

La notion de responsabilité liée au risque a changé à la suite de deux jugements de la Cour suprême du Canada en 1999. (Jordan, 1999): *Children's Foundation V. Bazley* (aussi connu sous *Bazley v. Curry*) et *Boys' and Girls' Club of Vernon* (aussi connu sous *Jacobi V. Griffiths*). Dans les deux cas, la Cour suprême du Canada a imposé aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance la responsabilité du fait d'autrui. La responsabilité du fait d'autrui veut dire qu'une personne ou une organisation peut être tenue responsable des actions d'une autre personne, même si elle n'est pas directement responsable de ces faits et gestes.

Ces causes ont marqué un tournant pour tout le secteur sans but lucratif et de bienfaisance au Canada. Pour la première fois, les organismes pouvaient être tenus responsables des faits et gestes de leurs employés et de leurs bénévoles, même si l'organisme n'avait commis aucun acte préjudiciable. En conséquence de ces deux jugements, « *les compagnies d'assurances ont augmenté leurs primes*

à des niveaux inabordables lorsqu'aucun programme de diligence raisonnable n'est en place, excluant maints programmes et services d'une quelconque couverture et privant une grande partie des organismes de toute couverture », selon le Voluntary Sector Initiative's 2003, *Pre-Budget Submission au Comité de la chambre des communes sur les finances* (Voluntary Sector Initiative, 2003).¹

¹ Un programme de diligence raisonnable consiste en un processus d'évaluation du risque et des responsabilités de la structure organisationnelle et du mode de fonctionnement d'un organisme. Si aucun programme de diligence raisonnable n'est en place, les compagnies d'assurances factureront des primes très élevées ou pourront décider de ne pas fournir d'assurance du tout.

Objectifs et méthodologie de la recherche

Objectifs

Le but de notre recherche était de déterminer ce que les organismes sans but lucratif et de bienfaisance entendent par gestion du risque et d'identifier les stratégies, programmes et procédures qu'ils utilisent pour gérer le risque.

Précisément, nos objectifs étaient :

1. D'identifier les stratégies que les organismes sans but lucratif et de bienfaisance utilisent pour minimiser le risque et mettre en lumière les stratégies les plus couramment utilisées.
2. D'identifier les stratégies les plus efficaces pour réduire les niveaux de risques.
3. De démontrer comment ces stratégies peuvent être mises en oeuvre à des coûts raisonnables.

Notre recherche s'est faite en trois étapes :

1. Une revue de la documentation existante sur la gestion du risque dans les secteurs sans but et à but lucratif.
2. Un sondage auprès des organismes sans but lucratif sur leurs pratiques de gestion du risque.
3. Une analyse et un rapport de nos résultats.

Sondage

Notre sondage consistait en un questionnaire à remplir sur une base volontaire et qui comprenait des questions ouvertes et fermées.² Nous avons fait parvenir notre questionnaire aux Chambres de commerce canadiennes et aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance dans leurs communautés.

Nous avons distribué le sondage à 298 organismes sans but lucratif et de bienfaisance à travers le Canada, incluant 55 chambres de commerce, 11 clubs et organismes de service, 10 organisations non gouvernementales, 3 centres d'amitié et 2 organismes sans but lucratif de développement d'affaires. L'échantillon final inclut des répondants de toutes les provinces et un large éventail d'organisations sans but lucratif et de bienfaisance aux missions variées.

Taux de participation

Nous avons commencé par envoyer, avec notre sondage, une lettre de présentation expliquant le projet de recherche. Si un organisme n'avait pas renvoyé le sondage dans les délais spécifiés, nous les avons contactés à nouveau par téléphone, télécopieur ou courriel.

Les chercheurs s'attendaient à ce que 50 % des répondants complètent le sondage; nous avons reçu 81 sondages complétés, ce qui représente un taux de réponse de 27 %. Lorsque nous avons fait le suivi du sondage, les gens qui n'avaient pas répondu nous ont signalé que c'était par manque de temps. Comme nous avons fait parvenir le sondage aux directeurs ou aux gestionnaires des organismes, nous avons conclu que nous n'avions pas obtenu le taux de participation espéré en raison de l'importance de leurs charges.

² Une question ouverte laisse beaucoup de latitude au répondant quant au contenu de sa réponse. Cette approche est utile pour les études qualitatives. Une question fermée suppose un choix restreint de réponses telles que oui ou non, ou une échelle d'opinion variant de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord ». Cette approche est utile dans le cadre d'analyses quantitatives de résultats

Résultats de la recherche

Dans notre sondage, nous avons demandé quelles activités de gestion du risque l'organisation utilisait et quelles autres mesures faisaient partie de leurs plans de gestion du risque. La section suivante fournit un sommaire des résultats de la recherche, présenté selon les questions posées dans le sondage.

Combien de personnes sont engagées auprès de votre organisme?

En moyenne, 192 personnes étaient engagées auprès des organisations que nous avons sondées, mis à part les membres du conseil d'administration et des comités, et les bénévoles affectés à des projets et événements. Le conseil moyen comptait quinze membres. En moyenne³, les organismes comptaient 51 bénévoles dans leurs comités. Plusieurs organismes (42 %) ont mentionné qu'il y avait moins de bénévoles qu'autrefois. La plupart des répondants ont estimé que c'est par manque de temps que les bénévoles étaient moins engagés.

Que signifie la gestion du risque?

Plusieurs organismes (46 %) ont répondu que la gestion du risque consiste à avoir un bon plan de gestion ou un processus pour traiter le risque ou la responsabilité. D'autres ont répondu que ça voulait dire réduire la responsabilité financière, en s'assurant que l'organisme avait des assurances et que les membres et les clients de l'organisme étaient protégés et en sécurité.

Comment avez-vous appris l'existence de la gestion du risque?

La plupart des organismes ont entendu parler de gestion du risque par du personnel compétent en la matière et en consultant les antécédents de leur organisme. Plus de la moitié des répondants (56 %) ont répondu qu'ils croyaient que leurs directeurs, administrateurs et bénévoles comprenaient le concept de gestion du risque.

