



un état de changement

Bulletin à l'intention des OSBL | Avril 2015

Dans ce numéro

Planifier la réussite – tirer profit de l'analyse prévisionnelle de projet pour ne rien laisser au hasard

Sondage mondial 2014 sur le risque d'atteinte à la réputation

Introduction

Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, pour réussir à gérer un organisme sans but lucratif, il est de plus en plus nécessaire de se comparer à d'autres organismes similaires. Ce numéro contient deux articles portant sur des outils et des observations qui pourraient s'avérer très précieux pour les dirigeants d'organismes sans but lucratif (OSBL). Le premier article traite de la notion d'analytique prévisionnelle des projets et de la manière dont cette approche permet aux OSBL de maximiser la valeur des dons reçus tout en respectant les attentes externes grâce à une gestion efficace des coûts de projet. Le second article présente les principales constatations tirées de notre Sondage mondial 2014 sur le risque d'atteinte à la réputation et rappelle aux dirigeants des OSBL l'importance de protéger la réputation de leur organisme et les conséquences graves qu'ils pourraient subir si un tel risque n'était pas géré de manière appropriée.

Planifier la réussite – tirer profit de l'analyse prévisionnelle de projet pour ne rien laisser au hasard

Le secteur des organismes sans but lucratif est de plus en plus compétitif. En effet, le financement au moyen de dons se fait plus rare et les attentes des parties prenantes sont de plus en plus importantes : deux enjeux avec lesquels doivent composer les dirigeants d'OSBL d'aujourd'hui. L'augmentation des attentes externes exerce une pression accrue sur la direction pour que celle-ci maximise la valeur des dons reçus et gère mieux les coûts internes. Les OSBL doivent, maintenant plus que jamais, envisager des approches de gestion de projets et de risques moins conventionnelles et plus créatives pour favoriser l'efficience, minimiser les coûts et répondre aux attentes. L'article suivant présente une nouvelle approche de la planification de projets, soit l'analytique prévisionnelle des projets, qui s'avère une solution permettant de s'adapter à l'environnement complexe des OSBL d'aujourd'hui. Bien qu'il s'agisse d'une approche conçue du point de vue d'une entité à but lucratif, cette méthodologie peut également être employée par un OSBL pour mener à terme différents projets.

Un projet d'immobilisations d'envergure peut propulser la carrière d'un leader, mais aussi la compromettre. Une fois mené à terme, le projet répond-il aux attentes des parties prenantes ? A-t-il été réalisé conformément à l'échéancier et au budget établis ? Crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ? Malheureusement, les études montrent que plus de 60 % des organismes ont essuyé des échecs dans ce domaine. Sur l'ensemble des projets, 21 % sont annulés ou ne sont jamais déployés et 42 % connaissent des difficultés, que ce soit parce qu'ils accusent des retards par rapport à l'échéancier, qu'ils dépassent le budget ou qu'ils ne donnent pas les résultats convenus. Ces pourcentages risquent d'augmenter à mesure que les projets deviennent plus complexes devant le resserrement de la réglementation, la surveillance accrue des parties prenantes, la mondialisation et les progrès technologiques, pour ne nommer que ces quelques facteurs.

Face à tant d'enjeux, pourquoi les chefs de projet se fient-ils toujours aux méthodes traditionnelles de planification de projet et d'évaluation des risques ? Si les projets antérieurs ont continuellement dépassé le cadre ou le budget convenu, et que nous continuons à employer les mêmes méthodologies pour les projets en cours, comment pourrons-nous arriver à des résultats différents ?

L'environnement commercial actuel nécessite un nouveau modèle de gestion de projets qui tient compte de la complexité du projet, du rendement et des risques d'une manière holistique, peu importe le secteur d'activité. Dans le présent article, nous passons en revue une nouvelle méthodologie appelée Analytique prévisionnelle des projets (APP) qui vient s'ajouter aux processus existants et nous examinons brièvement la manière dont les sociétés l'emploient pour répondre à leurs besoins de croissance et gérer les projets en cours en vue de les mener à terme avec succès, et ce, peu importe à quelle étape du cycle de vie se situe un projet.

Face à tant d'enjeux, pourquoi les chefs de projet se fient-ils toujours aux méthodes traditionnelles de planification de projet et d'évaluation des risques ?

