

**SPORT
PUR**

Programme de gestion du risque (ONS)

Table de matières

Découverte.....	3
Définitions.....	4
Énoncé d’orientation.....	5
Annexe A : Exemple du processus de gestion du risque	8
Annexe B : La matrice « Vivre selon nos valeurs »	12
Annexe C : Le registre des risques.....	14
Annexe D : Le tableau de suivi des risques	15
Annexe E : Une culture de l’apprentissage	17
Annexe F : La liste de nos politiques de gouvernance et d’exploitation	20
Annexe G : Une politique de gestion du risque (ONS)	22

Ce programme est appuyer par le Centre Canadien pour l’éthique dans le sport
et animé par le Sport Law & Strategy Group.

Sport Law & Strategy Group

Pour avoir ce document en format Word, communiquez avec info@cces.ca.

Août 2016

Le processus et l’information présentés dans ce document découlent d’un atelier de gestion du risque de deux jours et des changements qui y ont été apportés subséquemment par les ONS en vue d’implanter la gestion du risque dans leurs organisations. Cette approche a été élaborée à la suite d’apprentissages et d’expérimentations en profondeur de la part des dirigeants du sport qui ont participé au Projet de gestion du risque de Sport pur.

Programme de gestion du risque (ONS)

(ONS) a élaboré un programme complet de gestion du risque dans le but de mettre par écrit son approche à la gestion du risque. Ce plan articule l'approche que (ONS) adopte pour gérer les risques dans le but de réduire, transférer ou éviter les risques, lorsque approprié.

(ONS) croit qu'une partie importante de la gestion des risques consiste à s'assurer que toutes les décisions sont conforme à nos énoncés fondamentaux; notamment, que nos décisions reflètent nos valeurs établies, sont conformes à notre mission et nous font progresser vers la réalisation de notre vision. Un acronyme anglais utile pour garder cela bien présent dans notre esprit est le suivant:

R

Reflect on our values, mission, vision, strategic objectives and activities - Songer à nos valeurs, notre mission, nos objectifs stratégiques et nos activités

I

Integrate risk thinking into all decisions - Intègre la réflexion sur le risque dans toutes les décisions

S

Scan continuously for new or evolving risks - Recherche continuellement des risques nouveaux ou en évolution

K

Keep it simple and understandable - À garder simple et compréhensible

Définitions

- **Risque** : l'éventualité que quelque chose se produise qui aura un effet sur nos objectifs.
- **Gestion du risque** : Un processus explicite et organisé pour identifier, évaluer et traiter les risques de manière à mieux atteindre les résultats désirés, d'une façon qui soit conforme à nos valeurs.
- **Programme de gestion du risque** : Ce que (ONS) fera pour analyser le risque et mettre en œuvre, surveiller et évaluer les stratégies de traitement des risques.
- **Registre des risques** : Un document qui décrit les risques identifiés et évalués, les mesures actuelles de traitement des risques, les mesures additionnelles possibles de traitement des risques et les efforts de communication. Le registre est mis à jour régulièrement par (ONS).
- **Politique de gestion du risque** : Un énoncé de l'engagement de (ONS) à gérer les risques.

Énoncé d'orientation

(ONS) a adopté une approche globale de gestion des risques telle qu'articulée ci-dessous.

a) Approche de gestion du risque

Notre approche de la gestion des risques découle du processus conçu et développé par des dirigeants sportifs à l'intention des organisations sportives canadiennes. Nous croyons que la gestion des risques est un vaste champ d'action qui touche à tous les aspects de nos activités. Nous croyons aussi que la gestion des risques devrait être intégrée à toutes nos initiatives de planification. L'approche de (ONS) à la gestion des risques comprend :

- Un engagement à identifier et évaluer les risques à l'aide d'une méthodologie cohérente – Voir l'**Annexe A** pour un échantillon de processus d'identification des risques.
- Un engagement à gérer les risques en conformité avec nos (ONS) valeurs. Voir l'**Annexe B** pour une matrice de prise de décision qui encourage une approche de prise de décision fondée sur les valeurs au sein de notre organisation.
- Un engagement à identifier les risques et notre réponse à de tels risques au moyen du registre des risques – Voir l'**Annexe C** pour notre registre des risques.
- Un engagement à exercer un monitoring des risques – Voir l'**Annexe D** pour un modèle de tableau de monitoring des risques et un outil qui peut être utilisé de façon continue pour scruter la situation à la recherche des risques nouveaux, en émergence et en évolution.
- Un engagement à apprendre de l'expérience de la gestion du risque et à partager des points de vue au sein de notre organisation en vue de créer une culture de l'apprentissage. Voir l'**Annexe E** pour quelques principes importants que (ONS) a adoptés pour créer une culture de l'apprentissage qui améliorera nos efforts de gestion du risque.
- Un engagement à maintenir et à démontrer des normes éthiques élevées et à nous gouverner efficacement et d'une manière qui satisfait aux exigences légales.

Nous avons un manuel complet de politiques qui fournit les directives sur tous les aspects de notre gouvernance et de nos activités. Voir l'**Annexe F** pour une liste de nos politiques.

b) Politique de gestion du risque (voir Annexe G pour un échantillon d'énoncé de politique)

Notre Politique de gestion du risque détermine ce que (ONS) fait pour gérer les risques de manière proactive. Elle comprend:

- Les secteurs généraux de risque qui affectent notre organisation
- Nos engagements à nous attaquer aux risques importants au moyen des politiques, normes et pratiques existantes; des nouvelles politiques, normes et pratiques; des efforts d'éducation; des activités de communications; et du soutien à nos OPS membres, à nos clubs et à nos ligues.