Est-ce que votre organisme dispose d'un plan de gestion du risque?

Moins de la moitié (43 %) des organisations sondées ont répondu qu'elles étaient dotées d'un plan de gestion du risque. Parmi les autres organismes, 43 % n'avaient aucun programme formel en place et 11 % n'en étaient pas certains.

Qui est responsable de la gestion du risque?

Dans plusieurs organismes (41 %), le directeur général ou le gestionnaire est responsable de la mise en oeuvre et de la gestion du plan de gestion du risque.

Que comprend votre plan de gestion du risque?

Les répondants ont mentionné que leur processus incluait des stratégies comme :

- Des rapports financiers.
- Des assurances responsabilité pour les directeurs et les administrateurs.
- Des descriptions de tâches précises et détaillées.
- Des séances d'orientation pour les membres du conseil et les bénévoles.
- Le contrôle et l'évaluation de la performance du personnel et des bénévoles.
- Des politiques écrites claires.

³ Cette moyenne est basée sur le nombre total de bénévoles cités par les 81 répondants au sondage.

-
- Une planification stratégique à long terme.
 - Une couverture d'assurance pour des événements spéciaux.

Quand on leur a demandé comment leurs organismes géraient le risque, la plupart des gestionnaires ont indiqué qu'ils utilisaient des rapports financiers ponctuels et informatifs, des assurances, des politiques de gestion des bénévoles, une bonne gouvernance du conseil et la planification à long terme.

Gestion financière

La plupart des répondants (75 %) ont indiqué que leur stratégie de gestion du risque incluait la gestion financière par le biais de rapports financiers ponctuels et informatifs. Même si certains répondants ne croyaient pas que leur organisme avait un plan formel de gestion du risque, ils considéraient encore que la gestion financière était tout de même importante.

Assurance

La plupart des répondants (73 %) croyaient que leur gestion du risque incluait l'assurance responsabilité des directeurs et administrateurs et 59 % ont mentionné qu'ils utilisaient la couverture d'assurance pour les événements spéciaux.

Gestion des bénévoles

La formation du conseil et des bénévoles faisait partie de la gestion du risque pour 68% des répondants. De même, 60 % ont répondu que le contrôle et l'évaluation de la performance du personnel et des bénévoles faisaient partie de la gestion du risque.

Gouvernance du conseil et planification

La plupart des répondants (60 %) utilisaient la gouvernance du conseil et la planification à long terme. Leur gestion du risque incluait aussi des politiques écrites claires.

Composantes de la gestion du risque

Cette section inclut davantage d'information au sujet de la gestion financière, la gouvernance et la gestion du conseil, la gestion des bénévoles et les assurances. L'information provient d'un éventail de publications et vient compléter nos résultats. Nous commençons la section en identifiant les situations les plus courantes d'exposition au risque financier.

Les situations courantes d'exposition au risque financier

On compte sept champs clés où les organismes sans but lucratif et de bienfaisance sont exposés au risque : la fraude, le mauvais usage des fonds, les responsabilités fiscales (ou assujettissement à l'impôt), la perte potentielle du statut d'organisme sans but lucratif ou de bienfaisance, les investissements, les activités de collecte de fonds et la perte de ressources matérielles.⁴ La meilleure manière de contrôler le risque dans ces domaines est d'élaborer et d'utiliser des mécanismes efficaces de contrôle interne. La gestion joue un rôle majeur dans le contrôle du risque. Nous parlerons davantage des contrôles de gestion dans la section Gouvernance du conseil et planification.

1. Fraude

Il existe maintes façons de frauder un organisme. Les gens de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisme peuvent commettre des fraudes ou subtiliser les avoirs ou les ressources de l'organisation. Un employé peut détourner des fonds, voler des équipements ou de la marchandise, augmenter ses comptes de dépenses ou créer une compagnie

fictive et facturer l'organisme pour des services qu'il n'a pas rendus. Un fournisseur peut vendre de la marchandise inexistante, surfacturer l'organisme pour du matériel ou des services, ou convaincre l'organisation de faire de mauvais investissements.

Les organismes ont aussi découvert que d'autres utilisent leurs nom et logo pour recueillir des fonds. Si vous dénicher quelqu'un qui utilise votre nom, vous devez agir immédiatement pour protéger votre organisation. Si un autre groupe utilise votre nom et votre logo pour monter un événement de collecte de fonds, vous pourriez être tenu responsable de tout préjudice à survenir dans le cadre de cet événement.

Une manière de protéger votre logo est de l'enregistrer comme une marque de commerce. Cela donne à votre organisme le droit exclusif d'utiliser votre logo au Canada. Cependant, les offices de marques de commerce ne contrôlent ni n'appliquent la manière dont les marques de commerce sont utilisées. Il est de votre responsabilité d'entreprendre des actions professionnelles ou juridiques si quelqu'un utilise votre logo. Une marque de commerce enregistrée est une preuve légale que vous êtes propriétaire du logo. L'enregistrement d'une marque de commerce peut également être préventif. Si vous possédez une marque de commerce, il y a moins de risque qu'une autre organisation s'en déclare propriétaire et conteste votre droit de l'utiliser (Carter, 2004).

2. Mauvaise utilisation de fonds

Les organismes sans but lucratif et de bienfaisance reçoivent généralement des directives précises sur la manière d'utiliser les dons et les fonds qu'elles reçoivent. Si l'organisme utilise l'argent à d'autres

⁴ Cette information a été adaptée du site Internet de l'*Alliance for Nonprofit Management*.

fins, il s'agit d'une mauvaise utilisation des fonds. Le donateur peut alors décider de retirer ses fonds, d'en demander le remboursement ou de refuser tout soutien à l'avenir. Les organismes qui procèdent à une mauvaise utilisation des fonds peuvent faire face à des poursuites ou perdre leur droit à l'exonération d'impôt.

