

La gestion des coûts de l'assurance dans le secteur du bénévolat : conseils et listes de contrôle

Trousse à outils

Vanessa Pfaff
Directrice des programmes
Timbres de Pâques du Canada

© Imagine Canada, 2006

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 1-55401-223-6

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

I. Stratégies pour faire face à l'augmentation des coûts des primes d'assurance / 1

- A. Management strategies to deal with increased insurance premiums / 1
- B. Idées pour travailler en collaboration avec d'autres organismes afin de faire face à la hausse des primes d'assurance / 3
- C. Réagir à la hausse des primes en réduisant le niveau de responsabilité liée aux risques de votre organisme / 3

II. Gestion des risques pour réduire la responsabilité / 4

- A. Liste de contrôle pour les conseils d'administration / 5
- B. Liste de contrôle pour la gestion des bénévoles / 6
- C. Liste de contrôle pour la gestion des installations / 8
- D. Liste de contrôle pour évaluer les activités financières et comptables / 9
- E. Liste de contrôle pour la gestion et l'évaluation des programmes / 12
- F. Liste de contrôle pour la gestion des ressources humaines / 13

Remerciements

Cette trousse à outils est inspirée d'un rapport de recherche préparé pour Timbres de Pâques du Canada par :

Agnes Meinhard, Ph.D.,
Director, Centre for Voluntary Sector Studies,
Associate Professor of Organizational Behaviour,
Faculty of Business, Université Ryerson

Équipe de recherche de Timbres de Pâques du Canada

Max Beck, chef de la direction
Vanessa Pfaff, directrice des programmes
Lorna Renooy, coordonnatrice des programmes

Équipe de l'Université Ryerson - Centre for Voluntary Sector Studies

Pike Wright, coordonnateur de la recherche
Louise Moher, coordonnatrice de la recherche

Centre de développement des connaissances – Imagine Canada

Monique Newton, gestionnaire
Reg Noble, Ph. D., associé aux programmes

La gestion des coûts de l'assurance dans le secteur du bénévolat : conseils et listes de contrôle

Introduction

Les organismes sans but lucratif et de bienfaisance au Canada fournissent un éventail considérable de programmes et de services. Plusieurs d'entre eux font face à une augmentation des primes d'assurance et ont de la difficulté à obtenir de la couverture d'assurance.

Les conseils et listes de contrôle présentés dans cette brochure résument les résultats d'un sondage national, tenu en ligne, sur les problèmes d'assurance dans le secteur du bénévolat. Le sondage, réalisé entre juillet 2004 et janvier 2005, a été élaboré par Timbres de Pâques du Canada et le Centre for Voluntary Sector Studies de l'Université Ryerson¹. La partie I de cette brochure présente des stratégies qu'ont utilisées avec succès les organismes qui ont répondu au sondage pour faire face à l'augmentation des coûts de l'assurance. La partie II explique comment la gestion des risques peut réduire le niveau d'exposition au risque d'une organisation et, par le fait même, le coût de ses primes d'assurance. Cette partie de la brochure comprend des listes de contrôle pour la mise en place de pratiques d'excellence dans les principaux secteurs d'activités des organisations bénévoles.

I. Stratégies pour faire face à l'augmentation des coûts des primes d'assurance

Voici les stratégies utilisées par les organisations sans but lucratif au Canada pour faire face à la hausse des coûts des primes d'assurance.

A. Stratégies de gestion pour faire face à la majoration des primes d'assurance

- Effectuez une évaluation de la gestion des risques, incluant l'exposition aux risques liés aux activités de l'organisme : risques juridiques, risques liés à la sécurité et à la responsabilité civile; risques découlant d'une interruption de service, de dommages à la propriété et d'activités de relations publiques. (Voir la partie II de cette brochure pour plus d'information sur l'évaluation de la gestion des risques).
- Assurez-vous que votre organisme est doté de politiques opérationnelles qui incluent des évaluations régulières du risque pour le personnel et les bénévoles, les installations, la gestion financière et les activités des programmes.

¹ Les résultats du sondage figurent dans le rapport *Island or Iceberg: Liability and Voluntary Organizations* (en français *Île ou iceberg? La responsabilité civile et les organismes bénévoles*).