Une nouvelle approche de la planification de projet

Nous savons que 42 % des projets connaissent des difficultés (parce qu'ils accusent des retards par rapport à l'échéancier, qu'ils dépassent le budget ou qu'ils ne donnent pas les résultats convenus), que 21 % sont annulés ou ne sont jamais déployés et que le coût moyen des projets dépasse de 46 % le budget initial. Par conséquent, afin de réellement améliorer le taux de réussite d'un projet, le moment est venu pour les entreprises d'envisager l'adoption d'une nouvelle approche de la planification de projet. Plutôt que de remplacer les méthodologies de projet existantes, l'APP vous aide à adapter vos méthodologies existantes au niveau de complexité de chaque projet, peu importe qu'il s'agisse d'un nouveau projet ou d'un projet que vous gérez déjà et qui ne se déroule pas comme prévu.

L'APP vous permet de comparer le projet de votre entreprise à une base de données contenant de l'information sur des projets comparables déjà réalisés



compilés par votre consultant APP afin d'en évaluer la probabilité de réussite. Cette approche permet également de repérer des occasions d'apporter des améliorations à sept aspects différents, notamment la gouvernance, la responsabilité, la prestation, la dotation, la gestion des unités d'affaires, la gestion des risques et l'attribution des contrats.

L'adoption de l'APP s'apparente au passage de la radiographie à l'imagerie par résonance magnétique. Au lieu d'examiner 10 ou 12 aspects dans le cadre de l'analyse de votre projet, cette méthodologie vous permet d'élargir l'étendue de votre examen et de couvrir jusqu'à 172 facteurs d'exécution, selon le niveau de complexité du projet en question et le niveau de gestion des risques que vous souhaitez y appliquer.

L'APP tient compte des facteurs propres aux différents secteurs, notamment des éléments comme les relations avec les collectivités locales, la volatilité géopolitique, l'incidence du nationalisme des ressources ainsi que le fait de mener des activités dans des régimes fiscaux changeants et de composer avec une pénurie de talents.

Grâce à l'analytique avancée, nous pouvons évaluer la probabilité qu'un projet réussisse, puis prodiguer des conseils pratiques et réalisables.

Idées fausses courantes sur l'utilisation de l'analytique prévisionnelle

Malgré les avantages qu'offre l'APP, de nombreuses entreprises hésitent encore à l'appliquer. L'analytique est dans l'ensemble encore considérée comme une approche relativement nouvelle. Examinons donc quelques idées fausses à son sujet :

MYTHE : L'APP ne changera pas votre processus de revue habituel

RÉALITÉ : Certaines entreprises hésitent à adopter l'APP en raison du nombre déjà très élevé de processus d'examen de projet réalisés à l'interne et par des contractants. Bien que ces examens demeurent essentiels, les échecs récents de nombreux projets semblent indiquer qu'ils ne sont plus suffisants. L'APP vient compléter ces évaluations traditionnelles et subjectives grâce à l'utilisation de données analytiques et quantitatives pour analyser les tendances de réussite des projets. Plutôt que d'examiner les projets de manière non formelle en se basant sur de l'information antérieure non structurée, l'APP examine les principaux indicateurs pour arriver à une évaluation objective des forces et des faiblesses que présente votre projet, facilitant ainsi la prise de décision pour les dirigeants grâce à de l'information prospective plutôt qu'uniquement rétrospective.

MYTHE : L'analytique coûte trop cher

RÉALITÉ : Dans un contexte économique comme celui d'aujourd'hui où les dirigeants doivent composer avec une concurrence féroce et des pressions importantes pour tirer une valeur immédiate des différentes initiatives, les entreprises hésitent beaucoup avant d'ajouter à leurs dépenses. Pourtant nous savons pertinemment que différentes entreprises se lancent dans des programmes avec d'importants budgets dont elles ne peuvent pas garantir le succès. Les entreprises qui adoptent l'APP se donnent la chance de rendre leur projet rentable. En améliorant l'analyse décisionnelle, l'APP aide les entreprises à gérer l'attribution des ressources et les coûts du projet tout en augmentant ses capacités internes et en lui donnant un aperçu des coûts et des activités de ses fournisseurs et de ses contractants externes.



