
Prendre des risques en toute sécurité

**Pratiques de gestion des
risques et d'assurance du
secteur bénévole de l'Ontario**



TABLE DES MATIÈRES

1. AU SUJET DU PRÉSENT DOCUMENT	2
2. SOMMAIRE.....	4
3. EXAMEN DE LA DOCUMENTATION	10
Le sens de risque et de gestion des risques	13
La pratique de la gestion des risques.....	15
L'assurance : outil de gestion des risques	22
Exposé.....	27
4. RECHERCHE QUANTITATIVE	29
Caractéristiques de l'échantillon	29
Représentativité de l'échantillon.....	36
Organismes assurés et non assurés	37
Description des organismes non assurés	40
Profil des organismes assurés en matière de couverture	40
Profil de l'assurance en fonction des caractéristiques organisationnelles	46
Gestion des risques.....	50
Modèle causal.....	54
Exposé.....	58
5. RECHERCHE QUALITATIVE.....	60
Inquiétudes au sujet de la couverture d'assurance	60
Répercussions d'une protection inadéquate ou de l'absence d'assurance	61
Le rôle des courtiers d'assurance.....	62
Gestion des risques.....	63
Risques non reliés à l'assurance	64
Perception de l'assurance et de la gestion des risques	66
Commentaires au sujet des compagnies d'assurance.....	66
Commentaires au sujet du gouvernement	67
Suggestions et recommandations des participants.....	68
Exposé.....	69
6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	70
7. ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE.....	73
Annexe A : Autres études canadiennes sur l'assurance, les risques et la responsabilité ...	74
Annexe B : Sous-catégories de mandats	79
Annexes C à L : Tableaux statistiques	81
Annexe M : Organismes participant aux réunions des groupes de discussion.....	127
Annexe N : Protocole d'entrevue relatif aux groupes de discussion	129
Annexe O : Méthodologie de recherche.....	130
Bibliographie	135

1. AU SUJET DU PRÉSENT DOCUMENT

Public visé

*Le document intitulé *Prendre des risques en toute sécurité* se veut un outil d'information et de référence pour les organismes sans but lucratif de l'Ontario. Son contenu guidera également le gouvernement dans son travail de soutien à l'accroissement des capacités des organismes du secteur bénévole et communautaire et constituera une ressource précieuse qui aidera le domaine des assurances à mieux servir le secteur des organismes sans but lucratif.*

Élaboration

Ce document est le fruit d'une étude en trois étapes, qui a duré un an, sur les pratiques d'assurance et de gestion des risques des organismes sans but lucratif et des organismes bénévoles de l'Ontario, qui a été commandé par l'Unité des relations avec le secteur bénévole du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration. Il repose sur des recherches effectuées par le Centre for Voluntary Sector Studies de la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson. Les recherches ont été menées par la directrice du Centre, Agnes G. Meinhard, Ph.D., ainsi qu'une équipe de chercheurs composée de Phaedra Livingstone, Ph.D., Farhat Faridi, Ph.D., Gail Mathews, Ph.D., Jacqueline Medalye, aspirante au doctorat, Derek Nawrot, Ronak Patel et Maame Barima.

Contenu

Prendre des risques en toute sécurité présente les résultats des trois phases distinctes de la recherche effectuée par le Centre for Voluntary Sector Studies de l'Université Ryerson.

Examen de la documentation : vue d'ensemble des connaissances théoriques, empiriques et pratiques amassées au sujet des risques, de la gestion des risques et de l'assurance, particulièrement en ce qui a trait aux secteurs des organismes sans but lucratif et bénévoles du Canada.

Recherche quantitative : résultats d'un sondage en ligne sur les pratiques de gestion des risques et d'assurance. Près de 1 300 organismes choisis au hasard dans la province ont répondu au questionnaire. L'analyse a été faite à partir de 1 184 questionnaires valides.

Recherche qualitative : observations et préoccupations du secteur bénévole au sujet de l'assurance, exprimés par quarante-trois participants de sept groupes de discussion tenus dans la province à l'automne 2007 et à l'hiver 2008.

Fondement

L'Ontario dépend des organismes communautaires et de leurs bénévoles pour offrir des services essentiels et bâtir des collectivités fortes, dynamiques et socialement cohésives. Un secteur sans but lucratif dynamique favorise l'engagement des citoyens et renforce les collectivités de l'Ontario en augmentant le capital social, une composante essentielle du développement économique.

En tant que chef de file du gouvernement de l'Ontario en ce qui concerne le secteur du bénévolat et des organismes sans but lucratif, le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (MACI) travaille de concert avec ce secteur dans le but d'encourager et de promouvoir le bénévolat, de le soutenir et d'accroître la capacité des organismes communautaires.

L'Unité des relations avec le secteur bénévole (URSB) de la Direction des affaires civiques (MACI) dirige plusieurs stratégies d'engagement avec le secteur bénévole de l'Ontario, y compris de nouvelles initiatives telles que le Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario (PBO) en matière d'assurance et de gestion des risques dans le secteur bénévole. En plus des services offerts par l'entremise du Centre de ressources en assurance et en responsabilité, le PBO a commandé cette recherche qui examine les pratiques actuelles de gestion des risques dans le secteur bénévole de l'Ontario.

Prendre des risques en toute sécurité constitue une base solide à partir de laquelle nous pourrions continuer de renforcer la capacité du secteur bénévole à gérer les risques et à encourager le bénévolat partout en Ontario.

Remerciements

Le présent document n'aurait pu être préparé sans le travail du Centre for Voluntary Sector Studies de l'Université Ryerson, ainsi que la collaboration de représentants de plus de 1 300 organismes bénévoles et sans but lucratif qui ont pris le temps de remplir notre questionnaire et (ou) de participer à l'un des sept groupes de discussion ayant eu lieu dans la province. L'équipe de recherche de l'Université Ryerson tient à souligner la contribution du secteur à ses travaux et celle des membres du Comité directeur du Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario, notamment le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, Imagine Canada, le Bureau d'assurance du Canada, l'Insurance Brokers Association of Ontario, le ministère des Services gouvernementaux et le ministère de la Promotion de la santé.

Renseignements

Consultez ces sites Web pour obtenir de plus amples renseignements.

Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration
www.citizenship.gov.on.ca

Centre de ressources en assurance et en responsabilité pour les organismes sans but lucratif
www.riskmanagement.imaginecanada.ca

Centre for Voluntary Sector Studies, Université Ryerson
www.ryerson.ca/cvss

Avis de non-responsabilité

Le présent rapport contient les résultats et les conclusions de l'équipe de recherche menée par Agnes G. Meinhard, Ph.D., du Centre for Voluntary Sector Studies de la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson.

Ainsi, l'analyse et les recommandations sont exclusivement celles de l'équipe de recherche.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2009

Le présent document peut être reproduit à des fins non commerciales.

ISBN 978-1-4249-9544-8

2. SOMMAIRE

En vertu de leur mission qui consiste à venir en aide aux populations vulnérables, de nombreux organismes sans but lucratif offrent des programmes et des services qui comportent nécessairement des risques inévitables. Puisqu'ils mènent leurs programmes en supposant que « faire le bien » en fournissant d'importants services publics leur donne une certaine forme d'immunité¹, la plupart des organismes sans but lucratif n'ont jamais accordé et n'accordent toujours pas une grande priorité aux mesures de protection contre les risques liés à la responsabilité.

Toutefois, certaines poursuites judiciaires hautement médiatisées, le nombre de plus en plus élevé de réclamations contre des organismes bénévoles ainsi qu'une augmentation radicale des primes d'assurance en période difficile ont sensibilisé davantage le secteur au besoin de mettre en place des systèmes et des procédures appropriés de gestion des risques (Gaskin, 2006, p. 7). De plus en plus de documents en provenance des États-Unis, de Grande-Bretagne, d'Australie et du Canada offrent maintenant aux organismes bénévoles des renseignements et des conseils sur la gestion des risques et le choix d'une assurance appropriée. Toutefois, avant que cette recherche ne soit effectuée, aucune étude ne s'était penchée précisément sur les pratiques d'assurance et de gestion des risques dans le secteur des organismes sans but lucratif de l'Ontario. Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats de la recherche.

Examen de la documentation

L'examen de la documentation révèle que l'intérêt à l'égard du risque et de la responsabilité dans le secteur bénévole a constamment augmenté au cours des cinq dernières années. Les augmentations parfois démesurées des primes d'assurances et certaines poursuites judiciaires hautement médiatisées ont incité de nombreux organismes du secteur bénévole à reconnaître le besoin de mettre en place des procédures de gestion des risques.

Les trois paliers de gouvernement ainsi que le secteur de l'assurance au Canada se sont joints au secteur bénévole pour trouver des solutions. De plus en plus de documents en provenance des États-Unis, de Grande-Bretagne, d'Australie et du Canada offrent maintenant aux organismes bénévoles des renseignements et des conseils sur la gestion des risques et le choix d'une assurance appropriée. Au Canada, des études nationales et provinciales ont été menées afin de déterminer la nature et l'étendue des préoccupations en matière d'assurance et de responsabilité.

En résumé, les études indiquent que les organismes sans but lucratif se questionnent au sujet du coût des primes et des assurances offertes. Des programmes ont été abandonnés et certaines activités, restreintes parce que les assurances coûtaient trop cher ou qu'aucune n'était disponible. Les études indiquent également qu'une majorité d'organismes n'a adopté aucune politique ou méthode relative à la gestion des risques. De plus, de nombreux organismes croient appartenir à une catégorie où le risque est peu élevé.

En vertu de leur mission qui consiste à venir en aide aux populations vulnérables, de nombreux

¹Pendant des siècles, les organismes canadiens de bienfaisance ont œuvré sous la protection de la doctrine de l'immunité caritative. Un jugement de la Cour suprême du Canada rendu en 2005 a statué que la doctrine ne constitue plus une protection valide contre la responsabilité du fait d'autrui (Alexander, Holburn, Beaudin & Lang, s.r.l., « Supreme court confirms there is no doctrine of charitable immunity », Corporate/Commercial Practice e-News, février 2006. www.ahbl.ca/files/publications/commercial_litigation/Corporate_Commercial_ENews_Feb_2.pdf, consulté le 9 juillet 2007).

organismes sans but lucratif offrent des programmes et des services qui comportent des risques inévitables. C'est pourquoi il peut être contre-productif dans le secteur bénévole de considérer le risque comme étant une chose négative à éviter. La démarche adoptée dans le cadre de la présente étude reconnaît le fait que certains risques valent la peine d'être pris puisque leurs avantages pour l'organisme et ses clients l'emportent sur les menaces; la gestion des risques est donc définie en fonction de cette réalité.

Les organismes font face à des risques à la fois assurables et non assurables lorsqu'ils mènent leurs activités. Ceux-ci sont présentés dans un cadre conceptuel unifié dans le Modèle 1 du présent document. La documentation met l'accent sur les risques tels qu'ils sont définis dans les polices d'assurance et suggère des façons de les restreindre grâce à des pratiques spécifiques de gestion des risques. Toutefois, les risques non assurables, comme la perte de sources de financement ou le départ de bénévoles, qui peuvent tous deux mettre en péril la survie des organismes sans but lucratif, sont chose fréquente. La meilleure façon d'atténuer ces risques consiste à adopter de saines pratiques de gestion.

On peut conclure à partir de l'examen de la documentation que la gestion des risques et une bonne gestion sont inextricablement reliées. Le défi que les organismes sans but lucratif ont à relever est d'intégrer la sensibilisation aux risques et aux pratiques sécuritaires à tous les niveaux de l'organisme et dans tous les aspects de ses activités. On ne devrait pas seulement discuter des pratiques sécuritaires et les encourager; on devrait les récompenser dans le but d'enraciner ces comportements chez les membres jusqu'à ce qu'ils fassent partie de la culture de l'organisme.

La souscription d'une assurance appropriée est un élément très important du programme de gestion des risques d'un organisme sans but lucratif. Du point de vue de la gestion des risques, l'assurance est une méthode de limitation des dégâts après l'événement. Cependant, la documentation à la fois canadienne et étrangère confirme à quel point il est difficile pour un organisme sans but lucratif de se procurer une assurance appropriée. Au Canada, peu d'assureurs desservent le secteur bénévole et ceux qui le font exigent des primes très élevées.

Au fil des ans, les produits d'assurance se sont diversifiés. Dans le cadre d'une saine politique de gestion des risques, les organismes doivent déterminer le type d'assurance dont ils ont besoin pour protéger leur entreprise. Pour ce faire, ils doivent évaluer la probabilité qu'un risque particulier se concrétise par rapport au coût de la protection contre ce risque. Dans le domaine des organismes sans but lucratif, cela est particulièrement difficile en raison de nombreux risques parfois élevés et de ressources financières limitées pour se protéger contre ceux-ci; par conséquent, de nombreux organismes bénévoles canadiens se retrouvent sans protection suffisante. L'examen de la documentation démontre clairement que les organismes sans but lucratif ont du mal à souscrire une assurance appropriée à un coût raisonnable. Cela est encore plus vrai en période de resserrement du marché des assurances.

Recherche quantitative

L'analyse des résultats du sondage en ligne utilisé nous en apprend encore davantage que la documentation. Cette étude, la première à grande échelle sur les pratiques d'assurance dans le secteur bénévole de l'Ontario, est également la première au Canada à examiner aussi en profondeur la gestion des risques au sein des organismes sans but lucratif. Elle fournit un portrait détaillé des pratiques d'assurance et de gestion des risques des organismes sans but lucratif en Ontario.

Alors que quatre-vingt-dix pour cent des organismes de l'échantillon sont assurés, cent douze ne le sont pas. Ces organismes sont généralement petits, ont peu ou pas d'employés rémunérés, ont

des budgets annuels de moins de 15 000 \$ et ont peu de chances d'obtenir du financement de la part des différents paliers de gouvernement. De plus, il est moins probable qu'ils soient enregistrés en tant qu'organismes de bienfaisance qu'ils desservent directement les gens ou qu'ils se retrouvent dans le secteur des services sociaux. Même si la moitié des organismes non assurés jugent que leurs risques sont faibles, un certain nombre d'entre eux admettent que les risques encourus sont élevés et que les conséquences pourraient être désastreuses. La conséquence de l'absence d'assurance la plus souvent mentionnée est la difficulté de recruter des bénévoles.

Les quatre-vingt-dix pour cent d'organismes assurés sont en moyenne titulaires de six types de polices d'assurance. Les polices que les organismes souscrivent le plus souvent sont les suivantes : l'assurance des biens, l'assurance de responsabilité générale, l'assurance de responsabilité des administrateurs et des dirigeants et l'assurance contre les accidents et les blessures. Plus des deux tiers des organismes se sont procuré leurs assurances auprès d'agents commerciaux. Le coût moyen (médian) des primes d'assurance est de 7 500 \$ et près de la moitié des organismes déclarent que leurs primes avaient augmenté en moyenne de 10 % au cours des deux années précédentes, alors que, pour le quart des répondants, elles avaient progressé de 15 % ou plus. Près de quarante pour cent des organismes ont attribué l'augmentation de leurs primes à des raisons internes, telles que l'élargissement de la couverture et les demandes d'indemnisation antérieures. Quarante-cinq pour cent ont attribué l'augmentation des primes à diverses raisons externes, comme l'inflation, les événements du 11 septembre et autres désastres.

En dépit du fait que près de la moitié des organismes de l'échantillon croient que leurs activités ne présentent que de faibles risques, les deux tiers des organismes sondés gèrent les risques jusqu'à un certain point. Les organismes s'engagent en moyenne dans neuf activités de gestion des risques. Les modalités de fonctionnement les plus fréquentes sont : les protocoles d'autorisation de signature, les protocoles de respect de la vie privée et de la confidentialité et les vérifications indépendantes. Les organismes assurés ont plus tendance à mettre en place des politiques et méthodes en matière de gestion des risques et à mettre des pratiques en œuvre dans ce domaine.

Lorsqu'on leur a demandé de définir la gestion des risques dans leurs propres termes, les répondants ont le plus souvent mentionné qu'il s'agissait d'être conscient des risques, de les détecter et de les minimiser. Toutefois, près du tiers des répondants n'ont pas répondu à cette question et neuf pour cent ont indiqué ne pas le savoir ou ont donné une réponse qui démontrait leur mauvaise conception de la gestion des risques.

Le coût des assurances est lié à un certain nombre de variables. C'est à Toronto et dans le Nord de l'Ontario que les primes sont les plus élevées, atteignant presque le double de celles exigées dans l'Est de la province. Les organismes qui desservent plus de 100 personnes par mois paient environ le double pour leurs primes d'assurance que ceux qui en desservent moins de 100. Plus un organisme est grand, plus il est susceptible d'avoir soumis des demandes d'indemnisation et plus ses primes sont élevées.

Même si la perception du niveau de risque des organismes est étroitement liée au coût des assurances, les pratiques et les politiques de gestion des risques n'y sont pas directement reliées. Toutes les variables ayant contribué de façon importante à la compréhension de la relation entre l'assurance, la gestion des risques et les caractéristiques organisationnelles ont été réunies dans une analyse séquentielle de la régression. Cette section se termine par la présentation d'un modèle d'analyse causale qui illustre la relation entre l'ensemble des variables, de risque et d'assurance justifiant le coût de l'assurance. Les variables mesurées dans le cadre de l'étude expliquent cinquante-cinq pour cent des taux d'assurance; en d'autres termes, l'étude a

permis de cibler cinquante-cinq pour cent des raisons déterminant le coût de l'assurance. Ce haut taux d'explication des écarts atteste la validité du questionnaire.

Recherche qualitative

La recherche qualitative fournit un soutien contextuel aux résultats de la recherche quantitative. Les groupes de discussion régionaux ont donné aux organismes l'occasion d'émettre leur opinion au sujet de l'assurance et de la gestion des risques et de faire des suggestions sur la façon dont le gouvernement et les compagnies d'assurance pourraient mieux aider le secteur à faire face aux primes d'assurance de plus en plus élevées.

De nombreux participants étaient d'avis qu'il leur serait profitable d'avoir accès à des séances de formation en petits groupes pour apprendre à mieux gérer les risques. La personne qui donnerait cette formation serait idéalement neutre et posséderait de l'expérience en gestion des risques et une connaissance du secteur bénévole. Les participants ont aussi suggéré de préparer un modèle de bonnes pratiques de gestion des risques que les organismes pourraient utiliser comme aide-mémoire. On a également suggéré de créer une fiche comparative des types d'assurance offerts par les principales compagnies qui permettrait de mettre en perspective les détails des couvertures et des taux. Enfin, de nombreux participants ont exprimé leur frustration de ne pas être capables de recruter et de conserver des bénévoles. Outre la satisfaction personnelle, certains avaient l'impression qu'il y avait peu d'avantages pour les personnes qui donnent de leur temps et croyaient que le secteur serait plus attrayant pour les bénévoles potentiels s'il existait un programme de réduction des impôts.

Exposé

L'examen de la documentation, le sondage et les groupes de discussion démontrent que le secteur est de plus en plus conscient du large éventail de risques auxquels les organismes sans but lucratif font face. « Faire le bien » ne confère plus l'immunité aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance. Soudainement confrontés à de nouvelles réalités, dont l'importance accrue accordée aux droits de la personne et une société davantage judiciairisée, sans compter le manque de ressources et la hausse des primes d'assurance, ces organismes cherchent des solutions pour se protéger et gérer les risques auxquels ils font face. Ils demandent l'aide du gouvernement, du secteur de l'assurance et de leurs propres réseaux.

L'équipe de recherche note que le gouvernement de l'Ontario a pris les mesures suivantes :

Le Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario (PBO) a été mis en place afin de fournir aux organismes sans but lucratif le soutien dont ils ont besoin dans la poursuite de cette quête. À l'initiative du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (MACI), un comité comprenant des représentants du gouvernement, du secteur bénévole, de celui de l'assurance et du milieu universitaire a été mis sur pied. Son mandat consiste à définir des stratégies pour aider le secteur à gérer les risques et pour améliorer l'accessibilité à l'assurance.

Dans le cadre du PBO, le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration a commandé l'étude qui fait l'objet du présent document. Il s'agit de la première étude publique exhaustive sur les pratiques d'assurance et de gestion des risques en Ontario. Comme c'est dans cette province que se trouve le plus grand secteur bénévole, l'étude éclaire non seulement les secteurs ontariens des organismes sans but lucratif et de l'assurance, mais également d'autres secteurs canadiens. Sa portée est plus large que celle de toute étude menée sur le sujet jusqu'à maintenant grâce à un échantillon de près de 1 300 organismes sans but lucratif. Au sondage en ligne se sont ajoutées des entrevues qualitatives approfondies. Cette démarche à deux volets fournit non seulement des renseignements précieux en ce qui a trait aux pratiques d'assurance et de gestion des risques du secteur bénévole, mais elle met également en lumière les besoins et les inquiétudes du secteur.

Comme la documentation le démontre, les organismes sans but lucratif ne sont pas toujours conscients des risques auxquels ils font face. L'initiative du PBO a suscité la création du Centre de ressources en assurance et en responsabilité pour les organismes sans but lucratif, accessible à l'adresse <http://riskmanagement.imaginecanada.ca>. Le Centre offre actuellement une gamme de services partout dans la province, notamment des ateliers de formation.

Ce genre de partenariat est représentatif d'une nouvelle tendance en matière de collaboration intersectorielle destinée à résoudre des problèmes sociaux qui ont une incidence sur la viabilité d'une véritable société civile. Les organismes sans but lucratif doivent continuer à prendre des risques pour servir les citoyens les plus vulnérables de la société. Il faut que les secteurs public et privé reconnaissent l'importance de leur travail et facilitent leurs activités plutôt que de les entraver. En invitant des représentants des trois secteurs à travailler de concert pour régler ces problèmes et trouver des solutions qui permettront au secteur bénévole de poursuivre son important travail, le PBO offre le leadership nécessaire pour résoudre une problématique grandissante.

Les principales recommandations sont présentées ci-dessous :

Secteur de l'assurance

- Le secteur de l'assurance devrait être plus conscient de l'importance du secteur bénévole, qui représente 6,8 % du PIB et emploie 20 % de la main-d'œuvre canadienne.
- Les compagnies d'assurance devraient être plus conscientes des besoins propres aux organismes sans but lucratif, particulièrement en ce qui concerne la responsabilité des bénévoles.
- Le secteur de l'assurance devrait aider les organismes à explorer les possibilités d'assurance collective.

Gouvernement

- Le gouvernement devrait soutenir l'élaboration et la prestation de programmes de formation et la fourniture des ressources connexes en matière d'assurance et de gestion des risques.
- Le gouvernement devrait explorer les possibilités d'aider le secteur et d'accroître la participation des bénévoles.
- Le gouvernement devrait permettre au secteur d'avoir accès aux résultats de la recherche.

Secteur bénévole

- En raison des différents niveaux de risque associés à chaque sous-secteur, les organismes de ces sous-secteurs devraient profiter des réseaux existants pour partager l'information au sujet des assurances et de la gestion des risques.
- Les organismes sans but lucratif devraient procéder à la gestion efficace des risques et en assurer effectivement la mise en œuvre grâce aux pratiques suivantes :
 - définir clairement le concept de gestion des risques et déterminer les domaines où leurs employés courent des risques, à tous les niveaux de l'organisme relativement à l'ensemble des processus;
 - encourager leurs employés et leurs bénévoles à participer à des séances d'information et à des ateliers sur la gestion des risques;
 - promouvoir la sensibilisation continue des membres du conseil d'administration, des employés et des bénévoles à l'égard de la gestion des risques en organisant des programmes annuels d'orientation et de mise à jour concernant la gestion des risques et les questions d'assurance connexes;
 - faire preuve d'une bonne gouvernance générale, qui constitue un aspect essentiel de la gestion des risques;
 - redéfinir les pratiques de gestion de façon à intégrer la gestion des risques aux activités de l'organisme;
 - surveiller les pratiques de gestion des risques des organismes et offrir des récompenses alléchantes aux employés qui respectent les politiques de gestion des risques.

3. EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Les deux dernières décennies ont été marquées par les nombreux défis qu'ont dû relever les quelque 48 000 organismes sans but lucratif et organismes bénévoles de l'Ontario. Les changements apportés aux politiques gouvernementales de financement, la décentralisation des programmes ainsi que d'importantes compressions budgétaires ont plongé le secteur bénévole dans un état de crise quasi permanent (Eakin, 2006; Meinhard et Foster, 2003; Rice et Prince, 2000; Scott, 1992). Plus récemment, cette crise a été exacerbée par l'augmentation des coûts d'assurance attribuable, en partie, aux attaques terroristes du 11 septembre, à l'explosion de la bulle technologique sur les marchés boursiers, à une série de désastres naturels ayant affligé la communauté mondiale ainsi qu'au resserrement cyclique du marché des assurances.

C'est ironiquement au moment exact où ces énormes changements se sont produits que les gouvernements et les chercheurs se sont intéressés de plus près au secteur bénévole. Des études statistiques mesurant l'ampleur et l'apport du secteur bénévole canadien ont révélé pour la première fois à quel point ce secteur était important pour l'économie canadienne.

Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche choisie comprenait l'examen de plus de quatre cents sources, de provenance nationale et internationale. Veuillez vous reporter à l'annexe O pour un exposé détaillé de la méthodologie employée lors de l'examen de la documentation.

Ces quelque 161 000 organismes sans but lucratif, qui représentent neuf pour cent des employeurs au Canada, emploient vingt pour cent de la main-d'œuvre nationale (McMullen et Schellenberg, 2002, p. 20-21). Cela équivaut à plus de deux millions d'emplois (ENONB, 2005) et à 6,8 % du PIB national (Statistique Canada, 2004, tableau 2, p. 6). De plus, six millions et demi de Canadiens font du bénévolat au sein d'organismes sans but lucratif (Hall et coll., 2001), totalisant plus d'un milliard d'heures de travail au profit de l'économie canadienne.

Outre la reconnaissance de ce fait, on s'est rendu compte que de nombreux organismes bénévoles, dont les budgets sont restreints, faisaient face à des problèmes grandissants en raison de la décentralisation et des changements liés au financement. Le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux ont organisé des conférences, des colloques, des groupes de réflexion et des tables rondes pour trouver des façons d'aider ce secteur à s'adapter aux nouvelles réalités. Le plus ambitieux de ces programmes a été l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) du gouvernement fédéral mise en œuvre en 1998 pour examiner les questions préoccupant le secteur. Le mandat de l'ISBC s'est terminé en 2003. Au cours de cette période, « la viabilité du secteur bénévole [a été] menacée par la hausse vertigineuse des primes d'assurance, une incapacité grandissante à obtenir une couverture ainsi qu'une crainte d'offrir des services dans un climat de plus en plus judiciairisé et craintif » (Bustard, 2004, p. 5).

« Inquiet de l'incidence de l'accès limité aux assurances de responsabilité et des coûts élevés de celles-ci », le Forum du secteur bénévole et communautaire (FSBC), une des retombées de l'ISBC, « a déterminé que l'assurance constituait un problème national dans le secteur bénévole » (Forum du secteur bénévole et communautaire, 2004, p. iii). En 2004, le FSBC a réalisé un sondage auprès de 330 organismes sans but lucratif partout au Canada afin de mieux comprendre les pratiques d'assurance de ce secteur et la façon dont il réussissait à faire face à l'augmentation des primes (Forum du secteur bénévole et communautaire, 2004). Un autre sondage mené par Easter Seals et l'Université Ryerson a sélectionné un échantillon pancanadien encore plus grand dans un but qui était essentiellement le même (Meinhard, 2005). Ces sondages, ainsi que d'autres menés à l'échelle provinciale (mentionnés ci-dessous), indiquent

que les organismes sans but lucratif sont inquiets au sujet de la disponibilité et des coûts des assurances et de l'incidence de ces facteurs sur leur capacité à fournir des services, mais que seule une minorité d'organismes a recours à des pratiques officielles de gestion des risques. Pour un résumé et une synthèse de ces études et de celles qui sont citées ci-dessous, veuillez consulter l'annexe A.

Initiatives provinciales

Au cours de la même période, des études indépendantes ont été menées dans plusieurs provinces sur la question des assurances. Un grand nombre de ces initiatives ont été entreprises à l'instigation ou avec le soutien des gouvernements provinciaux, ce qui indique qu'ils reconnaissent le sérieux des inquiétudes du secteur bénévole à cet égard. La première étude a été réalisée en Colombie-Britannique en réponse aux inquiétudes grandissantes du secteur bénévole de la province en ce qui a trait à la gestion des risques, à la responsabilité civile et à la difficulté de recruter des membres pour siéger au conseil d'administration en raison de problèmes de responsabilité civile (Goldberg, 2002). Cette étude était soutenue par deux organismes gouvernementaux : le Ministry of Community, Aboriginal and Women's Services et le Corporate and Personal Property Registries.

Les organismes bénévoles de l'Alberta faisaient également face à un manque de renseignements sur les couvertures d'assurance appropriées. C'est ce qui a mené à la « création de l'Alberta Voluntary Sector Insurance Council (AVSIC) composé de représentants du secteur de l'assurance, du secteur bénévole et du gouvernement de l'Alberta » (Alberta Superintendent of Insurance, 2007, p. 1). En plus de préparer une trousse d'outils en matière d'assurance pour le secteur bénévole, l'AVSIC a également mené un sondage auprès des compagnies d'assurance afin de déterminer les types d'assurance qu'elles offraient au secteur bénévole. En 2004, l'Edmonton Chamber of Voluntary Organizations s'est associée à la Ville d'Edmonton pour mener une enquête auprès de 47 organismes sans but lucratif afin d'en déterminer les pratiques et les problèmes en matière d'assurance.

Même si nous avons été dans l'impossibilité de trouver des sondages publiés dans d'autres provinces, les problèmes d'assurance y sont aussi présents. En Saskatchewan, des programmes tels que le Premier's Voluntary Sector Initiative (PVSII) et des organismes comme Volunteer Regina et Volunteer Saskatoon ont contribué à rehausser le profil du secteur bénévole et de ses inquiétudes en matière notamment de gestion des risques et d'assurance responsabilité civile. La Law Reform Commission of Saskatchewan a publié une série de rapports sur les problèmes de responsabilité civile auxquels fait face le secteur bénévole : *Liabilities of Volunteers and Organizations in the Not-for-profit Sector (1999)*, *Liability of Board Members in the Not-for-profit Sector (2001)* et *Report on the Liability of Directors and Officers of Not-for-Profit Organizations (2003)*. Ces rapports, fondés sur les consultations effectuées par la Law Reform Commission auprès du secteur des organismes à but non lucratif, concluaient que la responsabilité civile constituait un problème grave pour ces derniers.

Le Manitoba est la seule province à avoir suivi l'exemple de l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire en signant une déclaration de soutien en vertu de laquelle le gouvernement provincial et les municipalités du Manitoba s'engageaient à soutenir le secteur bénévole de cette province (Voluntary and Nonprofit Sector Organization of Manitoba, 2005). Toutefois, aucune attention particulière n'a été portée aux questions de risque et de gestion des risques.

Le Québec soutient le programme de responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants des associations sportives et récréatives provinciales, qui est administré par *Regroupement Loisir Québec*. Le but premier de ce programme est de fournir une assurance de responsabilité civile

couvrant les demandes d'indemnisation de tiers faites à l'endroit des administrateurs de ces organismes sans but lucratif de compétence provinciale. Il couvre les accusations d'actions préjudiciables portées contre les administrateurs ou les membres du conseil d'administration.

Au Canada atlantique, un groupe de travail a été mis sur pied par la région atlantique du Bureau d'assurance du Canada (BAC) afin de régler les problèmes de disponibilité et de coûts des assurances (Uebel, Wolfgang et BizNext, 2005). À Terre-Neuve-et-Labrador, le ministre des Services gouvernementaux a pris part à un comité ad hoc qui a étudié les problèmes d'assurance dans la province. Le ministère des Services gouvernementaux s'est associé au BAC de la région atlantique ainsi qu'au Community Services Council Newfoundland and Labrador (CSC) pour mener une étude sur les problèmes d'assurance de responsabilité civile. L'Insurance Review Board de la Nouvelle-Écosse, créé dans le cadre du projet de loi 1 du gouvernement de la Nouvelle-Écosse, a publié un rapport distinct, *Rates and Availability of Insurance in Nova Scotia*, en novembre 2004, au sujet des coûts et de la disponibilité des assurances dans la province. En 2002, l'Assemblée générale de la Nouvelle-Écosse a adopté la loi intitulée *Volunteer Protection Act* dans le but de restreindre la responsabilité civile des bénévoles œuvrant au sein d'organismes sans but lucratif. Jusqu'à maintenant, aucune autre assemblée législative provinciale n'a pris de telles mesures.

Ontario

En 1997, le gouvernement de l'Ontario a commandé un rapport sur le secteur des organismes sans but lucratif. Dans ses recommandations, le gouvernement a convoqué en 1998 le Forum ontarien sur le bénévolat dans le but « d'aider le secteur bénévole à trouver des moyens pour que les organismes bénévoles puissent régler leurs problèmes communs » (Forum ontarien sur le bénévolat, 1998). Le rapport recommandait aussi que les organismes de bienfaisance aient la possibilité de souscrire une assurance de responsabilité civile pour les membres de leur conseil d'administration (Eakin, 2004).

Les questions d'assurance ont été propulsées à l'avant-plan des inquiétudes du secteur bénévole de l'Ontario lorsque l'augmentation des primes d'assurance a menacé l'existence de groupes comme l'Ontario Federation of Snowmobile Clubs (OFSC), qui dépendent de bénévoles pour offrir leurs programmes. « Tout organisme ontarien qui s'appuie sur des bénévoles pour la réalisation de ses programmes a un réel problème de responsabilité civile [...] parce qu'il n'existait pas de loi en Ontario pour protéger un bénévole contre une poursuite déraisonnable lorsque ce dernier n'avait pas fait preuve de négligence ni de malveillance délibérée, qu'il avait simplement fait de son mieux » (Craig Nicholson, cité dans *CharityVillage*, 24 octobre 2005). Une coalition de groupes de services communautaires ontariens appelée « Protect Our Volunteers » a été créée en janvier 2005 pour presser la province d'« adopter une loi appropriée concernant la responsabilité civile des bénévoles [...] afin de protéger convenablement les bénévoles communautaires contre les accusations déraisonnables en matière de responsabilité civile » (Protect our Volunteers, 2005).

L'importance primordiale de la gestion des risques pour le secteur des organismes sans but lucratif est démontrée une fois de plus par la création en novembre 2006 du Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario, une initiative du ministère des Affaires civiles et de l'Immigration. Ce partenariat réunit des représentants du secteur bénévole et sans but lucratif, du secteur de l'assurance, de divers ministères provinciaux actifs auprès des organismes sans but lucratif, ainsi que du monde universitaire. Cette initiative de un million de dollars, qui s'échelonne sur cinq ans, tentera de trouver des façons d'aider les organismes sans but lucratif à gérer et à réduire leurs risques en matière de responsabilité civile et à obtenir la couverture d'assurance qui leur convient.

Résumé

Ce bref survol démontre qu'il existe un problème grandissant en matière de gestion adéquate des risques et de couverture d'assurance dans le secteur des organismes sans but lucratif partout au Canada. Les trois paliers de gouvernement ainsi que le secteur de l'assurance au Canada se sont joints au secteur bénévole pour trouver des solutions. Des études nationales et provinciales ont été menées pour déterminer l'intensité et la nature des préoccupations au sujet de l'assurance et de la responsabilité civile. En résumé, les études indiquent que les organismes sans but lucratif se questionnent au sujet du coût des primes et des assurances offertes. Des programmes ont été abandonnés et certaines activités, restreintes parce que les assurances coûtaient trop cher ou qu'aucune n'était disponible. Les études indiquent également qu'une majorité d'organismes n'a adopté aucune politique ou méthode relative à la gestion des risques. (Veuillez vous reporter à l'annexe A pour un examen détaillé et une synthèse des différentes études.)

Les centres et les chambres de bénévoles de toutes les provinces et de tous les territoires offrent maintenant sur leurs sites Web des renseignements sur la gestion des risques. L'examen de la documentation porte à croire que l'attention accordée à cette question est un phénomène récent, ce qui indique que les organismes sans but lucratif sont de plus en plus conscients du fait que la gestion des risques est une mesure de protection importante dans un monde de plus en plus judiciairisé, récemment secoué par de nombreux scandales hautement médiatisés. Les sections qui suivent décrivent les perspectives actuelles sur les risques et la responsabilité civile, la gestion des risques ainsi que l'assurance.

Le sens de risque et de gestion des risques

La plupart des définitions du risque et de la gestion des risques nous proviennent du secteur de l'assurance et ont tendance à avoir une connotation négative : un risque est une menace, une chose à éviter, et, s'il est impossible de l'éviter, il doit alors être atténué grâce à des pratiques de gestion des risques incluant les polices d'assurance.

Même si le terme risque était à l'origine neutre, une mesure de probabilité autant négative que positive, dans la langue usuelle « il ne semble plus exister de risques positifs; tous les risques semblent négatifs » (Landry, 2005, p. 5). Par exemple, le Bureau d'assurance du Canada (2007) considère un risque comme étant la possibilité que surviennent des événements indésirables ou que les employés, les clients, les bénévoles, les membres du conseil d'administration, les biens ou la réputation d'un organisme subissent un préjudice.

Toute éventualité qui pourrait empêcher un organisme sans but lucratif de poursuivre sa mission et son mandat est considérée comme un risque (Alliance for Nonprofit Management, 2007; Alberta Voluntary Sector Insurance Council, 2006). Il n'est donc pas surprenant que les sites Web décrivent toute une gamme de risques menaçant les organismes.

Selon la Charity Commission du Royaume-Uni (2007), les risques peuvent être regroupés en cinq catégories :

Risques dus à un relâchement de la gouvernance : par exemple une supervision fiduciaire compromise par des administrateurs incompetents, un conseil d'administration fantoche, un conflit d'intérêts, une mauvaise circulation de l'information, etc.

Risques opérationnels : incluant (sans toutefois s'y limiter) les risques concernant la propriété (y compris la propriété intellectuelle), le personnel (normes d'emploi, santé et

sécurité), les bénévoles, les clients et la réputation de l'organisme, résultant de procédures opérationnelles inadéquates ou fautives.

Risques financiers : résultant de mauvais contrôles budgétaires et de rapports financiers déficients, d'une politique insuffisante en matière de réserves, de mauvais prêts et placements, de fraudes ou d'erreurs.

Risques dus à l'environnement extérieur : mauvaise image publique, mauvaise publicité, détérioration des relations avec les intervenants, changements démographiques et modification des politiques gouvernementales.

Risques de conformité : ignorance des lois et des exigences réglementaires ou manque de conformité à l'égard de celles-ci, dont les lois sur les impôts, sur les droits de la personne, etc.

Cette vision du risque comme étant une chose négative à éviter peut être contreproductive dans le secteur des organismes sans but lucratif. Un nombre important de ces organismes se lancent dès le départ dans des missions risquées, compte tenu de la nature des services qu'ils offrent et de la vulnérabilité des populations qu'ils desservent. Tenter d'éliminer totalement les risques limiterait certes leurs activités et les rendrait moins attrayants aux yeux des bénévoles, mais cela irait à l'encontre de leur mission et, au bout du compte, de leur raison d'être.