-
- Assurez-vous que tous les gens liés à l'organisme ont lu et connaissent les politiques.
 - Obtenez des soumissions concurrentielles d'assurance par le biais d'un courtier. Note : en raison de leur volume de ventes, certains courtiers peuvent être dans l'impossibilité de vous proposer plusieurs soumissions de différentes compagnies d'assurances. Si votre courtier n'est pas en mesure de vous proposer plusieurs soumissions, contactez un courtier qui pourra le faire. Vous pouvez même décider de contacter un courtier dans un centre plus important, qui pourra vous offrir un meilleur choix (et idéalement, de meilleurs prix).
 - Envisagez d'augmenter le financement de votre organisation pour couvrir les coûts de l'assurance. Les initiatives de financement peuvent comprendre :
 - ❑ Informer vos principaux bailleurs de fonds des coûts relatifs aux frais de contentions du risque et à la réduction de la responsabilité.
 - ❑ Embaucher des consultants en cueillette de fonds ou du personnel pour effectuer de la cueillette de fonds.
 - ❑ Inclure l'augmentation des frais d'assurance dans les demandes annuelles de financement.
 - ❑ Augmenter le nombre de membres, les services et les coûts de location.
 - ❑ Réaffecter les bénévoles des services à la cueillette de fonds.
 - ❑ Rechercher des partenaires d'entreprise.

B. Idées de collaboration avec d'autres organismes pour faire face à la hausse des primes d'assurance.

- Recherchez des partenaires pour des programmes de partage des coûts de l'assurance.
- Partagez avec d'autres organismes votre édifice ou votre espace de bureau et les frais d'assurance liés à ces installations.
- Mettez le risque en commun en achetant de l'assurance-groupe ou une coassurance.
- Étudiez l'idée de l'auto assurance, c'est-à-dire créer votre propre fonds de réserve pour couvrir les petites réclamations. En parallèle, contractez une assurance avec une importante franchise pour les plus grosses réclamations (cela peut être fait individuellement par votre organisme ou en collectif avec d'autres organisations).
- Adhérez à des groupes nationaux de coordination qui offrent l'accès à de l'assurance avec des primes réduites, comme le Programme pancanadien d'assurance sur la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants.

C. Réagir à la hausse des primes en réduisant le niveau de responsabilité liée au risque de votre organisme.

- Là où la couverture d'assurance n'est pas obligatoire (c'est-à-dire là où les activités n'exigent pas de contacts directs avec des clients), le conseil d'administration devrait évaluer si le niveau de risque justifie des dépenses d'assurance.
- Mettez en place une méthode pour limiter le risque dans votre organisation. Par exemple, augmentez les mesures de sécurité et affichez des avis de non-responsabilité pour réduire la probabilité d'une réclamation ou pour réduire l'importance de toute réclamation.
- Assurez-vous que le personnel et les bénévoles qui travaillent au sein d'un programme où le risque est élevé ont été soumis à une vérification d'antécédents judiciaires et ont suivi une formation appropriée (par exemple, une formation en premiers soins).
- Posez des questions qui peuvent s'avérer difficiles : est-ce que l'organisme devrait réduire ou abolir le programme qui comporte le plus de risques? Si oui, quels sont les coûts sociaux qui vont en découler? Y a-t-il un autre moyen de maintenir le programme?

Il est souvent plus difficile pour les organisations bénévoles d'obtenir une assurance responsabilité civile qu'une assurance sur la propriété. Les questions suivantes sont importantes en matière d'assurance responsabilité.

Diligence raisonnable

Les organisations sont responsables du fait d'autrui en cas d'inconduite de la part de leur personnel, et les dirigeants sont personnellement responsables de toute inconduite de la part de l'organisme. C'est pourquoi un organisme a besoin d'une assurance responsabilité générale pour elle-même et d'une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants pour ses directeurs. En cas de litige, c'est le degré d'exercice d'une diligence raisonnable de la part des directeurs qui sera examiné (c'est-à-dire jusqu'à quel point ils ont pris des mesures pour prévenir les préjudices portés à une tierce partie)².

Gestion des plaintes

En général, les plaintes verbales et écrites sont les premiers signes de l'existence de risques et les premières étapes conduisant à des poursuites en responsabilité. Une bonne gestion des plaintes peut révéler des faiblesses dans les pratiques de gestion des risques et contribuer à protéger l'organisation et ses dirigeants contre des poursuites. Une bonne gestion des plaintes consiste à prendre au sérieux toutes les plaintes, les étudier, prendre des mesures lorsque c'est nécessaire et documenter les mesures prises, etc.