Les lois sur la bienfaisance et la Loi sur l'impôt au Canada décrivent comment protéger votre organisme contre la mauvaise utilisation des fonds.⁵

3. Responsabilités fiscales

Même s'ils bénéficient d'exemptions d'impôt, les organismes sans but lucratif et de bienfaisance sont quand même tenus d'en payer certains. Les organismes courent des risques s'ils ne suivent pas les règlements sur les taxes et les impôts. La loi sur les corporations canadiennes – partie II met l'accent sur les organismes sans but lucratif et de bienfaisance et détermine les obligations des organismes au Canada.⁶

Tous les employeurs doivent remettre au gouvernement les déductions salariales effectuées à la source. Les organismes sans but lucratif ne font pas exception. Ils doivent payer les déductions pour le Régime de pensions du Canada, effectuer des déductions pour un programme de retraite provincial, payer les déductions pour l'Assurance-emploi et l'impôt fédéral (et s'il y a lieu, provincial) retenu du salaire des employés. Un manquement à cette obligation peut entraîner des amendes. Tous les directeurs devraient exiger des mises au point

régulières sur l'état des déductions à la source et les remises effectuées par leur organisme. La *Loi sur l'impôt* exige que les directeurs s'assurent que leur organisation prélève ces déductions des paies des employés. D'autre part, la loi dégage les directeurs de toute responsabilité à cet égard s'ils ont pris toutes les mesures nécessaires afin que les impôts des individus soient payés.

Il arrive rarement qu'un organisme sans but lucratif ou de bienfaisance ait des responsabilités quant à la taxe de vente ou la taxe sur les produits et services. Mais, comme les organismes recherchent toujours des moyens créatifs de recueillir des fonds, des ventes peuvent être conclues et votre organisme tenu de payer les taxes appropriées.

4. Non-conformité aux réglementations sur la bienfaisance

Les organismes de bienfaisance enregistrés peuvent perdre leur droit à l'exonération fiscale s'ils adoptent des activités qui ne sont pas liées à leur mandat de bienfaisance ou s'ils dépensent leurs fonds de manière erronée. Les entreprises de bienfaisance enregistrées doivent remplir tous les ans un feuillet d'information auprès de l'Agence du revenu du Canada. Si les organismes de bienfaisance enregistrés ne se conforment pas à ces exigences, ils risquent de perdre leur statut d'organisme de bienfaisance.

⁵ Voir la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance sur le site du gouvernement du Canada : <http://lois.justice.gc.ca/fr/C-27.55/index.html> , Les organismes de bienfaisance enregistrés et la Loi de l'impôt sur le revenu: <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/rc4108/> et la Loi de l'impôt sur le revenu: <http://lois.justice.gc.ca/fr/l-3.3/index.html>. Ces sites ont été consultés le 2 février 2006.

⁶ Voir : Gouvernement du Canada, Organisations sans but lucratif (Loi sur les corporations canadiennes – partie II) : http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/h_cs02145f.html. Ce site a été consulté le 2 février 2006.

5. Risques liés à l'investissement

Chaque organisme dispose de différents types d'investissements plus ou moins importants. Les plus petites organisations peuvent ne disposer que de comptant tandis que les plus grandes institutions comme les hôpitaux, collèges et universités peuvent avoir des fonds provenant de fondations. Chaque organisme sans but lucratif et de bienfaisance doit surveiller et contrôler ses investissements, qu'ils soient importants ou non. Le conseil d'administration devrait établir une politique d'investissement qui guide les décisions d'investissements et de finances.

6. Activités de cueillette de fonds

Les organismes peuvent être tenus responsables des préjudices ou des torts subis par les participants – employés, bénévoles et le grand public – engagés dans les activités de cueillette de fonds.

7. Perte de biens matériels

Les biens matériels de votre organisme, incluant le mobilier, les accessoires fixes, les équipements et les approvisionnements peuvent aussi être exposés à des risques. Vous pouvez perdre ces articles par le feu, l'inondation ou le vol. Votre organisme possède également une foule d'informations et données confidentielles dans ses ordinateurs. Un employé mécontent, un bénévole ou un pirate informatique peut porter préjudice à votre organisme en volant ou en endommageant ces biens. N'importe laquelle de ces pertes peut avoir un effet dévastateur sur l'organisme et sa capacité à accomplir sa mission. La meilleure façon de protéger ces actifs est de mettre en place des systèmes et procédés pour limiter le nombre de personnes qui y ont accès.

Gestion financière

Les ressources et les biens financiers entrent dans trois catégories – argent, biens et services. L'argent consiste en comptant, comptes courants et d'épargne, valeurs et autres investissements. Les biens comprennent des marchandises ou du matériel, des approvisionnements et de l'équipement. Les services sont les programmes et les activités que l'organisme procure à ses clients. Les comptes classent les biens et services comme des ressources, car ils ont une valeur ou peuvent être utilisés pour générer de la valeur ou des revenus. (Alliance for Nonprofit Management).

Des ressources financières adéquates – définies ci-dessus comme de l'argent, des biens et services – permettent à une organisation de remplir son mandat. Les organisations ne survivraient pas sans ces ressources. La composante de gestion financière de la gestion du risque protège les actifs financiers de l'organisation. Nous abordons ci-dessous les cinq types de contrôle de la gestion financière.

1. Contrôles comptables

Les contrôles comptables sont les procédures qu'utilise une organisation pour préserver ses actifs. Les contrôles comptables fournissent également des registres financiers fiables et exacts. Ils permettent au conseil et à la haute direction de surveiller les opérations financières. Chaque organisme devrait s'assurer que son plan de gestion du risque inclut quatre types de contrôles comptables : autorité et

approbation, documentation appropriée, sécurité physique et détection précoce.⁷

2. Procédures d'autorité d'approbation

Les organismes devraient identifier qui a l'autorité de procéder et d'approuver certaines transactions comme les factures et les comptes de dépense, la signature de chèques et la distribution des approvisionnements. Les règlements administratifs et le manuel des procédures de l'organisme devraient préciser qui a l'autorité de procéder à ces approbations.