Les risques sont parfois nécessaires pour atteindre les buts visés. Les nouvelles initiatives et les nouveaux programmes sont parfois plus sujets aux risques, mais éviter de telles expériences pourrait mener à l'inertie, elle-même un risque pour la pérennité de l'organisme (Herman, Head, Fogarty et Jackson, 2004). Herman et ses associés (2004, p. 7) proposent une définition plus neutre du risque, le décrivant comme « la mesure de la possibilité que le futur soit étonnamment différent de ce à quoi nous nous attendons. Le risque est donc une chose qui a entre zéro et cent pour cent de probabilités de survenir. » Expliquer le risque de cette façon laisse entrevoir la possibilité que le fait de prendre un risque avec un nouveau programme, par exemple, mène également à des résultats positifs inattendus.

Le défi des organismes sans but lucratif est de déterminer les risques qui valent la peine d'être pris, puis de s'activer à réduire les incertitudes entourant les nouveaux programmes ou les nouvelles activités en les planifiant et en les structurant le mieux possible (Graff, 2003). Dans ce contexte, on peut considérer que les définitions traditionnelles (comme celles de l'Alliance for Nonprofit Management, 2007; de Bertrand et Brown, 2005; du Bureau des assurances du Canada, 2007), selon lesquelles la gestion des risques est fondamentalement une méthode permettant de minimiser la menace et de réduire la responsabilité civile, restreignent inutilement les organismes sans but lucratif qui désirent entreprendre d'importantes activités qui vont de pair avec leur mission (Herman et coll., 2004).

Définition de la gestion des risques

C'est dans cet esprit qu'est offerte la définition suivante de la gestion des risques :

La gestion des risques est un processus rigoureux qui aide tout d'abord un organisme à déterminer la viabilité de chacune de ses activités en cernant et en sopesant les avantages et les menaces qu'elles présentent pour la mission et le bien-être futur de l'organisme, puis à faire face aux menaces et à les atténuer grâce à de bonnes pratiques de gestion et à la mise en place de mesures stratégiques de protection pour prévenir les pertes ou réduire leur incidence.

Cette définition reconnaît non seulement que certains risques valent la peine d'être pris puisque les avantages qu'ils présentent surpassent les inconvénients pour l'organisme et ses clients, mais elle met également en lumière l'importance de bonnes pratiques générales de gestion et de mesures stratégiques de protection contre les risques. Ce thème est abordé en détail dans la section qui suit.

La pratique de la gestion des risques

La préparation de ce rapport a nécessité le dépouillement de plus de 400 articles, rapports, trousseaux d'outils et sites Web qui traitaient des risques et de la gestion des risques dans les organismes bénévoles et sans but lucratif. La plupart du temps, les articles préparés par et pour le secteur des organismes sans but lucratif portaient principalement sur les risques que courent les clients, les employés et les bénévoles, c'est-à-dire les risques reliés à la poursuite de leur mission; toutefois, la démarche est fragmentaire et surtout anecdotique, fournissant des conseils sur la façon de minimiser les risques propres à leur secteur d'activité. En revanche, les articles, les rapports et les fiches d'information préparés par les compagnies d'assurance insistent plutôt sur les risques couverts par les divers types d'assurance.

L'Alliance for Nonprofit Management (2004) a déterminé que les risques suivants étaient ceux que les organismes bénévoles devaient affronter le plus souvent (en ordre décroissant de fréquence) : blessures subies par les clients, les employés, les bénévoles et la population, dommages matériels, pratiques liées à l'emploi, fraude et non-respect des obligations juridiques.

Les articles décrivent les façons de minimiser les risques, en particulier les risques individuels et les stratégies visant à les prévenir. Seul un petit nombre d'articles présente la gestion des risques de façon globale, de manière à l'intégrer à la stratégie de gestion générale de l'organisme (Landry, 2005; Herman et coll., 2004; Gaskin, 2005; Volunteer Australia, 2003). Pourtant, les recherches révèlent que le plus grand risque auquel s'expose un organisme est ce qu'on appelle le « handicap de la nouveauté », c'est-à-dire la tendance qu'ont les nouveaux organismes à disparaître dans leurs cinq premières années d'existence (Stinchcombe, 1965; Hannan et Freeman, 1977; Aldrich et Ruef, 2006). Seulement vingt pour cent des nouveaux organismes de toute sorte survivent plus de cinq ans (Aldrich, 1979). Le handicap de la nouveauté découle de la combinaison des fortes pressions externes qui s'exercent sur l'organisme et du manque d'expérience de la direction qui n'a pas les compétences essentielles nécessaires pour résister à ces pressions. Le fait d'adopter de saines pratiques de gestion dès le départ contribue à atténuer le handicap de la nouveauté.

Dans le présent document, nous avançons que, conformément à notre définition et aux résultats de la recherche, de bonnes pratiques de gestion constituent la base de l'atténuation des risques et que des mesures particulières de gestion des risques devraient être incorporées dans la stratégie, la structure de gouvernance et les pratiques de gestion quotidiennes de l'organisme. À l'exception des risques externes, tous les risques sont visiblement reliés à une mauvaise gestion. La gestion des risques est inextricablement liée à de saines pratiques de gestion générale.

Pour la plupart des organismes sans but lucratif, le principal objectif de la gestion des risques est de protéger les principaux atouts de l'organisme – la propriété, les revenus, le personnel, les bénévoles et la réputation – de tout préjudice ou de toute perte ou dégradation. Les pertes, les dommages ou les préjudices survenant dans l'un ou l'autre de ces domaines peuvent coûter très cher à l'organisme, allant même jusqu'à entraîner sa fermeture. La protection de ces éléments, par le biais principalement de polices d'assurance, constitue la pierre angulaire des stratégies de gestion des risques. Certaines garanties procédurales visant à prévenir les pertes et les dommages peuvent également être mises en place. À quelques exceptions près (voir Herman

et coll., 2004), la plupart des ouvrages, des articles, des trousseaux d'outils et des manuels portent presque exclusivement sur cet aspect des risques et de la gestion des risques.

Il existe cependant d'autres moyens, qui ne sont habituellement pas pris en considération dans les stratégies de gestion des risques, pour prévenir les risques auxquels s'expose un organisme. Ce sont la loyauté envers la mission, une bonne gestion des ressources humaines, la responsabilité envers le public et les normes élevées de comportement moral et éthique.

Loyauté envers la mission. Il est important pour un organisme sans but lucratif de respecter sa mission – un objectif qui peut facilement être perdu de vue lorsque des efforts doivent être déployés pour calmer les crises, recueillir des fonds ou se lancer dans de nouvelles entreprises (Meinhard et coll., 2005). Le fait de s'éloigner de sa mission ou encore de s'en écarter a une incidence négative sur les intervenants, ce qui peut finir par compromettre la survie de l'organisme par suite d'une perte de clientèle, de donateurs, de personnel et de bénévoles qui, eux, croient toujours à la mission. Les organismes qui demeurent fidèles à leur mission s'exposent beaucoup moins au risque de s'aliéner les intervenants.

Bonne gestion des ressources humaines. Les organismes sans but lucratif font face à plusieurs défis en ce qui a trait à la gestion des RH. Seuls les grands organismes peuvent se permettre d'embaucher un directeur des ressources humaines et seulement les plus grands comptent un service des RH (McMullen et Schellenberg, 2003). Dans tous les autres organismes, la gestion des RH revient aux directeurs généraux qui sont peu nombreux à avoir eu une formation en RH. Les lignes directrices pouvant les aider ne tiennent pas compte de la réalité des petits organismes sans but lucratif (Meinhard, 2006). Une formation en gestion des RH portant sur le recrutement, l'embauche et les compétences en relations interpersonnelles, associée à la mise en place de politiques précises concernant la discrimination, le harcèlement, le congédiement et la sécurité des lieux de travail, ferait en sorte que l'organisme soit un endroit où il fait bon travailler et diminuerait en outre le risque que des plaintes soient portées contre l'organisme en ce qui concerne les pratiques liées à l'emploi.

Responsabilité envers le public. Il n'y a probablement aucun terme qui décrit mieux la réalité actuelle des organismes sans but lucratif que « responsabilité ». Cela constitue désormais un critère que le gouvernement et autres bailleurs de fonds exigent avant d'accorder des fonds à un organisme (Meinhard et coll., 2003). Le public, connaissant les fiascos liés à la transparence des comptes comme le détournement par la Croix rouge américaine de fonds destinés aux victimes des événements du 11 septembre, le scandale des commandites ici, au Canada, et autres affaires de détournement de fonds qui ont fait les manchettes, exige une meilleure transparence de la part des organismes sans but lucratif. Ceux qui ont des méthodes comptables clairement établies permettant de « suivre la piste de l'argent » deviennent automatiquement plus responsables. Toutefois, une saine gestion financière n'est pas la seule façon de se montrer responsable. L'évaluation continue des programmes et du rendement visant à démontrer l'utilisation efficace des ressources de l'organisme est importante pour les intervenants. Plus l'organisme est responsable et transparent, plus les donateurs, les bénévoles et le personnel compétent seront attirés vers cet organisme et moins ce dernier sera exposé aux pertes, aux réclamations et aux procès.

Normes élevées de comportement moral et éthique. Le fait de respecter des normes élevées en matière de morale et d'éthique est plus important que jamais en ces temps de judiciarisation où la gouvernance d'entreprise fait l'objet de la plus haute surveillance. On tient généralement pour acquis que les organismes sans but lucratif sont entourés de cette aura de « gens dévoués se consacrant à de bonnes causes ». Cependant, de récents

exposés faisant état de conduites contraires à l'éthique et de verdicts de responsabilité du fait d'autrui ont attiré davantage l'attention sur cette question dans le milieu des organismes sans but lucratif². Une supervision fiduciaire transparente et une conduite parfaitement conforme à la morale et à l'éthique sur tous les plans atténueront les risques d'atteinte à la réputation de l'organisme.

De saines pratiques de gestion jouent un rôle crucial dans la réduction des risques, mais au sein d'organismes dépourvus d'une gestion adéquate, la mise en œuvre de pratiques de gestion des risques est essentielle. Même dans les organismes bien administrés, des stratégies particulières de réduction des risques s'avèrent souvent nécessaires. L'intégration de telles pratiques peut avoir un effet bénéfique sur l'amélioration de la gestion en général qui, à son tour, entraînera d'autres avantages comme un accroissement de l'efficacité et du rendement et de meilleures relations entre la direction et le personnel.

Intégration des pratiques de gestion des risques

Selon Graff (2003), la gestion des risques vise trois buts : 1) la prévention – empêcher les choses de mal tourner, 2) la minimisation des préjudices – habituellement en se procurant une assurance et 3) la réduction de la responsabilité – documenter les pratiques de gestion des risques afin de « réduire les possibilités de poursuites judiciaires fructueuses ». La responsabilité de la gestion des risques peut être déléguée à un professionnel de la gestion des risques à temps plein, elle peut revenir à un cadre supérieur ou être confiée à un comité composé d'employés et de bénévoles (Herman et coll., 2004). Lorsque l'une des deux dernières options est retenue, l'avis d'experts externes serait fort probablement requis.

Les articles, les sites Web, les trousseaux d'outils et les modèles que nous avons examinés présentent des étapes et des marches à suivre pour atteindre ces objectifs. Certains sont plus détaillés que d'autres, faits pour répondre à divers besoins selon la taille, les activités et la structure de l'organisme. Les étapes et les pratiques suggérées dans les différents articles entrent dans ces catégories générales d'activités :

- déceler et évaluer les risques;
- déterminer les mesures qui doivent être prises, en d'autres termes, établir une politique relative aux risques – il s'agit du point sur lequel insistent en majorité les articles et les sites Web;
- mettre en place des mesures de contrôle des risques – autre point important sur lequel se penche la documentation;
- surveiller et réévaluer les pratiques de gestion des risques, au besoin.

Chacune de ces catégories de gestion des risques comprend de nombreuses activités spécifiques; il est donc facile de perdre de vue la stratégie d'ensemble ou, pour utiliser une métaphore connue, de voir l'arbre qui cache la forêt. Toutefois, la gestion des risques ne devrait jamais être qu'une série de mesures prises uniquement pour contrer des risques précis. Lorsqu'elle est bien menée, c'est une stratégie globale mettant en cause tout l'organisme : les membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs et subalternes, les employés et les bénévoles (Landry, 2003; Volunteering Australia, 2003; Herman et coll., 2004).

Le rôle du conseil d'administration est crucial dans la définition du type de gestion des risques (Siegel, 2006), mais à peine 40 % des conseils des organismes sans but lucratif canadiens ont adopté des politiques de gestion des risques (Bugg et Dallhoff, 2006). En débutant par les

² Notons à titre d'exemples le procès intenté en 1995 contre l'ancien président de United Way of America pour avoir escroqué cet organisme et le procès de 1999 pour responsabilité du fait d'autrui contre les employés de la Children's Foundation qui avaient posé des gestes contraires à la morale et à l'éthique.

membres du conseil d'administration, chaque personne œuvrant au sein de l'organisme devrait recevoir une formation lui permettant de reconnaître les risques inhérents à la pratique de ses activités, que celles-ci concernent le grand public, les clients, les collègues ou les subordonnés, et suivre les procédures mises en place afin d'éviter ou de minimiser les risques. Continuellement encouragés et récompensés, ces comportements s'enracinent chez les individus comme dans l'organisme. Avec le temps, ces pratiques deviennent partie intégrante de la culture de l'organisme (Purdue, 2007; Wiegman, von Thadden et Gibbons, 2007).

Lorsqu'il est question de gestion des risques, tous les articles examinés partent de l'hypothèse que les organismes et leurs membres sont conscients des risques et du besoin de les gérer. Les articles désignent ensuite les mesures que doit prendre l'organisme pour gérer les risques. Toutefois, comme l'indiquent les résultats de divers sondages canadiens (voir l'annexe A), « de nombreux organismes sans but lucratif ne sont pas conscients de l'existence de telles politiques ou pratiques ou bien n'en ont pas mis en place dans leur organisme [...] » (Goldberg, 2002, p. 16).

Certains organismes sont conscients des risques, mais ne croient pas qu'ils s'appliquent à eux, si bien qu'ils ne sont même pas assurés (Meinhard, 2005). La documentation existante n'aborde pas la façon de conscientiser les organismes aux risques auxquels ils font face ni l'importance de gérer les risques qui en découlent.

La conscience du risque résulte parfois de poursuites judiciaires hautement médiatisées, comme *Bazley c. la Children's Foundation* et *Jacobi c. le Boys' and Girls' Club de Vernon*. Il arrive par ailleurs que les organismes prennent conscience des risques lorsque des bénévoles refusent d'y être associés à cause d'une couverture insuffisante en matière de responsabilité civile (Goldberg, 2002; Meinhard, 2005). Parfois, la conscience d'une problématique importante n'est acquise que grâce aux efforts déployés par les parties intéressées en ce sens.

Le secteur bénévole du Canada, avec l'aide du Bureau d'assurance du Canada et ses homologues provinciaux, a relevé le défi en créant des sites Web qui traitent des assurances et de la gestion des risques. En Ontario, le Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario organise une série d'ateliers partout dans la province pour conscientiser les organismes aux risques et les aider à élaborer des politiques et des pratiques de gestion des risques.

Le manque de gestion officielle des risques dans les organismes sans but lucratif canadiens

Les preuves empiriques et celles tirées des études indiquent toutes qu'une majorité d'organismes sans but lucratif canadiens n'ont pas de politiques ni de procédures officielles de gestion des risques. La plupart des sondages ne portent que sur un échantillon restreint, mais en viennent tous à la même conclusion : bien peu d'organismes ont mis en place un programme officiel de gestion des risques.

Selon les diverses études examinées à l'annexe A, seulement 40 % des organismes sans but lucratif canadiens en moyenne prennent des mesures pour réduire les risques. Dans une vaste étude sur la gouvernance des organismes sans but lucratif, dont l'échantillon compte plus de 1 300 organismes partout au Canada, on apprend que seulement 40 % des organismes ont déclaré que la gestion des risques faisait partie de la stratégie de gouvernance du conseil d'administration (Bugg et Dallhoff, 2006). Il est évident que la majorité des organismes sans but lucratif ne se sont pas donné de politiques ou de pratiques de gestion des risques. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles les organismes sans but lucratif ne pratiquent pas la gestion des risques :

- De nombreux organismes sans but lucratif croient que les risques encourus sont faibles (Meinhard, 2005).
- Les budgets limités et les équipes d'employés restreintes laissent peu de temps pour s'occuper de la gestion des risques en plus de la charge quotidienne de travail (Meinhard, 2005; Herman et coll., 2004).
- La pratique actuelle selon laquelle les gouvernements financent des projets plutôt que des programmes entiers diminue encore davantage les ressources opérationnelles; il devient alors plus difficile d'obtenir une couverture d'assurance appropriée (MacLeod, 2005).
- La gouvernance repose entre les mains de membres bénévoles du conseil d'administration qui manquent souvent de connaissances et d'expérience en ce qui concerne la gestion des risques (Hunter, 2003; Volunteer Canada, 2002).
- L'idée que « faire le bien » ne peut pas être cause de préjudice. Cela découle de la doctrine de l'immunité caritative, qui n'est plus une excuse acceptable puisqu'elle a été exclue par les tribunaux, mais le mythe demeure (Alexander et coll., 2006; Oshinsky et Diaz, 2002; Public Entity Risk Institute, 2007).

Les organismes sans but lucratif font pourtant face à des risques bien particuliers :

- Ils desservent des populations vulnérables où le risque d'abus et (ou) de préjudice non intentionnel est plus grand (Herman et coll., 2004; MacLeod, 2005).
- Ils entreprennent une vaste gamme d'activités pour lesquelles il n'est pas toujours possible d'obtenir une assurance (Herman, 2002) et sur lesquelles il est plus difficile de maintenir un certain contrôle (Herman et Jackson, 2004).
- Leur financement est instable et inadéquat; les employés sont donc surmenés et courent plus de risques de commettre des erreurs (Meinhard, 2006).
- Les exigences des donateurs peuvent menacer la capacité des organismes à remplir leur mission (Meinhard et Foster, 2003).
- Les organismes sans but lucratif sont particulièrement sujets aux risques reliés aux bénévoles (Gaskin, 2005). Ces risques comprennent la mauvaise utilisation de l'autorité, le surmenage, le non-respect de la confidentialité et la présentation fallacieuse de l'organisme (Graff, 2003).
- Un organisme pourrait faire face à des conséquences désastreuses à cause d'erreurs de la part des bénévoles et pourrait perdre la confiance du public, qui est un atout inestimable (Griffith et coll., 2005).

Résumé

Les organismes font face à des risques à la fois assurables et non assurables lorsqu'ils mènent leurs activités. Une grande partie de la documentation met l'accent sur le risque tel qu'il est défini dans les polices d'assurance et sur les façons de le restreindre grâce à des pratiques précises de gestion des risques. Toutefois, les risques non assurables sont courants, comme la perte de sources de financement ou le départ de bénévoles (qui peuvent tous deux mettre en péril la survie d'un organisme sans but lucratif). La meilleure façon d'atténuer ces risques consiste à adopter de saines pratiques de gestion.

On peut conclure, à partir de cette analyse de la documentation, que la gestion des risques et la bonne gestion sont reliées de façon inextricable. De saines pratiques de gestion permettent à un organisme de rester fidèle à sa mission, de bien traiter ses employés, de pouvoir répondre de ses actes devant les parties intéressées et de garder intacte sa réputation en matière de comportement moral et éthique, en plus de réduire les risques assurables et non assurables. Les organismes bien gérés peuvent facilement intégrer des mesures précises de gestion des risques. Par contre, l'intégration de pratiques de gestion des risques dans des organismes ayant une

piètre gestion peut être le point de départ de l'implantation de meilleures pratiques de gestion générale, ce qui aidera également les organismes à s'occuper des risques non assurables.

Même si les pratiques et les stratégies de gestion des risques sont souvent présentées de façon fragmentaire, le défi des organismes sans but lucratif est d'enraciner à tous les niveaux et dans tous les aspects de leurs activités la conscience du risque et les pratiques sécuritaires. On ne devrait pas seulement discuter des pratiques sécuritaires et les encourager, on devrait les récompenser dans le but d'enraciner ces comportements chez les membres jusqu'à ce qu'ils fassent partie de la culture de l'organisme.

Nous concluons cet exposé sur la gestion des risques par la présentation d'un cadre fondé sur le modèle des systèmes ouverts regroupant tous les risques auxquels font face les organismes sans but lucratif. Ce modèle décrit les organismes comme étant des systèmes cybernétiques qui importent des ressources de l'environnement, les transforment et réexportent le produit de ce processus de transformation dans l'environnement. Comme le laisse entendre le Modèle 1, les risques peuvent survenir à n'importe quelle de ces trois phases. Ils peuvent survenir durant la phase d'importation, qui correspond à l'acquisition des ressources et à la réponse aux demandes de l'environnement, durant la phase de transformation pendant laquelle les ressources acquises sont transformées pour donner les produits et services offerts par l'organisme, et finalement durant la phase d'exportation pendant laquelle le produit final est retourné dans l'environnement, compte tenu de la mission et des objectifs de l'organisme.

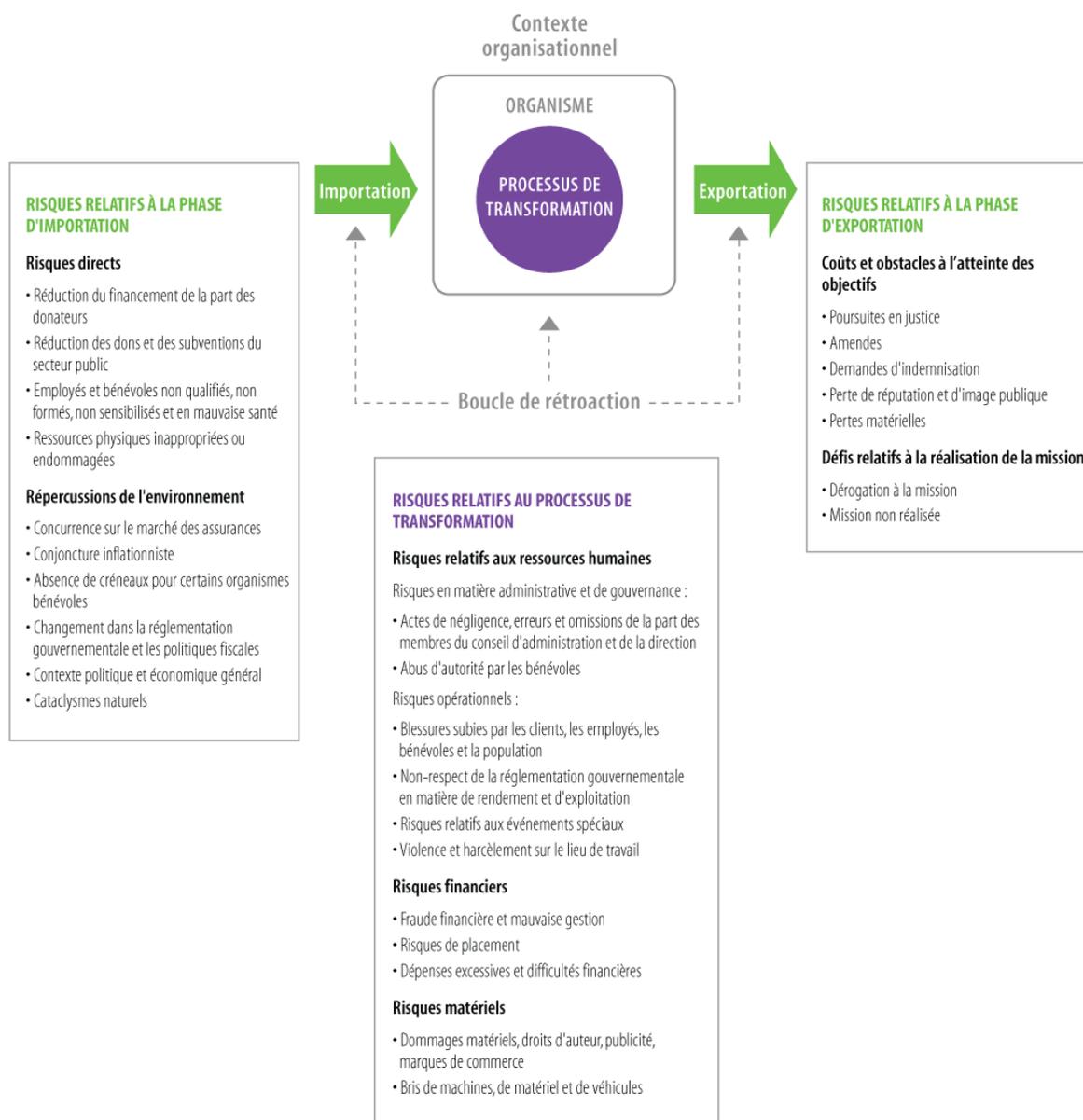
Durant la phase d'importation, les risques peuvent être catégorisés ainsi : a) risques directs reliés aux ressources vitales dont l'organisme a besoin pour s'acquitter de sa mission, comme des coupes dans le financement, b) risques résultant de l'instabilité générale de l'environnement, comme une mauvaise conjoncture économique, les changements apportés à la réglementation gouvernementale, les désastres naturels et autres.

C'est dans la phase de transformation que les risques potentiels sont les plus élevés. Lorsqu'un organisme poursuit sa mission et ses objectifs, il peut courir des risques reliés à ses ressources humaines, financières et matérielles. Il pourrait s'agir d'abus envers les employés, les bénévoles ou les clients et de blessures subis par ceux-ci, de fraude et de mauvaise gestion des finances ainsi que de dommages matériels. Veuillez vous reporter au Modèle 1 à la page suivante pour une liste plus exhaustive.

Dans la phase d'exportation, les risques sont reliés aux coûts et aux obstacles à l'atteinte des objectifs, tels que les amendes et les poursuites en justice. L'incapacité d'atteindre les objectifs et de remplir la mission peut ultimement mener à la disparition de l'organisme.

En résumé, cette section mettait l'accent sur la détermination, l'évaluation et la prévention des risques d'un point de vue holistique et transorganisationnel. Toutefois, une part importante de la gestion des risques consiste à restreindre ou à minimiser les préjudices une fois que le mal est fait. C'est là le rôle des assurances, le sujet de la prochaine section.

Modèle 1. Cadre de système ouvert pour visualiser les risques organisationnels



L'assurance : outil de gestion des risques

Du point de vue de la gestion des risques, l'assurance est une méthode de limitation des dégâts après l'événement. Il s'agit d'une compensation des pertes déjà encourues et d'un élément essentiel de l'arsenal de gestion des risques des organismes sans but lucratif.

La définition d'« assurance »

L'assurance est une promesse de compensation de pertes futures potentielles précises en contrepartie d'un paiement périodique. Conçu pour protéger le bien-être financier d'un individu, d'une entreprise ou de toute autre entité en cas de perte inattendue (<http://www.investorwords.com/2510/insurance.html>), il s'agit d'un système qui « répartit les pertes de quelques-uns sur les épaules de plusieurs [...] offrant ainsi la paix d'esprit dans un monde où les risques sont nombreux » (Association des courtiers d'assurance du Canada, 2005). « L'assurance permet [aux organismes] de se lancer dans de nombreux projets sans avoir à se faire des réserves afin de couvrir les coûts reliés à certains types de pertes » (ibid.).

Un bref historique des assurances³

Certains documents écrits sur les assurances datent de l'Antiquité. La première preuve de l'existence d'une assurance a été consignée en Chine, en 3000 avant notre ère. Dans le but de minimiser leurs risques de pertes, les marchands chinois répartissaient leurs cargaisons entre de nombreux navires et s'associaient à des assureurs qui compensaient les pertes subies. Les « primes » n'étaient perçues qu'une fois que les assureurs avaient payé les demandes d'indemnisation. Elles prenaient la forme de main-d'œuvre engagée à long terme, jusqu'à ce que tous les coûts soient remboursés à l'assureur.

L'assurance à Babylone était plus raisonnable et ressemblait davantage à notre système. Comme cela a été noté dans le Code d'Hammourabi en 2100 avant notre ère, les bailleurs de fonds acceptaient d'annuler le remboursement des prêts dans les cas où les commerçants subissaient des pertes. Pour offrir cette protection, les bailleurs de fonds demandaient une prime qui s'ajoutait aux intérêts réguliers sur le prêt. Les primes payées par plusieurs commerçants absorbaient les pertes subies par quelques-uns d'entre eux. Il existe aussi des documents attestant que d'autres peuples anciens – les Juifs, les Égyptiens, les Phéniciens et les Romains – avaient des systèmes d'assurance semblables à celui des Babyloniens.

Même si la majorité des assurances de l'époque étaient en lien avec les risques du commerce et se négociaient entre individus, d'autres formes d'assurance se sont développées. Les Babyloniens ont commencé à mettre en place des assurances élargies prévoyant le versement de prestations à une famille en cas de décès – un système précurseur de l'assurance-vie. Au temps des Romains, des entreprises de pompes funèbres épargnaient aux membres des familles endeuillées le fardeau des dépenses liées à l'enterrement. Les assurances contre les incendies ont fait leur apparition après le grand incendie de Londres en 1666. Toutefois, ce n'est qu'en 1688 qu'a vu le jour la première compagnie d'assurance, la Lloyd's de Londres, nommée ainsi en l'honneur du café où les premiers contrats d'assurance ont été passés entre les marchands, les propriétaires de navires et les assureurs.

³ Cette courte présentation n'a pas pour objet de traiter en détail l'histoire des assurances. Elle n'est présentée que pour expliquer les origines de la gestion des risques. L'information présentée a été rassemblée à partir de divers sites Web et ne prétend pas être précise.

Les premières compagnies d'assurance en activité au Canada avaient leur siège social en Grande-Bretagne et œuvraient dans les domaines de l'assurance maritime et de l'assurance contre les incendies. La première compagnie d'assurance canadienne, fondée en 1804, était la Phoenix Assurance de Montréal. Aujourd'hui, plus de 150 sociétés d'assurance sont en activité au Canada et offrent une grande variété de produits (Canadian Insurance, 2007). Certains d'entre eux sont présentés à la section « Types d'assurance ».

Les assurances dans le secteur bénévole

Le moment où les organismes sans but lucratif et bénévoles ont commencé à avoir recours aux services d'agents d'assurance n'est pas bien défini. Jusqu'à ce qu'elle soit invalidée dans un certain nombre d'affaires judiciaires dans les dernières décennies du vingtième siècle, la doctrine de l'immunité caritative était généralement acceptée en Amérique du Nord (Siegel, 2006). De nombreux organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif ont ainsi été amenés à penser qu'ils n'avaient pas besoin d'une assurance de responsabilité civile.

Aujourd'hui, on estime que de 70 à 90 % des organismes sans but lucratif du Canada sont protégés par une forme d'assurance⁴, mais « la compréhension de la protection fournie par un contrat d'assurance est limitée » (MacLeod, 2005, p. 15). Avec seulement quelques agences spécialisées dans les assurances pour le secteur bénévole, quelque 45 000 organismes sans but lucratif ont eu de la difficulté à trouver une couverture appropriée à un coût abordable (MacLeod, 2005). Il s'agit là d'un des catalyseurs de toute l'activité dont l'assurance et la gestion des risques font l'objet.

Certains des sous-secteurs les plus sujets aux risques ont activement examiné les options et cherché des solutions, dans plusieurs cas en collaboration avec leurs agents. Par exemple, un courtier du Sud de l'Ontario a tenté d'alerter les politiciens et le public à l'égard du désespoir des regroupements sportifs et récréatifs devant l'hésitation des compagnies d'assurance à continuer de les assurer (Algie et Adams, 2005).

Les assureurs canadiens ont cessé de couvrir les activités récréatives; même si une poignée d'assureurs étrangers acceptent de couvrir ces activités, ils demandent pour cela des primes élevées (Olney, 2004; MacLeod, 2005). La hausse des taux d'assurance combinée à celle des coûts énergétiques a augmenté les frais d'exploitation, ce qui s'est soldé en retour par une augmentation considérable des frais aux usagers (Ontario Recreation Facilities Association, 2003). L'augmentation des primes et la disponibilité de l'assurance ont également touché d'autres domaines à haut risque, comme les services pour les adultes et les jeunes ayant des besoins spéciaux (Olney, 2004). « Il a été extrêmement difficile pour une grande majorité d'organismes sans but lucratif offrant des services ou des produits aux populations vulnérables d'obtenir une couverture à un prix abordable » (MacLeod, 2005, p. 20).

L'hésitation du secteur de l'assurance à offrir une assurance responsabilité civile aux organismes sans but lucratif provient surtout de la vulnérabilité de la clientèle que desservent ces derniers (MacLeod, 2005). Ajoutons à cela la perception qu'il est plus risqué d'assurer les organismes sans but lucratif parce qu'ils ont des normes d'exploitation moins élevées en raison d'un manque de compétences en affaires (MacLeod, 2005).

Compte tenu du nombre croissant de poursuites judiciaires, les gens ont cessé de faire du bénévolat dans les activités sportives et récréatives (Ontario Recreation Facilities Association, 2003). Il s'agit d'une grande source d'inquiétude pour ces organismes qui s'appuient, en grande

⁴ Cette estimation découle de diverses études menées au Canada (passées en revue à l'annexe A), dont certaines évaluent le nombre à 90 % et d'autres, à 70 %.

partie, sur la force de leurs bénévoles. Ils s'inquiètent du nombre décroissant de bénévoles et des responsabilités auxquelles ceux-ci pourraient devoir faire face.

En 1997, le Congrès américain a adopté la Volunteer Protection Act dans le but de rassurer les bénévoles et d'encourager le bénévolat. En 2005, au Wisconsin, une affaire judiciaire a démontré que cette loi peut protéger les bénévoles, mais non l'organisme qui, dans ce cas-ci, avait été poursuivi après qu'un bénévole de l'organisme en question eut causé un accident (Charity Governance Blogs, 2005). Une initiative est en cours en Ontario pour presser le gouvernement d'adopter une loi sur la protection des bénévoles comme celle qu'a adoptée la Nouvelle-Écosse. Au Nouveau-Brunswick une proposition semblable a été rejetée en deuxième lecture.

Comprendre les tarifs d'assurance

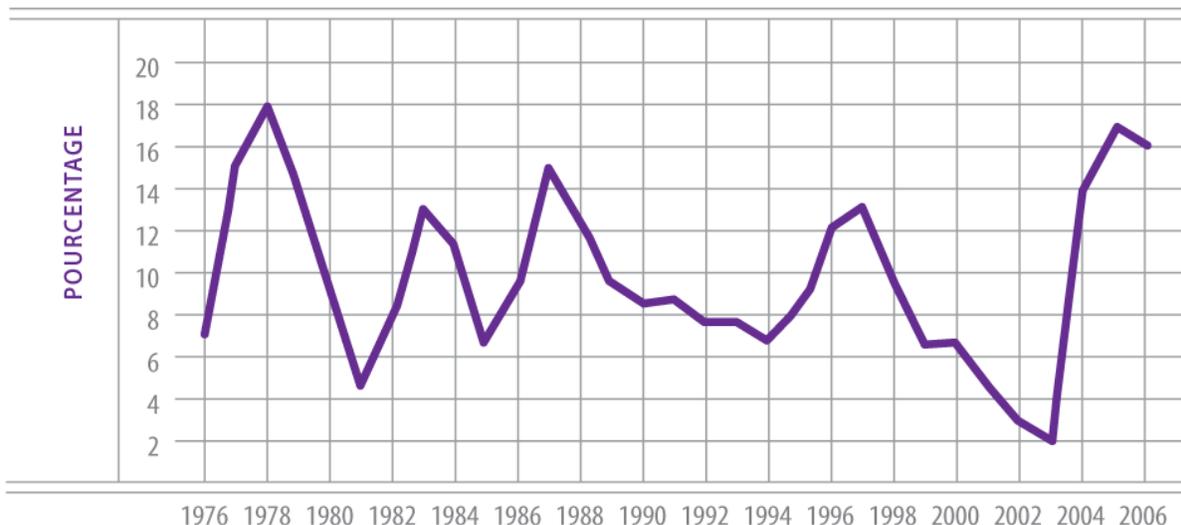
Le coût de l'assurance des personnes ou des organismes n'est couvert qu'en partie par les primes des garanties d'assurance responsabilité ou risques divers. Le montant des primes est investi et les gains que ces placements rapportent s'ajoutent aux primes pour couvrir le coût réel de la couverture. Par conséquent, les primes d'assurance fluctuent non seulement selon l'importance des pertes techniques, mais aussi en fonction du rendement des placements.

En période d'explosion des marchés, les compagnies d'assurance sont à la recherche de capital supplémentaire à investir afin de profiter de la hausse rapide des rendements sur le marché. Une concurrence féroce pour l'acquisition de nouveaux clients et la volonté de prendre de plus grands risques, étant donné que le rendement de l'investissement est supérieur aux pertes techniques, font baisser les primes. C'est ce que l'on appelle un « relâchement » du marché. Le contraire se produit lorsque les revenus de placement diminuent. Les compagnies ne sont pas enclines à prendre des risques puisque leurs réserves sont réduites. Puisque les assurances sont difficiles à obtenir, les primes augmentent. C'est ce qu'on appelle un « resserrement » du marché (Hodgson et Brakel, 2004).

Le dernier resserrement du marché à se produire au Canada a été causé par un certain nombre conjugué de facteurs : 1) un mauvais rendement du capital investi, 2) une augmentation marquée des coûts des demandes d'indemnisation pour blessures, même si le nombre de demandes est demeuré stable, 3) une augmentation du nombre de demandes d'indemnisation frauduleuses, 4) des catastrophes mondiales et 5) une hausse appréciable des taux de réassurance – une assurance que les compagnies d'assurance souscrivent pour se protéger contre les demandes d'indemnisation imposantes et inattendues (Association des courtiers d'assurance du Canada, 2007).

Le cycle de fluctuation entre le resserrement et le relâchement des marchés est d'environ dix ans. Le graphique 1 ci-dessous indique les fluctuations cycliques du rendement des capitaux propres. Notez la forte baisse en 2001 et 2002, le pire rendement des capitaux propres enregistré au cours des trois dernières décennies. Lorsque ce rendement diminue, le marché se resserre et le coût des primes augmente pour compenser.

Graphique 1. Rendement des capitaux propres, secteur des assurances IARD (1976-2006)



Source : Bureau d'assurance du Canada, cité dans Cook, G. et D. Hogan. *Cycle Politics*, 2007. *Canadian Insurance 2007 Annual Statistical Issue*, p. 20.

Au Canada, « les gouvernements fédéral et provinciaux réglementent et surveillent de près le secteur de l'assurance afin de veiller à ce que les compagnies d'assurance puissent s'acquitter de leurs engagements financiers envers les titulaires de polices. En outre, les pratiques de l'industrie ainsi que les questions relatives aux consommateurs, comme la tarification, les pratiques de vente et le comportement des courtiers, sont du ressort des provinces » (Bureau d'assurance du Canada, 2005).

Les derniers chiffres du Bureau d'assurance du Canada indiquent que les fortes augmentations de primes survenues à la suite des événements du 11 septembre se sont stabilisées et sont même à la baisse, particulièrement dans les domaines de l'assurance des biens et risques divers. Les primes d'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants et particulièrement les primes d'assurance de responsabilité générale, les plus importantes pour les organismes sans but lucratif, ne diminuent pas aussi rapidement (Uebel, Wolfgang et Biz Next, 2005, p. 85).

Les types d'assurance

Les organismes sans but lucratif n'ont pas tous les mêmes besoins en matière d'assurance, mais tous s'entendent sur la couverture de base. Les sinistres relatifs aux organismes sans but lucratif sont le plus souvent : 1) les demandes d'indemnisation et les poursuites judiciaires contre un organisme sans but lucratif, 2) les demandes d'indemnisation pour blessures subies par le personnel ou les bénévoles et 3) des demandes d'indemnisation pour la réparation ou le remplacement de biens qu'un organisme possède ou contrôle (Alliance for Nonprofit Management, 2007).