- Des directives sur qui est responsable de la gestion des risques, ainsi que la façon dont nous allons surveiller, évaluer, signaler les risques et communiquer nos efforts de gestion des risques.

c) Identification et évaluation du risque

En tant qu'organisation, nous avons convenu d'utiliser une méthodologie cohérente pour identifier et évaluer les risques. Cette méthodologie doit être utilisée par le Conseil d'administration, les comités de l'organisation, la direction et le personnel. Ce faisant, nous avons pris un engagement en faveur de l'apprentissage continu dans ce domaine afin de nous assurer que nos bénévoles et notre personnel aient les connaissances dont ils ont besoin pour appliquer de façon constante le processus d'évaluation des risques lorsqu'ils prennent des décisions au nom de (ONS). L'**Annexe A** propose une méthode étape par étape destinée à articuler le processus d'identification et d'évaluation des risques.

d) Améliorer la prise de décision (ONS)

Un des apprentissages les plus importants qui résulte de l'expérience de (ONS) à préparer l'atelier de gestion du risque et à y participer (y compris le suivi subséquent et la période de réflexion en vue d'adapter sur mesure notre approche de la gestion du risque), c'est l'importance non seulement d'avoir déterminé et défini les valeurs organisationnelles, mais de les utiliser intentionnellement à tous les niveaux de l'organisation.

Une partie importante de notre programme de gestion du risque consiste à utiliser les valeurs que nous avons définies, à les intégrer dans notre planification et notre prise de décision, et à les communiquer dans notre sport. L'**Annexe B** fournit un modèle de matrice et quelques suggestions de stratégies que nous avons adoptées pour nous aider à vivre intentionnellement selon nos valeurs.

« La gestion du risque intègre une approche systématique et rigoureuse aux activités quotidiennes des personnes concernées. Il n'est ni complexe, ni n'exige des compétences spécialisées. Il est à propos de créer des opportunités, de comprendre des risques et leur gestion pour atteindre les désires souhaités. »

AS/NZS 4360:1999 Standard

e) Registre des risques

Tel qu'articulé dans l'**Annexe C**, (ONS) a adopté une approche proactive, intégrée et coordonnée afin de faire le suivi des risques et des stratégies de gestion des risques et de les communiquer, à l'interne et à l'externe, afin de tenir nos membres et nos intervenants informés. De notre point de vue, cette approche aide nos membres à se sentir en confiance dans les décisions qui se prennent et à accroître leur compréhension des politiques et des procédures qui découlent de nos décisions. L'approche contribue aussi à développer chez nos membres l'appui et l'engagement grâce au partage d'information. Le registre des risques est un outil important dans notre coffre d'outils de gestion du risque et nous sommes déterminés à le mettre à jour sur une base régulière.

En outre, de bonnes communications nous aident à connaître ce qu'est notre tolérance à l'égard des risques, ce qui pourrait potentiellement résulter en de nouveaux comportements et décisions. Comme telle, chaque mesure de gestion du risque requiert une composante de communications et cela aussi est consigné dans notre registre des risques. Bien que les communications à elles seules ne puissent éliminer le risque, des communications efficaces sont néanmoins un aspect essentiel des mesures de gestion des risques. Chaque mesure de gestion du risque connaîtra plus de succès lorsque accompagnée de communications claires.

f) Monitoring et évaluation des risques

Une composante cruciale de tout programme de gestion du risque tient au processus de monitoring et d'évaluation établi au sein de l'organisation. L'**Annexe D** décrit l'approche que nous avons adoptée en tant qu'organisation pour nous assurer d'avoir la bonne personne en place pour surveiller le risque identifié, que la direction, le Conseil d'administration et les bénévoles se sentent confiants que le processus est bien en place et qu'à compter du moment où un risque commence à s'intensifier, le processus détermine un moyen de répondre à une telle escalade de façon efficace.

Afin de nous assurer que notre programme est pertinent et tient compte de l'éventail complet de nos initiatives de gestion du risque, le conseil d'administration de (ONS) est résolu à réviser le programme et ses annexes sur une base annuelle. Cet examen annuel s'ajoute à l'engagement du Conseil d'administration à entreprendre une analyse de risque à chacune de ses réunions, tel que décrit dans l'**Annexe D**.

g) Créer une culture de l'apprentissage

Nous sommes déterminés à considérer que l'échec est mauvais. La conviction bien ancrée que tous les échecs sont mauvais signifie que les organisations n'en tirent rien en termes d'apprentissage. Cette conviction empêche les gens et les organisations d'apprendre de leurs erreurs afin d'éviter des faux pas dans l'avenir. Mettre en place une culture de l'apprentissage requiert un engagement de la part des dirigeants à créer un environnement qui invite à prendre des risques de façon intelligente, à faire preuve de créativité et de confiance. En termes simples, les dirigeants doivent mettre de l'avant l'idée qu'ils veulent comprendre ce qui s'est produit, et non qui est à blâmer, quand les choses vont mal. L'**Annexe E** énonce les principes qui, à notre avis, sont importants pour créer et maintenir la sorte de culture requise pour tirer profit plus efficacement de la gestion du risque.

Annexe A - Exemple du processus de gestion du risque

Le processus¹ suivant de gestion du risque peut être utilisé dans tout exercice de planification. Vous pourriez trouver utile d'abord de former les participants en leur communiquant les connaissances pertinentes qui ont été acquises à l'occasion de l'atelier de gestion du risque de Sport pur. Qu'il s'agisse d'intégrer le processus de gestion du risque à même votre exercice de planification stratégique ou de simplement inviter les participants à se demander « quels sont les risques associés à la présente décision ou quels sont les risques si nous n'allons pas dans cette direction? », vous accroîtrez la capacité de votre organisation à planifier plus efficacement.