II. Gestion des risques pour réduire la responsabilité

Un programme efficace de gestion des risques peut aider un organisme à réduire son risque et sa responsabilité et, par le fait même, à garder le contrôle sur les frais d'assurance.

Qu'est-ce que la gestion des risques?

La gestion des risques, c'est l'identification et la gestion des menaces qui pourraient sérieusement nuire ou même détruire une organisation. En général, la gestion des risques implique l'examen des activités de l'organisme, l'identification de menaces potentielles et les probabilités qu'elles surviennent, et la prise de mesures nécessaires pour faire face aux menaces les plus probables.

Traditionnellement, la gestion des risques consistait essentiellement à contracter une assurance appropriée. La couverture d'assurance était habituellement offerte en formules types, alors les gens avaient tendance à prendre la notion de gestion des risques à la légère. Néanmoins, la vision de la gestion des risques a radicalement changé. Avec l'augmentation récente des règles et des règlements, les poursuites liées aux employés et la dépendance à des ressources clés, *la gestion des risques est devenue une pratique de gestion dont chaque détail est aussi important que la gestion financière ou d'installations.*

² Diligence raisonnable (aussi connue comme prudence raisonnable) est l'effort fait par une partie prudente ou raisonnable pour éviter de nuire à une autre partie. Le fait de manquer à cet effort est considéré comme de la négligence. Très souvent, un contrat mentionnera qu'une partie doit exercer une diligence raisonnable.

A. Liste de contrôle pour les conseils d'administration

Conduite d'une évaluation de la gestion des risques

Les organismes devraient effectuer régulièrement une évaluation exhaustive et focalisée des risques potentiels de l'organisation. Cette évaluation doit être soigneusement planifiée et documentée et méthodiquement menée.

Les listes de contrôle qui suivent peuvent aider les organismes à faire un examen rapide de certains aspects de leurs activités et s'assurer que leur organisme est bien dirigé et protégé. D'autres aspects exigent un examen plus prudent, par exemple, lorsque les bénévoles et le personnel rencontrent personnellement des clients pour leur apporter de l'aide sur une base individuelle. Rappelez-vous : *les efforts entrepris pour bien gérer une organisation contribuent également à une gestion saine des risques.*

Un conseil d'administration vigilant et qui possède un vaste éventail de compétences constitue la meilleure protection contre les principales menaces à un organisme.

Les risques que court un organisme dépendent de sa taille, de la nature de ses programmes et services et de l'état de ses finances. Le conseil d'administration est responsable de l'administration générale et du fonctionnement de l'organisme. Il a le devoir de protéger l'organisme et ses biens. Cela veut dire assurer une bonne gestion, mettre en place des politiques de ressources humaines et d'acheter une assurance appropriée.

Une politique complète de gestion des risques couvre les expositions opérationnelles aux risques de nature juridique (réglementaires), liés à la sécurité (personnelle et de processus), à la responsabilité (interne et de tierces parties), à des interruptions de services, aux dommages à la propriété et découlant d'activités de relations publiques. La politique garantit également que le conseil d'administration de l'organisme estime les responsabilités et pertes potentielles et prend des décisions éclairées sur la couverture d'assurance.

Voici une liste de contrôle que vous pouvez utiliser pour vous assurer que votre conseil d'administration a rempli ses obligations en matière de gestion des risques :

-
- ❑ Le conseil d'administration a élaboré et mis en œuvre une stratégie pour évaluer, analyser et gérer le risque.
 - ❑ Le conseil a pris des mesures pour assurer que tous les gens engagés au sein de l'organisation – bénévoles, personnel et directeurs – connaissent les politiques de gestion des risques et implantent les stratégies en conséquence.
 - ❑ Le conseil a pris des mesures pour assurer que la stratégie de gestion des risques est constamment évaluée.
 - ❑ L'organisme a une assurance pour couvrir les pertes ou les dommages (par exemple, une assurance pour l'édifice, une assurance pour le contenu de ses bureaux, une assurance lors d'événements, etc.).
 - ❑ L'organisme a une assurance pour protéger sa responsabilité (assurance d'indemnité professionnelle, assurance de responsabilité de l'employeur, assurance de responsabilité publique, etc.).