Demandes d'indemnisation et poursuites judiciaires contre les organismes sans but lucratif

C'est ce qu'on appelle habituellement la responsabilité civile. Ces sinistres sont couverts par divers types d'assurance :

Assurance de responsabilité civile commerciale : l'assurance RCC protège l'organisme contre les demandes d'indemnisation de tiers lorsqu'un dommage matériel ou un préjudice corporel a été causé par les produits de l'organisme ou les activités de ses membres, y compris les bénévoles, ou est survenu dans ses locaux.

Assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants :

l'assurance RCAD protège les dirigeants d'un organisme en ce qui concerne les demandes d'indemnisation relatives à l'emploi, comme un renvoi injustifié ou la discrimination, la mauvaise gestion des fonds ou le défaut de remplir ses obligations fiduciaires qui entraîne un préjudice non corporel à l'égard d'une personne.

Assurance de responsabilité professionnelle : cette police couvre les demandes d'indemnisation relatives à la responsabilité d'experts agréés fournissant des services pour un organisme. Ce type d'assurance est obligatoire si les services de l'organisme sont fournis par des professionnels agréés. On l'appelle aussi assurance erreurs et omissions.

Assurance complémentaire de responsabilité civile : supplément qui fournit une protection supplémentaire lorsque la couverture de base ne suffit pas.

Assurance automobile : cette assurance s'applique aux organismes dont le personnel ou les bénévoles conduisent un véhicule pour s'acquitter de la mission de l'organisme. Elle fournit habituellement une couverture distincte, assortie de primes distinctes, pour les blessures infligées à un tiers, les dommages causés au véhicule et le cas où un autre automobiliste n'est pas suffisamment assuré ou pas assuré du tout.

Autres politiques moins courantes : assurance de responsabilité en matière de pratiques d'emploi (RMPE), assurance en matière d'avantages sociaux et assurance de responsabilité en matière d'inconduite ou d'abus sexuel.

Demandes d'indemnisation déposées contre des organismes sans but lucratif pour des blessures subies par le personnel et les bénévoles

Ces sinistres sont couverts par les assurances suivantes :

Indemnisation des accidents du travail : indemnité versée par le gouvernement au titre de blessures subies dans l'exercice de ses fonctions, durant la période de convalescence ou à perpétuité si un employé ne peut reprendre le travail.

Responsabilité patronale : cette police protège les organismes contre les demandes d'indemnisation déposées par les employés ou les bénévoles qui se blessent dans l'exercice de leurs fonctions. Elle fait souvent partie de l'assurance de responsabilité civile commerciale.

Assurance contre les accidents et les blessures des bénévoles : couvre les frais reliés aux préjudices ou aux blessures subis par les bénévoles dans l'exercice de leurs fonctions non rémunérées.

Demandes d'indemnisation pour dommages causés à des biens que l'organisme possède ou contrôle

Une telle couverture comprend les assurances suivantes :

Assurance générale de bien : cette assurance couvre les dommages causés aux biens de l'organisme, y compris ceux causés par l'organisme aux biens d'autrui.

Assurance contre les crimes : cette couverture offre une protection financière contre les actes malhonnêtes que les employés peuvent poser et une police contre la destruction, la disparition et la malhonnêteté qui couvre le vol et autres pertes semblables associées à un délit à l'intérieur et à l'extérieur des locaux de l'organisme.

Assurance détournement : cette police protège l'organisme contre les pertes subies en raison d'une faute financière des membres de la direction ou du personnel. Si une personne cautionnée vole de l'argent, la société de cautionnement défrayera l'organisme de la somme manquante. Tous les membres de la direction et du personnel ayant des obligations financières devraient être cautionnés.

Assurance bris de machines : cette assurance couvre les coûts de réparation ou de remplacement du matériel de chauffage, de climatisation et de ventilation.

Assurance du matériel informatique et des logiciels : cette assurance couvre les coûts entraînés par le bris d'un ordinateur.

Solutions de rechange à l'assurance commerciale

Dans son rapport préparé en mars 2005 pour la Muttart Foundation, Gail MacLeod a recensé diverses options de rechange à l'assurance commerciale :

Mutuelles ou coopératives d'assurance : dont les membres bénéficient d'une protection mutuelle.

Compagnie d'assurance sans but lucratif : mise sur pied en Californie par un groupe d'importants subventionnaires « pour fournir une assurance à prix raisonnable aux organismes sans but lucratif établis en Californie » (MacLeod, 2005, p. 33).

Autoassurance : préparation à l'éventualité d'une perte par la constitution d'un fonds de réserve grâce à des versements réguliers.

Assurance réciproque : fournit une protection mutuelle aux adhérents dont les primes peuvent différer en fonction de la taille et de la nature de leur organisme, mais dont la couverture est exactement la même pour tous.

Résumé

Depuis l'Antiquité, on a tenté de prendre des dispositions pour l'indemnisation des pertes ou des dommages subis à la suite d'accidents ou de gestes délibérés. Les primes payées par la majorité, jumelées à la croissance des placements, couvrent les pertes subies par la minorité. Les assurés achètent une protection, non pas contre le risque d'une perte, mais pour l'indemnisation des pertes éventuelles. La protection peut servir à se prémunir non seulement contre les pertes ou les dommages subis par l'assuré, mais aussi contre les dommages et les préjudices que l'assuré peut causer à autrui.

Au fil des ans, les produits d'assurance se sont diversifiés de manière à couvrir pratiquement tous les risques. Dans le cadre d'une saine politique de gestion des risques, les organismes doivent déterminer le type d'assurance dont ils ont besoin pour protéger leur entreprise. Pour ce faire, ils doivent évaluer la probabilité qu'un risque particulier se concrétise par rapport au coût de la protection contre ce risque. Cela s'avère particulièrement difficile pour les organismes sans but lucratif puisqu'ils sont parfois exposés à des risques élevés, mais ne disposent que de ressources financières limitées pour s'en protéger.

Avec l'invalidation de la doctrine d'immunité caritative et l'hésitation croissante des bénévoles à se lancer dans des entreprises risquées sans assurance adéquate, les organismes sans but lucratif tentent d'obtenir une meilleure couverture d'assurance. Toutefois, en raison du faible nombre de sociétés d'assurance spécialisées dans le secteur des organismes sans but lucratif, de la non-disponibilité de certains types d'assurance et des coûts généralement élevés, de nombreux organismes bénévoles canadiens se retrouvent avec une couverture insuffisante.

Exposé

Cette étude, fondée sur plus de 400 sources dont des publications universitaires, des articles de journaux, des rapports, des sondages, des trousseaux d'outils et des sites Web, a tenté de donner un aperçu complet de l'information la plus récente concernant la gestion des risques et l'assurance dans le secteur des organismes sans but lucratif, en s'attardant principalement, mais non exclusivement, sur l'expérience canadienne. L'objectif est de permettre au lecteur de mieux

comprendre les questions et les problèmes relatifs au risque et à la responsabilité, à la gestion des risques et à l'assurance dans le secteur bénévole.

Cette étude ne se veut pas une marche à suivre pour gérer les risques, mais elle fournit néanmoins de précieux renseignements sur l'essence de la gestion des risques : gouvernance attentive de la part du conseil d'administration, saines pratiques de gestion dans l'ensemble de l'organisme qui en imprègnent la culture et, au besoin, activités particulières de gestion des risques. Ce rapport fournit un cadre qui permet de comprendre la portée globale du risque et de sa gestion.

La documentation accuse de sérieuses lacunes. Il nous a été impossible de déterminer l'étendue des risques auxquels est exposé le secteur dans son ensemble. Bien qu'il y ait un certain nombre d'exemples anecdotiques des risques encourus dans le secteur bénévole, il n'existe aucune étude qui mesure la fréquence des poursuites et des demandes d'indemnisation, pas plus que les coûts rattachés à ces pertes. Par ailleurs, certaines sources prétendent que le risque planant sur le secteur est faible; toutefois, ces allégations ne sont pas soutenues par des données empiriques. De plus, nous avons tout spécialement recherché des preuves nous permettant de déterminer si l'adoption de pratiques de gestion des risques fait en sorte que les organismes aient accès à des taux d'assurance plus favorables. Les allégations voulant qu'une gestion adéquate des risques entraîne une réduction des primes sont hypothétiques et non pas fondées sur des données empiriques. Il n'y a eu aucun examen empirique de cette relation et même les preuves non scientifiques sont insuffisantes. Certaines entrevues qualitatives (p. ex., Forum ontarien sur le bénévolat, 2004) semblent indiquer que les pratiques de gestion des risques n'ont aucune incidence sur les primes d'assurance.

Bien que la plupart des exposés sur les risques et leur gestion insistent sur les aspects négatifs des risques, particulièrement en ce qui concerne la vulnérabilité des populations desservies par le secteur bénévole, nous mettons l'accent sur le fait que certains risques valent la peine d'être pris lorsqu'ils servent la mission de l'organisme; autrement, la survie de ce dernier pourrait être compromise, car ses services ne comblent pas les besoins de sa clientèle et il cesse d'attirer les donateurs et les bénévoles. En définitive, nous concluons que les risques peuvent être positifs et même essentiels, mais ils doivent faire l'objet de mesures de protection présentes dans tous les aspects des activités de l'organisme et à tous les paliers de gouvernance.

Le fait de tenter d'éviter les risques, grâce à de saines pratiques de gestion organisationnelle, n'est qu'un des aspects de la gestion des risques. Un autre aspect consiste à prendre les dispositions nécessaires pour se prémunir contre les pertes subies à la suite de demandes d'indemnisation portées par un tiers contre l'organisme ou son personnel, de demandes d'indemnisation portées contre l'organisme relativement au bien-être physique et mental des employés et des bénévoles et de demandes d'indemnisation pour dommages matériels. La plupart du temps, ce type de protection est offert par les agents d'assurance commerciale, bien qu'il existe des solutions de rechange à ce type d'assurance.

L'examen de la documentation démontre clairement que les organismes sans but lucratif ont du mal à souscrire une assurance appropriée à un coût raisonnable. Ce phénomène s'accroît en période de resserrement du marché, mais, même lorsque les conditions du marché sont favorables, relativement peu d'assureurs offrent leurs services aux organismes sans but lucratif.

4. RECHERCHE QUANTITATIVE]

D'octobre 2007 à février 2008, environ 8 000 organismes sans but lucratif de l'Ontario ont été invités à participer à un sondage en ligne portant sur leurs pratiques en matière d'assurance et de gestion des risques. Cette section présente les résultats et les conclusions obtenus à partir du questionnaire et offre une analyse du profil d'assurance et des pratiques de gestion des risques des organismes sans but lucratif de l'Ontario.

Méthodologie de recherche

Le modèle de recherche a mis l'accent sur un sondage en ligne pour le secteur bénévole de l'Ontario. La stratégie d'échantillonnage avait pour but d'offrir un échantillon représentatif du secteur des organismes sans but lucratif et de bienfaisance de l'Ontario et de permettre l'examen d'un certain nombre d'aspects clés. Voir l'annexe O pour un exposé de la méthodologie employée pour mener cette recherche.

Caractéristiques de l'échantillon

Comme le décrit l'annexe O, la stratégie d'échantillonnage visait à offrir un échantillon représentatif des organismes sans but lucratif de l'Ontario, regroupés par région. Les sections qui suivent décrivent l'échantillon en fonction du mandat de l'organisme, de sa taille, de son budget, de l'emplacement et de l'enregistrement ou non à titre d'organisme de bienfaisance. Les caractéristiques de l'échantillon sont ensuite comparées à celles publiées dans l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles (ENONB) en 2003.

Mandat de l'organisme

Le tableau 1 présente la répartition de l'échantillon selon le mandat de l'organisme. On trouvera des définitions de chacun des types d'organisme à l'annexe B.

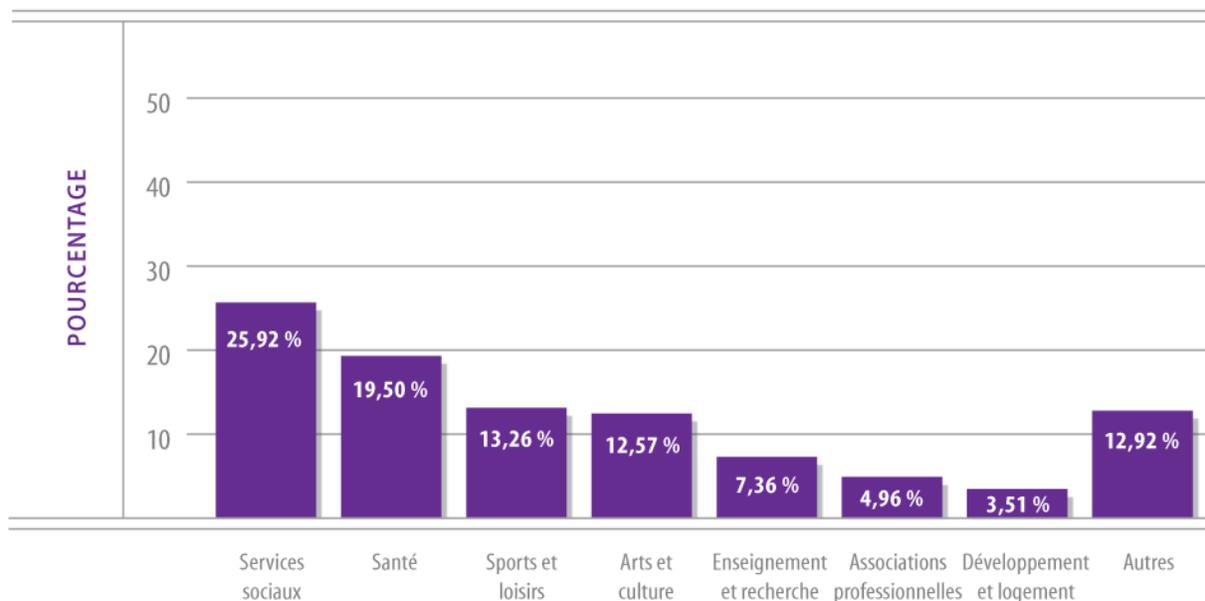
Tableau 1. Mandat

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Arts et culture	147	12,4	12,6
Asso. prof., syndicat	58	4,9	5,0
Développement et logement	41	3,5	3,5
Enseignement et recherche	86	7,3	7,4
Environnement	36	3,0	3,1
Subventions, promotion du bénévolat	24	2,0	2,1
Santé	228	19,3	19,5
International	20	1,7	1,7
Défense des droits	23	1,9	2,0
Religieux	16	1,4	1,4
Services sociaux	303	25,6	25,9
Sports et loisirs	155	13,1	13,3

Autre	32	2,7	2,7
Total	1 169	98,7	100,0
Manquants	15	1,3	
Total	1 184	100,0	

La figure 1 présente la répartition des types d'organisme en ordre décroissant de fréquence. Les types représentant moins de 3 % du total de l'échantillon ont été combinés dans la catégorie « Autres ». Les organismes de services sociaux forment le quart de l'échantillon, suivis des organismes qui offrent des services de santé et de bien-être (19,3 %), de ceux de sports et de loisirs (13,1 %) et de ceux du domaine des arts et de la culture (12,4 %).

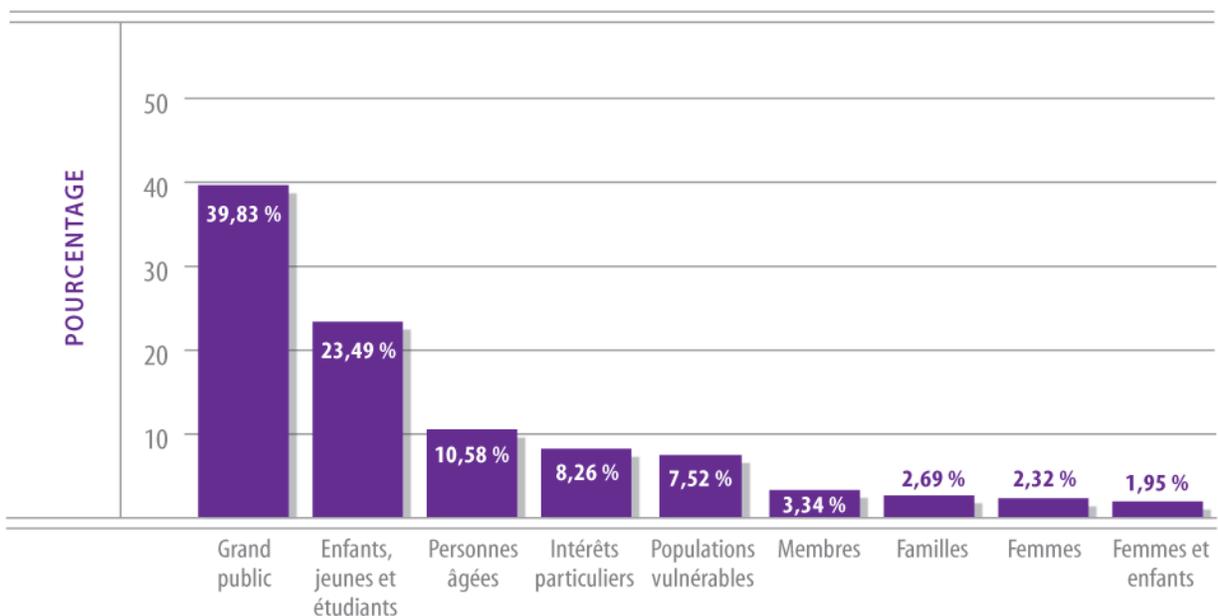
Figure 1. Mandat de l'organisme en ordre décroissant de fréquence



Quatre-vingt-douze pour cent des organismes de l'échantillon fournissent directement des services à la population. Les deux cinquièmes de ces organismes offrent des services au grand public. Un peu plus du cinquième offre des services aux enfants (10,8 %), aux jeunes (6,2 %) et aux étudiants (4,4 %). Dix-huit pour cent desservent des populations vulnérables, incluant les personnes âgées (10,6 %) et les personnes dans le besoin (7,5 %). Les organismes créés pour offrir un lieu de rassemblement aux personnes qui partagent un intérêt commun tel qu'un passe-temps, la musique et les sports représentent huit pour cent de l'échantillon.

La figure 2 présente la liste des personnes qui bénéficient des services des organismes en ordre décroissant de fréquence. Près des deux tiers (64 %) des organismes de l'échantillon servent plus de 100 personnes par mois; le reste des organismes est séparé également entre ceux qui servent moins de 50 personnes par mois et ceux qui servent entre 50 et 100 personnes par mois.

Figure 2. Bénéficiaires des services des organismes en ordre décroissant de fréquence



Statut et emplacement des organismes

Alors que quatre-vingt-dix pour cent (90 %) des organismes de l'échantillon sont légalement constitués, soixante-dix-huit pour cent sont des organismes de bienfaisance enregistrés. La durée d'existence des organismes va de moins de un an à 182 ans. L'âge moyen est de 33 ans et l'âge médian, de 25 ans. Quatre-vingt-cinq pour cent des organismes sont en activité depuis moins de 50 ans.

Comme l'indique la figure 3, les deux tiers des organismes de l'échantillon sont indépendants, vingt-trois pour cent sont des sièges sociaux et douze pour cent sont des succursales. Leur emplacement géographique est présenté à la figure 4.

Figure 3. Type d'organisme

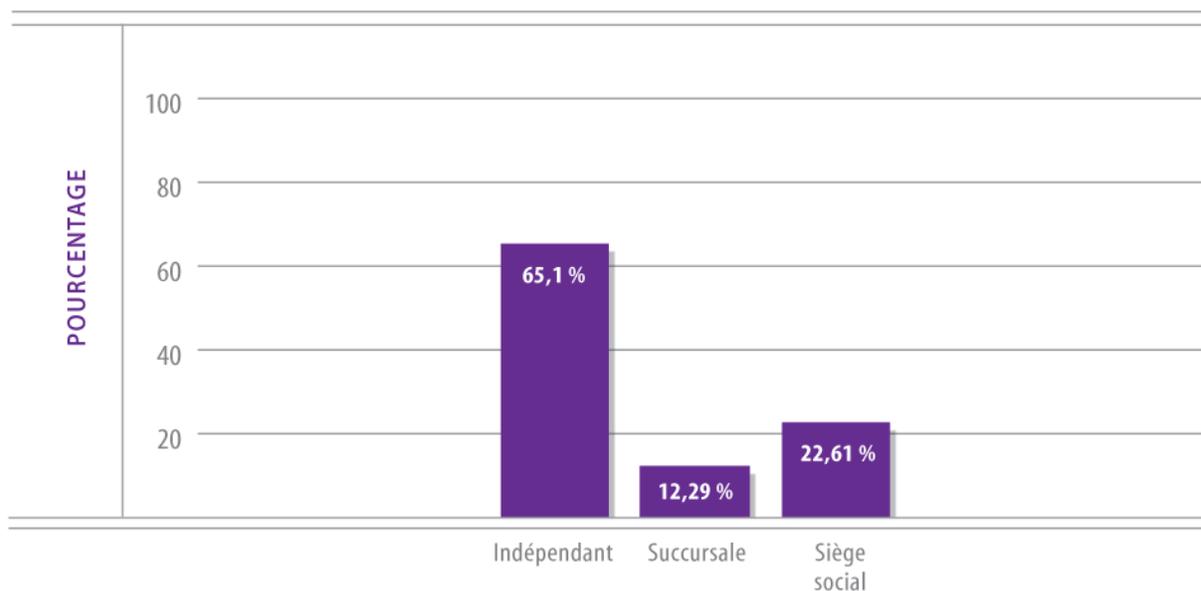
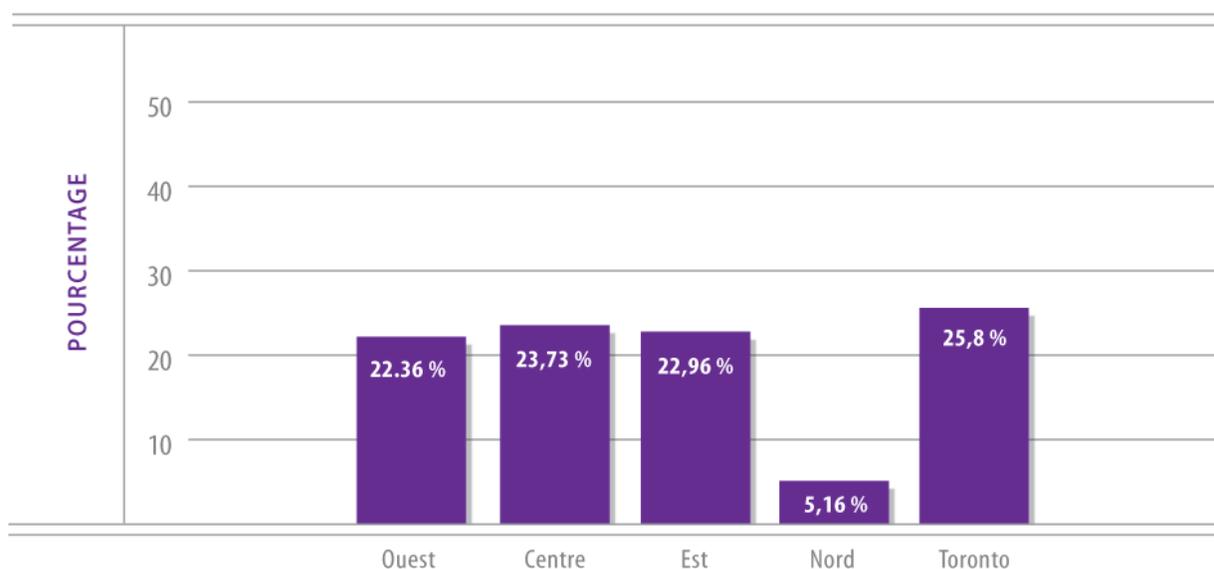
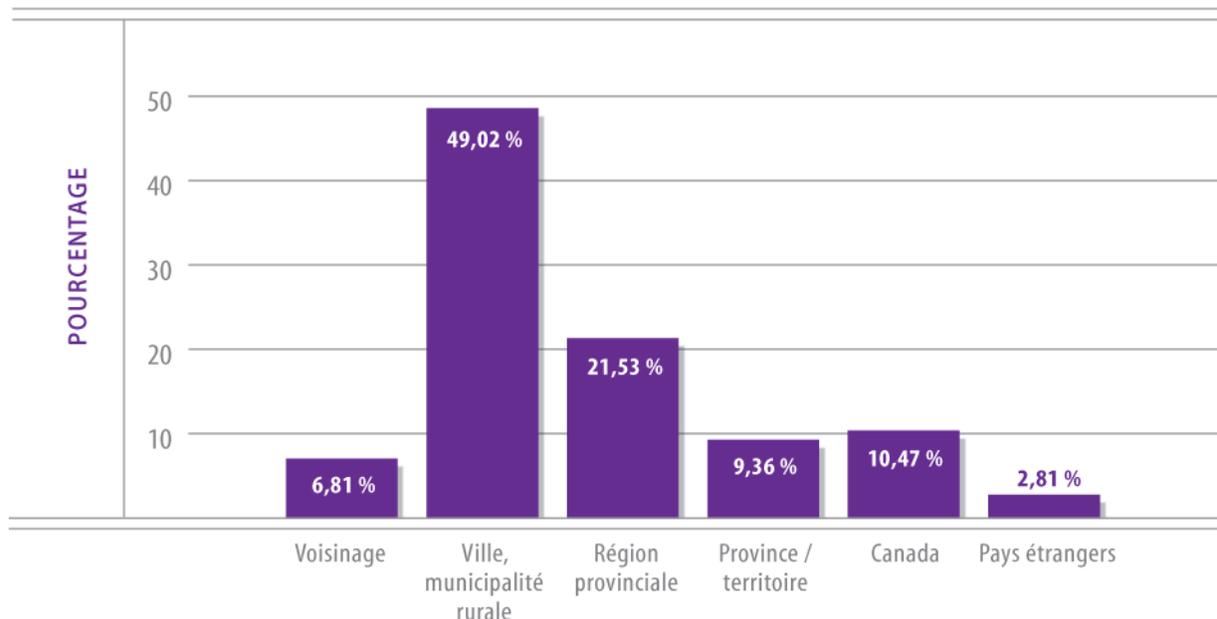


Figure 4. Répartition régionale des organismes



À l'exception de la région du Nord, l'échantillon est plutôt bien distribué entre les régions. Les organismes desservent généralement les villes, grandes et petites, ainsi que les municipalités rurales (49 %), alors que 21 % desservent une plus grande région de la province, que neuf pour cent (9 %) ont un mandat provincial et que dix pour cent offrent des services à l'échelle nationale (voir la figure 5).

Figure 5. Secteur géographique desservi



Taille de l'organisme

On peut se servir de trois critères différents pour déterminer la taille d'un organisme sans but lucratif : le nombre d'employés rémunérés, le nombre de bénévoles et le budget. Les figures 6 et 7 présentent la répartition des employés rémunérés et des bénévoles dans notre échantillon. Plus de 20 % des organismes échantillonnés n'ont aucun employé rémunéré et 11 % n'ont que des employés à temps partiel ou un employé à temps plein. Au total, près de la moitié des organismes fonctionne avec moins de 5 employés. Un très faible pourcentage des organismes emploient plus de 500 employés, dont le plus important compte 10 000 personnes. Le nombre moyen d'employés est de 51, mais le nombre médian n'est que de 5⁵.

⁵ Ce résultat est tout à fait normal dans le secteur des organismes sans but lucratif, où un petit nombre d'organismes emploie la grande majorité des travailleurs.

Figure 6. Nombre d'employés (regroupés selon les données brutes)

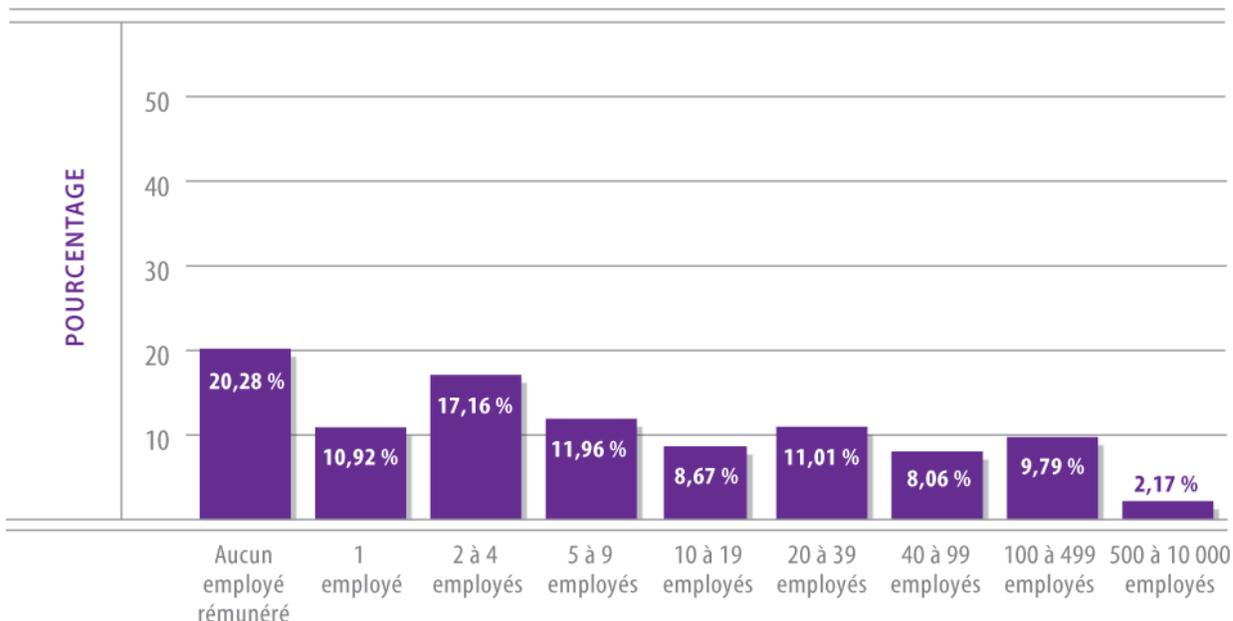
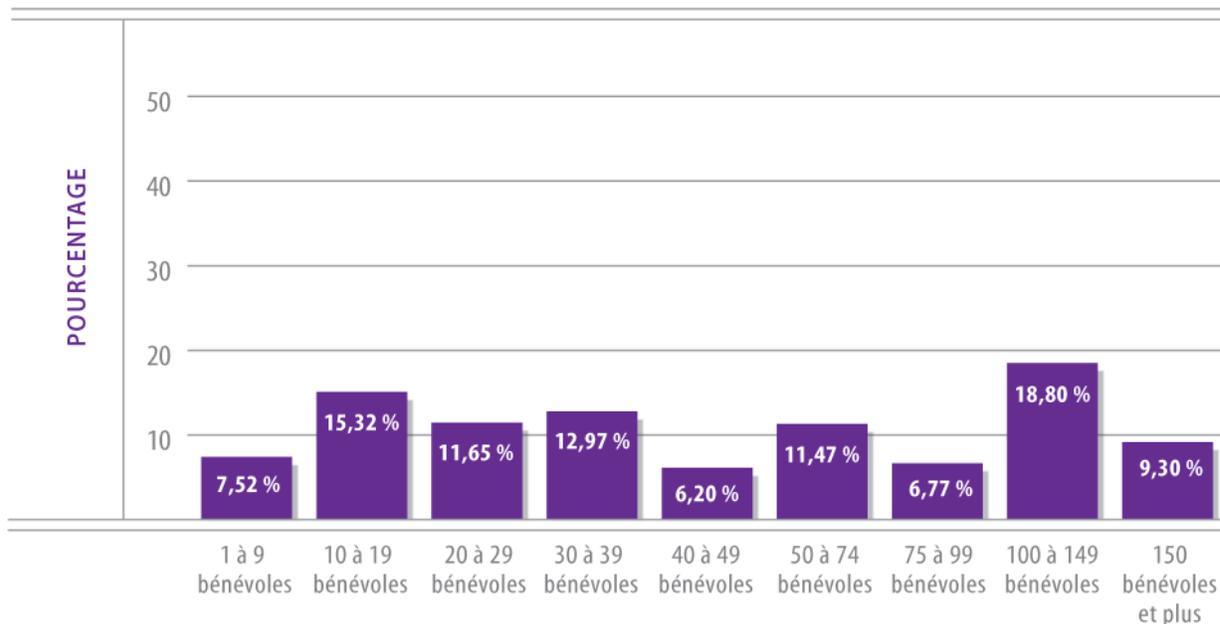


Figure 7. Nombre de bénévoles (regroupés selon les données brutes)



Contrairement au cas des employés rémunérés, tous les organismes ont au moins un bénévole. Le nombre moyen de bénévoles est de 70, alors que le nombre médian est de 45⁶. Il existe une relation linéaire importante entre le nombre de bénévoles et le nombre d'employés rémunérés au sein d'un organisme ($\hat{\text{Éta}}^7 = 0,34$, $p < 0,000$), donc plus le nombre d'employés est grand, plus le nombre de bénévoles est élevé. Cette relation est démontrée au tableau 2.

⁶ Les moyennes et les médianes données pour les employés et les bénévoles sont tirées de données brutes.

⁷ $\hat{\text{Éta}}$ est la mesure de la force d'une relation (semblable au coefficient de corrélation linéaire) lorsque la variable indépendante est exprimée sous forme de catégories et que la variable dépendante est une échelle continue.

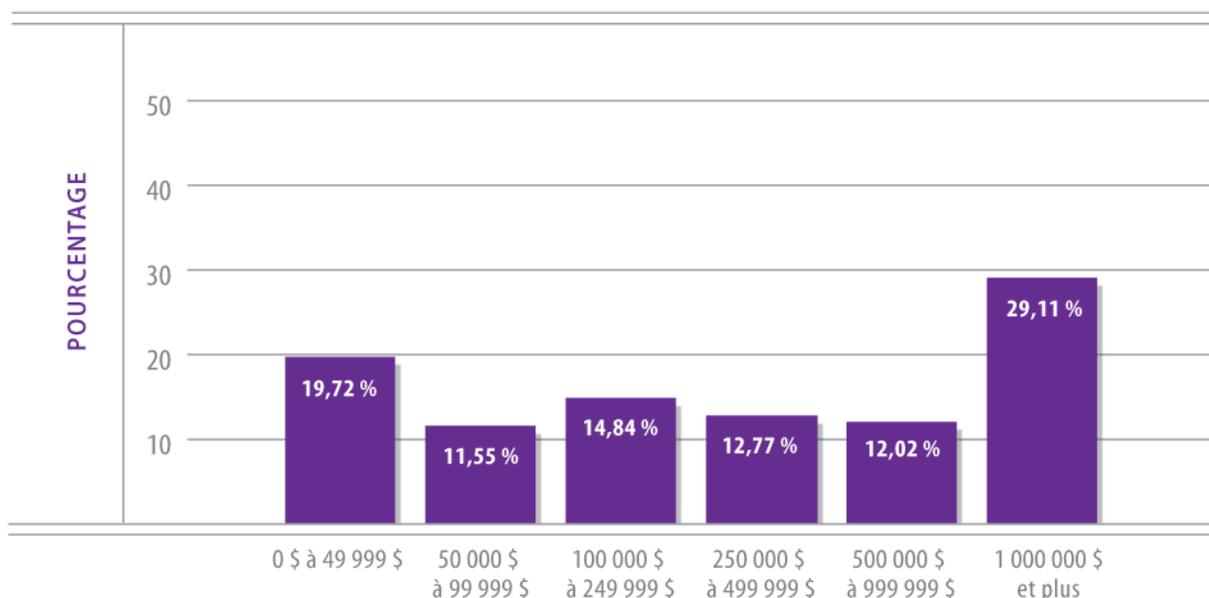
Tableau 2. Nombre moyen de bénévoles par rapport au nombre d'employés

Nombre d'employés (regroupés selon les données brutes)	Nombre moyen de bénévoles	Nombre
Personnel non rémunéré	43,21	208
1 employé	60,76	113
2 à 4 employés	65,52	178
5 à 9 employés	66,68	129
10 à 19 employés	71,68	92
20 à 39 employés	70,71	118
40 à 99 employés	71,63	83
100 à 499 employés	94,10	106
500 à 10 000 employés	156,64	25
Total	67,39	1 052

Budget des organismes

Des critères financiers tels que les revenus et le budget sont fréquemment utilisés pour décrire la taille d'un organisme. La figure 8 présente la répartition des organismes de l'échantillon selon la taille de leur budget annuel.

Figure 8. Budget annuel



Il se trouve que la répartition parmi les différentes catégories de budget est plutôt similaire entre les grands et les petits organismes. L'échantillon s'écarte de la courbe normale en ce qui concerne les organismes de plus grande taille. Les implications de cela seront abordées dans la section suivante. Il y a une étroite relation entre le budget et le nombre d'employés ($\hat{\eta} = 0,413$, $p < 0,001$) et, bien qu'elle ne soit pas aussi forte, il y a aussi une relation importante entre le budget et le nombre de bénévoles d'un organisme ($\hat{\eta} = 0,278$, $p < 0,01$). (Veuillez vous reporter aux tableaux 3 et 4.)

Tableau 3. Budget selon le nombre d'employés

Budget annuel (regroupé)	Nombre moyen d'employés	Nombre Total
0 \$ à 49 999 \$	0,45	209
50 000 \$ à 99 999 \$	2,29	120
100 000 \$ à 249 999 \$	3,96	157
250 000 \$ à 499 999 \$	23,56	134
500 000 \$ à 999 999 \$	22,82	127
Plus de 1 000 000 \$	189,84	305
Total	61,73	1 052

Tableau 4. Budget selon le nombre de bénévoles

Budget annuel (regroupé)	Nombre moyen de bénévoles	Nombre Total
0 \$ à 49 999 \$	40,06	186
50 000 \$ à 99 999 \$	52,57	111
100 000 \$ à 249 999 \$	68,62	145
250 000 \$ à 499 999 \$	71,46	123
500 000 \$ à 999 999 \$	66,83	117
Plus de 1 000 000 \$	86,53	288
Total	66,77	970

Représentativité de l'échantillon

En 2006, l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et des organismes bénévoles a publié le premier portrait du secteur sans but lucratif et bénévole de l'Ontario (Scott, Tsoukalas, Roberts et Lasby, 2006). L'échantillon obtenu pour la présente étude diffère sensiblement de celui de l'ENONB pour l'Ontario à certains égards.

Premièrement, pour les fins de cette étude, les institutions religieuses, les hôpitaux et les universités ont été omis délibérément. Parmi les sous-secteurs bénévoles restants, ceux de la santé (19,5 % c. 3 %) et des services sociaux (26 % c. 11 %) sont surreprésentés dans le présent échantillon, alors que ceux des subventionnaires (2 % c. 12 %) et du développement et du logement (3,5 % c. 9 %) sont sous-représentés.

Le faible nombre d'organismes du secteur du développement et du logement et le nombre élevé d'organismes des secteurs de la santé et des services sociaux s'expliquent en partie par le fait que de nombreux organismes ont plusieurs mandats et que les répondants ont pu se placer dans la catégorie de la santé ou des services sociaux même s'ils offrent, par exemple, des services de logement protégé. Les données de l'ENONB ont été recueillies dans le cadre d'entrevues personnelles durant lesquelles l'intervieweur pouvait aider à déterminer précisément le mandat. Cette étude s'en est remise uniquement à l'auto-identification. De nombreux répondants ont sélectionné une catégorie, mais ont par la suite écrit des commentaires sur leur difficulté à ne sélectionner qu'une catégorie, tout en dressant la liste des autres services qu'ils offrent. Cela peut expliquer en partie les variations. Toutefois, une explication encore plus probable des écarts observés dans l'échantillon est que celui-ci est délibéré; les organismes ont choisi de répondre ou non à notre lettre d'invitation à participer au sondage. Il se peut que les organismes de santé et de services sociaux s'intéressent plus aux questions d'assurance et de gestion des risques que les organismes subventionnaires, par exemple.