Catégories de risques:

La tâche d'identifier les risques peut sembler, de prime abord, écrasante. Pour la rendre gérable, il est utile de penser aux différentes catégories de situations où des risques peuvent survenir. Il n'existe pas de « bonne façon » de catégoriser les risques, mais nous utilisons les catégories suivantes afin d'organiser notre réflexion à propos des risques auxquels notre organisation fait face :

a) Risques opérationnels/de programme

Risques reliés à des programmes clés dans les domaines de l'entraînement, du développement des officiels et des athlètes, de la gestion des ressources humaines, y compris le personnel et les bénévoles; capacité organisationnelle à répondre aux attentes des membres et des parties intéressées; gestion des manifestations et des compétitions; planification en vue de demeurer bien vivant et pertinent pour nos membres; les risques physiques inhérents à notre sport.

b) Risques de conformité

Risques reliés au défaut de se conformer aux lois et règlements existants régissant l'emploi, le respect de la vie privée, la sécurité en milieu de travail, la nouvelle législation sur les compagnies, les responsabilités légales des locataires, le statut d'organisme de bienfaisance des ACESA, les normes d'Imagine Canada, les politiques antidopage, les normes de Sport Canada/À nous le podium/autre agence pour le financement et la reddition de comptes, l'exécution des obligations contractuelles.

c) Risques de communications

Risques reliés aux communications internes et externes, aux systèmes de gestion de l'information, à la gestion de problèmes et de crises, aux relations avec les médias, à la gestion de l'image et de la réputation, aux occasions ratées de promouvoir et d'exploiter des résultats couronnés de succès, à la gestion de la propriété intellectuelle, aux possibilités et aux pièges des médias sociaux, à la confidentialité.

¹ Le Processus de gestion du risque est adapté à partir de la Norme de gestion du risque de l'Australie/la Nouvelle-Zélande et a été documentée pour la première fois dans le Guide de gestion du risque de 2010 *Legacies Now* pour les organismes sportifs de niveau communautaire, rédigé par Dina Bell-Laroche et Rachel Corbett, du *Sport Law & Strategy Group*.

- **Risques externes** : risques qui ne sont pas sous le contrôle direct de l'organisation, tels que les cadres de financement imposés par le gouvernement, À nous le podium et autres agences; les relations avec les gouvernements, les organismes de jeux majeurs et les fédérations internationales; la participation à d'autres partenariats sportifs; les décisions et les exigences d'accueil d'événements; les modifications de priorités politiques.
- **Risques de gouvernance** : risques reliés à la clarté des rôles et responsabilités, à la prise de décision et à la supervision, à la structure organisationnelle et à la performance, à la gestion des différends et aux conflits d'intérêt, à la planification en vue de la diversité et de la succession au Conseil d'administration et aux comités, à la rétention du savoir corporatif, à l'obligation de demeurer au fait des tendances affectant (ONS).
- **Risques financiers** : risques reliés au monitoring financier et à l'obligation de rendre des comptes, à la souplesse pour contrôler et diriger les fonds, à l'attraction et la rétention des commandites, à l'investissement et la gestion des fonds de réserve, à la protection des flux de rentrées de fonds, à la durabilité financière à long terme.

« La gestion du risque n'est pas qu'une question de politiques, des procédures et de formation – cela consiste avant tout à créer une culture qui soutient la sensibilisation au risque. »

**Melanie Lockwood-Herman,
Non-Profit Risk Management Centre aux États-Unis**

Feuille de travail d'évaluation de risque

ÉTAPE 1 : Identifiez le risque
(Risque = l'éventualité que quelque chose se produise qui affectera l'atteinte des résultats désirés)
ÉTAPE 2 : Analysez le risque
<p>1. La <i>possibilité</i> que ce risque se produise est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • peu probable – moins probable que cela se produise que cela ne se produise pas • possible – aussi probable que cela se produise que cela ne se produise pas • probable – plus probable que cela se produise que cela ne se produise pas • presque certaine – certain que cela va se produire
<p>2. La <i>conséquence</i> si ce risque se produit est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mineure – aura un effet sur l'atteinte de l'objectif, effet pour lequel on peut prendre des mesures d'ajustement à l'interne • modérée – aura un effet sur un certain aspect de l'atteinte de l'objectif, effet qui va exiger des changements à la stratégie ou à la prestation de programmes • sérieuse – aura un effet important sur l'atteinte de l'objectif • catastrophique – aura un effet débilisant sur l'atteinte de l'objectif

	Mineure	Modérée	Sérieuse	Catastrophique
Presque certaine				
Probable				
Possible				
Peu probable				

ÉTAPE 3 : Évaluez les options d'interventions face au risque

Décrivez quels contrôles/quelles mesures actuelles sont présentement en place pour faire face à ce risque?

Ces contrôles/mesures sont-ils adéquats? Pourquoi?

Ce risque peut-il être *accepté* tel quel, avec les contrôles actuels en place? Oui Non

Justification : si la réponse est « oui », les questions suivantes n'exigent pas de réponses.

Ce risque peut-il être *évit*é tout à fait? Oui Non Si oui, comment?

Ce risque peut-il être *transf*éré à d'autres? Oui Non Si oui, comment et à qui?

Quelles sont les autres mesures de traitement que nous pouvons utiliser pour *réduire la possibilité* ou *réduire les conséquences* de ce risque?

Annexe B - La matrice « Vivre selon nos valeurs »

La matrice « Vivre selon nos valeurs »² peut s'avérer un outil utile lorsqu'il s'agit de donner vie aux valeurs corporatives de votre organisation. Ce faisant, nous sommes davantage susceptibles de réduire les risques liés au fait de ne pas adhérer à nos valeurs et d'accroître la probabilité de créer une culture forte et dynamique qui intègre la gestion du risque.