B. Liste de contrôle pour la gestion des bénévoles

Cette liste de contrôle et les listes subséquentes de cette boîte d'outils incluent de l'information du Code canadien du bénévolat et les résultats de notre enquête. Le Code canadien du bénévolat de Bénévoles Canada est conçu pour aider une organisation à traiter la manière dont ses bénévoles s'engagent et sont supportés, et le rôle qu'ils jouent dans l'atteinte des buts et de la mission d'un organisme³. Il comprend trois éléments importants :

- les valeurs de l'engagement bénévole
- principes directeurs de l'engagement bénévole
- standards organisationnels pour l'engagement bénévole

Cette liste de contrôle combine à la fois nos résultats et des éléments du Code de Bénévoles Canada. Utilisez-la pour vous assurer que vous avez mis en place des politiques de gestion des bénévoles qui minimiseront les risques pour votre organisme :

- ❑ L'organisme a clairement défini le rôle des bénévoles en son sein.
- ❑ L'organisme est doté de descriptions de tâches pour tous ses postes bénévoles.

³ Bénévoles Canada, Le Code canadien du bénévolat, retrouvé le 7 avril à l'adresse suivante : <http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/CodeFre.pdf>

-
- ❑ L'organisme dispose d'un plan de gestion des bénévoles bien défini et largement diffusé, qui inclut : une politique de recrutement, des descriptions de tâches écrites pour tous les postes bénévoles, un processus de demande d'emploi (ou d'affectation bénévole) et d'entrevue, une politique écrite sur les allocations et remboursements, une structure de rapports hiérarchiques pour les bénévoles, et des politiques écrites pour tout autre aspect de la gestion bénévole considéré nécessaire (par exemple, une politique de gestion et d'évaluation des bénévoles qui travaillent individuellement avec les clients).
 - ❑ L'organisme dispose d'une politique de recrutement des bénévoles qui n'est pas discriminatoire à l'égard de minorités visibles qui respectent, encouragent et représentent la diversité de la collectivité.
 - ❑ L'organisme fournit de l'orientation et de la formation pertinente pour soutenir les volontaires dans l'exercice de leurs activités bénévoles. Les bénévoles peuvent recevoir de la formation avec le personnel sur des sujets comme la sensibilisation aux autres cultures.
 - ❑ L'organisme tient compte des habiletés des bénévoles et de leur disponibilité et garde plusieurs postes disponibles pour respecter leurs besoins. On ne confie pas aux bénévoles des tâches tout simplement parce qu'elles seraient considérées comme une perte de temps pour le personnel rémunéré.
 - ❑ L'organisme évalue régulièrement la performance de ses bénévoles et leur fait savoir quelles sont leurs forces et leurs faiblesses. Les bénévoles sont également invités à examiner et évaluer leur engagement dans l'organisme et les gens avec lesquels ils travaillent et à suggérer des améliorations.
 - ❑ L'organisme effectue régulièrement des activités pour souligner et faire l'éloge du travail des bénévoles et le personnel démontre, sur une base constante, sa reconnaissance aux bénévoles pour leurs efforts.
 - ❑ L'organisme dispose d'un processus d'analyse et de réponse aux idées, suggestions et commentaires des bénévoles.
 - ❑ L'organisme fournit la possibilité pour les participants à un programme de faire du bénévolat.
 - ❑ L'organisme tient un registre du nombre de bénévoles, des heures qu'ils allouent à chaque programme et des responsabilités qu'ils assument dans ces domaines. (Les heures des bénévoles peuvent être enregistrées sur les états financiers comme des contributions en nature).