MYTHE : L'analytique ne s'applique pas à nous

RÉALITÉ : Bien des entreprises utilisent des méthodologies de gestion de projet rigoureuses et sont d'avis que l'APP n'est pas en mesure d'améliorer celles-ci. Qui plus est, elles peuvent même utiliser des approches rigoureuses pour leurs projets de TI ou de transformation des affaires qui ont déjà fait leurs preuves. En pratique toutefois, peu d'entreprises sont en mesure d' exceller à la fois dans les projets d'immobilisations et dans les projets touchant les TI et la transformation des affaires. L'APP peut aider à transférer les compétences existantes d'un domaine à un autre en vous permettant d'adapter la méthodologie utilisée pour votre projet d'immobilisations ou d'ingénierie à vos projets de transformation des affaires et vice versa. L'APP génère aussi de la valeur pour les entreprises qui entreprennent des initiatives de transformation stratégique, que ce soit une expansion et une intégration ou une réattribution de leur portefeuille. Cette approche peut même permettre de remettre sur les rails des projets existants dont le budget a été dépassé ou qui peinent à atteindre les objectifs fixés.

Au-delà des incertitudes

Bien que les entreprises puissent hésiter à adopter l'analytique, le danger réel dans le contexte économique actuel est de ne pas être en mesure de continuer à générer de la valeur pour les parties prenantes en améliorant l'efficience du capital. Les entreprises qui sont prêtes à reconnaître l'impératif d'adopter de nouvelles approches de gestion de projet seront celles qui excelleront à l'avenir. En donnant aux dirigeants des renseignements plus utiles sur le niveau de risque que votre entreprise est en mesure d'absorber pour un projet compte tenu des processus actuellement en place, l'analytique prévisionnelle des projets peut vous aider à prendre des décisions plus éclairées relativement à la gestion de projet, améliorant ainsi l'ensemble des résultats du projet.

Pour en savoir plus, consultez le [document infographique](#) ou [cliquez ici](#). Visitez le site [Web des Services d'analytique de Deloitte](#) ou communiquez avec Gabriel Rodriguez, associé et leader mondial et canadien de l'analytique prévisionnelle des projets.



Sondage mondial 2014 sur le risque d'atteinte à la réputation



Que vaut la réputation de votre entreprise? Selon une étude réalisée par le Forum économique mondial, en moyenne, plus de 25 % de la valeur marchande d'une entreprise est directement liée à sa réputation. Dans un monde très branché où les donateurs, les bailleurs de fonds, les activités, les chaînes d'approvisionnement ainsi que les parties prenantes internes et externes se trouvent un peu partout sur la planète et où les réputations peuvent être attaquées à l'échelle mondiale en quelques clics, ce pourcentage est sans doute encore plus élevé aujourd'hui. En fait, si les dirigeants qui ont participé à notre étude mondiale sur le risque d'atteinte à la réputation ont raison, la réputation d'une entreprise doit être gérée comme un actif inestimable et être protégée comme s'il s'agissait d'une question de vie ou de mort car, du point de vue de l'entreprise ou de la carrière personnelle, c'est aussi important que ça.

Voici quelques exemples de façons dont les réputations peuvent être ternies du point de vue d'un organisme sans but lucratif. La réputation des organismes sans but lucratif peut être gravement atteinte et le nombre de dons peut chuter de manière dramatique si :

- d'importants montants étaient perdus et des données de carte de crédit étaient compromises lors d'une cyberattaque;
- des actifs étaient détournés par des employés, par exemple si ceux-ci volaient des dons en espèces ou des biens ou autres actifs reçus;
- des fonds grevés d'affectations d'origine externe étaient utilisés à des fins autres que celles spécifiées par le donateur;
- l'organisme sans but lucratif ou l'organisme de bienfaisance perdait son statut d'organisme de bienfaisance après avoir contrevenu aux dispositions de l'Agence du revenu du Canada.

Dans de nombreux cas, les problèmes comme ceux décrits ci-dessus peuvent être évités ou les dommages causés peuvent être limités si l'organisme gère de manière active son risque d'atteinte à la réputation. Mais comment?

Dans notre sondage mondial de 2013 sur le risque stratégique auprès des dirigeants, nous avons constaté que les atteintes à la réputation étaient le principal risque et la première source de préoccupation pour les dirigeants d'entreprise partout dans le monde. Pour approfondir notre enquête sur les mesures prises par les entreprises à l'échelle mondiale à l'égard de cet enjeu crucial, le sondage de cette année porte sur le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » du risque d'atteinte à la réputation. En 2014, Forbes Insights a mené, au nom de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, un sondage mondial de fond sur le risque d'atteinte à la réputation auprès de plus de 300 dirigeants d'entreprises représentant les principaux secteurs et les principales régions. Même si ce sondage s'adressait aux entités à but lucratif, les constatations et les observations tirées de ce sondage peuvent tout aussi bien être appliquées à un contexte d'organismes sans but lucratif.