Deuxièmement, l'échantillon est asymétrique au niveau des plus grands organismes même si des efforts particuliers ont été déployés pour rejoindre les plus petits. Vingt-neuf pour cent de l'échantillon est composé d'organismes ayant un budget de plus de 1 000 000 \$, comparativement à dix pour cent seulement dans l'ENONB. Inversement, seulement 30 % des organismes du présent échantillon ont un budget de moins de 100 000 \$, contre 50 % dans l'ENONB. Cela pourrait influencer sur l'estimation du nombre d'organismes sans but lucratif de l'Ontario qui ne sont pas assurés. Ces questions seront abordées dans les sections correspondantes.

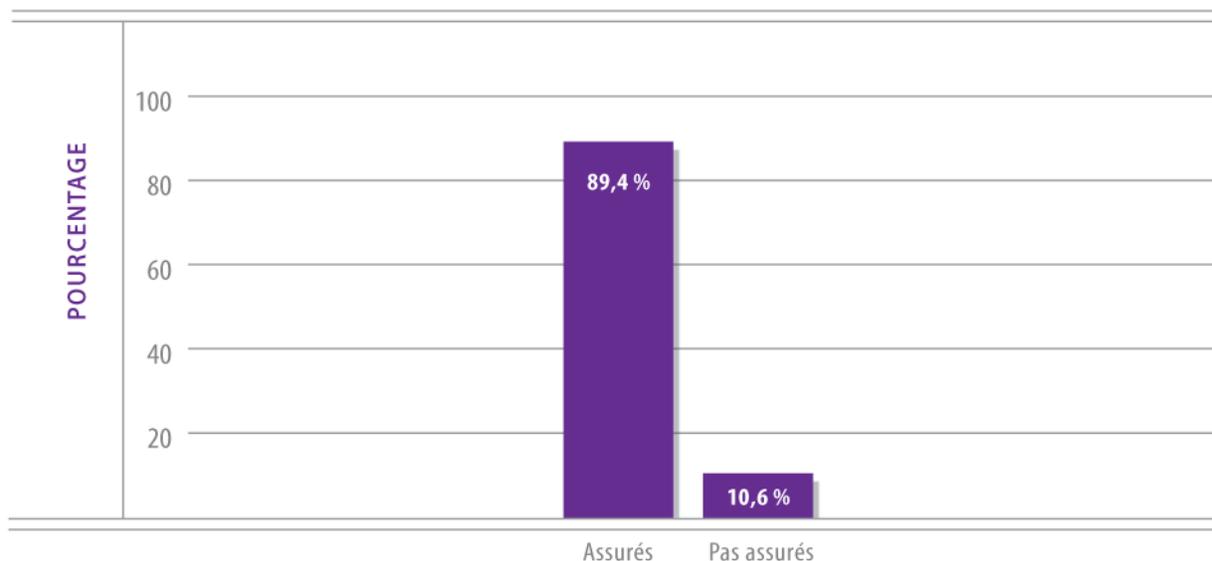
En ce qui a trait à la représentation géographique, le présent échantillon est presque identique aux résultats de l'ENONB. Dans cette étude, la catégorie voisinage a été ajoutée. La combinaison de la catégorie voisinage à la catégorie municipalité harmoniserait encore davantage les répartitions. Il en va de même avec les populations desservies; même si les catégories sont définies de manière un peu différente dans cette étude, les catégories principales – grand public, enfants et jeunes, personnes âgées, populations vulnérables (besoins spéciaux dans l'ENONB) – sont réparties de façon presque équivalente.

Même si le présent échantillon s'écarte des résultats de l'ENONB en ce qui a trait au mandat et à la taille des organismes, la représentation dans toutes les catégories est suffisante pour fournir des renseignements précieux sur les questions d'assurance et les pratiques de gestion des risques dans tous les sous-secteurs sans but lucratif de l'Ontario.

Organismes assurés et non assurés

Comme l'indique la figure 9, un peu plus de dix pour cent des organismes de l'échantillon ne sont pas assurés (N = 120). Puisque les grands organismes sont surreprésentés et que les petits organismes sont sous-représentés dans l'échantillon, cette estimation du nombre d'organismes qui ne sont pas assurés est probablement trop faible.

Figure 9. Situation en matière d'assurance



Si l'on corrige cette différence de répartition en pondérant le présent échantillon en fonction des répartitions de l'ENONB, l'estimation du nombre d'organismes non assurés passe à près de 17 %.

L'analyse des caractéristiques organisationnelles révèle qu'il existe d'importantes différences entre les organismes qui sont assurés et ceux qui ne le sont pas.

Il n'est pas étonnant de constater qu'il existe une importante relation linéaire entre le budget d'un organisme et le fait qu'il est assuré ou non ($\hat{\epsilon} = 0,537$, $p < 0,000$); on trouve une plus grande proportion d'organismes non assurés dans les catégories de budgets moins élevés que dans celles de budgets élevés.

Cinquante-quatre pour cent (54 %) des organismes ayant un budget de moins de 15 000 \$ et 24 % de ceux qui ont un budget de 15 000 \$ à 50 000 \$ ne sont pas assurés, mais, lorsque le budget se situe entre 50 000 \$ et 100 000 \$, cette proportion descend à sept pour cent, puis à quatre pour cent lorsque le budget dépasse 100 000 \$. Sur les 438 organismes dont le budget dépasse 500 000 \$, seulement deux ne sont pas assurés (voir la ligne ombragée du tableau 5).

Tableau 5. Situation en matière d'assurance selon le budget annuel

Assuré		Budget annuel									Total
		0 \$ à 14 999 \$	15 000 \$ à 29 999 \$	30 000 \$ à 49 999 \$	50 000 \$ à 99 999 \$	100 000 \$ à 249 999 \$	250 000 \$ à 499 999 \$	500 000 \$ à 999 999 \$	1 000 000 \$ à 9 999 999 \$	Plus de 10 millions \$	
Oui	Nombre	43	55	33	114	152	131	128	235	73	964
	%	45,3 %	77,5 %	75,0 %	92,7 %	96,2 %	96,3 %	100,0 %	99,2 %	100,0 %	90,5 %
Non	Nombre	52	16	11	9	6	5	0	2	0	101
	%	54,7 %	22,5 %	25,0 %	7,3 %	3,8 %	3,7 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %	9,5 %
Total	Nombre	95	71	44	123	158	136	128	237	73	1 065
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Des tabulations recoupées contenant la variable « Situation en matière d'assurance » (selon que l'organisme est assuré ou non) ont été faites pour toutes les caractéristiques organisationnelles mesurées. Ni la durée d'existence de l'organisme ni le fait qu'un organisme soit un siège social, une succursale ou une unité indépendante n'influent sur le fait qu'un organisme soit assuré ou non.

Toutefois, treize autres variables organisationnelles ont un rapport évident avec le fait que l'organisme souscrit une assurance ou non. Ces variables se retrouvent dans la colonne 1 du tableau 6. Ces treize variables permettent de distinguer les divers types d'organismes ainsi que leurs caractéristiques. Par exemple, la variable « mandat de l'organisme » établit la distinction entre les organismes artistiques et culturels, ceux de services sociaux, ceux de défense des droits et autres. Si ces caractéristiques ne permettaient pas de déterminer si un organisme est assuré ou non, on pourrait alors s'attendre à ce que la répartition des organismes assurés et non assurés dans chacune des catégories soit la même que dans l'ensemble de l'échantillon : pour chaque type, 10 % des organismes ne seraient pas assurés et 90 % le seraient. Ce n'est pas le cas pour les treize variables énumérées au tableau 6.

Pour chacune des variables mesurées, la colonne 2 dévoile le type d'organisme qui a le plus tendance à être assuré (plus de 90 % de la répartition), alors que la colonne 3 indique le type d'organisme qui a le moins tendance à être assuré (plus de 10 %). Ainsi, pour la variable « mandat », 19 % des organismes artistiques et culturels ne sont pas assurés, dépassant de beaucoup les 10 % auxquels on pourrait s'attendre; les organismes de services sociaux, quant à eux, sont assurés à 96 %, ce qui dépasse les 90 % attendus. Seules les variables dont le chi carré est de $p < 0,01$ sont incluses dans le tableau. Les cellules vides indiquent qu'aucun type d'organisme ne dépasse 90 %.

Les organismes les plus susceptibles d'être assurés sont ceux de services sociaux et de sports, qui desservent les enfants, les jeunes, les personnes âgées et autres populations vulnérables, qui comptent une clientèle de plus de 100 personnes par mois, qui ont plus de deux employés rémunérés à leur service, dont les employés sont syndiqués, dont le budget dépasse 500 000 \$ et dont plus de la moitié du financement provient du gouvernement. Les organismes de l'Ouest de l'Ontario sont également plus susceptibles d'être assurés.

Tableau 6. Profils comparatifs des organismes assurés et non assurés

Variable	Plus susceptible d'être assuré	Plus susceptible de ne pas être assuré
Mandat de l'organisme	Services sociaux (96,4 %) Sports et loisirs (94,2 %)	Arts et culture (19 %) Environnement (16,7 %) International (25 %) Défense des droits (21,7 %)
Type de service fourni		Aucun service directement offert à la population (28,4 %)
Bénéficiaires du service	Jeunes (100 %) Enfants et jeunes (100 %) Personnes âgées (94 %) Populations vulnérables (95 %)	Intérêts particuliers (13,5 %) Étudiants (21,2 %)
Nombre de personnes servies	Plus de 100 (94 %)	Moins de 100 (13 %)
Enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance		Non enregistré (18,9 %)
Constitué en personne morale		Non constitué en personne morale (22,7 %)
Employés rémunérés	Plus de 2 employés (96 à 100 %)	Aucun employé rémunéré (35 %)
Syndicalisation des employés	Syndiqués (98,1 %)	
Secteur desservi		International (30,3 %)
Budget annuel	Plus de 500 000 \$ (99,9 %)	15 000 \$ à 50 000 \$ (24 %) Moins de 15 000 \$ (54,7 %)
Financement gouvernemental	Plus de 50 % provenant du gouvernement (97,5 %)	Aucun financement gouvernemental (21,8 %)
Nombre de bénévoles		Moins de 20 bénévoles (19,3 %)
Région de l'Ontario	Ouest de l'Ontario (94,6 %)	Est de l'Ontario (15,7 %)

Les organismes du secteur des arts et de la culture, de l'environnement, de l'international et de la défense des droits sont les plus susceptibles de ne pas être assurés. Ces organismes ne fournissent généralement pas de services directs à la population et, s'ils le font, ils desservent moins de 100 personnes par mois et celles-ci sont pour la plupart des étudiants ou font partie de groupes d'intérêts particuliers. Ils sont plus susceptibles de fonctionner sans employés rémunérés et avec moins de 20 bénévoles, d'avoir un budget annuel de moins de 50 000 \$ et de ne pas recevoir de financement du gouvernement. Ils sont plus susceptibles de ne pas être constitués en personne morale ni enregistrés à titre d'organisme de bienfaisance et d'être situés dans l'Est de l'Ontario.

Description des organismes non assurés

La majorité des organismes non assurés ne l'avaient jamais été (82 %). De plus, ils n'ont pas été assurés pendant plus de 10 ans (54 %). Seulement le cinquième des organismes ont indiqué qu'ils comptaient souscrire une assurance dans les deux ans à venir.

Raisons pour ne pas s'assurer

Les principales raisons données pour ne pas souscrire une assurance sont (en ordre de fréquence) : les risques peu élevés encourus par l'organisme (59,6 %), le manque de moyens financiers pour souscrire une assurance (51,7 %), la décision de l'organisme de dépenser son argent autrement (41,6 %) et le fait que l'organisme n'a pas besoin d'assurance (33,7 %). Seulement douze pour cent (12 %) des organismes ont déclaré qu'ils n'étaient pas assurés parce qu'ils étaient incapables de souscrire une assurance. D'autres organismes (2) ont déclaré ne pas être assurés parce qu'aucune assurance n'offrait la couverture dont ils avaient réellement besoin; c'est pourquoi ils ont décidé de ne pas s'assurer du tout. Un autre a déclaré que ses primes d'assurance avaient tellement augmenté qu'il avait décidé de laisser tomber son assurance et de mettre l'accent sur la réduction des risques.

Répercussions

Lorsque questionnés au sujet des répercussions de l'absence de couverture, les trois quarts des organismes non assurés ont déclaré n'en avoir subi aucune conséquence. Un petit pourcentage (9 %) avait l'impression que le fait de ne pas avoir d'assurance avait une incidence sur leur capacité à recruter des bénévoles et à s'adjoindre des gens pour assumer des rôles de direction. Quatre organismes ont déclaré ne pas pouvoir mener à bien certains programmes parce qu'ils n'étaient pas assurés et deux autres ont mentionné les risques de poursuites judiciaires et combien cela serait dévastateur pour eux.

Profil des organismes assurés en matière de couverture

La grande majorité des organismes de l'échantillon sont assurés. Les tableaux 7a à 7c dressent la liste des différents types de polices, en indiquent la fréquence et précisent le pourcentage d'organismes qui y adhèrent. Les quatre polices les plus courantes sont les assurances de propriété générale (98 %), de responsabilité civile générale (92,5 %), de responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants (81,2 %) et contre les accidents et les blessures (78,2 %). En moyenne, les organismes sont titulaires de six polices différentes : trois polices de responsabilité générale (tableau 7a), une police en lien avec les employés (tableau 7b) et deux polices contre les dommages (tableau 7c).

Tableaux 7a à 7c. Polices d'assurance par fréquence de souscription

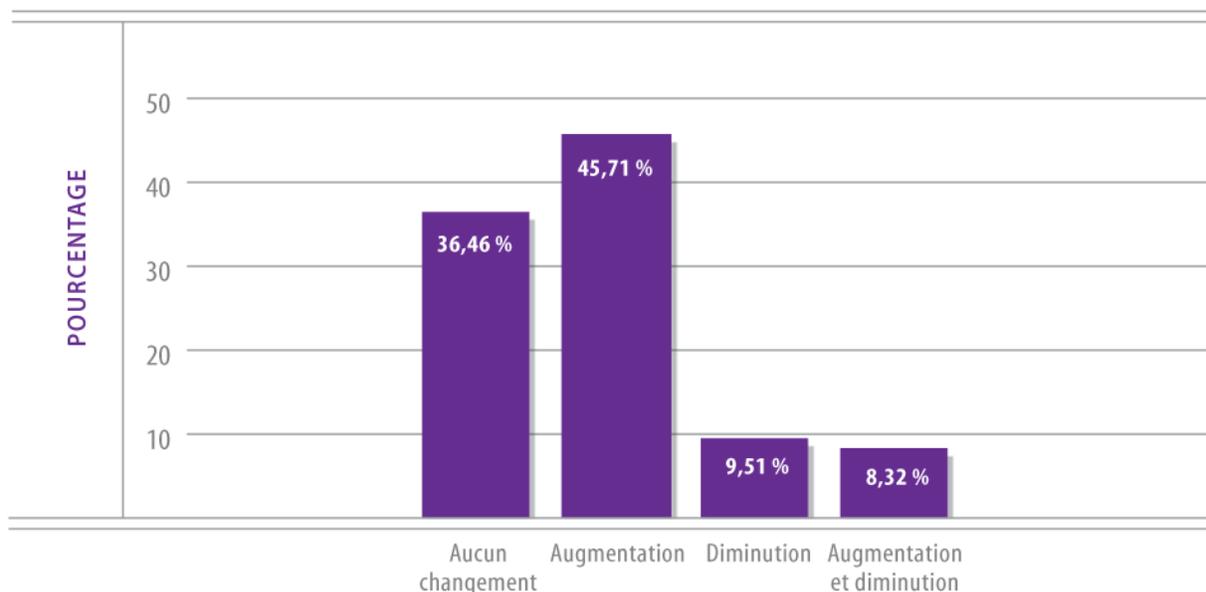
Tableau 7a. Polices générales			
	Nombre	Pourcentage de l'ensemble des polices	Pourcentage des organismes assurés titulaires de ces polices*
Responsabilité civile générale	882	30,3 %	92,5 %
Responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants	774	26,6 %	81,2 %
Responsabilité civile professionnelle	308	10,6 %	32,3 %
Couverture complémentaire	190	6,5 %	19,9 %
Responsabilité civile automobile	310	10,6 %	32,5 %
Assurance d'événement	389	13,4 %	40,8 %
Autres types d'assurance	58	2,0 %	6,1 %
Total	2 911	100,0 %	305,5 %
Tableau 7b. Polices en lien avec les employés			
Responsabilité civile de l'employeur	463	37,0 %	71,0 %
Accidents et blessures	510	40,7 %	78,2 %
Protection contre les demandes d'indemnisation des employés	267	21,3 %	41,0 %
Autres polices en lien avec les employés	13	1,0 %	2,0 %
Total	1 253	100,0 %	192,2 %
Tableau 7c. Protection contre les dommages			
Propriété générale	797	41,4 %	98,0 %
Couverture contre les crimes	353	18,3 %	43,4 %
Assurance détournement et vol	226	11,7 %	27,8 %
Bris de machines	234	12,2 %	28,8 %
Matériel informatique	308	16,0 %	37,9 %
Autre protection contre les dommages	7	0,4 %	0,9 %
Total	1 925	100,0 %	236,8 %

* Les pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de multiples réponses valides.

Taux d'assurance

Le coût des assurances pour les organismes sans but lucratif varie de moins de 2 500 \$ à plus de 50 000 \$. Le coût médian des primes d'assurance est de 7 500 \$. Près de la moitié des répondants (45,7 %) ont déclaré que leurs primes d'assurance avaient augmenté au cours des deux dernières années. En moyenne (médiane), les taux ont progressé de 10 %, mais le quart des répondants dont les primes ont augmenté ont subi une augmentation de plus de 15 %. Près de dix pour cent des répondants ont déclaré que leurs primes d'assurance avaient diminué au cours des deux dernières années. En moyenne (médiane), ils payaient 20 % de moins qu'auparavant. Huit pour cent des organismes ont signalé à la fois des augmentations et des baisses. (Voir la figure 10.)

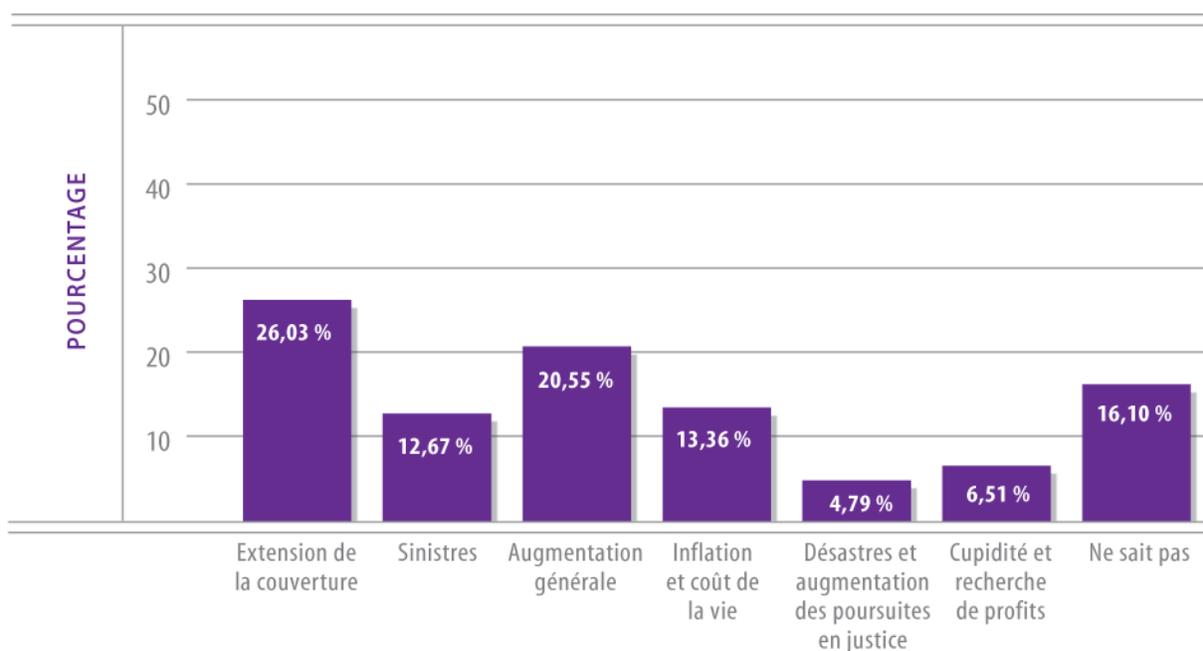
Figure 10. Évolution du coût des primes au cours des deux dernières années



À l'aide d'une question ouverte, on a demandé aux répondants de spéculer sur les raisons de ces baisses ou de ces augmentations. Leurs réponses ont été analysées et divisées en sept catégories.

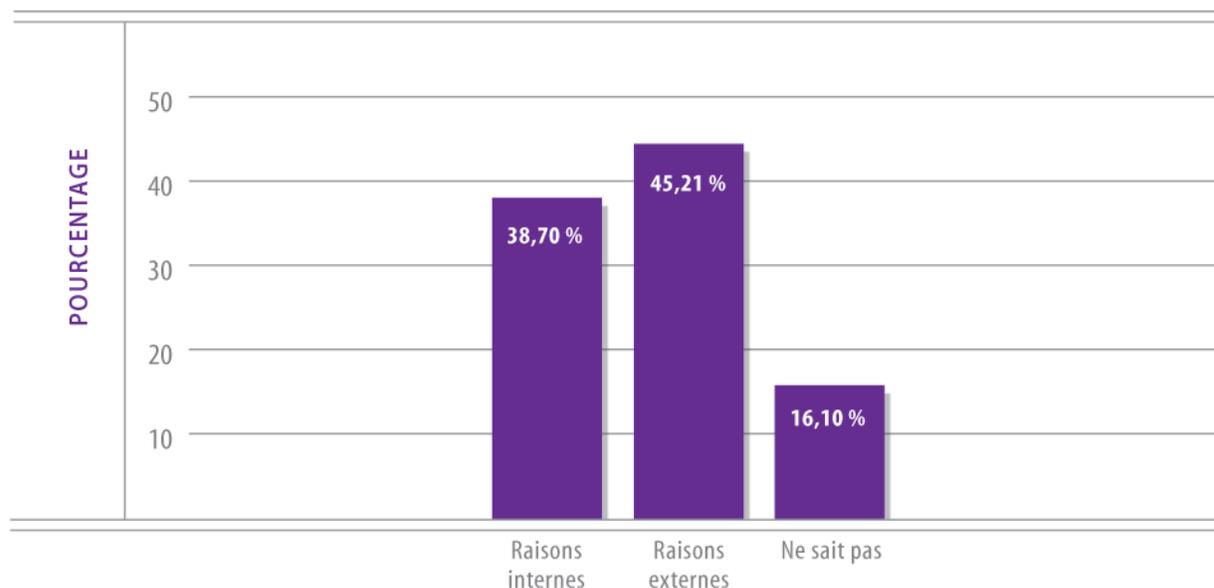
La figure 11 illustre ces catégories et le taux de réponse pour chacune d'elles. La réponse la plus fréquente de l'augmentation des taux est que les organismes ont étendu leur couverture ou augmenté le nombre de programmes assurés. Cependant, douze pour cent des répondants ont déclaré que leurs taux avaient augmenté en raison des sinistres encourus. Deuxièmement, la raison qui revenait le plus fréquemment pour expliquer l'augmentation des taux comprenait de vagues énoncés au sujet de la tendance à la hausse des taux d'assurance, des tendances de l'industrie, etc.

Figure 11. Raisons des hausses des primes d'assurance



La figure 12 illustre les catégories regroupées en raisons internes (extension de la couverture et sinistres) et externes (autres catégories) pouvant expliquer l'augmentation des taux. À peine plus de répondants ont blâmé les causes externes plutôt que les causes internes pour l'augmentation des primes d'assurance.

Figure 12. Raisons externes et internes des hausses



Les raisons données pour expliquer la hausse des taux ont été comparées au pourcentage réel d'augmentation pour déterminer s'il y avait ou non une relation entre les causes perçues et l'augmentation des primes. En comparant les raisons internes et externes, on note seulement une différence minime dans les augmentations moyennes entre les raisons internes et les raisons externes (16,6 % pour les causes internes c. 12,9 % pour les causes externes). Toutefois, en examinant les données non regroupées, on découvre certaines différences intéressantes. Les organismes dont les primes ont subi les plus fortes hausses avaient tendance à attribuer ces dernières aux désastres et aux poursuites en justice.

Lorsqu'on leur a demandé comment ils avaient réagi aux hausses, quatre-vingt-dix pour cent des organismes ont déclaré avoir payé les augmentations. Dans les dix pour cent restants, plus de la moitié ont augmenté leur franchise afin de diminuer le coût de leurs primes; les autres ont réduit leur couverture ou ont changé d'assureur. Un seul organisme a annulé sa couverture.

La plupart des 336 répondants qui ont déclaré que leurs primes avaient augmenté n'estimaient pas que leur organisme était lésé par les hausses; néanmoins, dix-sept pour cent ont déclaré que les hausses avaient une incidence sur leurs activités. Quarante-trois répondants ont pris le temps de décrire comment leur organisme était touché. L'analyse du contenu a révélé que près des deux tiers (60,2 %) des organismes ont déclaré avoir dû soit augmenter les frais aux usagers, soit réduire leurs services, le nombre d'employés ou les programmes; près du tiers (31,3 %) ont réduit leur couverture et (ou) rajusté leur budget; les sept autres organismes (8,4 %) ont tenté de réduire l'impact des hausses en tenant des campagnes de financement.

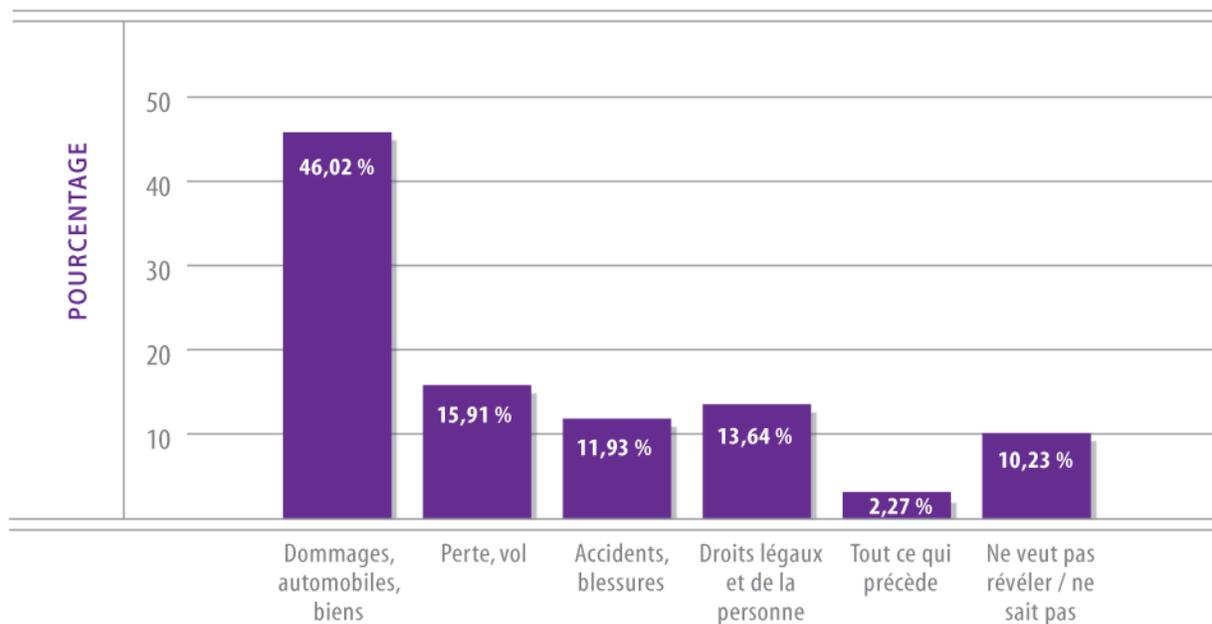
Tableau 8. Hausses moyennes des primes d'assurance selon la cause perçue

Causes	Moyenne	Nombre
Extension de la couverture ou des programmes	18,57	64
Sinistres	13,00	35
Augmentation générale	12,67	59
Inflation et coût de la vie	7,03	38
Désastres et augmentation des poursuites en justice	26,07	14
Cupidité et recherche de profits	15,94	17
Inconnus	9,19	43
Total	13,66	270

Sinistres

Cent soixante-seize organismes, soit près de 17 % des organismes assurés, avaient subi des dommages, des pertes, des blessures ou des difficultés d'ordre juridique entraînant la présentation d'une demande d'indemnisation à leur agent d'assurance. La majorité de ces demandes (46 %) concernaient des dommages matériels (voir la figure 13 pour une analyse détaillée).

Figure 13. Types de demandes d'indemnisation



Difficulté à se procurer une assurance

Les organismes de cet échantillon n'ont généralement pas eu de difficulté à se procurer une assurance. Malgré cela, cinquante organismes, totalisant un peu plus de 5 % des organismes assurés, ont déclaré avoir rencontré des difficultés. Quarante répondants ont pris le temps de décrire ces difficultés. La difficulté le plus souvent mentionnée (48 %) était de trouver un agent spécialisé dans ce dont ils avaient besoin. Certains (17,5 %) ont mentionné la difficulté à obtenir des soumissions de la part de compagnies d'assurance; d'autres (17,7 %) ont déclaré avoir essuyé de nombreux refus parce que leur organisme ou les activités qu'ils désiraient assurer étaient trop risqués. D'autres encore (12 %) ont mentionné avoir eu de la difficulté en raison du coût élevé des assurances jumelé à un manque de soumissions concurrentielles. Dix pour cent des répondants ont fourni des raisons qui étaient particulières à leur organisme.

Souscription d'une assurance

Comme l'indique le tableau 9 ci-dessous, une majorité d'organismes se procurent leur assurance auprès d'agents commerciaux, mais plus du quart sont couverts par un organisme cadre et quinze pour cent ont une assurance collective. Quinze pour cent des organismes obtiennent leurs assurances par plus d'un moyen.

Tableau 9. Types d'assureurs en ordre décroissant de fréquence

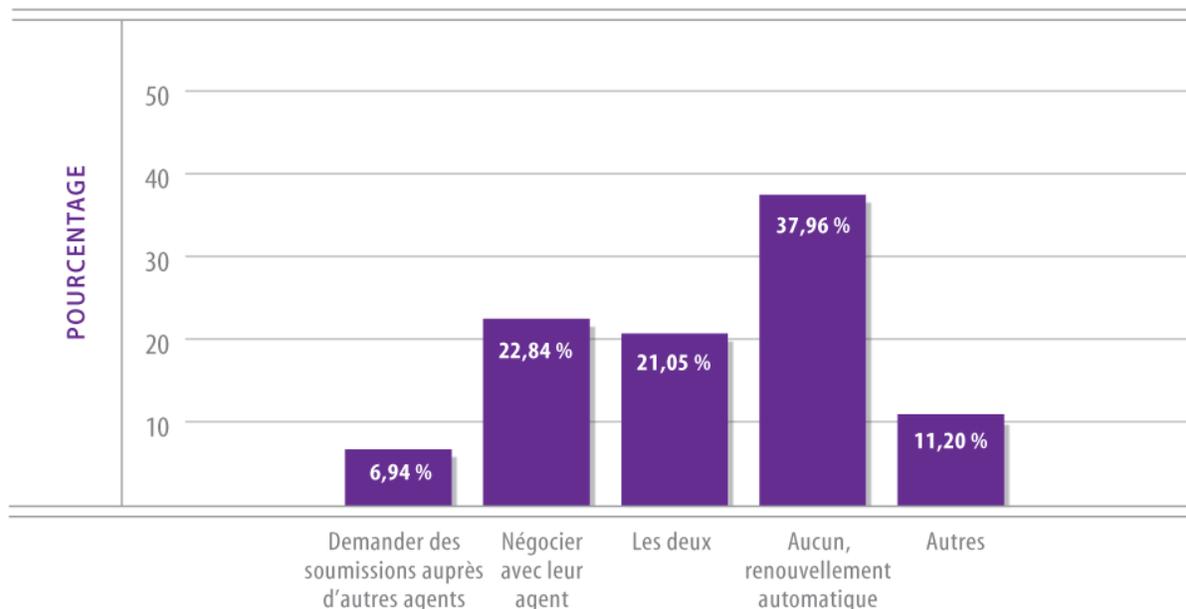
	Nombre	Pourcentage	Pourcentage de cas
Agent commercial	609	57,0 %	68,0 %
Organisme cadre	247	23,1 %	27,6 %
Assurance collective	136	12,7 %	15,2 %
Mutuelle ou coopérative	36	3,4 %	4,0 %
Autoassurance	13	1,2 %	1,5 %
Coassurance	12	1,1 %	1,3 %
Autres dispositions	16	1,5 %	1,8 %
Total	1 069	100,0 %	119,3 %

* Les

pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de multiples réponses valides.

Lorsque vient le temps de renouveler leurs assurances, plusieurs organismes (38 %) les renouvellent automatiquement; d'autres demandent des soumissions à d'autres agents ou négocient avec le leur. (Voir la figure 14 pour plus de détails.) Pour ceux qui choisissent la catégorie « Autres », la réponse la plus fréquente était qu'ils étaient assurés par l'entremise d'un autre organisme. Le quart des organismes ont changé d'agent au cours des cinq dernières années. L'examen des réponses ouvertes a révélé que 55 % des organismes qui avaient changé d'assureur (12 % de l'échantillon total) ne l'avaient fait qu'une fois. Les principales raisons mentionnées par la plupart étaient un meilleur prix, un meilleur service et une meilleure couverture.

Figure 14. Renouvellement de l'assurance



Profil de l'assurance en fonction des caractéristiques organisationnelles

Les organismes de cet échantillon ont un certain nombre de caractéristiques organisationnelles variables : le mandat, incluant la clientèle et le nombre de personnes desservies, le statut, l'emplacement, les sources de financement et la taille de l'organisme mesurées en fonction du budget, du nombre d'employés et du nombre de bénévoles. Cette section tente de déterminer s'il existe ou non une relation entre les caractéristiques organisationnelles et les pratiques et les inquiétudes des organismes en matière d'assurance.

Les variables liées à l'assurance qui ont été examinées sont : le nombre total de polices détenues, les taux d'assurance, les variations des taux d'assurance, le pourcentage des hausses, les raisons des hausses, les sinistres, les difficultés à obtenir une assurance ainsi que le type et le nombre d'assureurs.

Deux types d'analyses statistiques ont été effectués en fonction de la nature des variables comparées : une analyse de la variance a été menée lorsque la variable dépendante était mesurée en tant qu'échelle d'intervalles et que la variable indépendante était définie selon des catégories distinctes; une analyse du chi carré a été effectuée lorsque les variables dépendante et indépendante étaient toutes deux définies en fonction de catégories distinctes. Par exemple, pour déterminer s'il y avait une différence sur le plan du coût des assurances (variable d'intervalles) entre les différents sous-secteurs du secteur bénévole (mandat de l'organisme), une analyse de la variance a été effectuée; toutefois, pour déterminer si le mandat pouvait influencer sur le fait que l'organisme a ou non de la difficulté à se procurer une assurance (variable nominale), on a mené une analyse du chi carré. N'ont été rapportés que les résultats dont la variance pouvait être attribuable au hasard dans une proportion de moins de 1 sur 100 ($p < 0,01$).

Mandat de l'organisme

Les organismes offrant des services de santé et des services sociaux ou qui œuvrent dans les domaines du logement et du développement payaient plus cher en assurance que les organismes des autres sous-secteurs. Les taux plus élevés dans ces trois sous-secteurs sont probablement attribuables au fait que les organismes détenaient plus de polices et étaient plus susceptibles d'avoir soumis des demandes d'indemnisation que ceux des autres sous-secteurs. Toutefois, en ce qui a trait au pourcentage d'augmentation des taux au cours des deux années précédentes, ce sont les organismes du domaine des arts et de la culture qui ont signalé les hausses les plus élevées. Pour des statistiques détaillées, veuillez consulter l'annexe C.

Comme nous l'avons noté précédemment, quatre-vingt-douze pour cent des répondants de l'échantillon offrent directement des services directs à la population. En moyenne, ces organismes détiennent six types de polices d'assurance comparativement à quatre pour ceux qui n'offrent pas de services directs. Ils paient 5 000 \$ de plus pour leur assurance et étaient plus susceptibles d'avoir soumis une demande d'indemnisation au cours des cinq années précédentes. (Veuillez consulter l'annexe D.) Le nombre de personnes servies chaque mois influe également sur les coûts d'assurance : les organismes qui servent plus de 100 personnes par mois paient environ le double pour leurs primes d'assurance que ceux qui en servent moins de 100. Ils ont également tendance à avoir plus d'un agent et sont plus susceptibles d'avoir soumis une demande d'indemnisation au cours des cinq années précédentes. En outre, ils sont plus susceptibles d'avoir connu une augmentation de taux. (Veuillez consulter l'annexe E.)

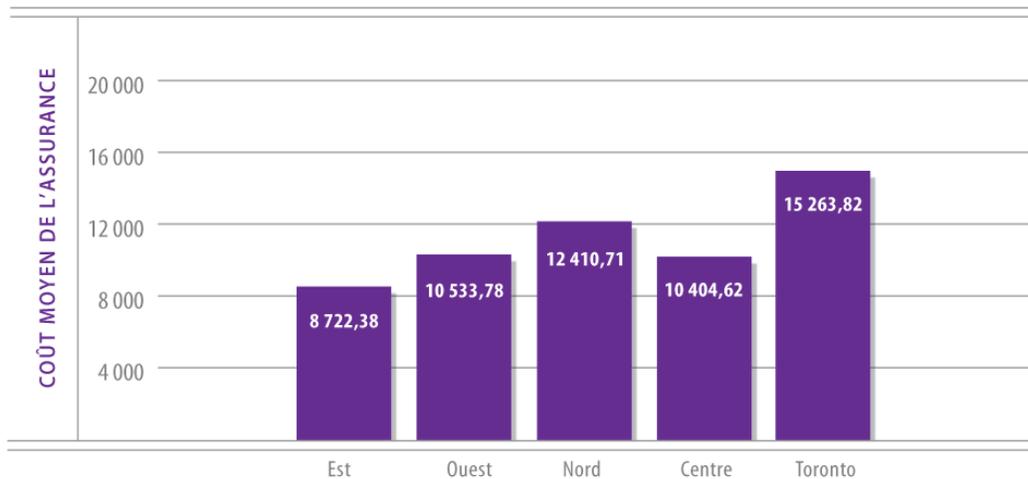
Les organismes offrant des services aux personnes âgées, aux populations vulnérables et aux femmes et aux enfants souscrivent plus de polices que ceux qui travaillent auprès d'autres clientèles. Fait étonnant, la nature de la clientèle n'a aucun lien avec les coûts d'assurance de ces organismes. (Veuillez consulter l'annexe F.)

Statut et emplacement des organismes

Les organismes de bienfaisance enregistrés paient environ 3 000 \$ de plus en primes d'assurance que les autres organismes. Autrement, il n'existe pas de différence entre les organismes de bienfaisance enregistrés et les autres. (Veuillez consulter l'annexe G.)