C. Liste de contrôle pour la gestion des installations.

L'état de vos installations peut affecter à la fois le niveau de risque que vous encourez et les coûts de votre prime d'assurance. Voici une liste de contrôle à utiliser pour minimiser tout risque lié à l'état et à l'utilisation de vos installations :

- ❑ Votre organisme verrouille toujours sa porte après les heures de travail et assure la sécurité des lieux pendant les heures de travail.
- ❑ Votre organisme s'assure que le système de protection contre les incendies est pleinement fonctionnel en prévoyant des tests d'alarmes d'incendie deux fois par année ou en demandant au propriétaire de l'édifice de faire ces tests deux fois par année. Note : vous devriez aussi vous assurer que l'équipement électrique est protégé si jamais les gicleurs devaient être activés par un incendie.
- ❑ Votre organisme procède à une inspection de ses installations deux fois par année. Cette inspection peut couvrir les éléments suivants :
 - a) Inspection des planchers pour repérer les tapis élimés.
 - b) Prise de mesures pour que les fils et les câbles sur le plancher ne constituent pas un danger lors de déplacements.
 - c) Notez les prises électriques à proximité desquelles on voit des taches de suie et faites-les vérifier par un électricien (de telles taches révèlent des pannes).
 - d) Demandez à tout le personnel si leurs équipements de bureau sont appropriés par exemple, si leurs chaises sont confortables (bien ajustées à leurs dos et à la bonne hauteur), si l'éclairage est suffisant pour le travail de bureau et à l'ordinateur, etc.
 - e) Déménagez les articles lourds qui sont sur le plancher et que le personnel est constamment obligé de soulever (par exemple, des boîtes de papier pour la photocopieuse ou l'imprimante). Ouvrez les boîtes avant qu'elles soient posées sur le plancher ou placez-les dans une pièce de rangement sur une étagère pour que les gens n'aient pas à se pencher pour les prendre.
 - f) Assurez-vous que toutes les portes sont munies de poignées de porte totalement fonctionnelles (il est étonnant de voir jusqu'à quel point les gens peuvent tolérer aussi longtemps un tracas aussi mineur qu'une poignée qui bloque constamment, rendant la porte difficile à ouvrir).
 - g) Assurez-vous qu'une trousse de premiers soins bien pourvue est accessible à tout le personnel.
 - h) Affichez des numéros de téléphone d'urgence au mur près du téléphone principal.

D. Liste de contrôle pour évaluer les activités financières et comptables.

- i) Pendant l'hiver, assurez un enlèvement approprié de la glace, par exemple, parsemez du sable sur la glace ou utilisez du sel pour la faire fondre.
- j) Planifiez chaque année une réunion avec le personnel pour parler de l'état des installations de votre organisme afin de déterminer les réparations et améliorations nécessaires.
- Les pratiques comptables et financières peuvent aider à réduire l'exposition aux responsabilités. Voici une liste de contrôle à utiliser pour minimiser le risque lié aux pratiques financières et comptables :
- L'organisme suit des pratiques comptables qui sont conformes aux standards acceptés.
 - L'organisme fournit au personnel et au conseil d'administration l'information dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions financières et dans le respect des exigences gouvernementales.
 - L'organisme prépare des états financiers réguliers et clairs, incluant un bilan et un état des revenus et dépenses.
 - L'organisme prépare des rapports financiers qui reflètent à la fois les dépenses actuelles et budgétisées, afin que chacun connaisse l'état financier de l'organisme.
 - L'organisme élabore un budget annuel d'opération exhaustif qui comprend les coûts de programmes, de gestion et de cueillette de fonds, et toutes les sources de financement. Ce budget est révisé et approuvé par le conseil d'administration.
 - L'organisme contrôle le coût à l'unité de tous les services et programmes en prenant en note le temps du personnel et les dépenses directes et en imputant les coûts de gestion, les frais généraux et les coûts de cueillette de fonds à chacun des programmes ou service en particulier.

