

Surveillance des risques par le conseil d'administration

La question :

Quel est le rôle du conseil à l'égard du risque?

La réponse :

Le risque et la gestion des risques peuvent poser un réel défi à de nombreux organismes sans but lucratif, et les conseils d'administration ont souvent du mal à cerner leur rôle à cet égard. Certains conseils éprouvent des difficultés parce qu'ils font de la microgestion et tentent de contrôler chaque secteur de risque potentiel. D'autres laissent la peur du risque paralyser l'organisme et étouffer toute nouvelle initiative. D'autres encore vont allègrement d'une réunion à l'autre et approuvent des campagnes, des événements et des programmes sans jamais évoquer les risques potentiels. De toute évidence, aucune de ces formules n'est idéale. Alors, comment le conseil peut-il s'acquitter de sa responsabilité envers l'organisme pour ce qui est du risque?

Le rôle du conseil peut varier selon l'organisme

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de surveillance des risques, le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisme identifie, évalue et gère efficacement les risques. La nature de ses interventions peut dépendre de la taille et de la compétence de l'organisme et de son personnel. Dans les grands organismes dirigés par des gestionnaires d'expérience, le conseil s'appuie souvent sur les permanents pour gérer les risques courants; son rôle se limite alors à la surveillance des activités de gestion des risques et à l'approbation des politiques, des stratégies et des grandes décisions. Dans les organismes qui comptent moins de permanents d'expérience, le conseil peut devoir privilégier une intervention plus directe.

Politique sur la tolérance au risque

Le conseil établit ou approuve la politique sur la tolérance au risque de l'organisme. Cette politique détermine le degré de risque que l'organisme est disposé à accepter. Elle comporte deux composantes : la propension au risque et la capacité de l'assumer.

- La **propension au risque** correspond à la volonté de l'organisme de prendre des risques. Certains organismes ont une grande aversion pour le risque, alors que d'autres sont plus audacieux.
- La **capacité d'assumer le risque** correspond à la capacité d'y faire face et repose sur la solidité financière de l'organisme, le soutien de ses donateurs, sa réputation et sa crédibilité, ainsi que sur l'expérience et la compétence de ses bénévoles et de ses permanents.

Identification des risques

Le **risque** est l'éventualité que survienne un événement qui influera sur la réalisation des objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité*.

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

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

Les organismes sans but lucratif sont très diversifiés, ce qui signifie que les risques qu'ils encourent peuvent varier en fonction de leur mandat, de leurs parties prenantes et de leur financement, entre autres. Pour s'assurer que tous les risques pertinents apparaissent sur l'écran-radar, il peut être utile de considérer des catégories de risques, notamment les suivantes :

- risque de non-conformité – risque d'encourir 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.;
- risque externe – risque de devenir non pertinent, de perdre l'appui de ceux qui financent l'organisme ou du public, ou de ne pas tenir compte des tendances économiques, démographiques ou autres;
- risque financier – risque de perdre son financement, d'être victime de fraude ou d'être dans l'incapacité de répondre à ses obligations financières;
- risque lié à la gouvernance — risque d'exercer une surveillance inefficace, de prendre de mauvaises décisions ou de manquer de leadership;
- risque opérationnel ou risque lié aux programmes — risque d'offrir des services médiocres, de vivre des crises quotidiennes et de mal utiliser ou de négliger des ressources, dont le capital humain;
- risque d'atteinte à la réputation — risque de perdre la cote d'estime, le statut dans la collectivité, ainsi que la capacité de recueillir des fonds et d'attirer des bénévoles;
- risque stratégique — risque de créer des programmes et des initiatives inappropriés ou irréalistes, risque de ne pas préserver la force et la pertinence de l'organisme.

Il importe de s'appuyer sur différentes méthodes pour identifier les risques. Que le conseil se charge lui-même de l'identification des risques ou qu'il reçoive un rapport de la direction sur le processus mis en œuvre à cette fin, il est important que l'organisme dispose d'un processus d'identification des risques faisant appel à une diversité de méthodes, de techniques et de participants pour s'assurer qu'on a pensé à tout.

Évaluation des risques

L'étape suivante consiste à déterminer les risques prioritaires de sorte que des mesures puissent être prises à leur égard. On peut à cette fin recourir à des processus tels que la cartographie du risque ou la cotation du risque, dans le cadre desquels des valeurs sont attribuées aux risques en fonction de la probabilité qu'ils se matérialisent et de leur incidence potentielle. Le but de l'exercice consiste à classer les risques selon leur priorité, ce qui aidera à déterminer la façon de les gérer et à faire ressortir les plus importants, ceux dont le conseil devrait toujours être conscient.

Par ailleurs, les conseils ne doivent pas perdre de vue que les risques sont interreliés. L'incidence d'un risque peut influencer sur la probabilité de matérialisation d'autres risques. Les problèmes affectant un secteur peuvent se répercuter dans d'autres secteurs. Les conseils devraient aussi envisager l'effet de la matérialisation simultanée de plusieurs risques : l'organisme peut être prêt à faire face à un événement défavorable, mais pas nécessairement à plusieurs survenant en même temps. Des méthodes telles que la création de scénarios peuvent aider à imaginer de telles possibilités.

Gestion des risques

Il existe essentiellement quatre façons de gérer les risques :

- **Éviter le risque** – Cette stratégie peut être légitime, mais elle peut aussi faire rater des opportunités à l’organisme. Avant d’abandonner une idée prometteuse, il vaut la peine d’envisager d’autres façons de gérer le risque.
- **Transférer le risque** – Partager le risque avec un tiers, par exemple en contractant une assurance.
- **Atténuer le risque** – Mettre au point des procédures de freins et de contrepoids pour identifier et diminuer la probabilité de matérialisation ou la gravité des risques.
- **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’organisme, il peut être plus judicieux d’accepter le risque et de le surveiller.

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 être en rapport avec ses conséquences potentielles. Le choix des stratégies de gestion des risques devrait en outre cadrer avec la culture de l’organisme et la politique sur la tolérance au risque approuvée par le conseil.

Veiller à ce que le risque soit à l’ordre du jour du conseil

Le risque n’est pas un sujet à n’aborder qu’une fois l’an ou pour faire suite à un rapport de la direction. Les administrateurs devraient veiller à ce que le sujet soit abordé régulièrement, par exemple lors de séances de planification stratégique ou avant l’adoption de résolutions pour approuver des programmes ou des projets d’envergure. Le plan de travail du conseil devrait prévoir une revue périodique des risques identifiés, de leur évaluation et de leur gestion, et le conseil devrait demander des rapports fréquents sur les secteurs présentant les principaux risques.

La surveillance des risques fait partie intégrante d’une bonne gouvernance. Elle ne devrait pas se traduire par une aversion pour le risque. Le conseil peut en fait contribuer à guider l’organisme en conciliant les opportunités et les menaces pour ainsi lui permettre d’atteindre ses objectifs d’une façon qui soit compatible avec ses valeurs et sa tolérance au risque.

Pour de plus amples informations sur le risque dans le contexte des organismes sans but lucratif, veuillez consulter le document de l’ICCA *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*, rédigé par Hugh Lindsay. Le présent texte s’appuie en bonne partie sur cette publication.

Ce texte est publié à titre d’information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l’auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l’Institut Canadien des Comptables Agréés.

Tiré du Centre de ressources en assurance et responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada (www.nonprofitzzz.ca).