Valeur	Quand vous :	Par :
Insérez votre valeur	Décrivez des pratiques que vous estimez conformes à cette valeur	Une liste des engagements et des actions que vous êtes disposés à adopter pour donner vie à cette valeur
Insérez votre valeur	Décrivez des pratiques que vous estimez conformes à cette valeur	Une liste des engagements et des actions que vous êtes disposés à adopter pour donner vie à cette valeur

La liste qui suit propose des exemples d'actions basées sur des pratiques d'excellence et la recherche effectuée avec neuf ONS³; ces actions ont été adoptées par les organismes afin de refléter leurs valeurs et de les vivre d'une manière plus intentionnelle :

- Donnez-vous un ensemble de valeurs identifiées et définies qui ont été déterminées au moyen d'un processus d'engagement participatif,
- Examinez toutes vos décisions à travers la lentille des valeurs,
- Mesurez la performance de votre organisation en fonction de vos valeurs,
- Incorporez les valeurs dans les évaluations de performance de votre personnel,
- Affichez les valeurs sur le mur; ajoutez-les à votre papier à en-tête et vos cartes de visite; affichez-les sur la page d'accueil de votre site Web, utilisez-les pour donner un cadre à votre plan stratégique et à votre rapport annuel, communiquer-les explicitement en toute occasion,
- Embauchez des personnes que vous estimez convenir aux valeurs de votre organisation,
- Reconnaissez les employés et les bénévoles qui font l'effort supplémentaire de « vivre selon les valeurs » de l'organisation. Organisez votre manuel de politiques autour des valeurs organisationnelles,

² La matrice « Vivre selon nos valeurs » a été élaborée par Dina Bell-Laroche et Joanne Lincoln dans le cadre du projet La gestion par les valeurs de Sport pur avec Patinage Canada et ses filiales provinciales du Manitoba et de Terre-Neuve.

³ L'idée de vivre selon vos valeurs est soutenue par d'éminents gourous de la gestion dont Collins, Crutchfield et McLeod Grant, Kanter et Mintzberg. La recherche citée ici est basée sur la thèse de maîtrise de Dina Bell-Laroche : *Moving from values inaction to values-in-action: An exploration of how values can be managed intentionally by National Sport Organizations*.

- Enracinez les valeurs à même votre culture,
- Connaissez les valeurs de votre organisation comme vous connaissez votre propre numéro de téléphone.

Annexe C - Le registre des risques

(Insérez ici le registre des risques de votre ONS)

Annexe D - Le tableau de suivi des risques

(ONS) est déterminé(e) à faire le monitoring des risques de niveau élevé à l'aide de l'outil suivant de rapport de gestion de risque. Nous avons aussi pris l'engagement de réviser et de mettre à jour le registre des risques selon le calendrier suivant :

- À tous les mois : un haut dirigeant révisé le registre des risques et effectue la mise à jour correspondante, si des risques nouveaux, en émergence ou en évolution ont été identifiés.
- À tous les trimestres : les membres du Conseil d'administration examinent le registre des risques quatre fois par année et y apportent les mises à jour correspondantes. Cet examen peut se faire à l'occasion d'une réunion régulière du Conseil d'administration. Le Conseil reconnaît aussi l'importance d'utiliser le processus de gestion du risque de (ONS) décrit à l'Annexe A afin d'améliorer le processus de prise de décision.
- AGA: (ONS) fait rapport aux membres de tous les risques importants identifiés au cours de l'année écoulée ainsi que de la manière dont chaque risque a été traité.

Signalement des risques

Le gabarit suivant de monitoring et signalement des risques peut être adapté par votre ONS à l'appui de vos efforts de monitoring et de signalement. Certains/certaines (ONS) peuvent souhaiter surveiller les progrès réalisés à l'aide du registre des risques, tandis que d'autres préfèrent effectuer le suivi des risques à l'aide du rapport de monitoring de risque décrit ci-après.

Rapport de monitoring de risque

Risque identifié :		Période de monitoring:	Date de dépôt du rapport:
Résumé du risque :			
Classement du risque	Description du risque	Résumé de l'intervention et du contrôle du risque	Responsabilité
<p>Commentaires sur des changements significatifs durant la période (mentionner toutes les interventions et tous les contrôles ajoutés, tout risque qui a été constaté et toutes les interventions et tous les contrôles subséquents qui ont été appliqués. Elle devrait aussi inclure de l'information sur tout changement subséquent ayant eu des conséquences sur les ressources [financières et humaines]) :</p>			
<p>Commentaires sur les leçons apprises (mentionner toutes les leçons apprises et les constatations émanant de la gestion du risque, spécialement les incidents où un risque a été constaté) :</p>			
<p>Commentaires sur les communications (mentionner tous les efforts déployés pour communiquer le risque ou les interventions identifiées pour différents publics cibles) :</p>			
Gestionnaire de risque :		Réviseur :	
Date:		Date:	

Annexe E - Une culture de l'apprentissage

Autant nous espérons que les athlètes apprennent de leurs erreurs et appliquent ces leçons en vue d'améliorer leurs performances, autant les dirigeants de l'organisation peuvent eux aussi adopter une orientation d'apprentissage. Nous commettons des erreurs. L'important consiste à gérer l'incertitude que notre environnement actuel apporte en adoptant pour notre travail une approche de gestion du risque basée sur les valeurs. Il est important d'insister sur le fait que seuls les dirigeants peuvent créer et appuyer une culture qui fait contrepoids au « jeu des blâmes » et fait en sorte que les gens se sentent plus à l'aise de vivre avec leurs erreurs et d'en tirer des leçons. Voilà comment nous nous améliorons comme personnes et comme organisation.

Les principes suivants ont été adoptés par notre Conseil d'administration afin d'orienter notre approche de la gestion du risque et de créer le genre de culture nécessaire pour croître dans un environnement complexe et en perpétuel changement.

Principes de bases

a) Nous décidons à quoi ressemblent la réussite et l'échec avant de lancer une initiative.

Encourager le personnel et les bénévoles à élaborer le plan de ce qu'ils espèrent réaliser et ce qu'ils veulent éviter avant de s'embarquer dans un nouveau projet constitue un aspect critique d'une culture de l'apprentissage. Cela nous aidera à éviter les incompréhensions et à créer une vision partagée de ce à quoi ressemble la réussite.

b) Nous transformons les hypothèses en connaissances.