-
- ❑ L'organisme prépare des projections d'entrées de fonds.
 - ❑ L'organisme fait périodiquement des prévisions de revenus et dépenses de fin d'année pour aider le conseil et le personnel à prendre des décisions de gestion éclairées tout au long de l'année.
 - ❑ L'organisme concilie mensuellement tous les comptes bancaires.
 - ❑ L'organisme a mis en place un processus d'examen pour s'assurer de recevoir toute l'information financière appropriée et pertinente.
 - ❑ Dans le cas où l'organisme facture des biens ou des services, des procédures ont été établies pour la facturation périodique, le suivi et le recouvrement de tous les comptes, et pour assurer que de la documentation corrobore toutes les facturations.
 - ❑ Tous les contrats gouvernementaux, ententes d'achats de services et accords de subvention sont mis sur papier et vérifiés par un membre du personnel de l'organisation qui s'assure que les écrits sont conformes aux ententes conclues.
 - ❑ La paie est préparée selon les politiques de l'organisme et en conformité avec toutes les lois provinciales et fédérales.
 - ❑ Les employés contractuels de l'organisme respectent les exigences fédérales pour cette forme d'emploi. Les registres de déboursés sont tenus et les formulaires pertinents (par exemple des T-4) sont émis à la fin de l'année.
 - ❑ Les organismes qui acquièrent et vendent des marchandises tiennent périodiquement des inventaires pour protéger l'inventaire contre le vol, pour concilier le registre général d'information sur l'inventaire et pour maintenir un niveau d'inventaire suffisant.
 - ❑ L'organisme possède une politique fiscale écrite et respecte un manuel de procédures.
 - ❑ L'organisme a mis par écrit un ensemble de mesures de contrôle interne, incluant la manipulation de l'argent comptant et des dépôts, et l'approbation des dépenses et autres déboursés.
 - ❑ L'organisme est doté d'une politique pour désigner les signataires autorisés des chèques et le nombre de signatures requises sur les chèques, lorsqu'ils excèdent un certain montant.
 - ❑ Toutes les dépenses facturées à l'organisme sont approuvées par une personne désignée avant d'être payées.
 - ❑ L'organisme dispose d'une politique écrite sur les investissements.
 - ❑ Les besoins en capitaux sont revus au moins une fois par année et des priorités sont établies.
 - ❑ L'organisme possède un plan qui stipule les mesures à prendre dans l'éventualité d'une réduction ou d'une perte de son financement.
 - ❑ L'organisme a établi ou essaie activement d'élaborer, un fonds de réserve qui couvrira au moins trois mois de dépenses d'exploitation.

-
- ❑ L'organisme dispose d'une couverture d'assurance convenable, qui est revue périodiquement, pour assurer que les niveaux et les types de couverture nécessaires sont en vigueur.
 - ❑ Employés, membres du conseil et bénévoles qui manipulent du comptant et des investissements sont tenus d'aider à assurer la protection des actifs.
 - ❑ L'organisme effectue régulièrement ses remboursements d'impôt dans les délais prescrits.
 - ❑ L'organisme revoit chaque année ses revenus pour détecter et signaler des revenus d'autres sources.
 - ❑ L'organisme fait faire une vérification annuelle indépendante de ses états financiers, préparée par un expert-comptable.
 - ❑ En plus de la vérification, l'expert-comptable prépare une lettre de recommandations d'améliorations à apporter aux activités financières de l'organisme.
 - ❑ Le conseil d'administration ou un comité approprié (par exemple, un comité de vérification) a la responsabilité de solliciter des soumissions de la part de vérificateurs, d'interviewer les vérificateurs et d'embaucher un vérificateur pour l'organisme.
 - ❑ Le conseil d'administration, ou un comité pertinent, révisé et approuve le rapport de vérification et la lettre de recommandation et, avec l'appui et le soutien du personnel, met en place les changements nécessaires.
 - ❑ La vérification ou un rapport annuel qui inclut les états financiers, est disponible sur demande aux bénéficiaires des services, bénévoles, collaborateurs, donateurs et autres parties intéressées.
 - ❑ La formation en comptabilité est offerte aux membres du conseil, au personnel et à tout autre individu, si nécessaire.

E. Liste de contrôle pour la gestion et l'évaluation des programmes.

La manière dont votre organisme gère et évalue ses programmes peut affecter son exposition à la responsabilité liée au risque. Voici deux listes de contrôle à utiliser pour réduire les risques dans ces deux champs d'activités :

Gestion des programmes

- ❑ Les programmes sont en accord avec la mission de l'agence et son plan stratégique.
- ❑ L'organisme informe le public sur les programmes et services à venir et fournit la possibilité aux clients actuels et potentiels de participer au développement des programmes.
- ❑ Des ressources suffisantes sont allouées à chacun des programmes pour qu'ils puissent atteindre leurs buts et objectifs.
- ❑ Le personnel et les bénévoles possèdent une formation et des compétences suffisantes pour fournir tous les programmes.
- ❑ Chacun des programmes est assorti d'indicateurs de performance pour assurer qu'il atteint ses buts et objectifs.
- ❑ Les indicateurs de performance sont revus annuellement.
- ❑ L'organisme travaille en réseau ou collabore avec d'autres organismes pour donner les services les plus complets et efficaces aux clients et ce, à moindre risque.