Voici ce que nous avons constaté :

Le risque d'atteinte à la réputation demeure un enjeu d'affaires stratégique. 87 % des dirigeants interrogés ont classé le risque d'atteinte

à la réputation comme « plus important » ou « beaucoup plus important » et 88 % ont affirmé qu'ils considèrent le risque d'atteinte à la réputation comme leur principal défi d'affaires. Un risque d'atteinte à la réputation qui n'est pas adéquatement géré peut rapidement se transformer en importante crise stratégique.

Les clients sont les parties prenantes les plus importantes dans la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Les organismes de réglementation, les hauts dirigeants, les employés et les investisseurs sont d'autres parties prenantes importantes. Toutefois, dans un monde de plus en plus influencé par les médias sociaux et les communications mondiales instantanées, savoir gérer les attentes et les perceptions des clients est un facteur crucial du succès.

Les entreprises sont moins confiantes lorsqu'il s'agit de risques sur lesquels elles n'exercent pas de contrôle direct. Ces risques comprennent la déontologie des tiers, les attaques menées par des concurrents ainsi que les catastrophes naturelles ou autres. Les entreprises arrivent à gérer plus facilement les facteurs sous-jacents au risque d'atteinte à la réputation sur lesquels elles exercent un contrôle direct, comme les risques liés à la conformité réglementaire ainsi que l'inconduite des employés et des dirigeants.

Les atteintes à la réputation ont la plus grande incidence sur le chiffre d'affaires et la valeur de la marque. Les répondants qui ont déjà vécu un incident d'atteinte à la réputation ont affirmé que les aspects les plus touchés ont été le chiffre d'affaires (41 %), la perte de valeur de la marque (41 %) suivis par les enquêtes menées par des organismes de réglementation (37 %).

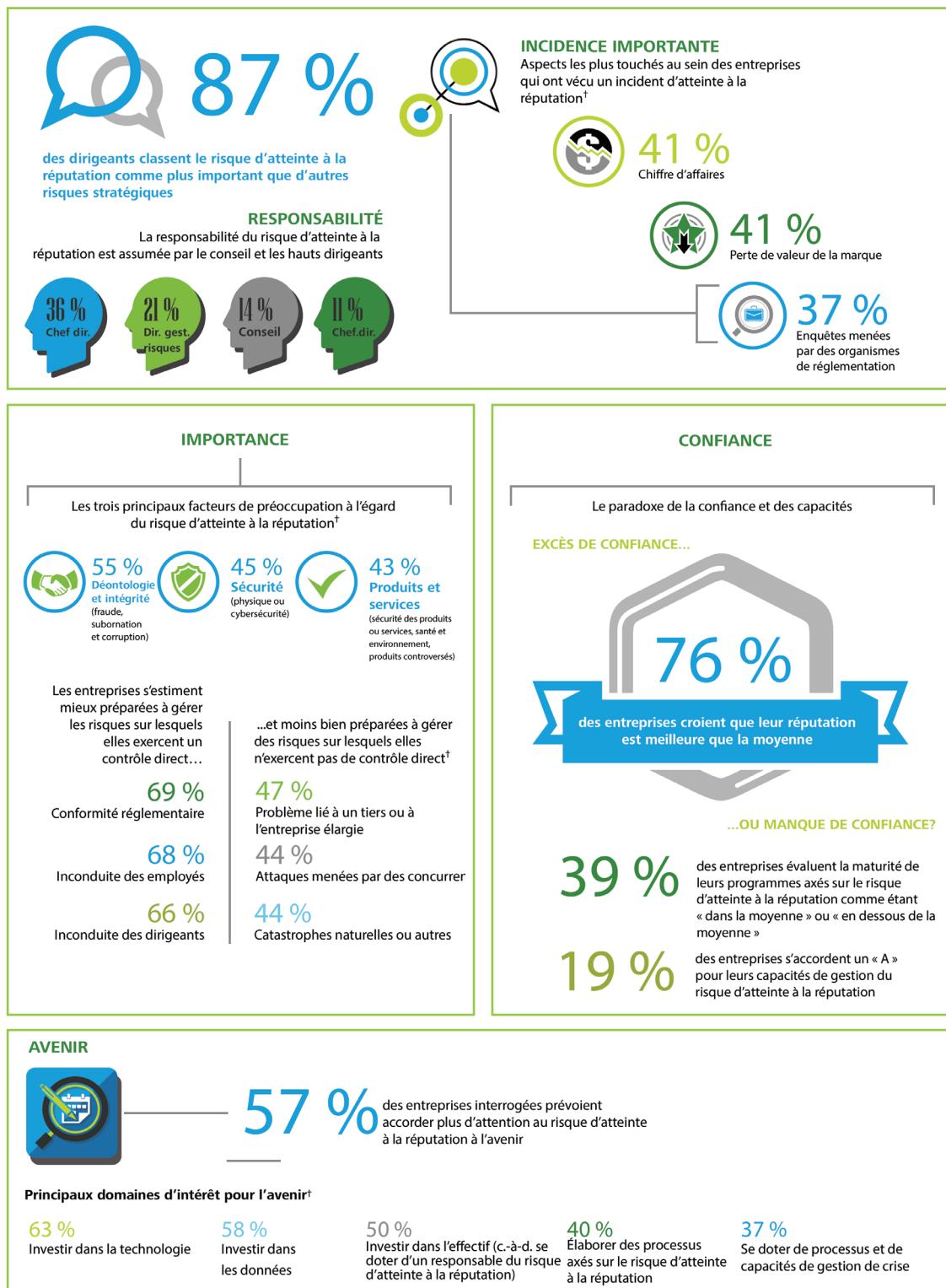
Les entreprises investissent en vue d'améliorer leurs capacités de gestion du risque d'atteinte à la réputation. Plus de la moitié des entreprises auxquelles nous avons posé des questions ont affirmé qu'elles prévoyaient réduire le risque d'atteinte à la réputation en investissant dans la technologie, notamment dans des outils d'analytique et de suivi de l'image de marque. La gestion de crise et la planification au moyen de scénarios de risque sont deux autres aspects que les entreprises devraient, selon les résultats de notre sondage, grandement améliorer.