3. Documentation appropriée

Assurez-vous de documenter chaque transaction financière. Chaque organisme enregistré sans but lucratif ou de bienfaisance doit suivre des standards de classement, de tenue de livre et d'information financière. Ces exigences varient, mais incluent généralement des rapports annuels au gouvernement, le maintien de registres internes comme les procès-verbaux des réunions, la tenue de livre et des vérifications régulières. La plupart des autorités, qu'elles soient fédérale ou provinciale, exigent des réunions régulières du conseil d'administration et des assemblées générales annuelles des membres. Si vous omettez de respecter ces exigences, votre organisation pourrait être dissoute, encourir des pénalités financières ou les deux. Les exigences pour les organisations sans but lucratif et de bienfaisance incorporées au fédéral sont énumérées dans la Loi sur les corporations canadiennes.⁸ Les exigences pour les organismes sans but lucratif incorporés au

provincial varient selon les autorités. Le Guide d'incorporation énumère l'information pour tous les tribunaux au Canada.⁹

4. Sécurité physique

Le moins de gens possible devraient avoir accès aux actifs physiques importants comme les registres comptables, les dossiers du personnel, la marchandise, les approvisionnements et l'équipement.

5. Détection précoce

Grâce à des contrôles appropriés, il est plus facile de déceler la fraude dans votre organisme, car les personnes qui dévient des procédures sont immédiatement identifiées. Les contrôles appropriés aideront souvent à identifier les activités frauduleuses avant qu'elles n'entraînent une importante perte financière. Pour les contrôles au travail, tous doivent suivre les procédures établies.

Gouvernance du conseil d'administration et gestion financière

La plus grande partie de la documentation que nous avons examinée mentionne que la gouvernance et les contrôles appropriés sont d'importants aspects de la gestion du risque.

Les organisations sans but lucratif et de bienfaisance sont des personnes morales indépendantes de leurs membres et directeurs. Elles n'existent pas au profit de leurs membres, directeurs ou administrateurs. Même si un organisme sans but lucratif ou de

⁷ Le document dont sont issus ces types de contrôles s'appelle : *What is Risk Management?*, consulté en juillet 2005 sur le site de l'*Alliance for Nonprofit Management* : http://www.allianceonline.org/FAQ/risk_management/what_is_risk_management.faq.

⁸ Voir sur le site du gouvernement du Canada : Organismes à but non lucratif (Loi sur les corporations canadiennes - partie II), consulté le 6 février 2006 : http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/h_cs02145f.html.

⁹ Consultez le site du gouvernement du Canada : Comment demander la constitution d'une société à but non lucratif, consulté le 6 février 2006 : <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/cs00022f.html>.

bienfaisance peut faire un profit, il ne peut l'utiliser que pour réaliser son mandat. Une organisation sans but lucratif peut être une église ou une association religieuse, une école, un organisme de bienfaisance, un fournisseur de services médicaux, un club d'activités, une organisation de services bénévoles, une association professionnelle, un institut de recherche, un musée ou une association sportive.

Une organisation peut être incorporée au fédéral ou au provincial. Une organisation locale qui travaille dans la communauté où la province s'incorpore habituellement dans la province. Si votre organisme est actif dans plus d'une province sous le même nom d'organisme et souhaite déménager son bureau n'importe où au pays, vous devriez songer à vous incorporer au fédéral. Une organisation incorporée au fédéral peut également devoir s'enregistrer au provincial, selon le genre d'activités qu'elle tient dans chaque province.

Chaque province dispose de lignes directrices quant à ce qu'un organisme sans but lucratif ou de bienfaisance doit faire pour garder son statut. Cela inclut des règlements administratifs, des exigences d'administration générale comme des réunions et des déclarations annuelles, de même que des exigences de vérification. Les lignes directrices provinciales constituent un bon point de départ pour s'informer sur les exigences juridiques de base pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance. De plus, la direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada s'assure que les organismes enregistrés suivent *la Loi de l'impôt sur le revenu*.

En tant que défenseurs et bâtisseurs de leurs organisations, les membres du conseil d'administration jouent un rôle vital en remettant en question et en surveillant un organisme. Leur rôle inclut la gouvernance et la gestion de l'organisation.

Gouvernance

La première étape pour assurer une bonne gouvernance consiste, pour une organisation, à se poser certaines questions :

- Est-ce que les membres du conseil d'administration comprennent totalement leurs obligations légales?
- Est-ce que les activités du conseil d'administration reflètent un engagement à remplir ces obligations?
- Est-ce que le conseil d'administration a établi des règles et des procédures qui encadrent ses activités?
- Est-ce que ces règles et procédures sont suivies?
- Qu'est-ce qui se passe lorsque vous suspectez un manquement à une obligation fiduciaire?¹⁰

Dans *By Definition : Policies for Volunteer Programs*, Linda Graff fait ressortir d'importantes raisons de développer des politiques de gouvernance claires. Elle souligne que toutes les organisations prennent régulièrement des décisions de politiques, même si elles ne les appellent pas ainsi et ne les mettent pas toujours sur papier. Les organismes ont besoin de politiques pour prévoir leurs actions en cas de crise ou pour éviter que la situation se reproduise. La rédaction de politiques peut être aussi simple que de rendre formelles des décisions déjà prises. (Graff, 1997).

¹⁰ Un fiduciaire est une personne, une institution ou une entreprise dotée d'une autorité légale et de l'obligation de gérer, d'investir et de distribuer des avoirs au nom d'un bénéficiaire. Le fiduciaire doit bonne foi, loyauté, diligence, confiance et responsabilité au bénéficiaire. Pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance, un fiduciaire a la responsabilité de rendre compte de l'utilisation des fonds qu'il reçoit du public et de s'en servir dans le meilleur intérêt de l'organisme de bienfaisance et du public.