Évaluation des programmes

- ❑ L'organisme évalue annuellement ses activités pour mesurer ses progrès en fonction de ses objectifs.
- ❑ Les parties intéressées (bénévoles, clients, personnel et autres personnes associées de près aux programmes) participent à l'évaluation des programmes afin d'assurer leur pertinence, leur efficacité et le maintien du niveau de risque à son minimum pour quiconque est engagé directement dans les activités qui en découlent.
- ❑ L'évaluation comprend un examen des programmes de l'organisme et des systèmes pour assurer qu'ils sont conformes avec la mission, les valeurs et les buts de l'organisme.
- ❑ Les résultats de l'évaluation, particulièrement ceux qui sont reliés au risque et à la responsabilité, apparaissent dans le plan révisé.

F. Liste de contrôle pour la gestion des ressources humaines

Les pratiques de ressources humaines de votre organisme peuvent affecter son exposition à la responsabilité. Voici une liste de contrôle que vous pouvez utiliser pour gérer et réduire le risque relié aux ressources humaines :

- ❑ L'organisme dispose d'un manuel écrit pour le personnel ou une politique revue et mise à jour régulièrement qui : a) décrit le processus de recrutement, d'embauche, de départ et les règles générales de travail pour tout le personnel; et b) assure la conformité avec les lois et règlements gouvernementaux, incluant la Loi sur les normes de travail équitables, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur la santé et la sécurité au travail, la Loi sur l'assurance-emploi, la Loi canadienne sur les droits de la personne, etc.
- ❑ L'organisme dispose d'une politique sur le harcèlement sexuel et offre un lieu de travail empreint de respect. Il promeut la sensibilisation contre le harcèlement et procède à la résolution rapide de tout problème de harcèlement en utilisant la médiation si nécessaire.
- ❑ L'organisme donne aux membres du conseil, au directeur et à tous les membres du personnel un exemplaire ou un accès au manuel du personnel ou aux politiques écrites du personnel. Tous les membres du personnel reconnaissent par écrit qu'ils ont eu accès au manuel ou aux politiques du personnel.
- ❑ L'organisme dispose de descriptions de tâches écrites pour tous les employés. Elles incluent les compétences, tâches, hiérarchie et indicateurs clés reliés à la performance, aux résultats attendus de leurs activités, au niveau de risque associé à leurs activités, etc.
- ❑ Le conseil d'administration de l'organisme évalue annuellement son directeur en fonction d'objectifs prédéterminés.
- ❑ Le salaire du directeur général est fixé par le conseil d'administration de manière transparente et ouverte et en conformité avec le programme de rémunération de l'organisation.
- ❑ L'organisme exige qu'une évaluation de la performance de chaque employé soit faite et mise par écrit au moins une fois par année.
- ❑ L'organisme est doté d'un programme de rémunération et revoit périodiquement les échelles de salaires et les avantages sociaux.
- ❑ L'organisme a mis sur pied un processus pour pourvoir les postes vacants afin de prévenir toute interruption de services ou la perturbation de ses opérations.
- ❑ L'organisme dispose d'un processus pour évaluer et répondre aux idées, suggestions et commentaires des membres du personnel.

-
- ❑ L'organisme offre aux employés des possibilités de développement et de formation dans le cadre de leur travail et dans des secteurs comme la sensibilisation aux réalités culturelles et le développement personnel.

 - ❑ L'organisme maintient des registres du temps que le personnel accorde à chacun des programmes ou services qu'il fournit.

Cette enquête a été soutenue par Imagine Canada (anciennement le Centre canadien pour la philanthropie), Centre de développement des connaissances financé dans le cadre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat, Direction de la participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien.

Adapté de l'information rédigée par Carter McNamara, PhD, pour l'United Way of Minneapolis area.

Source: Free Management Library hébergé à <http://www.managementhelp.org/> Retrouvé le 15 mars, 2006.

Pour plus d'information, contactez :

Vanessa Pfaff, directrice des programmes Timbres de Pâques du Canada,
90 Eglinton Avenue East Suite 208 (Toronto)

Site Web : www.easterseals.ca

Téléphone : (416) 932-8382 poste 225

Télécopieur : (416) 932-9844

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