Par ailleurs, la durée d'existence d'un organisme semble influencer sur presque toutes les variables relatives à l'assurance. Plus un organisme existe depuis longtemps, plus il possède de polices et plus il fait affaire avec un grand nombre d'agents. Les organismes plus vieux sont également plus susceptibles d'avoir soumis une demande d'indemnisation au cours des cinq années précédentes. Ce sont probablement ces trois variables qui expliquent le fait que les organismes plus vieux paient des primes d'assurance plus élevées. En revanche, les organismes créés depuis moins de dix ans étaient ceux qui avaient le plus de difficulté à se procurer une assurance. Pour certaines raisons, les organismes ayant entre 10 et 30 ans d'existence étaient les plus susceptibles d'avoir subi des hausses de primes. (Veuillez consulter l'annexe J.) Le coût des primes d'assurance varie selon les régions : c'est à Toronto que les taux sont les plus élevés, suivi de la région du Nord de l'Ontario. Dans la région de l'Est, les primes coûtent un peu moins de la moitié de ce qu'elles coûtent à Toronto. (Veuillez consulter la figure 15 et l'annexe H.)

Figure 15. Coûts des primes d'assurance par région



Les organismes dont le financement provient majoritairement du gouvernement souscrivent plus de polices d'assurance, ont recours à plus d'agents et, par conséquent, paient des primes plus élevées. C'est particulièrement le cas des organismes dont plus de 70 % du financement provient de sources gouvernementales. Plus le pourcentage de financement gouvernemental est élevé, plus le nombre de polices et d'agents d'assurance est élevé et plus le coût de l'assurance est important. Cette tendance est encore plus prononcée lorsque le pourcentage de financement provenant du gouvernement dépasse les 70 %. (Veuillez consulter l'annexe K.)

Taille de l'organisme

Puisque les trois critères de mesure de la taille d'un organisme (le budget, le nombre d'employés et le nombre de bénévoles) sont reliés entre eux, il n'est pas surprenant qu'ils soient aussi reliés au coût des primes, au nombre de polices et au nombre d'agents. Plus le budget est élevé et plus le nombre d'employés et de bénévoles est important, plus ces trois variables sont élevées. Les organismes ayant des budgets de plus de 1 000 000 \$ étaient beaucoup plus susceptibles d'avoir soumis une demande d'indemnisation au cours des cinq années précédentes, tout comme les organismes ayant le plus grand nombre d'employés. Inversement, les organismes comptant le plus petit nombre de bénévoles étaient moins susceptibles d'avoir soumis une demande d'indemnisation. Les organismes ayant les plus petits budgets étaient moins susceptibles d'avoir vu leurs primes d'assurance augmenter. (Veuillez consulter l'annexe L.)

L'analyse de régression par degrés révèle que près de la moitié (47,8 %) de la variance des primes d'assurance s'explique à l'aide des trois variables permettant de mesurer la taille d'un organisme, le nombre d'employés représentant 31,7 % de la variance et le budget annuel, 15,1 % pour un total de 46,8 %. Le nombre de bénévoles ajoute peu à l'explication de la variance, l'augmentant de 1 % pour totaliser 47,8 %.

Un modèle de régression plus complet incluant d'autres variables qui semblaient être reliées au coût des primes d'assurance, dont l'âge de l'organisme, les demandes d'indemnisation soumises et le nombre total de polices, explique 51,4 % de la variance. Le tableau 10 présente les variables en ordre d'importance et leur contribution relative à la variance expliquée (R^2). Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les plus forts prédicteurs du coût des primes d'assurance sont le nombre d'employés et le budget annuel. Toutefois, le fait d'avoir soumis une demande

d'indemnisation au cours des cinq dernières années ajoute beaucoup à la variance expliquée, ce qui indique qu'il s'agit d'un facteur important qui influe sur le coût des assurances.

**Tableau 10. Régression par degrés :
Coût des primes d'assurance analysé par régression à partir des variables relatives
aux organismes et aux assurances**

Variable dépendante : coût des primes Modèle ^a	R	R2	R2 rajusté	Erreur type de l'estimation
1 Départ : nombre d'employés	0,554	0,307	0,306	12121,59540
2 Ajout : budget annuel	0,677	0,458	0,456 ^b	10731,63546
3 Ajout : demandes d'indemnisation au cours des 5 dernières années	0,701	0,491	0,489 ^b	10404,24484
4 Ajout : nombre de polices	0,710	0,504	0,502 ^b	10273,49370
5 Ajout : âge de l'organisme	0,717	0,514	0,511 ^b	10178,63600
6 Ajout : nombre de bénévoles	0,720	0,518	0,514 ^c	10148,57597

^a Chacun des 6 modèles est significatif à $p < 0,000$.

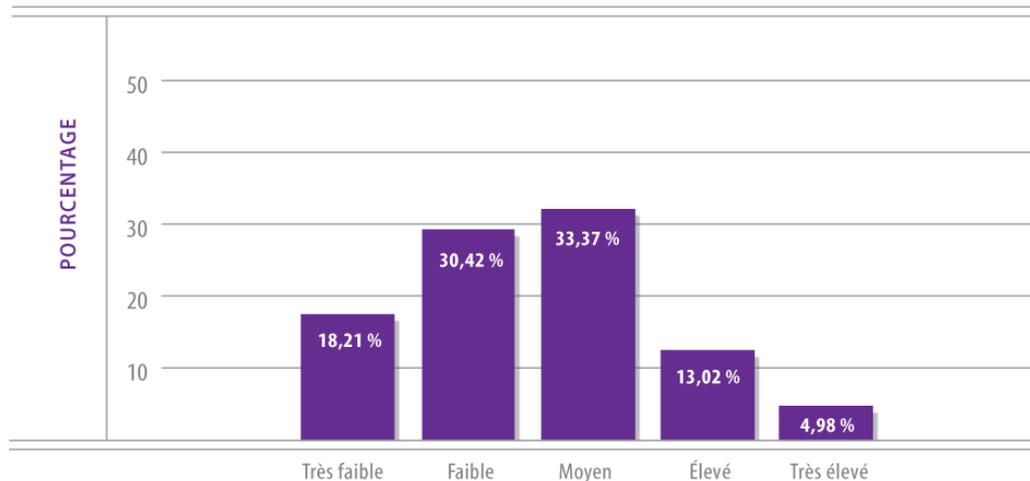
^b Le changement de R2 est significatif à $p < 0,000$.

^c Le changement de R2 est significatif à $p < 0,03$.

Gestion des risques

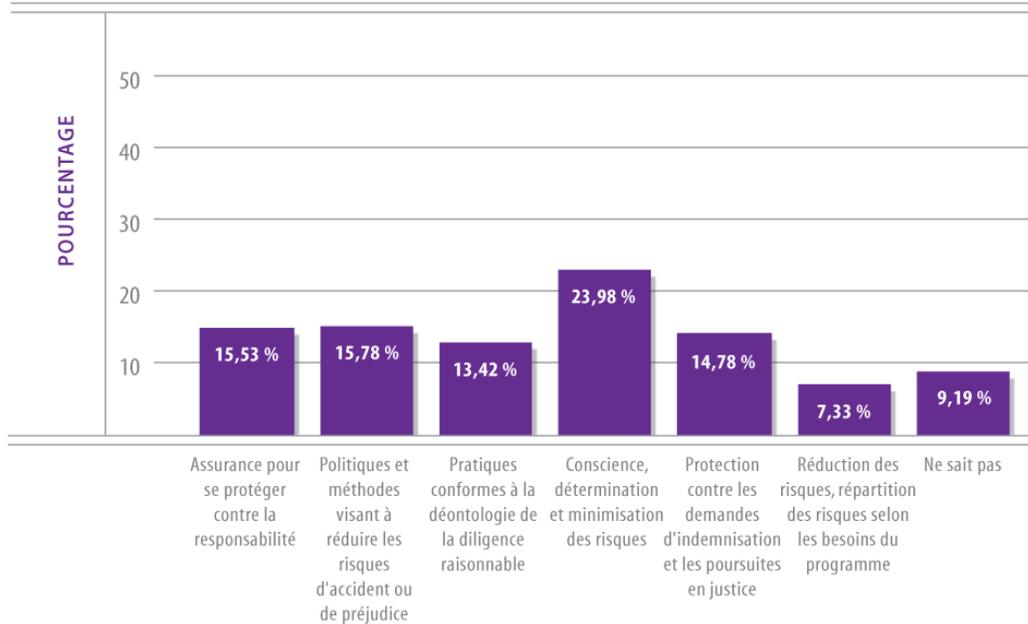
On a demandé à tous les répondants, y compris ceux qui n'étaient pas assurés, de classer le niveau de risque de leur organisme. La figure 16 indique que des 83 % des organismes de l'échantillon qui ont répondu, près de la moitié (48,6 %) estiment que les risques auxquels leur organisme fait face sont faibles ou très faibles. Le tiers des organismes (33,4 %) estiment que les risques encourus sont moyens et 18 % les considèrent comme étant élevés.

Figure 16. Niveau de risque auquel fait face l'organisme



On a demandé aux répondants de décrire, dans leurs propres mots, ce qui leur vient à l'esprit lorsqu'ils entendent l'expression « gestion des risques ». Ces réponses ont été analysées et classées en sept catégories, comme on peut le voir à la figure 17. Trente-deux pour cent des répondants (N = 376) n'ont pas répondu à la question. Des 805 répondants restants, neuf pour cent ont répondu « Ne sais pas » ou ont donné des réponses indiquant qu'ils ne savaient pas ce que le terme signifie en réalité. Veuillez consulter la figure 17 pour connaître la répartition des réponses. Le graphique illustre clairement qu'une grande variété d'activités est venue à l'esprit des gens qui ont répondu à cette question. Près du quart des répondants ont inclus la conscience et la détermination des risques dans leur réponse; toutefois, seulement treize pour cent ont mentionné les pratiques conformes à l'éthique et la diligence raisonnable.

Figure 17. Description de la gestion des risques



Politiques et activités de gestion des risques

Une liste de politiques et d'activités organisationnelles qui font partie des bonnes procédures de gestion des risques, tirées de la documentation, a été présentée aux répondants. Le tableau 11 indique le pourcentage d'organismes qui ont mis ces politiques en place et qui se livrent à ces activités. Deux cent cinq organismes (17 %) n'ont pas réussi à nommer une seule activité pratiquée dans leurs services. En moyenne, chaque organisme se livre à neuf de ces dix-sept activités de gestion des risques.

Tableau 11. Fréquence des politiques et des activités de gestion des risques

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage de cas
Protocoles concernant les signataires autorisés	904	8,4 %	92,3 %
Vie privée et confidentialité	832	7,7 %	85,0 %
Vérifications indépendantes	803	7,5 %	82,0 %
Gestion des documents et de l'information	747	7,0 %	76,3 %
Inventaire des avoirs	695	6,5 %	71,0 %
Politique relative au harcèlement et à la discrimination	691	6,4 %	70,6 %
Politique relative aux conflits d'intérêts	687	6,4 %	70,2 %
Évaluation du rendement	682	6,3 %	69,7 %
Santé et sécurité des employés	604	5,6 %	61,7 %
Procédure de règlement des griefs	602	5,6 %	61,5 %
Santé et sécurité des bénévoles	583	5,4 %	59,6 %
Fonds de réserve	583	5,4 %	59,6 %
Gestion des installations et du matériel	580	5,4 %	59,2 %

Gestion des technologies de l'information	531	4,9 %	54,2 %
Politique relative aux droits des donateurs	520	4,8 %	53,1 %
Examen des contrats par un avocat	384	3,6 %	39,2 %
Politiques relatives à la propriété intellectuelle	318	3,0 %	32,5 %
Total	10 746	100,0 %	1 097,7 %

* Les pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de multiples réponses valides.

Mise en œuvre de la gestion des risques

Le tableau 12 dresse la liste des cinq pratiques de gestion des risques qu'il est conseillé aux organismes d'adopter en ce qui a trait aux membres du conseil d'administration, aux employés et aux bénévoles : fournir une description écrite des tâches des employés et des bénévoles, présélectionner les candidats (employés et bénévoles), offrir une formation générale aux employés et aux bénévoles, offrir une formation sur les risques aux employés et aux bénévoles et évaluer le rendement des employés et des bénévoles. Comme le montre le tableau, la mise en œuvre des pratiques de gestion des risques est plus courante à l'égard des employés rémunérés; chacune des pratiques est plus souvent appliquée aux membres du personnel qu'aux membres du conseil d'administration ou aux bénévoles. L'évaluation du rendement des membres du conseil d'administration se fait dans à peine le tiers des organismes et près de la moitié ne fournissent aucune formation sur les risques aux membres du conseil et n'ont aucune procédure de présélection pour leur recrutement. Seule la catégorie « formation générale » ne compte pas de différence notable entre les trois types de membres de ces organismes.

Tableau 12. Pratiques de gestion des risques relativement aux membres du conseil d'administration, aux employés et aux bénévoles

Variables					
	Description écrite des tâches	Présélection des candidats	Formation générale	Formation sur les risques	Évaluation du rendement
Conseil d'administration	76,1 %	54,8 %	73,6 %	54,9 %	37,2 %
Personnel	80,7 %	82,6 %	78,8 %	77,4 %	84,6 %
Bénévoles	58,9 %	71,2 %	75,8 %	60,9 %	75,3 %
Nombre	1 184	1 184	1 184	1 184	1 184

* Les pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de multiples réponses valides.

En moyenne, six des quinze pratiques de gestion des risques sont en place dans les organismes; toutefois, 21 % de l'échantillon (256 organismes) n'ont adopté aucune de ces cinq pratiques de gestion des risques pour l'un ou l'autre des groupes de leurs organismes. Dans six pour cent des organismes, toutes les procédures de gestion des risques sont en place et sont respectées par les membres du conseil d'administration, les employés et les bénévoles. Les pratiques de gestion des risques sont appliquées le moins souvent à l'égard des membres des conseils d'administration (moyenne = 1,9) et le plus souvent à l'égard des employés (moyenne = 2,6). En moyenne, 2,2 pratiques sont mises en œuvre à l'égard des bénévoles.

Responsabilité de la gestion des risques

Le tableau 13 illustre la répartition de la responsabilité de la gestion des risques au sein des organismes de l'échantillon. Dans trois organismes sur quatre, le conseil d'administration participe à la prise de décision concernant les politiques de gestion des risques; toutefois, dans le quart des cas, le conseil d'administration semble déléguer cette tâche. La détermination de l'ampleur des risques semble une activité que se partagent le conseil d'administration et le directeur général. La responsabilité de la mise en œuvre des politiques de gestion des risques semble revenir le plus souvent au directeur général, même si les employés jouent un plus grand rôle dans la mise en œuvre que dans la détermination des risques ou dans les décisions concernant les politiques de gestion des risques. Une petite minorité d'organismes a recours aux services de spécialistes.

Profil de la gestion des risques selon les caractéristiques organisationnelles

Le niveau de risque auquel fait face un organisme, le nombre total de politiques de gestion des risques et le nombre total de pratiques de gestion des risques sont tous étroitement reliés aux trois critères de mesure de la taille d'un organisme. Plus le budget, le nombre d'employés et le nombre de bénévoles sont élevés, plus l'organisme estime qu'il court des risques, plus le nombre de politiques de gestion des risques est important et plus il y a de pratiques de gestion des risques en place. En ce qui concerne le budget, la relation est plutôt linéaire.

Tableau 13. Responsabilité de la gestion des risques

Variables	Déterminer les risques	Déterminer les politiques relatives aux risques	Mettre en œuvre les politiques relatives aux risques	Aucune de ces réponses
Conseil d'administration	61,0 %	75,0 %	33,1 %	28,1 %
Directeur général	61,5 %	54,1 %	67,4 %	28,1 %
Personnel	24,3 %	16,5 %	37,0 %	52,5 %
Spécialiste	5 %	3,4 %	1,9 %	87,8 %
Autre	3,8 %	2,3 %	3,0 %	52,2 %
Nombre	1 184	1 184	1 184	1 184

* Les pourcentages ne totalisent pas 100 % en raison de multiples réponses valides.

Les trois sous-secteurs qui évaluent que leurs risques sont les plus élevés sont la santé, les services sociaux ainsi que le développement et le logement, ceux-là mêmes qui ont le plus grand nombre de polices d'assurance et qui paient les primes les plus élevées. Les organismes des arts et de la culture évaluent que leurs risques sont les moins élevés. En ce qui concerne les politiques et les pratiques de gestion des risques, la tendance est la même, sauf que les

organismes de services sociaux sont ceux qui ont le plus grand nombre de polices et qui ont la plus grande variété de pratiques de gestion des risques.

Les organismes qui offrent directement des services à la population estiment que leurs niveaux de risques sont plus élevés et souscrivent donc plus de polices d'assurance et pratiquent davantage la gestion des risques. Les organismes qui offrent des services aux personnes âgées, aux populations vulnérables, aux enfants et aux jeunes ainsi qu'aux mères et à leurs enfants estiment que leurs risques sont plus élevés que ceux des organismes qui desservent d'autres clientèles. Concomitamment, ces organismes pratiquent la gestion des risques de plusieurs manières, mais la différence sur le plan du nombre de polices d'assurance qu'ils détiennent n'est pas très grande au niveau de probabilité de 0,01.

Relation entre la gestion des risques et les primes d'assurance

On peut s'attendre à ce qu'un niveau supérieur de risque soit relié à des primes d'assurance plus élevées, et c'est d'ailleurs ce que confirment nos données : plus le niveau de risque est important, plus les primes d'assurance sont élevées ($r = 0,32$, $p < 0,01$). De plus, bien que cela ne repose pas sur des données scientifiques, l'on s'entend pour dire que la mise en place de politiques de gestion des risques et la gestion des risques en soi ne garantissent pas nécessairement à un organisme des primes d'assurance moins élevées; il est donc surprenant que notre analyse révèle que les politiques et les pratiques de gestion des risques sont liées de façon importante et positive au coût des assurances ($r = 0,35$ et $r = 0,25$ respectivement, $p < 0,0$ chacun). L'analyse causale pourrait offrir des indices pour expliquer cette situation.

Modèle causal

Pour conclure l'analyse, nous présentons un modèle causal pour illustrer de quelle façon les caractéristiques organisationnelles, les niveaux de risque, les pratiques de gestion des risques, les types de polices d'assurance et les sinistres sont reliés entre eux et comment ils peuvent contribuer à expliquer les différences à l'égard des primes d'assurance des organismes de l'échantillon.

L'analyse causale sert à déterminer à la fois les facteurs qui expliquent un phénomène et les liens qui existent entre eux. Il s'agit d'un prolongement de l'analyse de régression dans laquelle les variables sont classées en séquence pour aider à expliquer la relation entre les caractéristiques endogènes (dans ce cas-ci les caractéristiques organisationnelles), les facteurs intervenants (dans ce cas-ci les niveaux de risque, la gestion des risques et les sinistres) et la variable dépendante (dans ce cas-ci le coût des primes d'assurance). La variable dépendante est analysée par régression en fonction de chaque variable indépendante, alors que toutes les autres variables de l'équation sont constantes.

Ainsi, en neutralisant toutes les autres variables de l'équation, on peut déterminer l'effet non contaminé d'une variable indépendante donnée sur la variable dépendante. L'analyse causale fonctionne à rebours dans une démarche séquentielle : à la première étape, la variable dépendante est analysée par régression en fonction de toutes les variables indépendantes, qu'elles soient intervenantes ou endogènes; aux étapes suivantes, chaque variable intervenante est analysée par régression en fonction des variables intervenantes précédentes et des variables endogènes.

En appliquant ces principes à notre modèle dans l'analyse causale initiale, nous avons analysé par régression la variable dépendante « Coût des primes d'assurance » en fonction de toutes les variables qui y étaient étroitement reliées selon nos analyses individuelles. Toutefois, le modèle

causal final, représenté à la figure 18, ne comprend que les variables qui sont demeurées étroitement reliées au coût de l'assurance après avoir gardé constantes toutes les autres variables de l'analyse de départ.

Dans la figure 18, les caractéristiques organisationnelles endogènes sont énumérées à la gauche du diagramme et les facteurs intervenants relatifs au risque perçu, aux politiques de gestion des risques, aux pratiques de gestion des risques, aux sinistres et au nombre de polices sont disposés en ordre au centre du diagramme⁸. Les lignes menant à chacune des variables sont toutes significatives du niveau de 0,01. Les nombres à côté des lignes représentent le *coefficient bêta* qui représente la force réelle de l'effet lorsque les autres effets sont gardés constants. Les lignes sont représentées à l'aide de couleurs et de formes différentes (lignes pleines, lignes tiretées, etc.) afin d'aider le lecteur à suivre les différents cheminements.

On constate donc que quatre caractéristiques endogènes et trois facteurs intervenants sont étroitement reliés au coût des assurances (ligne grise tiretée). Les éléments les plus fortement reliés sont : « Nombre d'employés » et « Âge de l'organisme », suivis de « Sinistres », « Budget annuel », « Nombre de polices », « Pratiques de gestion des risques » et « Situé à Toronto ». Ces sept variables expliquent 55 % de la variance des coûts d'assurance.

Chaque variable intervenante peut aussi être perçue comme une variable dépendante. Ainsi, au niveau d'analyse suivant, on observe que le nombre de polices d'assurance que détient un organisme est influencé par cinq caractéristiques organisationnelles endogènes en plus des politiques et des pratiques de gestion des risques. Il convient de remarquer la relation négative entre « Situé à Toronto » et « Nombre de polices d'assurance » qui indique que les organismes de Toronto ont tendance à souscrire un plus petit nombre de polices d'assurance.

Fait intéressant à noter, deux des cinq variables intervenantes n'ont pas d'incidence directe sur le coût des assurances : « Niveaux de risque » et « Politiques de gestion des risques ». Comme nous l'avons indiqué à la section précédente, ces deux variables avaient une corrélation étroite et significative avec le coût des primes ($r = 0,32$ et $r = 0,35$ respectivement, $p < 0,01$ chacune). Ces fortes corrélations peuvent s'expliquer par leur relation avec les autres variables qui influent sur les taux d'assurance, comme l'a démontré l'analyse causale : la première s'explique par son incidence sur les sinistres et la seconde, par son incidence sur le nombre de polices d'assurance que l'organisme détient et sur ses pratiques de gestion des risques. Il convient de noter le lien très fort entre les politiques de gestion des risques et les pratiques de gestion des risques ($bêta = 0,54$). Les organismes ayant des politiques de gestion des risques sont plus susceptibles de pratiquer la gestion des risques. Toutefois, la variable « Pratiques de gestion des risques » maintient un lien direct et positif avec le coût des primes d'assurance, bien que son incidence soit réduite ($bêta = 0,12$). Le reste de son incidence se dirige sur la caractéristique « Nombre de polices d'assurance ». Il semble que les organismes qui pratiquent davantage la gestion des risques aient également tendance à détenir plus de polices d'assurance, peut-être parce qu'il s'agit d'une mesure prévue dans le cadre de ces pratiques.

De la même façon, lorsqu'on examine les caractéristiques organisationnelles, on note qu'elles n'ont pas toutes une incidence directe sur les coûts d'assurance. En fait, aucune des variables relatives au mandat (organismes de services sociaux, de santé ou de services aux femmes et aux enfants) n'est directement reliée aux coûts d'assurance; toutefois, elles ont une influence indirecte par le biais de certaines variables intervenantes.

⁸ Dans l'éventualité où il n'est pas possible d'établir l'ordre chronologique, le recours à une équation réursive permet de déterminer la suite des événements. Ainsi, dans le cas présent, il y a une forte corrélation entre les politiques de gestion des risques et les pratiques de gestion des risques ($r = 0,65$, $p < 0,001$), mais, dans une analyse réursive, l'incidence des politiques sur les pratiques est plus grande que celle des pratiques sur les politiques (54 % c. 48 %).

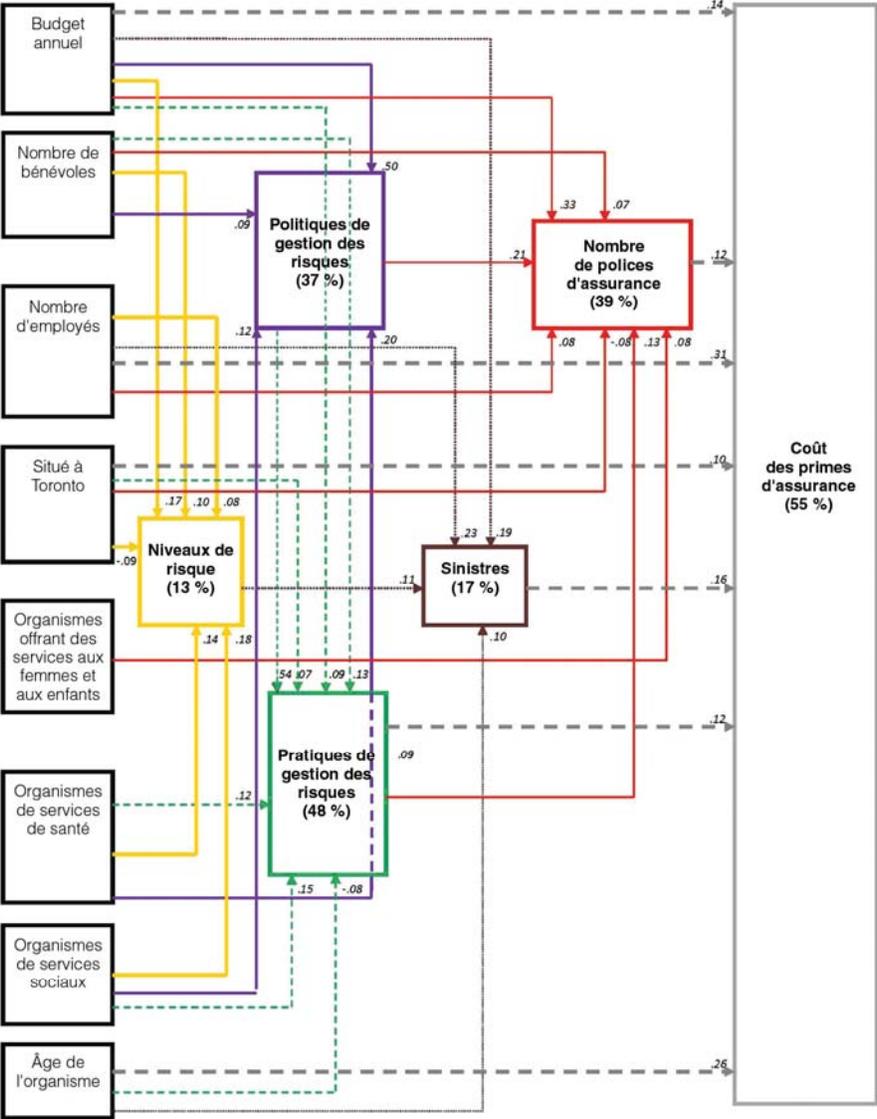
Par exemple, les organismes offrant des services aux femmes et aux enfants ont tendance à souscrire un plus grand nombre de polices d'assurance et donc à payer des primes plus élevées. Les organismes de services sociaux et de santé ont tous deux tendance à avoir des niveaux de risques plus élevés, ce qui influe sur les demandes d'indemnisation et, par le fait même, leurs primes d'assurance. Le nombre de bénévoles n'a pas d'incidence directe sur les taux d'assurance d'un organisme; toutefois, plus le groupe de bénévoles est grand, plus les risques sont élevés, plus le nombre de polices détenues est important et plus les chances sont nombreuses qu'il y ait en place des pratiques de gestion des risques.

En somme, le modèle causal présenté à la figure 18 explique de façon plus précise les différents éléments déterminants du prix des primes d'assurance que ne peuvent le faire les analyses de corrélation simple et de régression. En parcourant la figure 18 de gauche à droite, le lecteur peut déterminer comment la variable dépendante et chacune des variables intervenantes sont influencées par les variables qui les précèdent et découvrir dans quelle mesure la variance de chacune des variables peut s'expliquer par l'influence d'autres variables. Le modèle dans son ensemble explique 55 % de la variance du coût des primes d'assurance, ce qui indique que la présente étude a mesuré plusieurs des éléments les plus importants déterminant le coût des assurances.

En suivant attentivement les lignes de la gauche vers la droite, le lecteur peut déterminer l'influence qu'ont les caractéristiques organisationnelles sur les niveaux de risque, la gestion des risques, les comportements en matière d'assurance et enfin le coût des primes d'assurance.

On peut se servir, à titre d'exemple, d'un résultat intéressant se rapportant au fait d'être situé à Toronto. Nous savons, grâce aux analyses précédentes effectuées dans le cadre de ce rapport, que les organismes de Toronto paient généralement des taux d'assurance plus élevés. Nous savons également, grâce au diagramme de l'analyse causale, que cela s'explique en partie par le simple fait que l'organisme est situé à Toronto (peut-être parce que le coût de la vie y est plus élevé, etc.). Cela est illustré par la ligne tiretée reliant directement « Situé à Toronto » et « Coût des primes d'assurance » ($\beta = 0,10$). Certaines des incidences sur les taux d'assurance sont indirectes, passant par « Niveaux de risque » et « Pratiques de gestion des risques ». Toutefois, il existe un lien négatif entre le fait d'être situé à Toronto et le nombre de polices d'assurance souscrites ($\beta = -0,08$); on peut donc conclure que ce n'est pas parce que les organismes sont plus assurés que les taux d'assurance sont supérieurs à Toronto, mais plutôt à cause d'autres facteurs expliqués plus haut.

Figure 18. Modèle causal



Exposé

Cette étude sur l'assurance et la gestion des risques dans le secteur bénévole de l'Ontario est la première du genre dans la province et même au Canada à examiner avec autant de profondeur la gestion des risques au sein des organismes sans but lucratif. Près de 1 300 organismes de toutes les régions de la province ont répondu à l'invitation de participer au sondage; ils représentent une large part du secteur bénévole de l'Ontario. Même si, dans l'échantillon, les grands organismes et ceux de services sociaux figurent dans une plus grande proportion, les organismes de toutes tailles et de tous les sous-secteurs y sont bien représentés.

Alors que quatre-vingt-dix pour cent des organismes de l'échantillon sont assurés, cent douze ne le sont pas. Ces organismes sont généralement petits, ont peu ou pas d'employés rémunérés, ont des budgets annuels de moins de 15 000 \$ et ont peu de chances d'obtenir du financement de la part des différents paliers de gouvernement. De plus, il est moins probable qu'ils soient enregistrés en tant qu'organismes de bienfaisance qu'ils desservent directement les gens ou qu'ils se retrouvent dans le secteur des services sociaux. Même si la moitié des organismes non assurés jugent que leurs risques sont faibles, un certain nombre d'entre eux admettent que les risques encourus sont élevés et que les conséquences pourraient être désastreuses. La conséquence de l'absence d'assurance la plus souvent mentionnée est la difficulté de recruter des bénévoles.

Le pourcentage d'organismes non assurés que l'on trouve dans cet échantillon est légèrement plus élevé que celui de 6,7 % estimé par l'enquête nationale *Île ou iceberg* (Meinhard, 2006). Toutefois, étant donné que les petits organismes sont sous-représentés dans les deux études et que les organismes non assurés sont moins enclins à répondre à un questionnaire sur les assurances, il y a probablement plus d'organismes non assurés dans les faits que ce que les études signalent. En se basant sur la répartition des organismes selon leur taille établie dans l'ENONB et en pondérant l'échantillon de la présente étude en fonction de cette répartition, on estime plus précisément à dix-sept pour cent le nombre d'organismes non assurés.

Les quatre-vingt-dix pour cent d'organismes assurés sont en moyenne titulaires de six types de polices d'assurance. Les polices que les organismes souscrivent le plus souvent sont les suivantes : l'assurance des biens, l'assurance de responsabilité générale, l'assurance de responsabilité des administrateurs et des dirigeants et l'assurance contre les accidents et les blessures. Plus des deux tiers des organismes se sont procuré leurs assurances auprès d'agents commerciaux. Le coût moyen (médian) des primes d'assurance est de 7 500 \$ et près de la moitié des organismes déclarent que leurs primes avaient augmenté en moyenne de 10 % au cours des deux années précédentes, alors que, pour le quart des répondants, elles avaient progressé de 15 % ou plus. Près de quarante pour cent des organismes ont attribué l'augmentation de leurs primes à des raisons internes, telles que l'élargissement de la couverture et les demandes d'indemnisation antérieures. Quarante-cinq pour cent ont attribué l'augmentation des primes à diverses raisons externes, comme l'inflation, les événements du 11 septembre et autres désastres.

En dépit du fait que près de la moitié des organismes de l'échantillon croient que leurs activités ne présentent que de faibles risques, les deux tiers des organismes sondés gèrent les risques jusqu'à un certain point. Les organismes s'engagent en moyenne dans neuf activités de gestion des risques. Les modalités de fonctionnement les plus fréquentes sont : les protocoles d'autorisation de signature, les protocoles de respect de la vie privée et de la confidentialité et les vérifications indépendantes. Les organismes assurés ont plus tendance à mettre en place des politiques et méthodes en matière de gestion des risques et à mettre des pratiques en œuvre dans ce domaine.

Lorsqu'on leur a demandé de définir la gestion des risques dans leurs propres termes, les répondants ont le plus souvent mentionné qu'il s'agissait d'être conscient des risques, de les détecter et de les minimiser. Toutefois, près du tiers des répondants n'ont pas répondu à cette question et neuf pour cent ont indiqué ne pas le savoir ou ont donné une réponse qui démontrait leur mauvaise conception de la gestion des risques.

Le coût des assurances est lié à un certain nombre de variables.

C'est à Toronto et dans le Nord de l'Ontario que les primes sont les plus élevées, atteignant presque le double de celles exigées dans l'Est de la province. Les organismes qui desservent plus de 100 personnes par mois paient environ le double pour leurs primes d'assurance que ceux qui en desservent moins de 100. Plus un organisme est grand, plus il est susceptible d'avoir soumis des demandes d'indemnisation et plus ses primes sont élevées. Même si le niveau de risque perçu par l'organisme est relié aux coûts d'assurance, les politiques et les pratiques de gestion des risques n'y étaient pas directement reliées.

Une analyse causale est présentée pour illustrer la relation entre les variables associées à l'organisme, aux risques et à l'assurance afin d'exposer les raisons qui justifient les coûts d'assurance. Les variables mesurées dans le cadre de l'étude expliquent cinquante-cinq pour cent des taux d'assurance; en d'autres termes, l'étude a permis de cibler cinquante-cinq pour cent des raisons déterminant le coût de l'assurance. Ce haut taux d'explication des écarts atteste la validité du questionnaire.

5. RECHERCHE QUALITATIVE

Entre octobre 2007 et février 2008, sept groupes de discussion et une entrevue de fond ont été tenus dans diverses régions de l'Ontario, notamment :

- Timmins (Nord de l'Ontario),
- Peterborough (Est de l'Ontario),
- London (Ouest de l'Ontario),
- Hamilton et Niagara (Centre de l'Ontario),
- Toronto (Toronto).

Méthodologie de recherche

Voir l'annexe O pour un exposé détaillé de la méthodologie employée pour mener cette recherche.

La tenue d'un groupe de discussion prévue à Ottawa n'a pu se concrétiser, mais un participant a accepté d'accorder une entrevue de fond. Tous les sous-secteurs du secteur des organismes sans but lucratif de l'Ontario étaient représentés dans l'ensemble de l'échantillon des groupes de discussion, mais pas nécessairement dans chacun.

Au début de chaque discussion, l'intervieweuse s'est présentée aux participants, a expliqué l'objet de l'étude, a passé en revue le document de consentement éclairé, puis a invité les participants à se présenter brièvement et à présenter l'organisme qu'ils représentaient. On a d'abord demandé aux participants s'ils avaient ou non des assurances et, dans l'affirmative, de quel type il s'agissait. Certains participants avaient en main une liste de leurs diverses polices d'assurance. Les types et le nombre de polices dont les participants des groupes de discussion ont traité sont identiques à ceux qui apparaissaient dans les résultats du sondage; nous ne les résumerons donc pas ici. Fait intéressant à noter, seulement quatre participants représentaient des organismes non assurés, ce qui correspond à l'estimation de 10 % révélée par le sondage. Lorsque l'intervieweuse a demandé aux participants de faire part de leurs inquiétudes au sujet de leur couverture d'assurance, les discussions se sont animées.

Inquiétudes au sujet de la couverture d'assurance

La plupart des organismes pensent qu'ils pourraient profiter d'une meilleure protection. Bien que certains détiennent plusieurs polices, ils ont tous l'impression qu'il existe probablement des éventualités contre lesquelles ils ne sont pas protégés. Ainsi, certains répondants ont déclaré :

« Chaque année, des avenants sont ajoutés aux polices d'assurance pour indiquer que certaines choses ne sont pas couvertes. »

« De nombreuses garanties dont nous avons besoin nous sont refusées. »

D'autres savent qu'ils ont besoin d'une meilleure couverture, mais ils ne peuvent tout simplement pas se le permettre.

« Les petits organismes, comme le nôtre, qui ne peuvent se procurer une protection convenable ou des avantages sociaux pour leurs employés, assument un risque énorme. »

« Chaque fois qu'il est question d'enfants, la prime est exorbitante. »

Ces impressions se font entendre encore et encore de la part des petits organismes et de ceux qui desservent des populations vulnérables.

Deux organismes ont dû recourir à l'autoassurance parce qu'ils étaient incapables de se procurer une protection convenable pour des programmes à haut risque reliés aux enfants, « en raison de demandes d'indemnisation soumises antérieurement non pas par nous, mais par des organismes semblables ».

La difficulté à obtenir une assurance ne porte pas seulement sur le prix et le risque, mais aussi sur le manque de fournisseurs et, dans les petites localités des régions du Nord et de l'Est, sur l'incompréhension des besoins des organismes sans but lucratif de la part des courtiers locaux.

« Les compagnies d'assurance n'aiment pas les nouvelles entreprises qui imposent une courbe d'apprentissage; dans le cas des organismes sans but lucratif en particulier, la courbe d'apprentissage est inévitable. »

« Ils ne sont pas vraiment au courant des difficultés du secteur des organismes sans but lucratif; ils pourraient alors ne pas proposer la bonne couverture. »

« De nombreuses compagnies d'assurance ont déserté la région. »

Les participants s'inquiètent non seulement du fait que les assureurs sont mal informés au sujet des organismes sans but lucratif, mais aussi du fait qu'un organisme, au moment où il présente une demande d'indemnisation, pourrait ne pas comprendre l'étendue de sa protection.

« Nous ne savons pas exactement ce contre quoi nous sommes couverts. Je doute que le courtier d'assurance le saurait si nous devons faire une demande d'indemnisation. »

« Personne ne comprend vraiment sa protection. Tout le monde se contente de la renouveler automatiquement. »

« À une époque, il y avait des forfaits, mais plus aujourd'hui. Cela complique les choses. »

Répercussions d'une protection inadéquate ou de l'absence d'assurance

À l'instar des réponses aux questions ouvertes du questionnaire, les participants des groupes de discussion sont également d'avis que le plus important inconvénient découlant d'une protection inadéquate est la difficulté à recruter des bénévoles à tous les niveaux de l'organisme, mais plus précisément à celui du conseil d'administration.

« Plus les membres bénévoles pressentis pour siéger au conseil d'administration seront professionnels, plus ils demanderont une assurance de responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. »

« Les bénévoles ne voudront tout simplement pas s'associer aux conseils d'administration non assurés. »

Un participant présente une perspective organisationnelle intéressante :

« Nous redoutons de faire appel à des bénévoles parce que nous n'avons pas les moyens de les protéger, mais nous choisissons tout de même de prendre le risque. »

Comme le mentionnent les résultats du sondage, certains organismes ont augmenté les frais d'usagers ou les frais d'adhésion ou abandonné des programmes.