Voilà sept raisons pour lesquelles les organismes devraient élaborer des politiques claires :

1. Les politiques déterminent les actions qui seront prises et encadrent les activités.
2. Lorsque vous mettez sur papier des décisions que vous transformez ainsi en politiques et que vous les donnez au personnel et aux bénévoles, elles sont davantage prises au sérieux et plus grandes sont les chances qu'elles soient suivies.
3. Les politiques clarifient les responsabilités et précisent les directives de communication et d'imputabilité.
4. Les politiques fournissent une structure pour une gestion judicieuse. Comme les politiques couvrent généralement le " quoi " et parfois le " comment ", elles peuvent contribuer à l'amélioration des programmes et accroître l'efficacité organisationnelle.
5. Les politiques assurent la constance de la qualité du travail du personnel au fil du temps et peuvent promouvoir l'équité et l'établissement de standards.
6. Les politiques créent et établissent des valeurs, croyances et orientations.
7. Les politiques peuvent être un élément important, concret et permanent de la reconnaissance des bénévoles. Cela aide à améliorer la satisfaction, la productivité et le niveau de rétention des bénévoles.

Contrôle de la gestion du risque

Des mesures simples comme des politiques et procédures financières peuvent aider les organismes à atteindre leurs objectifs. Ils peuvent également minimiser les risques associés à la réalisation de ces objectifs. Le conseil d'administration et la haute

direction sont responsables d'une gestion financière correcte.

Collectivement, les membres du conseil d'administration portent la responsabilité fiduciaire (la responsabilité pour les fonds confiés au conseil d'administration au nom du public) pour l'organisme. Le conseil d'administration en entier est responsable de la santé de l'organisme. Le budget, le système d'information comptable et les politiques financières sont les outils utilisés par le conseil d'administration pour exercer sa responsabilité fiduciaire (Board Development Program, 2000).

Le conseil d'administration est également responsable de l'établissement de politiques financières sur les investissements, les prêts et les emprunts. Le fait d'assurer des procédures financières et comptables correctes fait également partie des responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction.

L'un des contrôles financiers les plus courants est la vérification. Les groupes incorporés et non incorporés doivent subir une vérification financière tous les ans. L'objectif de ce contrôle est de vérifier l'état et les livres comptables d'une organisation une fois par année. La vérification doit démontrer que l'organisme utilise de manière responsable les fonds destinés à réaliser ses buts. Néanmoins, une vérification ne détectera pas nécessairement la fraude. Un vérificateur vérifie les livres comptables et présente ensuite une déclaration qui donne une opinion sur l'honnêteté et l'exactitude des registres financiers.

D'autres systèmes de contrôle pratiques incluent : l'établissement d'objectifs généraux, l'établissement

et l'examen des budgets et des rapports financiers fréquents. Ces systèmes simples fournissent l'information nécessaire aux gestionnaires pour faire la comparaison entre l'évolution des finances et les buts à atteindre, et faire les ajustements le cas échéant.

Gestion des bénévoles

Pourquoi les bénévoles peuvent-ils constituer un risque pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance?

Tout organisme sans but lucratif et de bienfaisance devrait se préoccuper des accidents qu'encourent leurs bénévoles et devrait prendre des mesures pour réduire les risques de blessures. Néanmoins, il ne s'agit là que d'un seul parmi plusieurs risques que les organismes doivent apprendre à reconnaître et à prévoir. Certains de ces risques peuvent être plus importants que d'autres, par exemple, si un bénévole porte préjudice à un autre bénévole, à un employé ou à un client.

Bénévoles Canada a élaboré la *Méthode des 10 étapes sûres* que les organismes peuvent utiliser pour s'assurer que les gens qu'ils desservent sont en sécurité. Les 10 étapes suivantes, élaborées par Bénévoles Canada aideront les organismes à minimiser les risques associés au travail avec des bénévoles.¹¹

1. Évaluer le risque

Faites l'examen de vos programmes et services pour identifier les risques susceptibles de se présenter. Cela peut contribuer à prévenir le risque ou à l'éliminer complètement.

2. Concevoir une description claire pour chaque poste de bénévole

La conception minutieuse du profil d'un poste démontre ouvertement que l'organisme prend au sérieux la sélection de son personnel. La description doit comprendre les responsabilités et les attentes, incluant ce qu'un bénévole peut et ne peut pas faire. La description doit inclure les exigences de la sélection comme un examen médical, un dossier de conduite automobile ou une vérification du casier judiciaire.

3. Établir un processus formel de recrutement

Déterminez comment recruter des bénévoles. Que votre organisme affiche des avis publics de recrutement dans les supermarchés ou qu'il fasse parvenir de la documentation à domicile, vous devez préciser que la sélection fait partie du processus de recrutement. Lorsqu'un bénévole passe d'un poste à un autre, les mesures de filtrage peuvent changer.

4. Utiliser un formulaire de demande d'emploi

Le formulaire de demande d'emploi vous fournira les coordonnées de chaque bénévole. Si vous utilisez des mesures de sélection, le formulaire de demande d'emploi doit inclure un mécanisme pour obtenir et confirmer le consentement du bénévole.

5. Faire passer une entrevue

L'entrevue est l'occasion de discuter avec le candidat bénévole de son expérience, de ses habiletés, de ses intérêts et de sa disponibilité. Cela peut contribuer à déterminer le poste qui lui convient le mieux. C'est également la chance

¹¹ Voyez Bénévoles Canada, Programme de sélection Dix étapes sûres de Bénévoles Canada. Consulté le 2 février 2006 sur le site Internet de Bénévoles Canada: <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/screening/safe-steps.php?display=3,2,3&menutrail=>.

d'aller au fond de certaines inquiétudes que vous pourriez avoir sur la fiabilité de la personne.

6. Vérifier les références

Souvent, les gens ne s'attendent pas à ce que vous vérifiiez leurs références. Vous devriez vérifier trois références sans tenir pour acquis que les candidats ne vous donneront que des noms de personnes qui ont une opinion favorable d'eux.

7. Demander une vérification du casier judiciaire

La vérification du casier judiciaire indique que l'organisme se préoccupe de la sécurité de ses participants.