Trop souvent, nous prenons les hypothèses pour des réalités et nous basons nos décisions sur ces points de vue sans les valider ou sans être ouverts à ce qu'ils soient critiqués. Au moment de s'engager dans de nouvelles tâches, nous croyons que plusieurs de nos hypothèses initiales peuvent être fausses. Souvent, le seul moyen d'arriver à en définir de meilleures, c'est d'essayer des choses, de rendre nos hypothèses explicites et de les partager avec des collègues et des amis. Nous sommes aussi préparés à les revoir et nous encourageons nos gens à le faire à mesure que de l'information nouvelle émerge. Cette approche nous aide à éviter le risque d'être attirés par de l'information qui confirme ce que nous croyons déjà... un concept appelé « biais de confirmation ».

« Les stratégies de gestion du risque les plus efficaces exigent peu ou aucune investissement financier et occupent peu de temps des bénévoles et le personnel. Autrement dit, la gestion du risque ne doit pas être chère, mais elle faut être bien planifiée et communiquée. »

**Rachel Corbett et
Dina Bell-Laroche**

c) Nous agissons vite – nous appliquons rapidement ce que nous avons appris.

Nous reconnaissons que des erreurs vont se produire et nous adhérons à la possibilité d'apprentissage qu'une telle situation présente. Des erreurs de décisions prises rapidement comportent certains avantages. Elles nous sauvent du temps, de l'argent et de l'énergie quand nous contrôlons l'environnement et ne sommes pas figés dans une seule manière de faire. Nous encourageons le personnel et les bénévoles à tester dès le départ les composantes des projets. Les beaux jours de la planification parfaite ou des processus séquentiels plus conventionnels n'existent plus. Nous vivons dans une ère de « développement agile de logiciels » où la capacité de s'adapter à de nouvelles informations nous aide à atteindre nos objectifs plus rapidement.

d) Nous limitons l'incertitude dans notre environnement.

Nous faisons cela en implantant un processus de gestion du risque à tous les niveaux de l'organisation. Nous examinons ce que nous pouvons, prenons des décisions en toute connaissance de cause, corrigeons le tir quand c'est possible et faisons part de notre expérience aux autres. Cela nous aide à apprendre, à croître et à réduire le risque que présente l'inconnu.

e) Nous éduquons et formons nos gens.

Nous sommes déterminés à fournir à nos gens les connaissances dont ils ont besoin pour prendre les meilleures décisions possibles. Dans notre cas, nous croyons que le processus de gestion du risque augmente l'efficacité de notre prise de décision collective en intégrant une approche cohérente au sein de toute notre organisation. Nous croyons aussi en l'utilisation de nos valeurs pour orienter nos décisions et influencer nos actions. Les deux se combinent en un atout puissant qui, à notre avis, nous aide à créer une culture forte et dynamique.

f) Nous communiquons ce que nous apprenons.

Un de nos engagements consiste à partager ce que nous apprenons et à rechercher les points de vue des autres qui peuvent nous aider à prendre de meilleures décisions. Nous utilisons de multiples canaux de communication pour informer de façon stratégique nos partenaires, nos membres, nos athlètes, nos entraîneurs, nos officiels et nos partisans de manière à ce qu'eux aussi puissent profiter de notre savoir.

g) Être exemplaire.

En tant que dirigeants, nous savons qu'éviter les erreurs dans un monde incertain n'est pas une option. Nous faisons la promotion d'une philosophie d'apprentissage, de créativité, d'échec intelligent et de partage. Nos dirigeants donnent l'exemple en étant ouverts à propos de leurs propres erreurs, en fournissant aux autres des possibilités d'apprendre. Nous établissons des règles de base explicites pour la prise de risque grâce à notre approche de gestion du risque.

h) Nous faisons appel à nos valeurs pour donner forme à nos décisions.

En fin de compte, nous croyons que nos valeurs nous fournissent une base solide sur laquelle appuyer nos décisions. Nous les incorporons à nos décisions à tous les niveaux de l'organisation, nous nous assurons que le personnel et les bénévoles sont conscients de nos valeurs et nous évaluons comment nos décisions futures sont le reflet de nos valeurs et en conformité avec elles. Ce faisant, nous croyons que nous allons créer un environnement d'apprentissage riche qui nous aidera de façon plus effective à atteindre les résultats que nous désirons.

Annexe F - La liste de nos politiques de gouvernance et d'exploitation

De toutes les stratégies que nous pouvons utiliser pour gérer les risques, c'est la stratégie de réduction du risque qui est la plus puissante. La réduction du risque implique des actions pour réduire soit la probabilité d'un risque identifié, soit les conséquences adverses qui en résultent, soit encore les deux. Habituellement, ces actions supposent de changer le comportement humain. Des comportements nouveaux ou différents sont encouragés par l'établissement de politiques, de procédures, de normes et de règles pour régir le comportement de nos employés, de nos bénévoles et de nos participants.

En conséquence, le manuel des politiques de (ONS) fait lui-même partie du coffre d'outils de gestion du risque. Les risques émanent de nombreux secteurs d'activité : activités commerciales, programmes, communications, gouvernance et finances, pour n'en nommer que quelques-uns. Les risques surgissent également de sources qui se situent au-delà du contrôle de (ONS). Bon nombre de ces risques peuvent être prévenus grâce à l'élaboration de politiques.