« Nous avons dû augmenter les frais d'adhésion pour couvrir le coût de l'assurance. »

« Il y a certaines choses que nous n'offrons tout simplement plus à nos clients. »

Le rôle des courtiers d'assurance

Certains organismes se comptent très chanceux et apprécient les efforts que leurs courtiers déploient en leur nom.

« Nous avons de la chance parce que nous avons trouvé un courtier (collègue d'un membre du conseil d'administration) qui, à mon avis, a travaillé très fort en notre nom. Mais il a été franc avec nous; c'était "ce qu'il pouvait faire de mieux" pour nous. »

« Notre protection actuelle est suffisante grâce à un ami agent d'assurance. »

Alors que certains organismes établis dans de petites municipalités recourent aux services d'agents situés dans les grands centres « parce que ce sont les seuls qui peuvent répondre à nos besoins », d'autres préfèrent un courtier situé à proximité parce que...

« ... il comprend nos besoins et nous connaît bien. Il s'intéresse à notre cause et participe à la campagne locale de financement, alors il s'assure que nous obtenons la protection qu'il nous faut. »

Certains participants soupçonnent des courtiers de ne pas vraiment savoir quels produits d'assurance sont nécessaires pour des activités précises.

« Les courtiers d'assurance viennent animer des ateliers et, malgré cela, nous ne savons pas vraiment contre quoi nous sommes couverts. Quand nous avons reçu le renouvellement, le cœur nous a flanché : "d'où est-ce que ça sort?" Notre courtier ne savait pas ce que notre protection couvrait exactement. »

« Chaque compagnie d'assurance a ses propres formulaires, ses propres exclusions... et il faut vraiment lire pour savoir où ils veulent en venir. Votre courtier ne sait pas aussi bien que vous quelles sont vos activités. Il faut trouver un courtier qui consent à vous écouter et à vous accorder le temps nécessaire. »

Gestion des risques

Dans chacun des groupes de discussion, beaucoup de temps a été consacré à cette question. Tous semblent s'entendre pour dire que la gestion des risques est une activité assez répandue sur le plan des politiques, mais que celles-ci ne sont pas toujours bien mises en œuvre.

« Je serais porté à croire que la majorité [des organismes] ont mis quelque chose par écrit au sujet de la gestion des risques, mais que concrètement, ça ne donne rien. »

« Nous offrons une formation [sur la gestion des risques] une fois par année aux directeurs et aux bénévoles, mais, comme nous le savons tous, cela n'a que très peu d'incidence sur le processus décisionnel d'un organisme. Ils peuvent travailler de concert autant qu'ils le veulent, mais leur pouvoir d'influencer l'ensemble des activités de l'organisme en ce qui concerne le programme de bénévoles demeurera en fait plutôt minime. »

Les participants ont l'impression que la gestion des risques devient de plus en plus un préalable à l'obtention de tout genre de protection. Parallèlement, ils admettent en règle générale que la pratique de la gestion des risques n'a pas réduit les primes. Cela reflète les conclusions du sondage. Toutefois, comme l'a souligné un des participants, même si la gestion des risques ne contribue pas nécessairement à diminuer les tarifs, elle aide les organismes à obtenir de l'assurance en période de resserrement du marché.

« Ce que nous appelons la période de relâchement du marché tire à sa fin. Cela signifie qu'à partir de maintenant, les coûts d'assurance augmenteront probablement. Si vous pratiquez la gestion des risques et que vous avez un bon dossier, vous vous en sortirez beaucoup mieux. »

Cette même personne donne l'exemple suivant :

« Si vous vous présentez chez un courtier d'assurance avec deux ou trois demandes d'indemnisation et que, lorsqu'il vous demande comment ces événements sont survenus, vous lui répondez : "Ce sont des choses qui arrivent", ce n'est pas ce qu'il faut faire parce que cela signifie que vous n'avez pas la bonne attitude. Par contre, si vous lui dites par exemple : "Nous n'avons pas présenté de demande depuis 1968 et voici notre politique de gestion des risques", dans une période de resserrement du marché, cela vous aidera à obtenir de l'assurance. »

En règle générale, les participants voient la gestion des risques comme un ensemble d'activités et de politiques qui éliminent ou atténuent le danger que survienne une poursuite judiciaire quelconque.

« Il faut imaginer les pires scénarios, éliminer les risques ou tenter de les réduire le plus possible, puis se procurer une protection contre les risques restants et, s'ils ne peuvent être couverts, il faut alors décider si on poursuit l'activité ou non. »

« Il faut comprendre où se trouvent les risques potentiels et en améliorer la prévention. Je ne pense pas qu'il soit possible de les éliminer complètement. »

Certains participants conçoivent la gestion des risques en fonction de son incidence sur l'assurance.

« Le volet assurance de la gestion des risques est plutôt mince; une fois qu'on a épuisé toutes les autres façons de gérer les risques, il faut les assurer si on le peut. »

« Si on entreprend une nouvelle activité, les premières questions qu'on se pose sont : quelles en seront les répercussions sur l'assurance, sur le personnel, sur toutes nos autres activités? À mon avis, toutes ces questions ont un lien avec la gestion des risques. »

« Les organismes qui s'occupent des enfants doivent avoir des procédures de présélection adéquates, sans quoi ils ne pourront s'assurer. »

Les procédures de présélection constituent un fléau pour certains organismes qui ont perdu des candidats ou des bénévoles par le passé.

« Nos bénévoles sont insultés de devoir se soumettre à une vérification de leur casier judiciaire, particulièrement lorsqu'ils apportent de bonne foi leur contribution à l'organisme depuis des années. »

Par ailleurs, d'autres organismes voient en cette réticence à se soumettre à une présélection comme un moyen de « séparer le bon grain de l'ivraie ».

Pour certains organismes, la gestion des risques les amène à prendre certains risques malgré tout.

« Parfois, nous pratiquons la politique de l'autruche parce que nous n'avons tout simplement pas d'argent. Nos programmes destinés aux jeunes comportent des risques et nous ne l'avons pas mentionné à notre compagnie d'assurance. Au lieu de cela, nous pensons aux risques et trouvons des moyens de les minimiser. Par exemple, aucun jeune ne peut se faire reconduire par un membre plus âgé que lui, surtout s'il est du sexe opposé. Alors, nous gérons les risques en adoptant des règles et des règlements que nous intégrons à la formation des jeunes. »

« Quand on se penche sérieusement sur la question, il faut évaluer le risque, obtenir la meilleure protection possible et ce n'est qu'ensuite qu'on peut courir le risque. »

« Nous ne pouvons mettre fin à nos activités, alors nous nous retrouvons à resserrer nos politiques et à considérer chaque scénario de façon à réduire les risques. »

La discussion a également porté sur la gestion des crises et la planification des mesures d'urgence, même si la plupart des organismes ne semblent pas mener de telles activités.

Risques non reliés à l'assurance

Dans de nombreux groupes de discussion, il semblait régner un accord tacite selon lequel les risques les plus importants pour l'organisme ne sont pas nécessairement reliés aux questions

d'assurance. Les risques compromettant la survie de l'organisme en raison du manque de financement ressortent de nombreux commentaires, comme ceux-ci :

« On s'attend à ce qu'un petit organisme sans but lucratif puisse absorber les augmentations du coût de la vie, les hausses des primes d'assurance, le loyer, l'électricité... et tout le reste, sans recevoir aucune forme d'aide financière assurée; ce n'est là qu'un exemple parmi des millions qui attestent combien mon organisme est solide et à quel point il est protégé. »

« Quand je pense à la gestion des risques, je pense à l'organisme sans but lucratif ou de bienfaisance moyen... qui tire de l'argent du travail qu'il fait et qui le réinvestit ensuite dans ses programmes. Tout ce qui peut compromettre les rentrées d'argent ou la bonne marche du programme... c'est ce que l'organisme essaie d'éviter. »

Le risque de fermeture à la suite de la perte de sa réputation préoccupe aussi plusieurs organismes.

« L'assurance ne couvre pas la cote d'estime de votre entreprise – la perception au sein du public que votre organisme fait du bon travail. C'est l'atout le plus précieux de la plupart des organismes qui n'est pas couvert par une assurance. »

« Vraiment, il s'agit de protéger notre réputation auprès de la collectivité que nous desservons, de nos donateurs, etc. »

L'importance d'une conduite conforme à l'éthique revient souvent, comme dans ce commentaire :

« Le respect de l'éthique est une façon de se plier aux exigences de la loi, un minimum auquel il faut se soumettre. Et puis il y a le comportement éthique qui est [relié aux] normes élevées que vous appliquez parce que vous aspirez à fonctionner selon des normes supérieures. Certains organismes aspirent seulement à fonctionner selon les normes prévues par la loi... ils ne pensent pas aux normes supérieures. Mais, si vous fonctionnez selon des normes supérieures, vous réduirez vos risques dans de nombreux cas parce que vous aurez bien réfléchi. »

Certains organismes voient comme un risque le manque de planification de la relève, les mauvaises politiques de RH, une planification financière déficiente et le manque de connaissances des membres du conseil d'administration en ce qui concerne les questions relatives au risque.

« Qu'est-ce qui se passera si je dois partir le mois prochain? Notre organisme n'a aucun plan de relève et le conseil d'administration ne participe pas assez aux activités de l'organisme. »

« On néglige souvent la façon dont sont gérées les finances, tout comme les risques liés aux RH. Les membres du conseil d'administration ne pensent probablement pas que ce sont des questions problématiques. »

Perception de l'assurance et de la gestion des risques

Durant les discussions portant sur la gestion des risques et le choix d'une assurance appropriée, il est devenu évident que, pour la plupart des participants, ces considérations ne revêtaient pas la plus haute importance.

« L'assurance n'est pas mon principal souci en ce moment. C'est un problème, mais, si je devais prioriser, il ne serait pas en tête de liste. »

« Je pense qu'il faut prendre en considération le fait que, si on passe tout son temps à penser à la gestion des risques, on ne pourra générer aucun revenu... et l'organisme sera alors perdu. »

« Quand trouverons-nous le temps de faire toutes nos autres tâches? Cela demande beaucoup de temps. »

Il y a des organismes qui déplorent le manque de participation de leur conseil d'administration en matière d'assurance et de gestion des risques.

« L'assurance et la gestion des risques sont si loin des préoccupations des membres du conseil d'administration qu'ils n'y pensent même pas. Un membre du personnel doit le leur rappeler. »

« Il est possible de trouver des administrateurs extrêmement raffinés et talentueux, des leaders dans leur champ d'expertise. Est-ce que cela signifie qu'ils comprennent ce qu'est la gestion des risques du point de vue d'un organisme sans but lucratif? Non. Est-ce que cela signifie qu'ils sont prêts à en apprendre davantage sur le sujet? Pas vraiment. »

« Il n'existe pas de moyen infaillible de faire participer ces personnes [les membres du conseil d'administration]. D'abord, il est très difficile de mettre la main dessus, surtout les présidents du conseil, parce qu'ils le font à titre bénévole. »

Commentaires au sujet des compagnies d'assurance

Durant les discussions portant sur les protections d'assurance en particulier, plusieurs plaintes ont été émises au sujet des compagnies d'assurance. Ces commentaires n'ont en aucun cas été sollicités par les intervieweurs. Ils ont été soulevés lors de la discussion sur l'assurance. Les commentaires vont de la simple plainte au sujet des coûts jusqu'à des accusations troublantes de sournoiserie.

Le coût de l'assurance et la façon de calculer les taux sont fréquemment remis en question :

« Les primes d'assurance pour les associations ontariennes qui ont un seul bureau sont extrêmement élevées. Nous nous retrouvons avec d'autres organismes sans but lucratif qui représentent beaucoup plus de risques qu'une association qui ne gère qu'un bureau. »

« Après les événements du 11 septembre, les tarifs ont atteint des sommets démesurés et la couverture a été réduite. Je ne pense pas que

les organismes sans but lucratif de l'Ontario font aujourd'hui l'objet de plus de poursuites judiciaires qu'avant ces événements. »

Ce qui suscite le plus d'inquiétude chez les participants est soit l'insuffisance de protection, soit les modifications apportées à la couverture :

« Il arrive souvent qu'une assurance soit refusée au moment où vous en avez le plus besoin. »

« Je m'aperçois que de plus en plus de choses ne sont plus couvertes. Par exemple, nous tenions une marche pour recueillir des fonds dans 50 villes du pays... au début, c'était couvert, maintenant ça ne l'est plus. »

Certains accusent les compagnies d'assurance de sournoiserie :

« Le problème, c'est que les assureurs modifient la couverture sans en informer le client. »

« Il y a tellement de règles et de règlements différents que, si vous ne répondez pas exactement aux critères, vous n'êtes pas couverts. Ce sont de petites astuces des compagnies d'assurance. »

« Elles ne nous disent pas tout. »

La plainte la plus importante concerne les demandes d'indemnisation. De nombreux participants ont exprimé leur crainte de soumettre une telle demande.

« Si vous faites une demande, peu importe l'issue, le seul fait de la présenter augmente votre prime. Si vous savez que vous êtes à risque, vous êtes obligés de le signaler. »

« Une fois que vous avez déposé une demande, ils peuvent ne plus vous assurer pour quoi que ce soit. Même se renseigner sur la façon de faire une demande risque de faire augmenter vos primes. »

Commentaires au sujet du gouvernement

Les commentaires au sujet du gouvernement sont d'ordre plus général. Certains participants, dont le financement provient du gouvernement et à qui ce dernier demande d'être assurés, craignent que cette demande encoure des coûts plus élevés à l'organisme.

« Le financement de base n'a pas augmenté malgré les hausses des coûts de l'assurance. »

« Il devra injecter de l'argent dans le secteur s'il veut que nous soyons en mesure d'offrir nos services. »

Un participant, doutant que ce projet produise quelque résultat, a demandé :

« Si le gouvernement n'a pas l'intention d'écouter ce que nous lui disons, que nous avons besoin de soutien, alors pourquoi faisons-nous tout cela? »

Les inquiétudes concernant l'assurance se sont transformées en plaintes d'ordre plus général.

« Nous passons trop de temps à nous demander d'où provient l'argent et à tenter d'obtenir des fonds en rédigeant des propositions. »

Suggestions et recommandations des participants

On a demandé à chaque groupe de discussion de suggérer des façons par lesquelles le gouvernement pourrait mieux aider le secteur. L'analyse des réponses a révélé de façon indéniable qu'il existe des différences d'une région à l'autre sur le plan des problèmes qui méritent une attention particulière. Dans les grandes régions urbaines (Toronto, Ottawa), les suggestions vont de l'élaboration d'une liste de suggestions sur la gestion des risques à la création de tutoriels pratiques en la matière, en passant par l'octroi d'allègements fiscaux aux bénévoles. Les plus petits centres (London, Niagara Falls) s'inquiètent du manque de cohérence relative aux comptes rendus des activités et aux rapports exigés sur les risques. Des formulaires normalisés permettraient de réduire leur charge de travail et éviteraient les recoupements inutiles. Ils ont également suggéré un forfait d'assurance à bas prix parrainé par le gouvernement pour les organismes qui ne peuvent souscrire une assurance faute de moyens. Voici certaines des suggestions précises que les participants des groupes de discussion ont formulées tant à l'intention du gouvernement qu'à celle du secteur des assurances.

Gouvernement

- Offrir des séances de formation en petits groupes sur l'amélioration des pratiques de gestion des risques. Ces séances devraient être offertes par un tiers neutre ayant de l'expérience en gestion des risques. Soulignons que les participants ne souhaitent pas que ces ateliers aient l'intention cachée qu'on leur « vende une idée » sous prétexte de les soutenir.
- Publier un livre qui pourrait s'intituler « La gestion des risques pour les nuls » afin de donner une idée de la gestion des risques qui soit simple et applicable au secteur sans but lucratif ou bénévole.
- Consolider les réseaux actuels que l'on ignore plutôt que d'en créer de nouveaux.
- Normaliser les nombreux modèles différents de documents utilisés pour les communications gouvernementales.
- Rendre les formulaires et les communications du gouvernement plus faciles d'utilisation sur ordinateur.
- Demander au gouvernement de dresser une fiche de rendement comparatif des types d'assurance offerts par les principaux assureurs, qui permette de mettre les protections et les tarifs en perspective.
- Autoriser les organismes à offrir aux bénévoles un crédit déductible d'impôt pour les heures travaillées sans rémunération.
- Réduire la responsabilité civile du conseil d'administration ainsi que la somme totale pour laquelle il peut être poursuivi.
- Limiter l'importance des poursuites judiciaires intentées contre les organismes sans but lucratif.
- Reconnaître que les organismes sans but lucratif fournissent un service public en réduisant la responsabilité civile des conseils d'administration.
- Encourager le secteur de l'assurance à desserrer son étreinte sur les organismes sans but lucratif.

Secteur de l'assurance

- Offrir une liste de vérification pour améliorer les pratiques de gestion des risques et veiller à ce que ceux qui se conforment à ces recommandations obtiennent une réduction de leurs coûts d'assurance.
- Minimiser la responsabilité civile des bénévoles.
- Aider les organismes à offrir à leurs bénévoles une protection contre les accidents et les blessures lorsqu'ils accomplissent leurs tâches. Si les bénévoles étaient protégés d'une certaine façon, les organismes seraient incités à en recruter avec plus de vigueur.
- Offrir une forme d'assurance collective conçue pour répondre aux besoins des organismes de petite taille.

Exposé

Les groupes de discussion ont permis d'avoir une compréhension hautement nuancée des questions qui suscitent le plus vif intérêt au sein des organismes sans but lucratif en matière d'assurance et de gestion des risques. Il est évident que ces organismes souhaitent sincèrement continuer d'offrir un service exceptionnel à leurs clients et à la société en gérant les risques, même s'ils reconnaissent aussi devoir prendre certains risques afin de remplir leur mission. Ils expriment une certaine amertume en ce qui concerne les coûts élevés de l'assurance, la difficulté croissante à obtenir une protection et la perception selon laquelle on les punirait quand ils ne font que se renseigner au sujet d'une demande d'indemnisation. Les organismes des petits centres disaient se sentir moins bien servis par leurs courtiers, mais plusieurs organismes n'avaient que des éloges pour leurs courtiers locaux.

Les discussions de groupe résumées ci-dessus ne sont qu'un bref échantillon des attitudes et des inquiétudes des participants, qui étaient très bien informés et impatients de suggérer des améliorations. Un effet indirect bénéfique a été observé à la fin de la plupart des réunions des groupes de discussion : les participants ont beaucoup appris en écoutant les problèmes et les solutions exprimés par les autres.

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'examen de la documentation, le sondage et les groupes de discussion démontrent que le secteur est de plus en plus conscient du large éventail de risques auxquels les organismes sans but lucratif font face. « Faire le bien » ne confère plus l'immunité aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance. Soudainement confrontés à de nouvelles réalités, dont l'importance accrue accordée aux droits de la personne et une société davantage judiciairisée, sans compter le manque de ressources et la hausse des primes d'assurance, ces organismes cherchent des solutions pour se protéger et gérer les risques auxquels ils font face. Ils demandent l'aide du gouvernement, du secteur de l'assurance et de leurs propres réseaux.

Le Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario (PBO) a été mis en place afin de fournir aux organismes sans but lucratif le soutien dont ils ont besoin dans la poursuite de cette quête. À l'initiative du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (MACI), un comité directeur comprenant des représentants du gouvernement, du secteur bénévole, de celui de l'assurance et du milieu universitaire a été mis sur pied. Son mandat est d'étudier différentes stratégies visant à aider le secteur à s'assurer à un prix raisonnable, de sensibiliser les organismes du secteur bénévole à la gestion des risques et d'explorer des façons d'accroître les connaissances du secteur de l'assurance en ce qui a trait au secteur bénévole.

Dans le cadre de l'initiative du PBO, le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration a commandé l'étude qui fait l'objet du présent rapport. Il s'agit de la première étude exhaustive sur les pratiques d'assurance et de gestion des risques financée par les deniers publics en Ontario. Comme c'est dans cette province que se trouve le plus grand secteur bénévole, l'étude éclaire non seulement les secteurs ontariens des organismes sans but lucratif et de l'assurance, mais également d'autres secteurs canadiens. Sa portée est plus large que celle de toute étude menée sur le sujet jusqu'à maintenant grâce à un échantillon de près de 1 300 organismes sans but lucratif. Au sondage en ligne se sont ajoutés des entrevues qualitatives approfondies et des groupes de discussion. Cette démarche à deux volets fournit non seulement des renseignements précieux en ce qui a trait aux pratiques d'assurance et de gestion des risques du secteur bénévole, mais elle met également en lumière les besoins et les inquiétudes du secteur.

Outre le sondage, l'initiative du PBO a suscité la création du Centre de ressources en assurance et en responsabilité pour les organismes sans but lucratif, dont les ressources sont accessibles en ligne à l'adresse <http://insuranceinfo.imaginecanada.ca/fr/node/154>. Il s'agit d'un changement qui vient à point, car, comme la documentation le démontre, les organismes sans but lucratif ne sont pas toujours conscients des risques auxquels ils font face. De plus, le Centre de ressources en assurance et en responsabilité organise, à l'échelle de la province, des ateliers de formation sur la gestion des risques.

Ce genre de partenariat est représentatif d'une nouvelle tendance en matière de collaboration intersectorielle destinée à résoudre des problèmes sociaux qui ont une incidence sur la viabilité d'une véritable société civile. Les organismes sans but lucratif doivent continuer à prendre des risques pour servir les citoyens les plus vulnérables de la société. Il faut que les secteurs public et privé reconnaissent l'importance de leur travail et facilitent leurs activités plutôt que de les entraver. En invitant des représentants des trois secteurs à travailler de concert pour régler ces problèmes et trouver des solutions qui permettront au secteur bénévole de poursuivre son important travail, le PBO offre le leadership nécessaire pour résoudre une problématique grandissante.

Recommandations

Voici des recommandations importantes tirées de l'étude de recherche concernant le secteur de l'assurance, le gouvernement et le secteur bénévole.

Secteur de l'assurance

- Le secteur de l'assurance devrait être plus conscient de l'importance du secteur bénévole, qui représente 6,8 % du PIB et emploie 20 % de la main-d'œuvre canadienne.
- Les compagnies d'assurance devraient être plus conscientes des besoins propres aux organismes sans but lucratif, particulièrement en ce qui concerne la responsabilité des bénévoles.
- Le secteur de l'assurance devrait aider les organismes à explorer les possibilités d'assurance collective.

Gouvernement

- Le gouvernement devrait soutenir l'élaboration et la prestation de programmes de formation et la fourniture des ressources connexes en matière d'assurance et de gestion des risques.
- Le gouvernement devrait explorer les possibilités d'aider le secteur et d'accroître la participation des bénévoles.
- Le gouvernement devrait permettre à ce secteur d'avoir accès aux résultats de cette recherche.

Secteur bénévole

- En raison des différents niveaux de risque associés à chaque sous-secteur, les organismes de ces sous-secteurs devraient se rassembler et (ou) profiter des réseaux existants pour partager l'information au sujet des assurances et de la gestion des risques.
- Il est conseillé aux organismes sans but lucratif de procéder à la gestion efficace des risques et d'en assurer effectivement la mise en œuvre grâce aux pratiques suivantes :
 - définir clairement le concept de gestion des risques et déterminer les domaines où leurs employés courent des risques, à tous les niveaux de l'organisme relativement à l'ensemble des processus;
 - encourager leurs employés et leurs bénévoles à participer à des séances d'information et à des ateliers sur la gestion des risques;
 - promouvoir la sensibilisation continue des membres du conseil d'administration, des employés et des bénévoles à l'égard de la gestion des risques en organisant des programmes annuels d'orientation et de mise à jour concernant la gestion des risques et les questions d'assurance connexes;
 - faire preuve d'une bonne gouvernance générale, qui constitue un aspect essentiel de la gestion des risques;
 - redéfinir les pratiques de gestion de façon à intégrer la gestion des risques aux activités de l'organisme;

- surveiller les pratiques de gestion des risques des organismes et offrir des récompenses alléchantes aux employés qui respectent les politiques de gestion des risques.

7. ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

Annexe A : Études canadiennes antérieures sur l'assurance, les risques et la responsabilité	74
Annexe B : Sous-catégories de mandats	79
Annexe C : Tableaux statistiques	81
Annexe D : Tableaux statistiques	85
Annexe E : Tableaux statistiques	87
Annexe F : Tableaux statistiques	89
Annexe G : Tableaux statistiques	92
Annexe H : Tableaux statistiques	93
Annexe I : Tableaux statistiques	94
Annexe J : Tableaux statistiques	95
Annexe K : Tableaux statistiques	102
Annexe L : Tableaux statistiques	108
Annexe M : Organismes participant aux groupes de discussion	127
Annexe N : Protocole d'entrevue relatif aux groupes de discussion	129
Annexe O : Méthodologie de recherche	130
Bibliographie	135

Annexe A. Études canadiennes antérieures sur l'assurance, les risques et la responsabilité

Pour les besoins du présent rapport, diverses recherches sur l'assurance, les risques et la responsabilité ont été examinées. La présente annexe expose les conclusions, les similitudes et les différences entre onze études canadiennes, accessibles au public, portant sur ces trois sujets. Ces études sont les suivantes :

- *Protecting Volunteers and Nonprofit Organizations A study on Risk Management and Liability Insurance of Voluntary Organizations in British Columbia (2002). (Protecting Volunteers, C.-B.)*
- *Edmonton Chamber of Voluntary Organizations (ECVO) Insurance Liability Study (2004). (ECVO Insurance Liability Study, Alberta)*
- *Insurance Liability in the Voluntary Sector: A Threat to Survival? (2004). (A Threat to Survival)*
- *L'assurance de la responsabilité civile dans le secteur bénévole et communautaire : Cerner les enjeux (2004). (Cerner les enjeux)*
- *Report to the Governor in Council on Rates and Availability of Fire, Other Property and Liability Insurance for Homeowners, Tenants, Nonprofit Organizations and Small Businesses (2004). (Report to the Governor, N.-É.)*
- *Improving the Insurance and Public Policy Environment for Nonprofit and Voluntary Organizations in Atlantic Canada (2005). (Improving Insurance in Atlantic Canada)*
- *Approaches to the Insurance Dilemma: A First Cut for the Voluntary Sector (2005). (Approaches to the Insurance Dilemma, Alberta)*
- *Groupe de travail de l'Atlantique sur l'accessibilité et l'abordabilité de l'assurance (2005). (Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance)*
- *Insuring Sector Survival: Insurance and the Voluntary, Community-based Sector in Newfoundland and Labrador (2005). (Insuring Sector Survival, T.-N.)*
- *Île ou iceberg? La responsabilité civile et les organismes bénévoles (2005). (Île ou iceberg)*
- *Insurance Coverages for the Alberta Voluntary Sector (2007). (Insurance Coverages, Alberta)*

Objectifs des projets de recherche examinés

À divers degrés, dans tous les rapports mentionnés ci-dessus, les auteurs font part de préoccupations concernant l'augmentation des taux d'assurance et l'accessibilité à l'assurance dans le secteur des organismes sans but lucratif. Certains rapports, comme celui du *Groupe de travail de l'Atlantique*, sont davantage axés sur des recommandations à l'endroit du secteur, alors que d'autres, comme *Insuring Sector Survival, T.-N.*, se veulent surtout exploratoires et tentent de saisir la portée, l'étendue et la prévalence du problème que pose l'assurance. Le tableau 1 présente un résumé des mandats propres à chaque rapport ainsi que la nature et la portée de ces études.

Perspectives

Les études varient dans leur façon de traiter les questions d'assurance, de responsabilité et de gestion des risques dans le secteur bénévole. La majorité aborde les questions liées à l'assurance du point de vue du secteur bénévole, cherchant à déterminer les problèmes, les stratégies et les solutions possibles qui s'offrent à ce secteur en particulier. Trois rapports provinciaux et trois autres nationaux adoptent la même démarche, mettant l'accent sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes sans but lucratif à la suite de la hausse des primes d'assurance : *Protecting Volunteers, C.-B.*; *ECVO Insurance Liability Study, Alberta*; *Insuring Sector Survival, T.-N.*; *Île ou iceberg; A Threat to Survival* et *Cerner les enjeux*.

Le *Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance* adopte une démarche à multiples facettes en examinant la question du point de vue du secteur de l'assurance, de celui des organismes sans but lucratif et de la politique publique. Ses recommandations tiennent compte de tous les intervenants touchés par les politiques et les pratiques en matière d'assurance et ayant une incidence sur celles-ci.

Insurance Coverages, Alberta adopte une démarche fondée sur le marché, en indiquant les compagnies d'assurance qui offrent des options de couverture particulières aux organismes sans but lucratif appartenant à des secteurs précis. L'étude met l'accent sur l'énumération des compagnies d'assurance et la présentation des différentes couvertures vendues aux divers organismes sans but lucratif. Les auteurs de ce rapport soutiennent également que le secteur des organismes sans but lucratif constitue un marché potentiel important pour le secteur de l'assurance.

Tableau 1. Objectifs des projets de recherche examinés

Projet	Objectif	Nature et portée
Protecting Volunteers, C.-B. (2002)	Cette étude a examiné les préoccupations liées à la fois à la gestion des risques et à l'assurance au sein des organismes sans but lucratif afin d'acquérir une meilleure compréhension des défis que ce secteur doit relever.	Étude quantitative, provinciale
ECVO Insurance Liability Study, Alberta (2004)	Cette étude a cherché à comprendre les répercussions de l'environnement des assurances sur le fonctionnement des organismes sans but lucratif.	Étude quantitative, locale
A Threat to Survival (2004)	L'objet de cette étude était de se documenter sur la nature et la portée du problème que pose l'assurance et d'utiliser les renseignements en vue créer un environnement pour le secteur bénévole dans lequel les considérations liées à l'assurance ne limitent pas les programmes.	Entrevues qualitatives, nationales
Cerner les enjeux (2004)	Cette étude avait comme objectif de dresser un portrait plus précis des préoccupations liées à l'assurance au sein des organismes sans but lucratif.	Étude quantitative, nationale
Report to the Governor, N.-É. (2004)	En réponse à la crainte exprimée par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse selon laquelle l'assurance responsabilité et l'assurance des biens ne sont pas facilement accessibles aux propriétaires fonciers, aux locataires, aux organismes sans but lucratif et aux petites entreprises, ni abordables pour ceux-ci, cette étude a examiné les taux et l'accessibilité de l'assurance contre l'incendie, de l'assurance des biens et de l'assurance de responsabilité civile aux propriétaires, aux locataires, aux organismes sans but lucratif et autres petites entreprises.	Étude qualitative, provinciale

Improving Insurance in Atlantic Canada (2005)	L'objectif de cette étude était de trouver des solutions viables concernant l'assurance, adaptées aux besoins particuliers des organismes bénévoles des provinces de l'Atlantique et de présenter les motifs relatifs à la recommandation de solutions.	Entrevues qualitatives, régionales
Approaches to the Insurance Dilemma, Alberta (2005)	Cette étude a évalué l'étendue des problèmes que pose l'assurance et l'incidence négative qu'ils ont eue sur les services offerts par les organismes de bienfaisance. L'objectif était de trouver des solutions viables qui stabiliseraient le coût et l'étendue de la couverture de l'assurance de responsabilité civile générale pour les organismes du secteur bénévole de la province de l'Alberta.	Entrevues qualitatives, provinciales
Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance (2005)	Cette étude avait comme objectif de décrire ce qui est arrivé au marché canadien de l'assurance des entreprises dans les provinces de l'Atlantique de 2000 à 2003, d'indiquer qui a été touché par le dernier resserrement du marché, et de quelle façon, et de déterminer les mesures que les assureurs, incluant les courtiers et les agents, les gouvernements et les consommateurs pourraient prendre afin d'améliorer la situation et de mieux résister au prochain resserrement du marché de l'assurance.	Entrevues qualitatives, régionales
Insuring Sector Survival, T.-N. (2005)	L'objectif de l'étude était d'offrir un aperçu des enjeux liés à l'assurance au sein du secteur bénévole de Terre-Neuve et Labrador.	Étude quantitative, provinciale
Île ou iceberg (2006)	L'objet de cette étude était de cerner et de documenter les défis que l'augmentation des coûts d'assurance a engendrés en ce qui a trait aux organismes bénévoles et de déterminer les stratégies et les initiatives que ceux-ci utilisent afin de composer avec la situation.	Étude quantitative, nationale
Insurance Coverages, Alberta (2007)	La recherche a été conçue dans le but de fournir aux organismes bénévoles de l'Alberta des renseignements précis concernant les produits d'assurance et d'informer les compagnies d'assurance de l'importance et de la portée du secteur bénévole de la province.	Étude quantitative, provinciale

Méthodologies

Cinq des onze études examinées ont utilisé des méthodes quantitatives pour mener leur sondage auprès des organismes bénévoles (une sixième a utilisé une méthode quantitative auprès du secteur de l'assurance). Voir le tableau 1. Ces cinq études ont complété les données du sondage avec des entrevues qualitatives. Les sondages se sont faits soit en ligne, soit par entrevues téléphoniques, au moyen dans la majorité des cas de méthodes d'échantillonnage par choix raisonné. La taille de l'échantillon et le nombre de questions posées variaient selon les études.

Les autres études étaient de nature plutôt qualitative. L'étude *Improving Insurance in Atlantic Canada*, *Approaches to the Insurance Dilemma* et celle du *Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance* ont toutes deux abordé les questions liées à l'assurance, à la responsabilité et à la gestion des risques dans le secteur, d'un point de vue d'ensemble, qui mettait l'accent sur l'examen de la documentation, des études de cas et de la législation. Elles expliquaient les tendances du marché de l'assurance, les caractéristiques particulières du secteur bénévole et sa relation avec le secteur de l'assurance et, dans une certaine mesure, le rôle du gouvernement et des politiques publiques relativement à la définition des enjeux du secteur. Ces études ne

s'appuyaient pas sur des questionnaires et consistaient davantage en une démarche exploratoire à l'égard des enjeux liés au secteur bénévole et à l'assurance. Le document *Report to the Governor, N.-É.* était une vaste étude sur l'assurance en général en Nouvelle-Écosse et n'a traité que brièvement des questions d'assurance dans le secteur des organismes sans but lucratif, tandis que *A Threat to Survival* s'est limitée à des consultations régionales auprès d'un nombre choisi d'organismes bénévoles.

Tableau 2. Méthodes d'échantillonnage, taux de réponse et nombre de questions posées

Étude	Échantillon	Nombre de questions
Protecting Volunteers, C.-B.	1 735	30
ECVO Insurance Liability Study, Alberta	46	10
Cerner les enjeux	130	10
Insuring Sector Survival, T.-N.	106	Non divulgué
Île ou iceberg	1 135	16

Questions de recherche

Toutes les enquêtes quantitatives comportaient des questions semblables pour :

1. déterminer le nombre d'organismes sans but lucratif assurés et non assurés;
2. déterminer le type de couverture des organismes sans but lucratif et la fréquence de celle-ci;
3. déterminer si l'augmentation des primes d'assurance avait une incidence sur les activités;
4. déterminer les raisons de ne pas souscrire d'assurance;
5. déterminer si les activités (recrutement de bénévoles, programmes, services, etc.) avaient été touchées par l'absence d'assurance.

Certaines de ces études, comme *Île ou iceberg*, *ECVO Insurance Liability Study, Alberta* et *Protecting Volunteers, C.-B.*, ont subdivisé les résultats selon les divers sous-secteurs d'organismes sans but lucratif. Deux études ont évalué le coût moyen des primes annuelles, soit *Île ou iceberg* et *Protecting Volunteers, C.-B.* *Île ou iceberg* et *ECVO Insurance Liability Study, Alberta* ont également tenté d'estimer en pourcentage les augmentations de primes subies par les organismes sans but lucratif depuis 2000. *Île ou iceberg* et *Protecting Volunteers, C.-B.* ont comparé les augmentations de taux des petits et des grands organismes.

Quelques-unes de ces études se sont penchées sur les stratégies servant à réduire les risques et la responsabilité. Il s'agit des suivantes : *Île ou iceberg*, *Insuring Sector Survival, T.-N.*, *Protecting Volunteers, C.-B.* et *Approaches to the Insurance Dilemma, Alberta*.

Plusieurs études ont évalué les pratiques et les politiques de gestion des risques, bien que de différents points de vue. *Insuring Sector Survival, T.-N.* a examiné les pratiques de gestion des risques et la prévalence de plans de gestion des risques, alors que *Protecting Volunteers, C.-B.* s'est penchée indirectement sur les pratiques et les politiques de gestion des risques, en posant des questions aux organismes concernant leurs politiques et méthodes en matière de ressources humaines. *Île ou iceberg* a demandé aux organismes sans but lucratif s'ils avaient mis en œuvre des politiques de gestion des risques en tant que stratégie visant à réduire les risques et la responsabilité.

Enfin, seule l'étude *Île ou iceberg* a tenté d'évaluer les attitudes et les perceptions des organismes sans but lucratif à l'égard des solutions possibles aux problèmes d'assurance.

Résumé des conclusions

Les études qualitatives et quantitatives arrivent généralement aux mêmes conclusions générales. Elles soulignent toutes que l'augmentation des taux d'assurance a eu des répercussions sur le secteur des organismes sans but lucratif et leur capacité de souscrire une assurance. Certaines études indiquent que cela est attribuable au « resserrement » du marché de l'assurance, qui est cyclique. Elles soulignent que cette conjoncture a touché tous les secteurs, et pas seulement le secteur bénévole. Presque toutes les études indiquent que l'augmentation des taux d'assurance a eu une incidence négative sur la capacité du secteur à recruter des bénévoles, particulièrement des membres du conseil. Il s'agit d'une préoccupation majeure, compte tenu du rôle important que jouent les organismes sans but lucratif dans le développement socioéconomique du Canada. Les études concluent également que le coût élevé des assurances a forcé une minorité d'organismes sans but lucratif à fonctionner sans assurance. Toutefois, la majorité de ces organismes (de 70 à 90 %) ont une certaine forme d'assurance. L'assurance de responsabilité civile générale est la plus fréquente, suivie par l'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. En règle générale, la plupart des études concluent que les organismes sans but lucratif ont de la difficulté à trouver l'assurance dont ils ont besoin, qu'ils ne sont pas conscients des responsabilités et des risques potentiels auxquels ils font face et qu'ils doivent avoir un meilleur accès à l'information sur la façon de déterminer les primes. Plusieurs études indiquent que les primes ne sont pas nécessairement déterminées par les antécédents en matière de sinistres et que les modifications apportées aux lois sur la responsabilité délictuelle ont eu une incidence négative sur la volonté des compagnies d'assurance d'offrir de l'assurance au secteur des organismes sans but lucratif.

Bien que la majorité des études concluent que la hausse des primes a eu des répercussions négatives sur le fonctionnement, l'élaboration de programmes et les services, l'étude *ECVO Insurance Liability Study* a conclu que cette hausse a eu peu ou pas d'incidence sur les activités des organismes sans but lucratif, mais que ceux-ci ont dû réattribuer leurs ressources ou en obtenir d'autres afin de poursuivre leurs activités.