8. Offrir des séances d'orientation et de formation

Les séances d'orientation et de formation constituent une partie importante de la sélection des bénévoles. Elles donnent la chance d'observer les bénévoles dans différentes situations. Ces séances permettent également aux organismes d'informer les bénévoles sur leurs politiques et procédures.

9. Superviser et évaluer le personnel

Le degré de supervision et la fréquence des évaluations dépendront du niveau de risque lié au poste. Les postes à haut risque feront l'objet d'une supervision étroite. Établissez des périodes de probation, elles donnent à l'organisme et au bénévole le temps de mieux se connaître mutuellement. Évaluez et commentez fréquemment la performance des bénévoles. L'évaluation doit s'appuyer sur la description du poste.

10. Effectuer un suivi auprès des participants

Des rencontres régulières avec les participants et leurs familles peuvent être un bon moyen de décourager quelqu'un qui pourrait autrement porter préjudice à la clientèle. Cela comprend des vérifications ponctuelles dans le cas des postes qui comportent le plus de risques. Tenez les bénévoles au courant des activités de suivi que vous tiendrez.

Assurances

La plupart des organismes sans but lucratif et de bienfaisance ont des assurances qui les aident à gérer les risques liés à la responsabilité. Afin de réduire la responsabilité personnelle des directeurs, les organismes peuvent souscrire une assurance responsabilité pour les directeurs et les administrateurs. Cette assurance ne couvre que les responsabilités liées aux actes fautifs d'un dirigeant. Même si peu de plaintes contre des dirigeants s'avèrent fondées et qu'encore moins d'entre elles débouchent sur des gains financiers pour l'organisme, les frais juridiques qu'entraînent la défense d'une cause peuvent quand même être importants. L'assurance responsabilité pour les directeurs et administrateurs couvre ces frais.

Plusieurs produits d'assurance protègent les différentes facettes d'un organisme contre d'autres types de risques. Le tableau 1 présente les différents types d'assurance dont vous devriez tenir compte.

Tableau 1: types d'assurance pour les organisations sans but lucratif

Type d'assurance	Ce qu'elle couvre	Notes
Responsabilité générale	<p>Vous couvrez contre les réclamations venant de tierces parties.</p> <p>L'assurance responsabilité protège contre les réclamations des gens blessés dans vos locaux, pendant l'une de vos activités ou par des gens dont la propriété est endommagée au cours d'un événement tenu par ou au sein de votre organisation.</p>	<p>C'est la couverture de base que tout organisme sans but lucratif et de bienfaisance devrait avoir.</p> <p>Lisez bien votre police d'assurance : une assurance responsabilité générale exclut habituellement beaucoup de choses. Les exclusions sont énumérées dans la police. La responsabilité générale n'inclut habituellement pas les réclamations automobiles, la couverture des activités professionnelles, le vol par des employés ou l'inconduite grave d'employés.</p> <p>L'assurance responsabilité générale ne couvre habituellement pas les poursuites liées à des pratiques d'embauche injustes ou de la mauvaise gestion.</p>
Assurance automobile	<p>Si votre personnel ou vos bénévoles conduisent des véhicules, vous devez contracter une assurance responsabilité automobile.</p> <p>L'assurance automobile fournit généralement des couvertures séparées, avec des primes séparées pour la responsabilité pour blessures à autrui, les dommages à votre voiture et pour les risques inhérents à ce qu'un autre automobiliste soit non-assuré ou sous-assuré.</p>	<p>Lisez la police d'assurance avec attention afin de comprendre ce qui est assuré et ce qui ne l'est pas. Si votre police ne couvre que les véhicules de votre organisme, vous ne serez pas protégé si un bénévole a un accident au volant de son véhicule personnel. Une assurance personnelle est susceptible de ne pas couvrir les dommages encourus par les bénévoles dans l'exercice de leurs fonctions pour l'organisme.</p>
Sinistre	<p>Couvre les dommages à votre propriété par les catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondation) ou par de tierces parties (vandalisme, acte malveillant ou feu).</p>	<p>Si les bénévoles utilisent leurs propriétés personnelles dans le cadre de vos programmes, vous devriez contracter une telle assurance (Bénévoles Canada, 2003).</p>
Responsabilité professionnelle	<p>Couvre les réclamations en responsabilité contre des experts agréés qui rendent des services à votre organisme.</p>	<p>Vous devez contracter une telle assurance si des experts agréés vous procurent des services.</p>
Directeurs et administrateurs	<p>Protège les membres du conseil d'administration pour la responsabilité personnelle.</p> <p>Ce type d'assurance vous évite d'avoir à payer l'assurance personnelle de vos directeurs.¹²</p>	<p>Si vous n'avez pas d'assurance pour les directeurs et les administrateurs, vous pourriez avoir de la difficulté à attirer des membres au conseil d'administration. Assurez-vous que votre police couvre les frais d'une défense.</p> <p>Les membres potentiels doivent bien réfléchir avant de joindre le conseil d'administration d'un organisme qui ne dispose pas d'une couverture pour les directeurs et les administrateurs.</p>
Cautionnement	<p>Protège votre organisme de pertes financières encourues par la mauvaise conduite d'administrateurs ou d'employés.</p> <p>Si une personne cautionnée prend des fonds, l'entreprise de cautionnement remboursera votre organisme.</p>	<p>Vous devriez prendre une caution pour tous les administrateurs et les employés dotés de responsabilités financières. Le montant de la caution doit être équivalent aux sommes d'argent qui leur passent entre les mains.</p> <p>La caution est fixée à un montant maximum et exige le paiement d'une franchise.</p>
Protection générale	<p>Lorsque la garantie de premier rang est épuisée, la couverture générale couvre les responsabilités supplémentaires.</p>	<p>Puisque la plupart des réclamations d'assurance ne dépassent jamais la garantie de premier rang, la couverture générale est généralement moins chère que l'assurance responsabilité générale.¹³</p>

¹² Voir ce document sur le site de Bénévoles Canada : Responsabilité des administrateurs: document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations sans non lucratif : http://www.aon.com/ca/fr/risk_insurance/insurance/liability/do_liability.jsp. Ce site a été consulté le 2 février 2006.