Il y a un certain nombre de politiques qui sont essentielles à la gestion des risques au sein de notre (ONS) – sans ces politiques, nous ne pourrions fonctionner d'une manière éthique, sécuritaire et honnête sur le plan des procédures. Il s'agit de politiques qu'il est essentiel d'avoir :

- Politique sur la conduite des membres, avec des mesures disciplinaires,
- Politique sur le harcèlement (celle-ci peut aussi être incorporée à la Politique sur la conduite des membres),
- Politique d'appel (en référence au mécanisme de résolution des différends offert par le CRDSC,
- Agrément des athlètes,
- Politique sur les vérifications sécuritaires,
- Politique de gestion des ressources humaines (applicable au personnel et aux contractuels),
- Politique de sélection pour l'octroi des brevets du PAA,
- Politique de sélection pour différentes équipes nationales,
- Politique de confidentialité,
- Politique d'équité,
- Politique de protection de la vie privée,
- Politique en cas de conflit d'intérêt,
- Descriptions des postes des membres du Conseil d'administration,
- Le cadre de référence de la comite (pour tous les comités),
- Politique de sécurité (selon le sport),

- Politique d'antidopage (celle-ci peut être aussi simple que d'adhérer officiellement au PCA ou Programme canadien antidopage),
- Plan d'intervention en cas d'urgence.

Il y a un certain nombre d'autres politiques qui incluent, à un degré plus ou moins important, des éléments de gestion du risque. Par exemple, des politiques relatives à la gestion financière, aux déplacements, à la santé et à la gestion des services médicaux, aux normes techniques pour la tenue des manifestations ou à la logistique des équipes pourraient habituellement contenir des procédures de réduction des risques prévisibles dans chacun de ces domaines spécifiques.

Voir ci-dessous la table des matières du manuel des politiques de (ONS). Cette table des matières est fournie pour en indiquer l'étendue.

(Insérez la liste des politiques de [ONS])

Annexe G - Une politique de gestion du risque (ONS)

1. Préambule

À titre d'organisme national de sport qui gouverne [nom du sport] dans l'ensemble du Canada, [ONS] s'engage à gérer les risques en veillant à ce que ses décisions et ses actions soient conformes aux normes établies et à ses valeurs.

2. Objet

La présente politique constitue un énoncé d'orientation sur les méthodes de gestion du risque à appliquer au sein de [ONS]. En général, nous considérons la gestion du risque comme une approche globale en vue d'améliorer la performance de l'organisation. La politique de gestion du risque est directement liée au registre des risques de [ONS]. Elle vise également d'autres objectifs, soit :

- Inculquer une notion de la gestion du risque ayant une portée qui va au-delà de la simple prévention des poursuites judiciaires et des pertes financières;
- Être un outil de formation pour le personnel et le conseil d'administration;
- À long terme, contribuer à mettre en valeur une « culture de gestion du risque » au sein de [ONS].

En fin de compte, une gestion du risque fructueuse procure les avantages suivants pour [ONS] :

- Elle prévient ou limite les blessures et les pertes pour les participants, les bénévoles et le personnel.
- Elle aide à protéger [ONS] et ses membres contre les litiges inutiles.
- Elle permet de garantir que [ONS] respecte toutes les lois, règles et normes applicables.
- Elle améliore la qualité et la pertinence des programmes et des services que [ONS] offre à ses membres, partenaires et commanditaires.
- Elle encourage de meilleures pratiques de gestion des affaires et des ressources humaines.
- Elle rehausse la marque, la réputation et l'image de [ONS] dans la communauté.
- De façon générale, elle améliore la capacité de [ONS] à atteindre ses objectifs stratégiques.

3. Portée et pouvoirs

Le directeur général, ou le titulaire d'une autre fonction, est désigné comme gestionnaire des risques pour [ONS]; à ce titre, il est responsable de la mise en œuvre, de la mise à jour et de la communication de la présente politique. Il est entendu que le directeur général, en collaboration avec le personnel et les bénévoles, veille à ce que les risques soient gérés conformément à la présente politique, qui s'applique à toutes les décisions prises et les activités entreprises pour le compte de [ONS].

4. Définitions

Risque : Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

Gestion du risque : Processus intégré, documenté et systémique servant à identifier, à évaluer et à traiter les risques pour favoriser l'atteinte des résultats désirés et le respect des valeurs de l'organisme.

Importance du risque : Résultat combiné de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de la conséquence d'un risque.

Probabilité (P)

Peu probable – moins probable que le risque survienne que l'inverse; se produit tous les 5 ans.

Possible – aussi probable que le risque survienne que l'inverse; se produit une fois par an.

Probable – plus probable que le risque survienne que l'inverse; se produit une fois par mois.

Presque certaine – risque certain; se produit une fois par semaine.

Conséquence (C)

Mineure – aura un effet sur l'atteinte de l'objectif, lequel peut être atténué par de légers ajustements internes.

Modérée – aura un effet sur certains aspects de l'atteinte de l'objectif, ce qui nécessitera des changements à la stratégie ou aux programmes qui entraîneront des retards ou des coûts.

Grave – aura un effet important sur l'atteinte de l'objectif, ce qui nécessitera plus de temps, de ressources, de budget et de réflexion.

Catastrophique – aura un effet débilant sur l'atteinte de l'objectif; le personnel et le conseil d'administration devront consacrer des ressources à temps plein à la gestion de la situation.

Principes de gestion du risque : L'Organisation internationale de normalisation [ISO 31000:2009] a établi les principes suivants :

- ✓ La gestion du risque crée de la valeur et la préserve.
- ✓ La gestion du risque est intégrée aux processus organisationnels.
- ✓ La gestion du risque est intégrée au processus de prise de décision.
- ✓ La gestion du risque traite explicitement de l'incertitude.
- ✓ La gestion du risque est systématique, structurée et utilisée en temps utile.
- ✓ La gestion du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- ✓ La gestion du risque est adaptée.
- ✓ La gestion du risque intègre les facteurs humains et culturels.

- ✓ La gestion du risque est transparente et participative.
- ✓ La gestion du risque est dynamique, itérative et réactive au changement.
- ✓ La gestion du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.