La plupart des études recommandent l'adoption d'une démarche politique visant à résoudre les problèmes d'assurance du secteur bénévole, soulignant la nécessité d'une participation du gouvernement et des intervenants et d'une collaboration entre le secteur de l'assurance et celui des organismes sans but lucratif. Plus particulièrement, il existe un consensus écrasant selon lequel il est nécessaire que les organismes sans but lucratif aient accès à davantage d'information, de formation et d'éducation. Ce secteur a besoin de plus d'information sur la gestion des risques et les solutions de rechange à l'assurance traditionnelle. Le secteur de l'assurance doit mieux renseigner les organismes sans but lucratif sur la façon de déterminer les primes et ce qu'ils peuvent faire pour profiter de taux plus avantageux. Certaines études, comme *Improving Insurance in Atlantic Canada*, *Protecting Volunteers, C.-B.* et *Insuring Sector Survival, T.-N.*, favorisent l'intervention du gouvernement. Toutes ces études demandent la mise en œuvre de la *Volunteer Protection Act* ou l'élimination des taxes sur l'assurance pour les organismes sans but lucratif afin qu'elle soit plus abordable.

D'autres, comme l'*ECVO Insurance Liability Study, Alberta*, le *Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance*, *Insuring Sector Survival, T.-N.* et *Approaches to the Insurance Dilemma, Alberta* mettent l'accent sur le besoin de solutions de rechange, comme l'assurance collective. Seulement deux études, le *Report to the Governor, N.-É.* et l'étude du *Groupe de travail de l'Atlantique sur l'assurance*, soulignent que le marché de l'assurance des entreprises s'est récemment amélioré et que bon nombre de préoccupations concernant l'accessibilité et l'abordabilité se sont dissipées en raison de l'assainissement du secteur de l'assurance. Néanmoins, il est encore possible d'adopter des mesures afin d'accroître davantage l'accessibilité et l'abordabilité de l'assurance pour les organismes sans but lucratif en vue de diminuer les répercussions du prochain resserrement du marché.

Annexe B. Sous-catégories de mandats

Mandat	Sous-catégories
Arts et culture	Médias et communications, arts visuels, architecture, art céramique, arts du spectacle, activités historiques, littéraires ou humanistes, musées et zoos ou aquariums
Associations professionnelles et commerciales, syndicats	
Développement et logement	Développement communautaire, social ou économique, formation professionnelle, logement protégé et aide au logement
Éducation et recherche	Éducation élémentaire, primaire et secondaire, école professionnelle, technique ou de métiers, éducation des adultes ou éducation permanente, programmes d'alphabétisation et de lecture, organismes de recherche
Environnement	Réduction de la pollution et lutte contre la pollution, recyclage, conservation et protection des ressources naturelles, embellissement de l'environnement, protection des espaces verts, bien-être et protection des animaux, préservation et protection de la faune, services vétérinaires
Subventions, financement et promotion du bénévolat	Octroi de subventions, promotion ou soutien du bénévolat pour d'autres organismes, financement au nom d'autres organismes ou d'un groupe d'organismes auquel ils appartiennent
Santé	Services de réadaptation aux patients hospitalisés, services de soins infirmiers aux patients âgés ou handicapés, traitement psychiatrique des patients hospitalisés, traitement des patients externes en matière de santé mentale, services communautaires de santé mentale, maisons de transition, intervention d'urgence en santé mentale, santé publique, promotion de la santé et éducation au mieux-être, santé des femmes, traitement des patients externes, services médicaux en réadaptation des patients externes, services médicaux d'urgence
International	Échange, programmes d'amitié ou programmes culturels, aide au développement international, aide internationale en cas de catastrophe, droits internationaux de la personne et paix
Droit, défense des droits et politiques	Droits de la personne, patrimoine ethnique, réadaptation, protection du consommateur
Associations religieuses	
Services sociaux	Services aux enfants, bien-être de l'enfance et garderie, bien-être des jeunes et services aux jeunes, groupes de jeunes, comme les Scouts ou les Guides, services à la famille, services aux parents seuls et aux victimes de violence familiale, services aux handicapés, services aux personnes âgées, entraide et autres services sociaux personnels, prévention des

	catastrophes ou des situations d'urgence ou aide en cas de catastrophe ou de situation d'urgence
Sports et loisirs	Sports et conditionnement physique, tourisme, clubs sociaux, récréatifs ou de loisirs, clubs philanthropiques comme les clubs Rotary, Kinsmen et Lions
Autre (veuillez préciser)	

Annexe C. Tableaux statistiques

Tableau C1-a. Mandat de l'organisme par variable d'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Services sociaux	268	7,2463	3,20331
	Santé	179	7,6872	3,65237
	Sports et loisirs	139	5,3813	3,17462
	Arts et culture	105	5,0857	2,85924
	Éducation et recherche	64	5,3281	3,18755
	Associations professionnelles	46	5,8261	3,09339
	Développement et logement	33	7,4848	3,06310
	Autre	123	5,1382	3,02537
	Total	957	6,3615	3,38884
Coût de l'assurance	Services sociaux	234	14 385,6838	16 353,14797
	Santé	112	15 546,8750	16 232,90963
	Sports et loisirs	121	9 989,6694	14 218,80345
	Arts et culture	95	6 750,0000	10 240,46001
	Éducation et recherche	59	9 046,6102	12 874,43291
	Associations professionnelles	41	8 414,6341	10 379,60888
	Développement et logement	29	14 870,6897	14 288,73506
	Autre	103	7 876,2136	11 757,13560
	Total	794	11 434,1940	14 557,07444
Pourcentage d'augmentation de l'assurance	Services sociaux	96	12,58	12,679
	Santé	49	11,59	11,567
	Sports et loisirs	47	11,86	15,490
	Arts et culture	33	23,30	29,283
	Éducation et recherche	15	10,67	7,490
	Associations professionnelles	14	9,91	5,204
	Développement et logement	11	11,45	12,910
	Autre	38	14,16	11,377
	Total	303	13,42	15,406

Tableau C1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	1 136,047	7	162,292	15,647	0,000
	Au sein des groupes	9 842,858	949	10,372		
	Total	10 978,905	956			
Coût de l'assurance	Entre groupes	8,626E9	7	1,232E9	6,076	0,000
	Au sein des groupes	1,594E11	786	2,028E8		
	Total	1,680E11	793			
Pourcentage d'augmentation	Entre groupes	3 917,918	7	559,703	2,437	0,019
	Au sein des groupes	67 762,382	295	229,703		
	Total	71 680,300	302			

Tableau C2-a. Mandat par sinistres au cours des cinq années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Mandat regroupé	Services sociaux	Compte	63	195	258
		% de « Mandat regroupé »	24,4 %	75,6 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	35,8 %	26,5 %	28,3 %
	Santé	Compte	47	114	161
		% de « Mandat regroupé »	29,2 %	70,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	26,7 %	15,5 %	17,7 %
	Sports et loisirs	Compte	21	115	136
		% de « Mandat regroupé »	15,4 %	84,6 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	11,9 %	15,6 %	14,9 %
Arts et culture	Compte	10	92	102	

	% de « Mandat regroupé »	9,8 %	90,2 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,7 %	12,5 %	11,2 %
Éducation et recherche	Compte	8	55	63
	% de « Mandat regroupé »	12,7 %	87,3 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	4,5 %	7,5 %	6,9 %
Associations professionnelles	Compte	1	41	42
	% de « Mandat regroupé »	2,4 %	97,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	0,6 %	5,6 %	4,6 %
Développement et logement	Compte	9	23	32
	% de « Mandat regroupé »	28,1 %	71,9 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,1 %	3,1 %	3,5 %
Autre	Compte	17	101	118
	% de « Mandat regroupé »	14,4 %	85,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	9,7 %	13,7 %	12,9 %
Total	Compte	176	736	912
	% de « Mandat regroupé »	19,3 %	80,7 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau C2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	34,560 ^a	7	0,000
Rapport de vraisemblance	38,236	7	0,000
Association linéaire-linéaire	12,108	1	0,001

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	34,560 ^a	7	0,000
Rapport de vraisemblance	38,236	7	0,000
Association linéaire-linéaire	12,108	1	0,001
Nbre de cas valides	912		

Annexe D. Tableaux statistiques

Tableau D1-a. Service direct par variable d'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Oui	891	6,4972	3,40633
	Non	62	4,5161	2,49420
	Total	953	6,3683	3,38895
Coût de l'assurance	Oui	735	11 823,1293	14 797,57288
	Non	56	6 026,7857	9 629,81622
	Total	791	11 412,7686	14 564,18492

Tableau D1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	227,496	1	227,496	20,208	0,000
	Au sein des groupes	10 706,227	951	11,258		
	Total	10 933,723	952			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,748E9	1	1,748E9	8,318	0,004
	Au sein des groupes	1,658E11	789	2,102E8		
	Total	1,676E11	790			

Tableau D2-a. Service direct par sinistres au cours des 5 années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Service offert directement à la population	Oui	Compte	171	676	847
		% de « Service offert directement à la population »	20,2 %	79,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	97,2 %	92,3 %	93,3 %
	Non	Compte	5	56	61
		% de « Service offert directement à la population »	8,2 %	91,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	2,8 %	7,7 %	6,7 %
Total	Compte	176	732	908	
	% de « Service offert directement à la population »	19,4 %	80,6 %	100,0 %	
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Tableau D2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)	Signif. exacte (bilatérale)	Signif. exacte (unilatérale)
Khi-carré de Pearson	5,237 ^a	1	0,022		
Correction de continuité ^b	4,498	1	0,034		
Rapport de vraisemblance	6,295	1	0,012		
Méthode exacte de Fisher				0,019	0,012
Association linéaire-linéaire	5,231	1	0,022		
Nbre de cas valides	908				

Annexe E. Tableaux statistiques

Tableau E1-a. Nombre de personnes servies par variable d'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Moins de 50	150	5,1733	2,88422
	50 à 100	150	5,9933	3,26564
	Plus de 100	575	6,9530	3,43220
	Total	875	6,4834	3,38433
Nombre total d'agents	Moins de 50	146	1,0890	0,30897
	50 à 100	144	1,1389	0,38524
	Plus de 100	528	1,2424	0,54227
	Total	818	1,1968	0,48643
Coût de l'assurance	Moins de 50	141	6 028,3688	8 679,92821
	50 à 100	121	6 012,3967	6 501,83077
	Plus de 100	465	14 776,8817	16 403,47215
	Total	727	11 621,3893	14 532,11864

Tableau E1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	420,291	2	210,145	19,108	0,000
	Au sein des groupes	9 590,219	872	10,998		
	Total	10 010,510	874			
Nombre total d'agents	Entre groupes	3,277	2	1,639	7,028	0,001
	Au sein des groupes	190,034	815	0,233		
	Total	193,312	817			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,285E10	2	6,424E9	33,109	0,000
	Au sein des groupes	1,405E11	724	1,940E8		
	Total	1,533E11	726			

Tableau E2-a. Nombre de personnes servies par sinistres au cours des 5 années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Nombre de personnes servies	Moins de 50	Compte	15	133	148
		% de « Nombre de personnes servies »	10,1 %	89,9 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	9,0 %	19,9 %	17,8 %
	50 à 100	Compte	21	128	149
		% de « Nombre de personnes servies »	14,1 %	85,9 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	12,7 %	19,2 %	17,9 %
	Plus de 100	Compte	130	406	536
		% de « Nombre de personnes servies »	24,3 %	75,7 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	78,3 %	60,9 %	64,3 %
Total	Compte	166	667	833	
	% de « Nombre de personnes servies »	19,9 %	80,1 %	100,0 %	
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Tableau E2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	18,359 ^a	2	0,000
Rapport de vraisemblance	19,843	2	0,000
Association linéaire-linéaire	17,658	1	0,000
Nbre de cas valides	833		

Annexe F Tableaux statistiques

Tableau F1-a. Bénéficiaires de service par nombre total de polices d'assurance

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Grand public	353	6,2578	3,35814
	Personnes âgées	95	7,4632	3,46966
	Enfants	91	6,3407	3,23941
	Intérêts particuliers	74	5,4730	2,96196
	Populations vulnérables	66	7,5303	3,73021
	Étudiants	34	6,2059	4,03605
	Enfants et jeunes	46	6,7826	3,14758
	Jeunes	41	5,7805	3,82434
	Membres	29	6,0000	3,03550
	Familles	24	7,4167	2,51805
	Femmes	21	6,0476	2,88922
	Femmes et enfants	17	9,1765	3,10715
	Total	891	6,5006	3,40600

Tableau F1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	440,597	11	40,054	3,562	0,000
	Au sein des groupes	9 884,153	879	11,245		
	Total	10 324,750	890			

Tableau F2-a. Bénéficiaires de service par degré de difficulté à souscrire une assurance

			Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années)		
			Oui	Non	Total
Bénéficiaires (regroupés)	Grand public	Compte	22	310	332
		% de « Bénéficiaires (regroupés) »	6,6 %	93,4 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	47,8 %	38,3 %	38,8 %

Enfants, jeunes et étudiants	Compte	12	196	208
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	5,8 %	94,2 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	26,1 %	24,2 %	24,3 %
Personnes âgées	Compte	2	91	93
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	2,2 %	97,8 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	4,3 %	11,2 %	10,9 %
Intérêts particuliers	Compte	3	68	71
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	4,2 %	95,8 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	6,5 %	8,4 %	8,3 %
Populations vulnérables	Compte	2	64	66
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	3,0 %	97,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	4,3 %	7,9 %	7,7 %
Membres	Compte	0	28	28
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	0,0 %	3,5 %	3,3 %
Familles	Compte	0	22	22
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	0,0 %	2,7 %	2,6 %
Femmes	Compte	1	19	20
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	5,0 %	95,0 %	100,0 %

	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	2,2 %	2,3 %	2,3 %
Femmes et enfants	Compte	4	12	16
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	25,0 %	75,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	8,7 %	1,5 %	1,9 %
Total	Compte	46	810	856
	% de « Bénéficiaires (regroupés) »	5,4 %	94,6 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau F2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	18,850 ^a	8	0,016
Rapport de vraisemblance	16,740	8	0,033
Association linéaire-linéaire	0,022	1	0,883
Nbre de cas valides	856		

Annexe G. Tableaux statistiques

Tableau G1-a. Organismes de bienfaisance enregistrés par variable d'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Oui	772	6,5881	3,40576
	Non	173	5,4624	3,19065
	Total	945	6,3820	3,39383
Coût de l'assurance	Oui	654	11 982,0336	14 757,37812
	Non	139	8 579,1367	12 914,50552
	Total	793	11 385,5612	14 501,57503

Tableau G1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	179,078	1	179,078	15,791	0,000
	Au sein des groupes	10 694,016	943	11,340		
	Total	10 873,094	944			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,327E9	1	1,327E9	6,355	0,012
	Au sein des groupes	1,652E11	791	2,089E8		
	Total	1,666E11	792			

Annexe H. Tableaux statistiques

Tableau H1-a. Région par coût de l'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Coût de l'assurance	Est	181	8 722,3757	11 160,87832
	Ouest	185	10 533,7838	14 383,64133
	Nord	42	12 410,7143	17 330,17084
	Centre	173	10 404,6243	14 015,62693
	Toronto	199	15 263,8191	16 266,29323
	Total	780	11 392,6282	14 491,87813

Tableau H1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Coût de l'assurance	Entre groupes	4,622E9	4	1,155E9	5,632	0,000
	Au sein des groupes	1,590E11	775	2,051E8		
	Total	1,636E11	779			

Annexe I. Tableaux statistiques

Tableau I1-a. Unité organisationnelle par coût de l'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Coût de l'assurance	Siège social	191	15 955,4974	16 973,37260
	Succursale	63	14 404,7619	18 406,60978
	Autonome	536	9 519,5896	12 648,74448
	Total	790	11 465,1899	14 581,76621

Tableau I1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Coût de l'assurance	Entre groupes	6,424E9	2	3,212E9	15,669	0,000
	Au sein des groupes	1,613E11	787	2,050E8		
	Total	1,678E11	789			

Annexe J. Tableaux statistiques

Tableau J1-a. Âge de l'organisme par variable d'assurance (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	1 à 9 ans	94	4,8936	3,08819
	10 à 19 ans	190	6,1842	3,19933
	20 à 29 ans	232	6,3103	3,25514
	30 à 39 ans	179	6,5754	3,41488
	40 à 89 ans	160	6,8688	3,40573
	Plus de 90 ans	101	7,0000	3,86005
	Total	956	6,3619	3,39059
Nombre total d'agents	1 à 9 ans	91	1,1429	0,38214
	10 à 19 ans	183	1,0984	0,29862
	20 à 29 ans	225	1,1956	0,47900
	30 à 39 ans	168	1,2500	0,53332
	40 à 89 ans	142	1,2394	0,54486
	Plus de 90 ans	86	1,2442	0,61234
	Total	895	1,1922	0,47880
Coût de l'assurance	1 à 9 ans	87	5 790,2299	9 474,02152
	10 à 19 ans	166	7 891,5663	11 277,20232
	20 à 29 ans	195	10 134,6154	12 815,83545
	30 à 39 ans	149	11 258,3893	13 264,22032
	40 à 89 ans	130	16 923,0769	17 336,69223
	Plus de 90 ans	67	21 063,4328	20 355,80027
	Total	794	11 434,1940	14 557,07444

Tableau J1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	299,654	5	59,931	5,331	0,000
	Au sein des groupes	10 679,120	950	11,241		
	Total	10 978,774	955			
Nombre total d'agents	Entre groupes	2,946	5	0,589	2,593	0,024
	Au sein des groupes	201,999	889	227		
	Total	204,945	894			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,532E10	5	3,064E9	15,806	0,000
	Au sein des groupes	1,527E11	788	1,938E8		
	Total	1,680E11	793			

Tableau J2-a. Âge de l'organisme par sinistres au cours des 5 dernières années

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Âge de l'organisme regroupé	1 à 9 ans	Compte	8	85	93
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	8,6 %	91,4 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	4,5 %	11,6 %	10,2 %
	10 à 19 ans	Compte	24	158	182
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	13,2 %	86,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	13,6 %	21,5 %	20,0 %
	20 à 29 ans	Compte	39	190	229
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	17,0 %	83,0 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	22,2 %	25,9 %	25,1 %
	30 à 39 ans	Compte	38	131	169
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	22,5 %	77,5 %	100,0 %

	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	21,6 %	17,8 %	18,6 %
40 à 89 ans	Compte	34	114	148
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	23,0 %	77,0 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	19,3 %	15,5 %	16,2 %
Plus de 90 ans	Compte	33	57	90
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	36,7 %	63,3 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	18,8 %	7,8 %	9,9 %
Total	Compte	176	735	911
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	19,3 %	80,7 %	100,0 %

Tableau J2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	31,744 ^a	5	0,000
Rapport de vraisemblance	30,821	5	0,000
Association linéaire-linéaire	28,493	1	0,000
Nbre de cas valides	911		

Tableau J3-a. Âge de l'organisme par modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes

			Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes				
			Aucun changement	Augmenté	Diminué	Certains ont augmenté, d'autres diminué	Total
Âge de l'organisme regroupé	1 à 9 ans	Compte	42	24	5	4	75
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	56,0 %	32,0 %	6,7 %	5,3 %	100,0 %
		% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	15,2 %	7,0 %	6,9 %	6,3 %	9,9 %
	10 à 19 ans	Compte	48	84	18	11	161
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	29,8 %	52,2 %	11,2 %	6,8 %	100,0 %
		% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	17,4 %	24,3 %	25,0 %	17,5 %	21,3 %
	20 à 29 ans	Compte	64	94	13	9	180
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	35,6 %	52,2 %	7,2 %	5,0 %	100,0 %
		% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	23,2 %	27,2 %	18,1 %	14,3 %	23,8 %
	30 à 39 ans	Compte	54	65	14	12	145
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	37,2 %	44,8 %	9,7 %	8,3 %	100,0 %

	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	19,6 %	18,8 %	19,4 %	19,0 %	19,2 %
40 à 89 ans	Compte	48	50	12	20	130
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	36,9 %	38,5 %	9,2 %	15,4 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	17,4 %	14,5 %	16,7 %	31,7 %	17,2 %
Plus de 90 ans	Compte	20	28	10	7	65
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	30,8 %	43,1 %	15,4 %	10,8 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	7,2 %	8,1 %	13,9 %	11,1 %	8,6 %
Total	Compte	276	345	72	63	756
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	36,5 %	45,6 %	9,5 %	8,3 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau J3-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	34,627 ^a	15	0,003
Rapport de vraisemblance	32,709	15	0,005
Association linéaire-linéaire	7,886	1	0,005
Nbre de cas valides	756		

Tableau J4-a. Âge de l'organisme par difficulté à souscrire une assurance

			Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années)		
			Oui	Non	Total
Âge de l'organisme regroupé	1 à 9 ans	Compte	12	81	93
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	12,9 %	87,1 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	24,0 %	9,3 %	10,1 %
	10 à 19 ans	Compte	10	174	184
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	5,4 %	94,6 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	20,0 %	20,0 %	20,0 %
	20 à 29 ans	Compte	8	224	232
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	3,4 %	96,6 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	16,0 %	25,7 %	25,2 %
	30 à 39 ans	Compte	7	165	172
		% de « Âge de l'organisme regroupé »	4,1 %	95,9 %	100,0 %

	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	14,0 %	19,0 %	18,7 %
40 à 89 ans	Compte	9	140	149
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	6,0 %	94,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	18,0 %	16,1 %	16,2 %
Plus de 90 ans	Compte	4	86	90
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	4,4 %	95,6 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	8,0 %	9,9 %	9,8 %
Total	Compte	50	870	920
	% de « Âge de l'organisme regroupé »	5,4 %	94,6 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau J4-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	12,776 ^a	5	0,026
Rapport de vraisemblance	10,424	5	0,064
Association linéaire-linéaire	1,047	1	0,306
Nbre de cas valides	920		

Annexe K. Tableaux statistiques

Tableau K1-a. Financement gouvernemental (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	0	275	5,1273	3,18788
	10	95	5,6105	2,87430
	20	57	5,7719	3,05905
	30	41	6,9512	3,34628
	40	45	6,8444	3,21188
	50	48	6,0208	2,84709
	60	54	6,6667	3,46954
	70	78	7,4231	3,12725
	80	81	7,9259	3,64272
	90	97	7,5979	3,43893
	100	72	7,0972	3,37413
	Total	943	6,3446	3,38050
	Nombre total d'agents	0	261	1,0996
10		93	1,2043	0,47911
20		55	1,2182	0,49781
30		38	1,2105	0,52802
40		43	1,3256	0,71451
50		44	1,0682	0,25497
60		51	1,1765	0,38501
70		74	1,3784	0,63468
80		73	1,2603	0,47221
90		91	1,1978	0,52111
100		65	1,2462	0,61316
Total		888	1,1937	0,48038
Coût de l'assurance		0	241	6 509,3361
	10	82	10 289,6341	13 999,97076
	20	52	10 288,4615	13 354,64454
	30	37	13 547,2973	16 474,18412
	40	42	8 690,4762	12 960,87093
	50	40	9 843,7500	13 070,89734
	60	44	11 392,0455	12 526,76179
	70	63	14 126,9841	14 950,58210
	80	62	20 584,6774	18 666,77944
	90	78	15 833,3333	16 103,44334

	100	49	18 341,8367	17 523,02755
	Total	790	11 403,4810	14 521,51186

Tableau K1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	1 000,795	10	100,079	9,553	0,000
	Au sein des groupes	9 764,196	932	10,477		
	Total	10 764,990	942			
Nombre total d'agents	Entre groupes	6,848	10	0,685	3,036	0,001
	Au sein des groupes	197,836	877	0,226		
	Total	204,685	887			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,610E10	10	1,610E9	8,345	0,000
	Au sein des groupes	1,503E11	779	1,929E8		
	Total	1,664E11	789			

Tableau K2-a. Financement gouvernemental au cours des 5 années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Financement gouvernemental	0	Compte	26	241	267
		% de « Financement gouvernemental »	9,7 %	90,3 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	15,0 %	33,1 %	29,7 %
	10	Compte	18	74	92
		% de « Financement gouvernemental »	19,6 %	80,4 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	10,4 %	10,2 %	10,2 %
	20	Compte	9	48	57
		% de « Financement gouvernemental »	15,8 %	84,2 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,2 %	6,6 %	6,3 %
30	Compte	9	31	40	

	% de « Financement gouvernemental »	22,5 %	77,5 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,2 %	4,3 %	4,4 %
40	Compte	5	39	44
	% de « Financement gouvernemental »	11,4 %	88,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	2,9 %	5,4 %	4,9 %
50	Compte	5	38	43
	% de « Financement gouvernemental »	11,6 %	88,4 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	2,9 %	5,2 %	4,8 %
60	Compte	10	42	52
	% de « Financement gouvernemental »	19,2 %	80,8 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,8 %	5,8 %	5,8 %
70	Compte	19	55	74
	% de « Financement gouvernemental »	25,7 %	74,3 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	11,0 %	7,6 %	8,2 %
80	Compte	27	47	74
	% de « Financement gouvernemental »	36,5 %	63,5 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	15,6 %	6,5 %	8,2 %
90	Compte	22	68	90
	% de « Financement gouvernemental »	24,4 %	75,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	12,7 %	9,4 %	10,0 %
100	Compte	23	44	67
	% de « Financement gouvernemental »	34,3 %	65,7 %	100,0 %

	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	13,3 %	6,1 %	7,4 %
Total	Compte	173	727	900
	% de « Financement gouvernemental »	19,2 %	80,8 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau K2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	47,148 ^a	10	0,000
Rapport de vraisemblance	46,450	10	0,000
Association linéaire-linéaire	32,972	1	0,000
Nbre de cas valides	900		

Tableau K3-a. Financement gouvernemental – Type de répercussions (deux années précédentes)

			Type de répercussions (deux années précédentes)					
			1	2	3	4	5	Total
Financement gouvernemental	0	Compte	15	2	0	11	2	30
		% de « Financement gouvernemental »	50,0 %	6,7 %	0,0 %	36,7 %	6,7 %	100,0 %
		% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	50,0 %	10,0 %	0,0 %	42,3 %	28,6 %	33,3 %
	10	Compte	3	1	0	1	1	6
		% de « Financement gouvernemental »	50,0 %	16,7 %	0,0 %	16,7 %	16,7 %	100,0 %
		% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	10,0 %	5,0 %	0,0 %	3,8 %	14,3 %	6,7 %
	20	Compte	0	0	0	3	0	3
		% de « Financement gouvernemental »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %

	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	11,5 %	0,0 %	3,3 %
30	Compte	0	0	0	1	0	1
	% de « Financement gouvernemental »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,8 %	0,0 %	1,1 %
40	Compte	3	4	2	1	0	10
	% de « Financement gouvernemental »	30,0 %	40,0 %	20,0 %	10,0 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	10,0 %	20,0 %	28,6 %	3,8 %	0,0 %	11,1 %
50	Compte	0	0	0	2	0	2
	% de « Financement gouvernemental »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %	2,2 %
60	Compte	1	2	1	1	0	5
	% de « Financement gouvernemental »	20,0 %	40,0 %	20,0 %	20,0 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	3,3 %	10,0 %	14,3 %	3,8 %	0,0 %	5,6 %
70	Compte	2	3	3	1	0	9
	% de « Financement gouvernemental »	22,2 %	33,3 %	33,3 %	11,1 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	6,7 %	15,0 %	42,9 %	3,8 %	0,0 %	10,0 %
80	Compte	4	3	1	2	1	11

	% de « Financement gouvernemental »	36,4 %	27,3 %	9,1 %	18,2 %	9,1 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	13,3 %	15,0 %	14,3 %	7,7 %	14,3 %	12,2 %
90	Compte	2	3	0	3	1	9
	% de « Financement gouvernemental »	22,2 %	33,3 %	0,0 %	33,3 %	11,1 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	6,7 %	15,0 %	0,0 %	11,5 %	14,3 %	10,0 %
100	Compte	0	2	0	0	2	4
	% de « Financement gouvernemental »	0,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	0,0 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	28,6 %	4,4 %
Total	Compte	30	20	7	26	7	90
	% de « Financement gouvernemental »	33,3 %	22,2 %	7,8 %	28,9 %	7,8 %	100,0 %
	% de « Type de répercussions (deux années précédentes) »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau K3-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	59,165 ^a	40	0,026
Rapport de vraisemblance	58,766	40	0,028
Association linéaire-linéaire	0,334	1	0,563
Nbre de cas valides	90		

Annexe L. Tableaux statistiques

Tableau L1-a. Taille de l'organisme par caractéristiques organisationnelles (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	0 \$ à 49 999 \$	116	3,0172	1,80330
	50 000 \$ à 99 999 \$	110	4,9000	2,64731
	100 000 \$ à 249 999 \$	146	5,7466	2,82797
	250 000 \$ à 499 999 \$	123	6,3740	2,81506
	500 000 \$ à 999 999 \$	120	6,8333	3,04679
	Plus de 1 000 000 \$	285	8,4877	3,26052
	Total	900	6,3900	3,38322
Nombre total d'agents	0 \$ à 49 999 \$	113	1,0973	0,29775
	50 000 \$ à 99 999 \$	105	1,0952	0,35420
	100 000 \$ à 249 999 \$	137	1,1241	0,37269
	250 000 \$ à 499 999 \$	120	1,1833	0,44878
	500 000 \$ à 999 999 \$	115	1,1913	0,41666
	Plus de 1 000 000 \$	260	1,3038	0,61197
	Total	850	1,1894	0,47120
Coût de l'assurance	0 \$ à 49 999 \$	106	1 992,9245	2 319,54879
	50 000 \$ à 99 999 \$	100	3 337,5000	3 324,11130
	100 000 \$ à 249 999 \$	129	5 261,6279	7 208,99371
	250 000 \$ à 499 999 \$	109	7 844,0367	10 156,28961
	500 000 \$ à 999 999 \$	104	10 949,5192	11 753,81470
	Plus de 1 000 000 \$	226	24 706,8584	17 387,84913
	Total	774	11 371,1240	14 559,74030

Tableau L1-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	2 901,951	5	580,390	70,230	0,000
	Au sein des groupes	7 388,159	894	8,264		
	Total	10 290,110	899			
Nombre total d'agents	Entre groupes	5,883	5	1,177	5,438	0,000
	Au sein des groupes	182,621	844	0,216		
	Total	188,505	849			
Coût de l'assurance	Entre groupes	6,216E10	5	1,243E10	93,873	0,000
	Au sein des groupes	1,017E11	768	1,324E8		
	Total	1,639E11	773			

Tableau L2-a. Budget annuel – Sinistres au cours des cinq années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Budget annuel (regroupé)	0 \$ à 49 999 \$	Compte	3	111	114
		% de « Budget annuel (regroupé) »	2,6 %	97,4 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	1,8 %	16,0 %	13,3 %
	50 000 \$ à 99 999 \$	Compte	3	103	106
		% de « Budget annuel (regroupé) »	2,8 %	97,2 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	1,8 %	14,9 %	12,3 %
	100 000 \$ à 249 999 \$	Compte	22	119	141
		% de « Budget annuel (regroupé) »	15,6 %	84,4 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	13,2 %	17,2 %	16,4 %
	250 000 \$ à 499 999 \$	Compte	17	104	121
		% de « Budget annuel (regroupé) »	14,0 %	86,0 %	100,0 %

	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	10,2 %	15,0 %	14,1 %
500 000 \$ à 999 999 \$	Compte	22	94	116
	% de « Budget annuel (regroupé) »	19,0 %	81,0 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	13,2 %	13,6 %	13,5 %
Plus de 1 000 000 \$	Compte	100	162	262
	% de « Budget annuel (regroupé) »	38,2 %	61,8 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	59,9 %	23,4 %	30,5 %
Total	Compte	167	693	860
	% de « Budget annuel (regroupé) »	19,4 %	80,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau L2-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	1,016E2	5	0,000
Rapport de vraisemblance	110,180	5	0,000
Association linéaire-linéaire	86,866	1	0,000
Nbre de cas valides	860		

Tableau L3-a. Budget annuel – Modifications au coût des primes au cours des deux années précédentes

		Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes				
		Aucun changement	Augmenté	Diminué	Certains ont augmenté, d'autres diminué	Total
Budget annuel 0 \$ (regroupé) à 49 999 \$	Compte	45	34	8	3	90
	% de « Budget annuel (regroupé) »	50,0 %	37,8 %	8,9 %	3,3 %	100,0 %

	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	17,0 %	10,0 %	11,1 %	4,8 %	12,2 %
50 000 \$ à 99 999 \$	Compte % de « Budget annuel (regroupé) »	33 36,7 %	43 47,8 %	10 11,1 %	4 4,4 %	90 100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	12,5 %	12,6 %	13,9 %	6,5 %	12,2 %
100 000 \$ à 249 999 \$	Compte % de « Budget annuel (regroupé) »	56 46,3 %	51 42,1 %	8 6,6 %	6 5,0 %	121 100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	21,2 %	15,0 %	11,1 %	9,7 %	16,4 %
250 000 \$ à 499 999 \$	Compte % de « Budget annuel (regroupé) »	40 38,1 %	46 43,8 %	14 13,3 %	5 4,8 %	105 100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	15,2 %	13,5 %	19,4 %	8,1 %	14,2 %
500 000 \$ à 999 999 \$	Compte % de « Budget annuel (regroupé) »	37 35,6 %	53 51,0 %	7 6,7 %	7 6,7 %	104 100,0 %

	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	14,0 %	15,6 %	9,7 %	11,3 %	14,1 %
Plus de 1 000 000 \$	Compte % de « Budget annuel (regroupé) » % de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	53 23,2 % 20,1 %	113 49,6 % 33,2 %	25 11,0 % 34,7 %	37 16,2 % 59,7 %	228 100,0 % 30,9 %
Total	Compte % de « Budget annuel (regroupé) » % de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	264 35,8 % 100,0 %	340 46,1 % 100,0 %	72 9,8 % 100,0 %	62 8,4 % 100,0 %	738 100,0 % 100,0 %

Tableau L3-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	50,995 ^a	15	0,000
Rapport de vraisemblance	49,930	15	0,000
Association linéaire- linéaire	31,336	1	0,000
Nbre de cas valides	738		

Tableau L4-a. Taille de l'organisme par caractéristiques organisationnelles (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	1 à 9 bénévoles	57	5,9825	3,40950
	10 à 19 bénévoles	125	5,6720	3,05270
	20 à 29 bénévoles	100	5,9400	3,53859
	30 à 39 bénévoles	108	5,8241	3,45824
	40 à 49 bénévoles	57	6,6667	3,40867
	50 à 74 bénévoles	108	6,7130	3,44259
	75 à 99 bénévoles	58	6,5517	3,55001
	100 à 149 bénévoles	171	6,6550	3,06464
	Plus de 150 bénévoles	84	8,2738	3,41630
	Total	868	6,4412	3,39312
Nombre total d'agents	1 à 9 bénévoles	55	1,0545	0,22918
	10 à 19 bénévoles	122	1,1148	0,34490
	20 à 29 bénévoles	95	1,2000	0,47490
	30 à 39 bénévoles	103	1,2524	0,57255
	40 à 49 bénévoles	54	1,0741	0,26435
	50 à 74 bénévoles	103	1,2039	0,49228
	75 à 99 bénévoles	54	1,3148	0,60887
	100 à 149 bénévoles	157	1,2102	0,51927
	Plus de 150 bénévoles	75	1,3600	0,60716
	Total	818	1,2005	0,48870
Coût de l'assurance	1 à 9 bénévoles	46	10 407,6087	14 308,24924
	10 à 19 bénévoles	110	6 784,0909	9 502,32210
	20 à 29 bénévoles	89	8 890,4494	11 161,96330
	30 à 39 bénévoles	86	9 883,7209	13 838,12390
	40 à 49 bénévoles	47	12 234,0426	14 115,53687
	50 à 74 bénévoles	93	8 602,1505	11 774,96403
	75 à 99 bénévoles	51	11 004,9020	14 324,41013
	100 à 149 bénévoles	134	14 570,8955	16 599,48398
	Plus de 150 bénévoles	66	24 640,1515	19 699,38152
	Total	722	11 608,3795	14 763,48237

Tableau L4-b. Analyses de variance

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	453,713	8	56,714	5,113	0,000
	Au sein des groupes	9 528,291	859	11,092		
	Total	9 982,003	867			
Nombre total d'agents	Entre groupes	5,839	8	0,730	3,120	0,002
	Au sein des groupes	189,281	809	0,234		
	Total	195,120	817			
Coût de l'assurance	Entre groupes	1,680E10	8	2,100E9	10,670	0,000
	Au sein des groupes	1,403E11	713	1,968E8		
	Total	1,571E11	721			

Tableau L5-a. Nombre de bénévoles – Sinistres au cours des cinq années précédentes

		Sinistres au cours des cinq dernières années		
		Oui	Non	Total
Nombre de bénévoles 1 à 9 bénévoles (regroupé)	Compte	10	45	55
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	18,2 %	81,8 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	6,0 %	6,8 %	6,6 %
10 à 19 bénévoles	Compte	15	106	121
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	12,4 %	87,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	8,9 %	16,0 %	14,6 %
20 à 29 bénévoles	Compte	9	88	97
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	9,3 %	90,7 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	5,4 %	13,3 %	11,7 %
30 à 39 bénévoles	Compte	15	89	104

	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	14,4 %	85,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	8,9 %	13,4 %	12,5 %
40 à 49 bénévoles	Compte	14	41	55
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	25,5 %	74,5 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	8,3 %	6,2 %	6,6 %
50 à 74 bénévoles	Compte	19	84	103
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	18,4 %	81,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	11,3 %	12,7 %	12,4 %
75 à 99 bénévoles	Compte	12	44	56
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	21,4 %	78,6 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	7,1 %	6,6 %	6,7 %
100 à 149 bénévoles	Compte	47	116	163
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	28,8 %	71,2 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	28,0 %	17,5 %	19,6 %
Plus de 150 bénévoles	Compte	27	49	76
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	35,5 %	64,5 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	16,1 %	7,4 %	9,2 %
Total	Compte	168	662	830
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	20,2 %	79,8 %	100,0 %

	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %
--	---	---------	---------	---------

Tableau L5-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	33,793 ^a	8	0,000
Rapport de vraisemblance	33,795	8	0,000
Association linéaire-linéaire	27,263	1	0,000
Nbre de cas valides	830		

Tableau L6-a. Nombre de bénévoles – Difficulté à souscrire une assurance au cours des deux années précédentes

			Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années)		
			Oui	Non	Total
Nombre de bénévoles (regroupé)	1 à 9 bénévoles	Compte	2	53	55
		% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	3,6 %	96,4 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	4,5 %	6,7 %	6,6 %
	10 à 19 bénévoles	Compte	10	114	124
		% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	8,1 %	91,9 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	22,7 %	14,4 %	14,8 %
	20 à 29 bénévoles	Compte	6	91	97
		% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	6,2 %	93,8 %	100,0 %
		% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	13,6 %	11,5 %	11,6 %
	30 à 39 bénévoles	Compte	4	102	106

	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	3,8 %	96,2 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	9,1 %	12,8 %	12,6 %
40 à 49 bénévoles	Compte	6	50	56
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	10,7 %	89,3 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	13,6 %	6,3 %	6,7 %
50 à 74 bénévoles	Compte	7	96	103
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	6,8 %	93,2 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	15,9 %	12,1 %	12,3 %
75 à 99 bénévoles	Compte	0	56	56
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	0,0 %	7,1 %	6,7 %
100 à 149 bénévoles	Compte	0	164	164
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	0,0 %	100,0 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	0,0 %	20,7 %	19,6 %
Plus de 150 bénévoles	Compte	9	68	77
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	11,7 %	88,3 %	100,0 %