¹³ Une assurance qui couvre un large éventail de possibilités peut s'avérer plus appropriée que plusieurs assurances différentes pour chacune desquelles vous paieriez des primes, particulièrement dans le cas d'une organisation dont les activités comportent relativement peu de risques.

Pourquoi les organismes devraient-ils établir un plan de gestion du risque?

Des risques sont inhérents à tout ce que nous faisons. Bénévoles, employés et directeurs d'organismes doivent toujours être conscients des risques et étudier les situations avec soin ce qui permet de prévoir les conséquences potentielles de leurs décisions et de leurs actions.
(Volunteer Canada, 2003)

Les organismes canadiens sans but lucratif et de bienfaisance sont de plus en plus conscients de l'importance de la gestion du risque pour leur bonne santé et la poursuite de leur réussite. La gestion du risque consiste à voir l'organisme comme un patient. Vous vérifiez ses signes vitaux : financement, liquidités, taux de roulement des employés et des bénévoles, incidents survenus dans le passé, pertes et poursuites. Ces signes vous indiquent à quel point votre organisation remplit sa mission et les besoins de sa communauté. Lorsque vous repérez un problème, vous devriez être en mesure de déterminer son origine, d'imaginer comment le régler, d'appliquer des solutions et d'évaluer les résultats. Planifiez des examens de contrôle fréquents des signes vitaux de votre organisme. Cette mesure contribuera grandement à assurer sa santé. (Reiss, 2001)

Un plan de gestion du risque aidera votre organisme à réagir aux accidents et aux pertes qui se produisent. Un organisme sans but lucratif et de bienfaisance qui tient compte d'un large éventail de risques peut mieux estimer, évaluer et établir des priorités en matière de risques. L'organisme peut alors déterminer les

approches à court et long termes pour mieux gérer ces risques.

La première exigence à la pratique intégrée de la gestion du risque est l'élaboration de plans, processus et produits par le biais de consultations et d'une communication continue avec les parties (internes et externes) qui peuvent être impliquées dans ou affectées par des décisions et actions de l'organisme
(Robillard, 2001).

Avant d'élaborer un plan de gestion du risque

La gestion du risque est un processus réfléchi de reconnaissance et de contrôle des risques afin de protéger et conserver vos ressources. Avant de créer un plan de gestion du risque, identifiez les zones vulnérables de votre organisation, celles qui sont susceptibles d'être menacées, et prenez les mesures nécessaires. Voici quatre étapes à suivre :

Étape un

Observez quels sont les risques potentiels pour l'organisme. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui peut mal tourner? »

Étape deux

Évaluez les risques possibles pour votre organisme. Demandez-vous : « Comment notre organisme serait-il affecté? »

Étape trois

Décidez comment contrôler les risques. Demandez-vous : « Que ferons-nous? »

Vous pouvez choisir :

- D'accepter de prendre des risques et vivre avec les conséquences.
- De décider de ne pas offrir le service ou le programme si les risques sont trop élevés.
- De trouver des moyens de réduire le risque. Vous pouvez modifier vos activités ou élaborer des procédures qui réduisent les risques de torts et les impacts de tout dommage.
- De déplacer le risque ou les risques liés à la responsabilité financière en contractant une assurance, où vous pouvez dénicher un autre groupe qui offre le programme ou les services si vous décidez que c'est trop risqué pour votre organisme.

Étape quatre

Établissez un plan ou une stratégie. Demandez-vous, « Comment mettrons-nous ceci en pratique? »

Le feuillet de planification en page 17 peut servir de guide à adapter en fonction de votre organisation. Vous pouvez l'utiliser pour chacun des risques que vous prenez en considération.

Communiquer votre plan de gestion du risque au personnel et aux bénévoles

Le fait d'informer les gens de la possibilité de risques et des manières de les éviter occupe une place essentielle dans la gestion du risque. Le fait d'éduquer les directeurs, administrateurs, employés et bénévoles aidera à prévenir les erreurs entraînées par l'ignorance de votre plan. Les membres, bénévoles et clients doivent être au fait de ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire. Voici trois choses à faire pour communiquer votre plan de gestion du risque au personnel et aux bénévoles.

1. Élaborez des programmes d'orientation pour les nouveaux employés et bénévoles. Votre orientation peut porter sur autre chose, mais doit comprendre une discussion approfondie sur la gestion du risque. Incluez dans l'orientation l'énoncé de mission de votre organisme, vos buts, politiques, procédures et culture organisationnelle.
2. Dans la mesure du possible, formez les bénévoles pour la tâche ou l'emploi spécifique qui leur sera confié. La formation des bénévoles est une manière de vous assurer que les bénévoles savent comment accomplir ces tâches, et qu'ils ont les habiletés et l'engagement requis pour remplir leur rôle.
3. Offrez de la formation pour développer, mettre à jour et rafraîchir les compétences de vos bénévoles. L'éducation permanente devrait contribuer à la mise au point et l'accroissement des compétences de tous les bénévoles.

Feuille de planification de la gestion du risque

Quel est le risque possible? :

Comment devrions-nous y répondre? :

Quels résultats attendons-nous de cette réponse? :

Plan d'action					
Que ferons-nous?	De quelles ressources avons-nous besoin?	Qui est la personne responsable?	Quand cela devrait-il être complété?	De quoi avons-nous besoin pour contrôler le plan?	Quand devons-nous produire un rapport et à qui le remettrons-nous?

Plan développé par :

Date de développement :

Plan révisé par :

Date de révision :

Conclusion

La gestion du risque et la responsabilité sont des sujets souvent abordés par les gens qui travaillent avec des organismes sans but lucratif ou de bienfaisance. Nous avons mené cette recherche dans le but d'en apprendre davantage sur les stratégies et les procédures adoptées par certains organismes sans but lucratif et de bienfaisance pour faire face aux risques. Nous avons découvert que parmi les organisations que nous avons sondées, moins de la moitié (46 %) avaient en place un plan de gestion du risque.