Catégories de risques : Les risques proviennent de plusieurs catégories d'activités de [ONS]. [ONS] a déterminé que les catégories suivantes serviront à identifier les risques :

✓ **Risques opérationnels/des programmes**

Risques liés à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes de [ONS], à la gestion des ressources humaines, y compris le personnel et les bénévoles, et à la capacité de répondre aux attentes des membres et des partenaires.

✓ **Risques de conformité**

Risques liés au défaut de se conformer aux lois et règlements existants régissant l'emploi, le respect de la vie privée, la sécurité au travail, la nouvelle législation sur les compagnies, les responsabilités légales des locataires, les politiques antidopage, les normes de Sport Canada et d'autres agences pour le financement et la reddition de comptes, l'exécution des obligations contractuelles.

✓ **Risques de communication**

Risques liés aux communications internes et externes, aux systèmes de gestion de l'information (achat, location, utilisation et stockage du matériel et des logiciels, des programmes, des données, des dossiers et de l'information), à la gestion de problèmes et de crises, aux relations avec les médias, à la gestion de l'image et de la réputation, aux occasions ratées de favoriser et d'exploiter des résultats favorables, à la gestion de la propriété intellectuelle (protection de tous les droits de propriété intellectuelle de [ONS]), aux possibilités et aux pièges des médias sociaux, et à la confidentialité.

✓ **Risques externes**

Risques qui ne sont pas sous le contrôle direct de l'organisme, par exemple les cadres de financement imposés par le gouvernement et des agences, les relations avec les gouvernements, les organismes de jeux et les fédérations internationales, les menaces/risques pour la sécurité, la participation à d'autres partenariats sportifs, les décisions et les exigences d'accueil d'événement, et la modification des priorités politiques.

✓ **Risques de gouvernance**

Risques liés à la clarté des rôles et responsabilités, à la prise de décision et à la supervision, à la structure organisationnelle et à la performance, à la gestion des différends et aux conflits d'intérêts, à la planification de la diversité et de la relève du conseil d'administration et des comités, à la conservation du savoir interne, et à l'obligation de demeurer au fait des tendances affectant [ONS].

✓ **Risques financiers**

Risques liés à la surveillance et à l'information financières, à la souplesse dans le contrôle et l'affectation des fonds, à l'attraction et à la fidélisation des commandites, à l'investissement et à la

gestion des fonds de réserve, à la protection des flux de rentrées de fonds, et à la durabilité financière à long terme.

5. Politique

[ONS] prend les engagements suivants :

- Toutes les activités entreprises par [ONS] seront intégrées aux principes de gestion du risque.
- Des mesures systématiques et claires seront prises afin d'identifier, d'évaluer, de gérer et de signaler sans délai les risques auxquels fait face [ONS].
- Les stratégies de contrôle des risques seront raisonnables et conformes à la norme de diligence à appliquer en toute circonstance (si celle-ci est prescrite par des normes écrites/publiées, des pratiques de l'industrie, un précédent établi par la jurisprudence et le sens commun).

[ONS] reconnaît que la gestion du risque est une activité vaste et une responsabilité partagée. Tous les administrateurs, dirigeants, membres du personnel et bénévoles sont tenus, en tout temps, de prendre des mesures appropriées dans les limites de leurs pouvoirs et responsabilités afin d'identifier les risques, de les évaluer, de les gérer et de les signaler à leurs supérieurs, notamment au gestionnaire des risques.

La Politique de gestion du risque est liée au registre des risques de [ONS]. Une fois par an, ce registre est examiné en bonne et due forme par le conseil d'administration, et des éléments sont ajoutés ou supprimés au besoin.

Tolérance aux risques

Le conseil d'administration a établi les niveaux de tolérance suivants pour l'organisme, exercice qu'il souhaite renouveler tous les ans (voir les définitions plus haut).

Presque certaine	M	M	TÉ	TÉ
Probable	M	M	É	TÉ
Possible	B	B	É	TÉ
Peu probable	B	B	M	É
	Mineure	Modérée	Grave	Catastrophique

CONSEQUENCE

PROBABILITÉ

Conséquence						
Conséquence	Santé et sécurité	Performance	Réputation	Perte/dommages	Planification	Valeurs
MINEURE	Premiers soins	Objectifs de performance non atteints dans X cas sur X	Attention du public limitée aux plaintes locales	1 000 \$ à 5 000 \$	Léger retard dans l'atteinte des résultats prévus	Légère entorse aux valeurs
MODÉRÉE	Soins médicaux/absence de moins d'une semaine	Objectifs de performance non atteints dans X cas sur X	Attention négative et plaintes mineures du public et des médias locaux	5 000 \$ à 10 000 \$	Incapacité d'atteindre les résultats prévus en raison de priorités concurrentes	Entorse interne aux valeurs
GRAVE	Blessure à déclarer (arrêt de travail ou limitation des tâches)/absence de moins de 3 mois d'un cadre supérieur	Objectifs de performance non atteints dans X cas sur X	Attention médiatique et/ou préoccupations accrues dans la communauté	10 000 \$ à 20 000 \$	Incapacité d'atteindre des résultats prévus ayant une incidence sur des obligations de financement ou des attentes des partenaires	Grave entorse aux valeurs – Violation non intentionnelle des politiques
CATASTROPHIQUE	Décès ou invalidité permanente grave/absence prolongée du DG	Objectifs de performance non atteints	Importante attention négative des médias et du public dans tout le pays	Moins de 20 000 \$	Incapacité d'atteindre des résultats obligatoires pour répondre aux exigences de financement et aux attentes des partenaires	Très grave entorse aux valeurs – Violation intentionnelle des politiques

6. Procédures

La gestion du risque compte trois étapes :

1. Identifier les risques potentiels à l'aide d'une approche rigoureuse d'analyse du contexte. Ce travail de recensement est effectué en permanence par le personnel et au moins une fois par an par le conseil d'administration et la haute direction.
2. Évaluer l'importance d'un risque en fonction de sa probabilité et de ses conséquences.
3. Élaborer et mettre en place des mesures pour faire face aux risques considérés comme importants en réduisant leur probabilité, leurs conséquences ou les deux.