	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	20,5 %	8,6 %	9,2 %
Total	Compte	44	794	838
	% de « Nombre de bénévoles (regroupé) »	5,3 %	94,7 %	100,0 %
	% de « Difficulté à souscrire une assurance (deux dernières années) »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau L6-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	25,358 ^a	8	0,001
Rapport de vraisemblance	34,345	8	0,000
Association linéaire-linéaire	0,008	1	0,931
Nbre de cas valides	838		

Tableau L7-a. Taille de l'organisme par caractéristiques organisationnelles (résultats significatifs seulement)

		Nombre	Moyenne	Écart-type
Nombre total de polices	Personnel non rémunéré	139	3,3309	2,00502
	1 employé	104	5,1923	2,66978
	2 à 4 employés	176	5,7330	2,95727
	5 à 9 employés	127	6,1417	2,88049
	10 à 19 employés	86	6,8605	2,97900
	20 à 39 employés	115	7,5565	2,89946
	40 à 99 employés	81	8,7284	3,09440
	100 à 499 employés	93	9,1720	3,35450
	500 à 10 000 employés	21	9,7143	3,56571
	Total	942	6,3854	3,37792
Nombre total d'agents	Personnel non rémunéré	134	1,1045	0,33061
	1 employé	100	1,0800	0,30748
	2 à 4 employés	172	1,1105	0,34961
	5 à 9 employés	124	1,2339	0,47897

	10 à 19 employés	78	1,1795	0,41852
	20 à 39 employés	106	1,2453	0,53115
	40 à 99 employés	74	1,3243	0,59927
	100 à 499 employés	80	1,3875	0,72030
	500 à 10 000 employés	15	1,4000	0,91026
	Total	883	1,1937	0,48079
Coût de l'assurance	Personnel non rémunéré	127	2 283,4646	2 515,30281
	1 employé	92	4 279,8913	4 094,66324
	2 à 4 employés	158	6 257,9114	8 858,51370
	5 à 9 employés	109	8 486,2385	11 012,24250
	10 à 19 employés	75	9 866,6667	10 214,28628
	20 à 39 employés	91	14 931,3187	11 940,77200
	40 à 99 employés	59	22 648,3051	16 065,06964
	100 à 499 employés	59	37 055,0847	15 098,03223
	500 à 10 000 employés	15	48 333,3333	6 454,97224
	Total	785	11 393,3121	14 527,37025

Tableau L7-b. Situation de l'organisme et emplacement par caractéristiques organisationnelles (résultats significatifs seulement)

		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
Nombre total de polices	Entre groupes	3 104,023	8	388,003	47,426	0,000
	Au sein des groupes	7 633,094	933	8,181		
	Total	10 737,118	941			
Nombre total d'agents	Entre groupes	8,955	8	1,119	5,019	0,000
	Au sein des groupes	194,930	874	0,223		
	Total	203,884	882			
Coût de l'assurance	Entre groupes	8,839E10	8	1,105E10	111,255	0,000
	Au sein des groupes	7,707E10	776	9,931E7		
	Total	1,655E11	784			

Tableau L8-a. Nombre d'employés – Motifs de l'augmentation

			Motifs de l'augmentation (recodés)			
			Motifs internes	Motifs externes	Inconnus	Total
Nombre d'employés (recodé)	Personnel non rémunéré	Compte	8	20	6	34
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	23,5 %	58,8 %	17,6 %	100,0 %
		% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	7,1 %	15,3 %	13,0 %	11,7 %
	1 employé	Compte	11	17	4	32
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	34,4 %	53,1 %	12,5 %	100,0 %
		% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	9,7 %	13,0 %	8,7 %	11,0 %
	2 à 4 employés	Compte	14	34	17	65
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	21,5 %	52,3 %	26,2 %	100,0 %
		% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	12,4 %	26,0 %	37,0 %	22,4 %
	5 à 9 employés	Compte	24	12	4	40
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	60,0 %	30,0 %	10,0 %	100,0 %
		% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	21,2 %	9,2 %	8,7 %	13,8 %
	10 à 19 employés	Compte	8	11	4	23
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	34,8 %	47,8 %	17,4 %	100,0 %
		% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	7,1 %	8,4 %	8,7 %	7,9 %
	20 à 39 employés	Compte	21	12	5	38
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	55,3 %	31,6 %	13,2 %	100,0 %

	% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	18,6 %	9,2 %	10,9 %	13,1 %
40 à 99 employés	Compte	14	11	4	29
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	48,3 %	37,9 %	13,8 %	100,0 %
	% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	12,4 %	8,4 %	8,7 %	10,0 %
100 à 499 employés	Compte	13	11	2	26
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	50,0 %	42,3 %	7,7 %	100,0 %
	% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	11,5 %	8,4 %	4,3 %	9,0 %
500 à 10 000 employés	Compte	0	3	0	3
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	0,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %
	% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	0,0 %	2,3 %	0,0 %	1,0 %
Total	Compte	113	131	46	290
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	39,0 %	45,2 %	15,9 %	100,0 %
	% de « Motifs de l'augmentation (recodés) »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau L8-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	33,133 ^a	16	0,007
Rapport de vraisemblance	34,545	16	0,005
Association linéaire-linéaire	0,258	1	0,611
Nbre de cas valides	290		

Tableau L9-a. Nombre d'employés – Sinistres au cours des cinq années précédentes

			Sinistres au cours des cinq dernières années		
			Oui	Non	Total
Nombre d'employés (recodé)	Personnel non rémunéré	Compte	7	128	135
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	5,2 %	94,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	4,1 %	17,6 %	15,0 %
1 employé		Compte	5	95	100
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	5,0 %	95,0 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	2,9 %	13,1 %	11,1 %
2 à 4 employés		Compte	21	154	175
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	12,0 %	88,0 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	12,3 %	21,2 %	19,5 %
5 à 9 employés		Compte	15	110	125
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	12,0 %	88,0 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	8,8 %	15,1 %	13,9 %
10 à 19 employés		Compte	18	63	81
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	22,2 %	77,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	10,5 %	8,7 %	9,0 %
20 à 39 employés		Compte	24	84	108
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	22,2 %	77,8 %	100,0 %
		% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	14,0 %	11,6 %	12,0 %
40 à 99 employés		Compte	21	55	76
		% de « Nombre d'employés (recodé) »	27,6 %	72,4 %	100,0 %

	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	12,3 %	7,6 %	8,5 %
100 à 499 employés	Compte	48	34	82
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	58,5 %	41,5 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	28,1 %	4,7 %	9,1 %
500 à 10 000 employés	Compte	12	4	16
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	75,0 %	25,0 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	7,0 %	0,6 %	1,8 %
Total	Compte	171	727	898
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	19,0 %	81,0 %	100,0 %
	% de « Sinistres au cours des cinq dernières années »	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau L9-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	1,596E2	8	0,000
Rapport de vraisemblance	140,345	8	0,000
Association linéaire-linéaire	91,876	1	0,000
Nbre de cas valides	898		

Tableau L10-a. Nombre d'employés – Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes

			Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes				
			Aucun changement	Augmenté	Diminué	Certains ont augmenté, d'autres diminué	Total
Nombre	Personnel non	Compte	57	37	9	5	108

d'employés rémunéré (recodé)	% de « Nombre d'employés (recodé) »	52,8 %	34,3 %	8,3 %	4,6 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	20,8 %	10,8 %	12,9 %	7,9 %	14,4 %
1 employé	Compte	32	36	11	3	82
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	39,0 %	43,9 %	13,4 %	3,7 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	11,7 %	10,5 %	15,7 %	4,8 %	10,9 %
2 à 4 employés	Compte	68	74	7	4	153
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	44,4 %	48,4 %	4,6 %	2,6 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	24,8 %	21,6 %	10,0 %	6,3 %	20,4 %
5 à 9 employés	Compte	39	47	12	5	103
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	37,9 %	45,6 %	11,7 %	4,9 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	14,2 %	13,7 %	17,1 %	7,9 %	13,8 %
10	Compte	26	30	7	7	70

à 19 employés	% de « Nombre d'employés (recodé) »	37,1 %	42,9 %	10,0 %	10,0 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	9,5 %	8,8 %	10,0 %	11,1 %	9,3 %
20 à 39 employés	Compte	23	51	9	12	95
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	24,2 %	53,7 %	9,5 %	12,6 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	8,4 %	14,9 %	12,9 %	19,0 %	12,7 %
40 à 99 employés	Compte	14	32	3	10	59
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	23,7 %	54,2 %	5,1 %	16,9 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	5,1 %	9,4 %	4,3 %	15,9 %	7,9 %
100 à 499 employés	Compte	12	30	8	13	63
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	19,0 %	47,6 %	12,7 %	20,6 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	4,4 %	8,8 %	11,4 %	20,6 %	8,4 %
500 à	Compte	3	5	4	4	16

10 000 employés	% de « Nombre d'employés (recodé) »	18,8 %	31,2 %	25,0 %	25,0 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	1,1 %	1,5 %	5,7 %	6,3 %	2,1 %
Total	Compte	274	342	70	63	749
	% de « Nombre d'employés (recodé) »	36,6 %	45,7 %	9,3 %	8,4 %	100,0 %
	% de « Modifications du coût des primes au cours des deux années précédentes »	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tableau L10-b. Tests X²

	nette	dl	Signif. asym. (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	77,883 ^a	24	0,000
Rapport de vraisemblance	75,841	24	0,000
Association linéaire-linéaire	23,292	1	0,000
Nbre de cas valides	749		

Annexe M. Organismes participant aux réunions des groupes de discussion

Groupe de discussion de London (région de l'Ouest)

Thames Talbot Land Trust
London and Area Association for Volunteer Administration
Centraide
London Community Health

Groupe de discussion de Peterborough (région de l'Est)

Centraide
Down Syndrome Association
Community Counseling and Resource Center
Community Care Peterborough

Groupe de discussion de Timmins (région du Nord)

Centraide
Community Home Support
Seizure and Brain Injury Centre
Volunteer Timmins

Entrevue à Ottawa (région de l'Est)

Volunteer Center of Ottawa

Groupe de discussion de Hamilton (région de l'Ouest)

Volunteer Hamilton
Services communautaires de la ville de Hamilton
Community Safety
Catholic Diocese of Hamilton
Boy Scouts de la région de Hamilton

Groupe de discussion de Niagara (région de l'Ouest)

Information Niagara
West Niagara Second Stage Housing & Counseling Inc.
Niagara Ina Grafton Gage Village
Heart Niagara
Employment Help Centre
Opportunities Niagara

Distress Centre Niagara
W.A.R.M.

Toronto (région de Toronto)

Bureau d'assurance du Canada
Jeunesse, J'écoute, Bureau national
Société canadienne des anesthésiologistes
Fred Victor Centre, Toronto
University of CapeTown Foundation
Volunteer Lawyers Service
COSTI Immigrant Services
CORE
Homeward
Golf Association of Ontario
Ontario Dental Hygienists' Association
Villa Colombo Services for Seniors
FAEJ – Fonds d'action et d'éducation juridiques pour les femmes
dance OREMUS danse
Momiji Health Care Society
Ontario Women's Health Network et le Centre ontarien d'information en prévention (Nexus santé).

Annexe N. Protocole d'entrevue relatif aux groupes de discussion

Mot d'ouverture

- Merci d'avoir pris le temps de venir
- CVSS, projet, sondage et rapport Web à venir
- Formulaire de consentement, adresses postales aux fins d'indemnisation et autorisation d'enregistrement
- La conversation sera axée sur leurs préoccupations concernant la couverture et les taux d'assurance, les stratégies visant à résoudre leurs problèmes d'assurance ainsi que leurs politiques et leurs pratiques de gestion des risques.

Contexte organisationnel

- Le plus brièvement possible, parlez-moi un peu de votre organisme, de ce qu'il fait, des personnes qu'il sert, du nombre d'années d'existence ainsi que du nombre d'employés et de bénévoles.

Questions concernant l'assurance

- Votre organisme a-t-il souscrit une assurance?
 - Dans l'affirmative, quels types principaux?
 - Dans la négative, pour quelle raison?
- Avez-vous des préoccupations particulières à l'égard de votre couverture d'assurance?
 - *Orientation : taux élevés, non-disponibilité, couverture insuffisante*
- Qu'avez-vous fait relativement à ces problèmes ou préoccupations?
 - *Orientation : solutions internes – diminuer le nombre de personnes affectées aux programmes, etc.*
solutions externes – lobbying auprès du gouvernement, formation de coalitions, etc.

Questions concernant la gestion des risques

- Si je dis « gestion des risques », qu'est-ce qui vous vient à l'esprit?
 - *N'orientez pas leur réponse. Donnez-leur l'occasion d'y penser.*
- Votre organisme a-t-il élaboré des politiques de gestion des risques?
- Comment ont-elles été mises en œuvre?
- Quelles politiques relatives aux ressources humaines et au conseil d'administration et quels mécanismes de contrôles financiers avez-vous mis en place?
- Souhaiteriez-vous en savoir davantage sur la gestion des risques?
- Quelle est la meilleure façon d'obtenir plus de renseignements sur la gestion des risques?
 - *Orientation : renseignements en ligne, ateliers, experts en assurance, vérifications des risques organisationnels*
- Seriez-vous intéressé à participer à des ateliers sur la gestion des risques?
- Quelles stratégies, gouvernementales ou sectorielles, devraient être adoptées, le cas échéant?

Conclusion

- Est-ce qu'il y a d'autre chose que vous souhaiteriez nous dire sur l'assurance et la gestion des risques?
- Merci encore de nous avoir consacré un peu de votre temps.

Annexe O : Méthodologie de recherche

Examen de la documentation

La recherche relative à la documentation a été menée en vue d'obtenir un compte rendu complet de toute l'information et des données empiriques disponibles sur la question de la responsabilité et de la gestion des risques en général et des organismes sans but lucratif en particulier. Afin d'élargir l'analyse du contexte, la recherche a été étendue à des sources d'autres pays ou provinces. Des documents de référence universitaires et populaires de sources internationales, canadiennes et ontariennes ont été utilisés. Des études antérieures menées dans d'autres provinces sur l'assurance dans le secteur des organismes sans but lucratif ont été particulièrement utiles. Un résumé de l'examen de la documentation a été fourni dans un rapport provisoire présenté au comité directeur du PBO.

L'examen de la documentation a été mené au moyen d'une stratégie de recherche systématique, comme suit : 43 mots clés ont d'abord été relevés en fonction des concepts à l'étude et plusieurs combinaisons de mots clés ont été préparées à l'aide des opérateurs booléens. Ensuite, nous avons été en mesure de déterminer plusieurs autres mots clés et combinaisons, qui ont permis d'élargir notre recherche. Nous avons inclus un certain nombre de bases de données en ligne et plusieurs index d'articles. Environ 300 sources ont été examinées, dont plusieurs articles, rapports de recherche, livres, bulletins d'information, sites Web et rapports gouvernementaux et de compagnies d'assurance. Ces documents de référence ont été lus et les renseignements provenant de chaque source ont été entrés dans une base de données en ligne RefWorks afin de partager des commentaires avec les membres de l'équipe sur la pertinence et l'importance des renseignements relativement à l'étude. Une recherche ciblée a également été effectuée afin de relever les instances judiciaires mettant en cause des organismes sans but lucratif de l'Ontario.

Deux chercheurs ont réalisé un examen de 200 sites Web d'organismes sans but lucratif de l'Ontario afin de relever quel type de mention y était fait de l'assurance et (ou) du risque. Au moyen de la liste des sites Web dressée au cours du processus d'échantillonnage, un chercheur s'est penché sur les sites Web de 100 organismes, indiquant s'ils faisaient référence ou non de quelque façon que ce soit à l'assurance ou à la gestion des risques. Presque aucun site ne faisait mention de ces sujets. L'autre chercheur a effectué des recherches par mots clés sur le Web. Au moyen du moteur de recherche de Google, et en cherchant seulement les pages hébergées au Canada, elle a examiné les 100 premières occurrences correspondant aux mots clés suivants : [nonprofit + risk management + Ontario] et [nonprofit + insurance + Ontario]. Les résultats relatifs au mot « insurance » comprenaient environ 420 000 occurrences comportant une certaine combinaison des mots clés. Des 100 premiers sites de la liste, 38 étaient des sites d'organismes sans but lucratif contenant des références à l'assurance. Cinquante autres sites gérés par des organismes sans but lucratif, les gouvernements, des cabinets d'avocats ou le secteur de l'assurance contenaient des renseignements sur l'assurance destinés au secteur bénévole. Les 12 autres sites se sont révélés moins pertinents dans le cadre de l'étude. Il s'agissait par exemple de dédoublements ou de biographies d'administrateurs faisant état de leur participation passée au sein d'organismes sans but lucratif et du secteur de l'assurance. Les résultats relatifs au terme « risk management » comprenaient environ 349 000 occurrences comportant une certaine combinaison des mots clés. Des 100 premiers sites de la liste, 28 étaient des sites d'organismes sans but lucratif contenant des références à la gestion des risques. Quarante-sept autres sites gérés par des organismes sans but lucratif, les gouvernements, des cabinets d'avocats ou le secteur de l'assurance offraient des renseignements et des possibilités de formation sur la gestion des risques au secteur bénévole. Les 25 autres sites se sont révélés moins pertinents dans le cadre de l'étude. Il s'agissait principalement de biographies d'administrateurs. Les deux chercheurs ont marqué les sites Web contenant des renseignements exhaustifs sur ces deux sujets aux fins de référence ultérieure.

Recherche quantitative

Conception des outils

Une enquête antérieure à grande échelle (Meinhard, 2006) sur les répercussions de l'augmentation des primes d'assurance sur les organismes sans but lucratif a servi de point de départ à la conception du questionnaire actuel. Une ébauche a alors été distribuée aux experts et aux membres du Comité directeur du Partenariat avec les bénévoles de l'Ontario (PBO). Les suggestions et les commentaires de ces derniers ont été pris en compte pour la deuxième version du questionnaire. Le questionnaire et le texte d'introduction ont été intégrés à Survey Monkey (un programme hôte de sondages en ligne) et la fonctionnalité du sondage en ligne a fait l'objet d'un essai. Cette version a été testée en ligne par quatre organismes sans but lucratif. Leurs commentaires ont mené à l'ajout d'une question et à certaines modifications techniques concernant la mise en page.

Des textes servant au premier contact relatif au recrutement de participants ont été rédigés pour les groupes de discussion, les entrevues avec des informateurs clés, les réponses au sondage en ligne et les entrevues téléphoniques. Des lettres offrant des renseignements détaillés sur le projet, des détails sur la façon d'y participer et des ententes de consentement personnalisées ont également été rédigées pour chaque groupe de participants. Des formulaires de consentement et des protocoles d'entrevue distincts relatifs à chacune de ces méthodes de collecte de données ont en outre été élaborés. Des associations d'organismes sans but lucratif et des organismes-cadres régionaux ont par la suite été pressentis de la même manière afin de distribuer les invitations relatives au sondage en ligne et aux rencontres des groupes de discussion (respectivement).

La conception de l'étude ainsi que tous les outils et toutes les lettres de recrutement et de consentement ont été soumis au Research Ethics Board (comité d'éthique de recherche) de l'Université Ryerson et ont par la suite été approuvés. Des entrevues avec des informateurs clés ont été menées afin de mettre les questions à l'épreuve et de relever les problèmes régionaux, le cas échéant. Les entrevues ont été menées individuellement par un membre de l'équipe de recherche du CVSS auprès d'un représentant de la haute direction a) d'un organisme environnemental, b) d'un organisme de services sociaux s'adressant aux groupes ethniques et c) d'un organisme servant d'autres organismes bénévoles.

Échantillonnage

Le rapport de l'ENONB concernant l'Ontario (Scott, Tsoukalas, Roberts et Lasby, 2006) a fourni les renseignements de base sur lesquels nous avons appuyé notre cadre d'échantillonnage : les types d'organismes sans but lucratif, le statut d'organisme de bienfaisance et la région de l'Ontario.

Des techniques d'échantillonnage ont été établies pour les ensembles de données relatives aux enquêtes menées par téléphone, en ligne, au moyen de groupes de discussion et d'entrevues auprès d'informateurs clés. Chacune de ces techniques tenait compte de l'équilibre entre les organismes sans but lucratif de bienfaisance et autres, à l'échelle de la province, et du besoin de pondérer l'échantillon afin de tenter de tenir compte de la répartition et de la densité des divers types d'organismes dans tous les sous-secteurs et toutes les régions géographiques. Les études précédentes avaient démontré de façon évidente que les petits organismes étaient plus hésitants à participer à des sondages ou étaient souvent négligés dans l'échantillonnage. Nous avons fait un effort particulier en vue de rejoindre ces organismes par sollicitation téléphonique. Deux cents organismes ont été rejoints directement au téléphone.

La base de données interrogeable de Revenu Canada sur les organismes de bienfaisance, accessible en ligne au public, a été utilisée avec une certaine facilité pour repérer et échantillonner 60 % des organismes avec lesquels il fallait communiquer (bien que cela ait demandé beaucoup de travail). Cette base de données permet d'effectuer des recherches à la fois par type d'organisme et par code postal et comprend des liens pointant vers les déclarations fiscales de bon nombre des organismes énumérés. Dans le but de sonder un total de 7 500 organismes, nous avons tenté d'en respecter la répartition parmi les régions correspondant aux cinq codes postaux de l'Ontario : 24 % M, 25 % L, 19 % K, 23 % N et 9 % P. Parmi ces 7 500 organismes, 5 019 seraient idéalement des organismes de bienfaisance et 2 481 seraient des organismes sans but lucratif autres. En menant des recherches uniques sur chaque sous-secteur (p. ex., organismes d'assistance sociale) dans chacune de ces régions, nous avons dressé des listes de tous les organismes pertinents. Nous avons ensuite choisi un organisme sur deux, obtenant ainsi notre échantillonnage pondéré.

Les déclarations remises à Revenu Canada comprennent souvent les coordonnées, telles que les adresses et les numéros de téléphone, ainsi que des détails utiles sur, par exemple, le budget, l'adresse Web ou les programmes d'un organisme. Cette ressource nous a été très précieuse, mais n'a donné que quelques adresses électroniques et moins de sites Web encore. Afin d'obtenir les coordonnées des organismes de l'échantillon, nous avons dû examiner toutes les listes disponibles fournies par le Service 211 et, la plupart du temps, effectuer une recherche au moyen du métamoteur de recherche de Google. Cela a nécessité beaucoup plus de temps que ce qui avait été initialement prévu pour le processus d'échantillonnage. L'échantillon d'organismes sans vocation de bienfaisance a été encore plus difficile à préparer.

Afin d'obtenir un échantillon d'environ 40 % des organismes sans but lucratif non constitués en organismes de bienfaisance, nous avons prévu recevoir une liste du ministère des Services gouvernementaux. Cela n'a pas été possible et nous avons dû une fois de plus élaborer notre propre liste d'échantillonnage à partir de recherches en ligne et de listes offertes par les organismes-cadres et les associations pertinentes. Au moment de dresser la liste, comme dans le cas de celle des organismes de bienfaisance, nous avons tenu compte de la répartition des organismes par type et région postale, mais cela a nécessité beaucoup plus de travail et a entraîné une augmentation considérable des dépenses liées au projet ainsi que des délais.

Une nouvelle liste d'organismes sans but lucratif non enregistrés comme organismes de bienfaisance a été créée à partir d'une recherche dans les bases de données qui s'est limitée à Associations Canada, au Canadian Environmental Directory, au Canadian Almanac & Directory et au Directory of Libraries in Canada.

Sondage en ligne

Les répondants ont été invités par courrier à se connecter à un site Web de Survey Monkey afin de remplir le questionnaire. Afin de les inciter à consacrer du temps et à remplir le questionnaire, nous avons procédé à un tirage pour l'attribution de trois prix d'une valeur de 150 \$ chacun.

Nous avons envoyé des lettres d'invitation à participer au sondage à 8 556 organismes. Seulement un peu moins de dix pour cent de celles-ci n'ont pu être distribuées, ce qui fait que la diffusion, incluant les 200 appels téléphoniques, a en bout de ligne atteint 7 592 organismes. Nous avons envoyé des rappels environ trois semaines après l'envoi de la première demande. Le questionnaire de Survey Monkey a enregistré 1 294 réponses, soit un taux de 17 %. Cela correspond au taux de 10 à 40 % généralement enregistré pour les sondages en ligne sollicités par courriel. Ce taux doit être considéré comme étant bon compte tenu des connaissances précises exigées pour remplir le questionnaire. Dans la majorité des cas, les courriels d'invitation ont été envoyés à l'adresse générale de l'organisme plutôt qu'à des personnes en particulier. Il n'y

a pas moyen de savoir si les lettres ont été transmises à la personne la plus compétente. Le taux de remplissage du questionnaire a toutefois été très élevé, ce qui indique que la plupart des organismes qui ont répondu disposaient des données appropriées. Sur 1 294 questionnaires commencés, 1 184, ou 91 %, ont été remplis au complet. Le plus faible taux de réponse à une question a été de 79 %.

Entrevues téléphoniques

En supposant que les plus petits organismes pouvaient ne pas avoir accès au courrier électronique, nous nous sommes assurés d'inclure les organismes sans courriel ou présence sur le Web dans notre échantillon. En adaptant les matrices d'échantillonnage utilisées précédemment, une liste téléphonique a été dressée, en commençant par la liste des organismes de bienfaisance créée pour le sondage en ligne et pour laquelle des coordonnées avaient déjà été recueillies. Des espaces blancs ont remplacé les organismes pour lesquels aucune adresse électronique n'avait été trouvée. Ces espaces ont par la suite été remplis avec les numéros de téléphone trouvés. Bien qu'il ait été prévu qu'un certain nombre d'organismes sans but lucratif n'aurait pas encore facilement d'accès courant au courrier électronique, l'ensemble des 200 répondants qui ont été contactés ont en fait choisi de recevoir les renseignements sur le sondage par courriel afin de pouvoir participer en ligne plutôt que par téléphone.

Recherche qualitative

Les invitations à participer aux groupes de discussion à l'extérieur de Toronto ont été envoyées par un représentant d'un centre de bénévoles local ou de Centraide. Nous avons eu recours à ces organismes, qui constituent en quelque sorte des portes d'entrée, en raison du fait qu'ils connaissent mieux les organismes de leur région. Nous leur avons demandé de s'assurer que le groupe qu'ils rassembleraient assurerait l'équilibre entre les divers sous-secteurs. Tous les groupes de discussion étaient composés de participants provenant d'au moins trois différents sous-secteurs d'organismes sans but lucratif, mais la plupart étaient composés de participants provenant de plus de trois sous-secteurs. En ce qui concerne les groupes de discussion de Toronto, une liste d'adresses électroniques comprenant 2 345 organismes de la région de Toronto a été dressée. À partir de cette liste, une autre, de vingt-neuf organismes, équilibrée en fonction du mandat, a été créée. Le plus petit groupe était composé de quatre représentants d'organismes, le plus grand, de dix représentants et les autres, de six ou sept en moyenne. En tout, il y avait quarante-trois participants. Un don de 25 \$ a été envoyé à l'organisme de chaque participant, en remerciement de sa bonne volonté et de sa coopération.

Un interviewer et une personne prenant des notes étaient présents à quatre des sept réunions des groupes de discussion, alors qu'un seul interviewer, qui prenait aussi des notes, était présent aux trois autres. Les réunions des groupes de discussion ont été enregistrées et le contenu des enregistrements a été analysé et comparé aux notes prises au cours des entrevues. Bien qu'un protocole d'entrevue (veuillez consulter l'annexe N) ait orienté le contenu et le rythme des discussions de groupe, les interviewers ont permis aux discussions de suivre un rythme répondant aux besoins des participants. Par conséquent, parmi les dix thèmes relevés au moyen de l'analyse du contenu, cinq ont surgi durant les discussions sans être suscités par les interviewers :

Suscités :

- Assurance et gestion des risques en tant que faibles priorités organisationnelles
- Le rôle des courtiers d'assurance
- Commentaires au sujet des compagnies d'assurance
- Commentaires sur le gouvernement
- Risques organisationnels non liés à l'assurance

Non suscités :

- Préoccupations relatives à la couverture d'assurance
- Répercussions d'une faible couverture d'assurance ou de l'absence de couverture
- Gestion des risques
- Défense des droits
- Suggestions et recommandations

Bibliographie

Surintendant des assurances, Alberta, *Insurance Coverages for the Alberta Voluntary Sector: A survey of insurers licensed to undertake property & liability insurance in Alberta*, Bureau du surintendant des assurances, 2007.

http://www.volunteeralberta.ab.ca/uploaded_files/InsuranceCoveragesReportFinalMay15-Super.pdf

Alberta Voluntary Sector Insurance Council, *Insurance Toolkit for the Voluntary sector*, 2006.

http://www.ibc.ca/en/Business_Insurance/documents/Alberta_Voluntary/Insurance_Toolkit_online.pdf

Aldrich, H. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1979.

Aldrich, H. & Ruef, M., *Organizations Evolving*, deuxième édition, Londres, Sage Publications, 2006.

Alexander Holburn Beaudoin et Lang, s.r.l., Supreme Court confirms there is no Doctrine of Charitable Immunity, *journal électronique Corporate and Commercial Practice*, 2006.

http://www.ahbl.ca/files/publications/commercial_litigation/Corporate_Commercial_ENews_Feb_2.pdf

Algie, J. et Adams, I., « Trails at Risk: Fallout from lawsuit could make trail access too risky and expensive », *Free Press*, 15 avril 2005, p. A1.

Alliance for Nonprofit Management, *Frequently Asked Questions*, 2007. Consulté le 9 juillet 2007. <http://www.rnao.org/smokingcessation>

Bazley c. Children's Foundation, 1999. <http://csc.lexum.umontreal.ca/fr/1999/1999rcs2-534/1999rcs2-534.pdf>

Bertrand, N. et Brown, L., *Les bonnes pratiques de gestion du risque*, Toronto (Ontario), Imagine Canada, 2005.

Bugg, G. et Dallhoff, S., *First National Study of Board Practices in the Nonprofit and Voluntary Sector*, Ottawa, Strategic Leverage Partners, Inc., 2006.

Bustard, R., *Insurance Liability in the Voluntary Sector: A Threat to Survival?*, 2004.

http://www.cvsrd.org/eng/piaf/piaf_summary_2004.pdf

Charity Commission, R.-U., *Charities and Risk Management*, 2007. <http://www.charity-commission.gov.uk/investigations/charrisk.asp#1>

Blogues sur la gouvernance d'organismes de bienfaisance, 2005.

charitygovernance.blogs.com/charity_governance/2005/03/volunteer_prote.html

Eakin, L., *Advancing the Nonprofit Sector in Ontario*, 27 octobre 2006.

http://www.tidescanada.com/cms/File/Advancing_Nonprofit.pdf

Gaskin, Katharine, *On the Safe Side: Risk, risk management and volunteering*, London, Volunteering England and the Institute of Volunteering Research, 2006.

<http://www.volunteering.org.uk>

Goldberg, M., *Protecting Volunteers and Nonprofit Organizations: A study on Risk Management and Liability Insurance of Voluntary Organizations in British Columbia, 2002*. Tiré de http://www.ucscop.com/uploads/images/5/risk_management_final_report_Apr_402.pdf

Graff, L. L., *Better Safe... Risk management in volunteer programs and community service*, Ontario, Linda Graff and Associates, 2003.

Griffith, M., Wilding, K. et Jochum, L., *Voluntary Sector Strategic Analysis*, London, NCVO, 2005.

Hall, M. H., McKeown, L. et Roberts, K., *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*, n° 71-542-XIF au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, 2001. <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-542-x/71-542-x2000001-fra.pdf>

Hannan, M. et Freeman, J., *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 82, n° 5, pp. 929-964.

Herman, M. L., *Risk management in the nonprofit sector*, *Risk Management*, 2002, vol. 49, n° 6, p. 26.

Herman, M. L. et Jackson P. M., *No Surprises: Harmonizing risk and reward in volunteer management*, Nonprofit Risk Management Centre, Washington, DC, 2004.

Herman, M., Head, G., Fogarty, T. et Jackson P., *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A comprehensive guide*, John Wiley and Sons, 2006.

Hodgson, G. et Brakel, H. *The Cycle of Insurance Premiums: Better times ahead?*, 2004. Tiré de http://www.edc.ca/english/docs/08_04_the_insurance_cycle_e.pdf

Hunter, J. Robert et Doroshov, Joanne, *Premium Deceit: The Failure of "Tort Reform" to Cut Insurance Prices*, New York, Center for Justice and Democracy, 2002. <http://64.233.167.104/custom?q=cache:3zBbCtvJ8ogJ:www.centerjd.org/PremiumDeceit%2520.pdf+hunter&hl=en&ct=clnk&cd=15&client=google-coop-np>

Bureau d'assurance du Canada, *Assurances de dommages au Canada*, 2005. Tiré de http://www.ibc.ca/en/need_more_info/documents/factsbook2005.pdf. http://www.ibc.ca/en/need_more_info/documents/factsbook2006.pdf

Bureau d'assurance du Canada, Document consulté le 9 mai 2007 au http://www.ibc.ca/fr/Business_Insurance/index.asp.

Bureau d'assurance du Canada, Document consulté le 9 mai 2007 au http://www.ibc.ca/fr/Business_Insurance/Risk_Management/index.asp.

Jacobi c. Boys' and Girls' Club de Vernon, 1999. <http://scc.lexum.umontreal.ca/fr/1999/1999rcs2-570/1999rcs2-570.pdf>. Consulté le 15 août 2007.

Landry, C., *Risk and the creation of liveable cities*, dans *What are we scared of?*, Londres, CABE Space, 2005.

Law Reform Commission of Saskatchewan, *Liabilities of Volunteers and Organizations in the Not-for-Profit Sector* (document de discussion), 1999.

Law Reform Commission of Saskatchewan, *Liability of Board Members of Not-for-Profit Organizations* (document de consultation), 2001.
<http://www.lawreformcommission.sk.ca/PaperLiabilityBoard.htm>

Law Reform Commission of Saskatchewan, *Liability of Directors and Officers of Not-for-Profit Organization* (document de consultation), 2003.
<http://www.lawreformcommission.sk.ca/PaperLiabilityBoard.htm>

Luchuk, L. C., Insurance for the nonprofit sector: Is the glass half full or half empty?, *Charity Village Newsweek*, 24 oct. 2005. Tiré de
www.charityvillage.com/cv/archive/acov/acov05/acov0533.html, 9 juillet 2007.

MacLeod, G., *Approaches to the Insurance Dilemma: A First Cut for the Voluntary Sector*, Alberta, Muttart Foundation, 2005.

McMullen, K. et Schellenberg, G., *Mapping the Nonprofit Sector*, CPRN Research Series on Human Resources in the Nonprofit Sector, n° 1, Ottawa, Réseaux de recherche canadiens en politiques publiques, 2002.

McMullen, K. et Schellenberg, G., *Job Quality in the Nonprofit Sector*, CPRN Research Series on Human Resources in the Nonprofit Sector, n° 1, Ottawa, Réseaux de recherche canadiens en politiques publiques, 2003.

Meinhard, A., (2005) *Île ou iceberg? La responsabilité civile et les organismes bénévoles*, Toronto, Imagine Canada, 2005. Rapport. http://nonprofitscan.imaginecanada.ca/files/kdc-cdc/easter_seals_report_ile_fr.pdf

Meinhard, A., Managing the Human Dimension in Nonprofit Organizations, dans Murray, V. (éd.), *Management of Nonprofit and Charitable Organizations*, Toronto, LexisNexis/Butterworths, 2006.

Meinhard, A., Foster, M. et Berger, I., The evolving relationship between Government and the Voluntary Sector in Ontario, article présenté à la conférence annuelle de l'Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Denver (CO), 2003.

Meinhard, A., Foster, M., Moher, L. et Fitzrandolph, S., Commercial ventures in nonprofit organizations, dans Farkas, F. (éd.), *Current Issues in Change Management: Challenges and organisational responses*, Pécs, Université de Pécs, 2005.

Olney, K., Managing Risk, *Stanford Social Innovation Review*, 2004, vol. 2, n° 3, p. 55.

Forum ontarien sur le bénévolat, *Cohesive Voice: A discussion paper on the need, issues and models for creating a cohesive voice for the voluntary sector in Ontario*, 1998.
<http://www.lin.ca/resource/html/cohesive.htm>, consulté le 9 juillet 2007.

Ontario Recreation Facilities Association Inc., User Fees, Insurance Rate Increase and Recreation Facilities in Ontario, *Bulletin de l'Ontario Recreation Facilities Association Inc.*, 2007. Consulté le 29 mai 2007 au <http://www.orfa.com/pressrelease/user%20fees.pdf>

Oshinsky, J. et Dias, G., Liability of Not-for-Profit Organisations and Insurance Coverage for Related Liability, *International Journal of Not for Profit Law*, 2002, vol. 4, n°s 2/3.
http://www.icnl.org/knowledge/ijnl/vol4iss2_3/art_3.htm

Protect our Volunteers, 2005. <http://www.protectourvolunteers.ca/>. Consulté le 9 juillet 2007.

Public Entity Risk Institute, *Myths About Nonprofit Liability and Risk Management*, 2007. <http://www.riskinstitute.org/PERI/PTR/Myths+About+Nonprofit+Liability+and+Risk+Management.htm>

Purdue, S., Making safety a culture, not just an initiative, *Industry Week*, 2007. Tiré de <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=13975>

Rice, J. J. et Prince, M. J., *Changing Politics of Canadian Social Policy*, Toronto, University of Toronto Press, 2000.

Scott, J. T., *Voluntary Sector in Crisis: Canada's changing public philosophy of the state and its impact on voluntary charitable organizations*, Ann Arbor, University Microfilms, 1992.

Scott, Katherine, Tsoukalas, Spyridoula, Roberts et Lasby, David, *Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles*, n° 61-533-XIF au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, ministère de l'Industrie, 2006. <http://www.statcan.gc.ca/pub/61-533-x/61-533-x2004001-fra.pdf>

Siegel, J., *A Desktop Guide for Nonprofit Directors, Officers and Advisors: Avoiding trouble while doing good*, John Wiley and Sons, 2006.

Spiegel, J., Garcia, M., Bonet, M. et Yassi, A., Learning Together: A Canada-Cuba research collaboration to improve the sustainable management of environmental health risks, *La revue canadienne de santé publique*, 2006, vol. 97 n° 1, p. 50.

Statistique Canada, Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, n° 13-015-XIF au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, ministère de l'Industrie, 2004. <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/13-015-x2004000-fra.pdf>

Stinchcombe, A., Social structure and organizations, dans March, J. (éd.), *Handbook of Organizations*, Chicago (Illinois), Rand McNally, 1965, pp. 142-193.

Uebel, Wolfgang et BizNext, *Improving the Insurance and Public Policy Environment for Nonprofit and Voluntary Organizations in Atlantic Canada*, document présenté au Bureau d'assurance du Canada et au Community Services Council, Newfoundland & Labrador, 2005. Consulté le 30 mai 2007 à l'adresse <http://www.envision.ca/pdf/Improving%20the%20Insurance%20and%20Public%20Policy%20Environment.pdf>

Voluntary and Non-Profit Sector Organization of Manitoba Inc. (VNPSOM), 2005. Consulté le 7 juillet 2007 au <http://www.voluntarysector.mb.ca/>

Forum du secteur bénévole et communautaire, *L'assurance de la responsabilité civile dans le secteur bénévole et communautaire : Cerner les enjeux*, 2004. http://www.vsf-fsbc.ca/fr/liability/framing_issues/framing_issues.pdf

Volunteering Australia, *Running the Risk: A risk management tool for volunteer involving organisations* (fiche de renseignements), 2003.

Wiegmann, D., von Thaden, T. et Gibbons, A., *A Review of Safety Culture Theory*, AAA Foundation for Traffic Safety, 2007.