Ironiquement, il semble que les entreprises ont un excès et un manque de confiance en ce qui a trait au risque d'atteinte à la réputation. D'un côté, plus de 76 % des entreprises sont d'avis que leur réputation se situe au-dessus de la moyenne : une anomalie statistique qui porte à croire que les entreprises sont trop optimistes par rapport à leur situation réelle. De l'autre côté, 39 % des entreprises estiment que leurs programmes de gestion du risque d'atteinte à la réputation sont « moyens » ou « en dessous de la moyenne » et seulement 19 % d'entre elles s'accorderaient un « A » si elles devaient noter leurs capacités de gestion du risque d'atteinte à la réputation. Ces chiffres semblent indiquer que de nombreuses entreprises ne sont pas pleinement conscientes de leur exposition au risque d'atteinte à la réputation.

RÉPUTATION À RISQUE

Dans un monde très branché où la réputation d'une entreprise peut être attaquée en quelques clics, le risque d'atteinte à la réputation est devenu le tout premier risque d'affaires stratégique. Pour le gérer de manière efficace, il est essentiel de connaître les facteurs interreliés et

complexes qui sous-tendent cette tendance. Apprenez-en plus sur la manière dont plus de 300 dirigeants à travers le monde gèrent le risque d'atteinte à la réputation.
www.deloitte.com/reputationriskssurvey



Personnes-ressources

Sam Persaud

Associé, Secteur public
416-601-6247
spersaud@deloitte.ca

Doreen Hume

Associée
613-751-5401
dhume@deloitte.ca

Dennis Alexander

Associé, Fiscalité
416-601-5943
denalexander@deloitte.ca

Réviseurs

Trisha Patel

Directrice principale, Secteur public
416-775-7104
tpatel@deloitte.ca

Lilian Cheung

Directrice principale, Secteur public
416-775-7356
licheung@deloitte.ca

Le présent document a été préparé dans le seul but de fournir des renseignements généraux. Par conséquent, l'information qu'il contient n'est pas destinée à constituer des conseils ni des services de comptabilité, de fiscalité, de droit, de placement, de consultation ou d'un autre domaine professionnel. Vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent avant de prendre une décision ou de poser un geste qui risque d'avoir des répercussions sur vos finances personnelles ou votre entreprise. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. n'offre aucune assertion ni aucune garantie, expresse ou implicite, concernant ce document ou l'information qu'il contient. Deloitte & Touche n'accepte aucune responsabilité pour quelque erreur que ce document pourrait contenir, qu'elle découle d'une négligence ou de toute autre cause, ni pour quelque perte, quelle qu'en soit la cause, subie par une personne qui s'appuierait sur les renseignements contenus dans ce document.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.