Cela dit, chaque organisme est soumis à des risques différents et doit planifier et mettre en oeuvre des manières différentes de faire face à ces risques. Chaque organisme sans but lucratif et de bienfaisance est complexe et unique, ce qui fait qu'une recette unique en guise de programme de gestion de risques est impossible à appliquer. L'expérience et les compétences des bénévoles, des membres du conseil d'administration et des employés devraient servir de point de départ à l'élaboration d'un bon programme de gestion du risque.

Dans ce guide de planification nous avons suggéré que les plans de gestion du risque incluent la gestion financière, la gouvernance du conseil et la gestion, la gestion des bénévoles et l'assurance. La plupart de nos répondants ont indiqué qu'ils ont inclus une ou plusieurs de ces composantes dans leurs activités de gestion du risque.

La gestion du risque est un processus réfléchi de reconnaissance et de contrôle des risques qui vous permet de protéger et de conserver vos ressources. Il devrait couvrir tous les aspects de votre organisation incluant sa mission, ses objectifs, ses activités, ses activités d'embauche et son financement. La gestion du risque peut être incorporée dans la planification générale des programmes. Lorsque vous déterminez les objectifs de votre organisme et les activités nécessaires à leur atteinte, incluez la gestion du risque dans votre plan. Il est préférable de planifier les risques que de faire face à des problèmes.

Références

- Alliance for Nonprofit Management. (2004). *What is Risk Management: Frequently Asked Questions*. Last retrieved July 5, 2005 from the Alliance for Nonprofit Management Web site: http://www.allianceonline.org/FAQ/risk_management/what_is_risk_management.faq
- Board Development Program. (January, 2000). Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards. Responsibilities. *Board Development*. Edmonton, Alberta. Last retrieved on July 5, 2005 from the Government of Alberta Community Development Web site: http://www.cd.gov.ab.ca/building_communities/volunteer_community/programs/bdp_services/resources/newsletters/index.asp#Fin
- Carter, T.S. & Claridge, N. (2004, May). Trade-Mark and Domain Name Protection Primer for Charities. *Charity Law Bulletin* No. 43. Last retrieved July 5, 2005 from the Carters and Associates Web site: <http://www.carters.ca/pub/bulletin/charity/2004/chylb43.htm>
- Government of Nova Scotia Office of The Superintendent of Insurance. *Insurance and Your Non-Profit Organization*. Last retrieved July 5, 2005 from the Government of Nova Scotia Web site: <http://www.gov.ns.ca/enla/insurance/docs/InsuranceGuideNon-Profit.pdf>
- Graff, Linda L. Benefits of Policies. Last Retrieved July 5, 2005 from the Energize Inc. Web site: <http://www.energizeinc.com/art/abyd.html> (Excerpted from *By Definition: Policies Volunteer Programs* (1997). Graff and Associates).
- Jordan, B. (1999, June). Vicarious Liability of Employers in Cases of Sexual Abuse. *Labour Bulletin*. Last retrieved July 5, 2005 from the Staples, McDannold, Stewart, Barristers & Solicitors Web site: <http://www.sms.bc.ca/labour/pdfs/LBJun1999.pdf>
- Reiss, C.L. (2001). *Risk Identification and Analysis: A guide for small public entities*. Last retrieved July 5, 2005 from the Public Risk Management Association Web site: <http://www.eriskcenter.org/erisk.htm?pid=52>
- Robillard, L. (2001). *Cadre de gestion intégrée du risque*. Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. Ottawa, Ontario. Consulté le 2 février 2006 sur le site du Secrétariat: Site Internet: http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/rmf-cgr_f.asp
- Bénévoles Canada: *Responsabilité des administrateurs: document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif*. Consulté le 2 février 2006: [Http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/LiabilityFre.pdf](http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/LiabilityFre.pdf)
- Bénévoles Canada. *Programme de filtrage 10 étapes sûres de Bénévoles Canada*. Consulté en ligne le 2 février 2006 sur le site Internet de Bénévoles Canada. <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/screening/safe-steps.php?display=4>

Documentation supplémentaire

Hunter, Laird. (1998). *The Road Ahead: Can the Voluntary Sector Cope? LawNow 1998*. Edmonton, Alberta. Last retrieved from the Not-For-Profit and Charity Law Web site: <http://www.law-non-profit.org>

KPMG LLP. (1999). *Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally*. Prepared for the Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, Ontario. Last retrieved July 5, 2005 from the Treasury Board of Canada Secretariat. Web site: http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/rm-pps1_e.asp#_Toc456660301

Moss Adams LLP. (2004) *Non-profit Observer*. Spring 2004. Oregon: Moss Adams.

Victor O. Schinnerer & Company Inc. (Winter 2004). *The Pillars of Non-profit Governance: Serving on a board involves more than just showing up for meetings*. Soundwaves: Information and Risk Management Ideas for Not-for-Profit Organizations. Last retrieved July 5, 2005 from the Victor O. Schinnerer & Company Inc. Web site: http://www.schinnerer.com/risk_mgmt/non_profit/pdfs/wave0604.pdf

Volunteering Australia. (2003). *Running the Risk? Risk Management Tool for Volunteer Involving Organizations*. Last retrieved from the Volunteering Australia Web site: <http://www.volunteeringaustralia.org/docs/Risk/Arriving.pdf>

Voluntary Sector Forum (2003, September). Pre-Budget Submission to the House of Commons Standing Committee on Finance. Last retrieved on July 5, 2005 from the Voluntary Sector Forum Web site: <http://www.voluntary-sector.ca/eng/publications/2003/prebudget03.cfm> 1818

Notes

Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications, à l'adresse URL <www.kdc-cdc.ca>, ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada — John Hodgson <www.nonprofitscan.ca>.



www.kdc-cdc.ca