[ONS] s'engage à faire ce qui suit :

1. Le personnel identifie constamment les risques. Tous les risques faibles à moyens sont gérés par le directeur général et consignés dans les documents du programme. Ces risques ne sont habituellement pas recensés dans le registre des risques de [ONS].
2. Les risques élevés à très élevés sont traités comme suit :
 - a. Si le personnel lui signale un risque **élevé**, le directeur général communique avec le président de [ONS] dans un délai de 48 heures. Le directeur général prend toutes les mesures raisonnables pour gérer le risque; il peut notamment demander l'avis d'autres membres du conseil d'administration ou consulter des experts externes. Dès que le président et le directeur général estiment que le risque est maîtrisé ou en voie de l'être, ils en avisent le conseil d'administration par le moyen le plus approprié, selon la nature du risque; ils peuvent notamment préparer un rapport sur l'incident, présenter un compte rendu lors de la prochaine réunion ou convoquer une réunion extraordinaire du conseil.
 - b. Dans le cas d'un risque **très élevé**, le directeur général tente par tous les moyens raisonnables de contacter immédiatement le président de [ONS]. Le président et le directeur général déterminent les mesures qui s'imposent et organisent une réunion du conseil d'administration dans un délai de 48 heures, s'il y a lieu. Certains facteurs, comme le fuseau horaire, la disponibilité des administrateurs ou la nature du risque, peuvent empêcher la tenue d'une réunion. Le directeur général prend tous les moyens nécessaires pour gérer le risque dès qu'il survient; il peut notamment demander l'avis de partenaires internes, d'autres membres du conseil d'administration et d'experts externes.

Tous les risques auxquels fait face [ONS] peuvent être traités par l'une ou plusieurs des quatre stratégies générales suivantes :

- ✓ **Contenir** le risque – aucune mesure n'est prise parce que la probabilité et la conséquence du risque sont faibles. Il se peut aussi que le risque soit inhérent à l'activité et soit donc accepté dans sa forme présente.

- ✓ **Réduire** le risque – des mesures sont prises pour réduire la probabilité du risque et/ou ses conséquences potentielles, par des moyens comme une planification, des politiques, une prestation, une supervision, une surveillance ou une formation améliorées.
- ✓ **Transférer** le risque – accepter le niveau du risque, mais le transférer en tout ou en partie à d'autres par l'intermédiaire d'une police d'assurance, d'une entente d'exonération de responsabilité ou d'un autre contrat d'affaires.
- ✓ **Éviter** le risque – éliminer le risque en évitant l'activité en cause – en d'autres mots, il suffit de ne PAS faire quelque chose ou d'éliminer une certaine activité ou initiative.

Les stratégies générales ci-dessus se traduisent en une variété de mesures de contrôle du risque. Pour [ONS], celles-ci peuvent comprendre :

- l'élaboration de politique, de procédures, de normes et de règles;
- une communication efficace;
- l'éducation, l'instruction, le perfectionnement professionnel et la formation spécialisée;
- l'assurance qu'un ensemble de valeurs organisationnelles ont été établies, définies et communiquées à l'échelle de l'organisme;
- des qualifications et/ou certifications minimales obligatoires pour le personnel clé et les dirigeants;
- le recours à des contrats bien ficelés et fondés en droit (code de conduite, contrats de travail, contrats avec des entrepreneurs, ententes de partenariat);
- l'amélioration de la clarté des rôles au moyen de descriptions de poste et de mandats de comité écrits;
- la supervision et l'encadrement du personnel, des bénévoles, des participants et des activités;
- l'établissement et la communication de procédures pour gérer les problèmes, les plaintes et les différends;
- la mise en place de calendriers pour l'examen régulier, l'entretien, les réparations et le remplacement de l'équipement;
- l'élaboration de procédures et de protocoles d'intervention en cas d'urgence et de gestion de crise;
- l'utilisation d'avertissements, d'affiches, d'ententes de participation et d'ententes d'exonération de responsabilité, s'il y a lieu;
- la souscription d'une assurance suffisante pour toutes les activités et la révision périodique de celle-ci.

7. Déclaration et suivi continu

Pour s'assurer que la gestion du risque demeure une priorité au sein de [ONS] et reste au cœur de sa culture organisationnelle, la gestion du risque sera un point permanent à l'ordre du jour de chaque réunion régulière du conseil d'administration, de manière à ce que le directeur général et les administrateurs puissent présenter des comptes rendus sur la question, au besoin.

[ONS] reconnaît que la communication est un élément essentiel de la gestion du risque. La présente politique et le processus de gestion du risque seront communiqués au personnel, au conseil d'administration, aux comités et aux bénévoles, et nous encouragerons tous les membres à faire part de [ONS] leurs problèmes et préoccupations concernant la gestion du risque. Plus précisément, les mesures suivantes seront prises pour garantir l'instauration d'une culture de conscientisation au risque :

- ✓ Le personnel passe en revue le registre des risques de [ONS] chaque trimestre ou dès que survient un risque.
- ✓ Le personnel présente des comptes rendus sur les risques au conseil d'administration à toutes les réunions de ce dernier (point permanent à l'ordre du jour de ces rencontres).
- ✓ Si, pendant l'année, des modifications ou des révisions doivent être apportées à la Politique de gestion du risque, le personnel soumettra ces changements à l'approbation du conseil d'administration.
- ✓ Tous les ans, le conseil d'administration examine et met à jour le registre des risques et la Politique de gestion du risque pour vérifier si des risques élevés à très élevés doivent être ajoutés et confirmer la tolérance au risque de l'organisme.

8. Assurance

[ONS] maintient en vigueur, pour ses administrateurs, ses dirigeants, son personnel, ses membres, ses bénévoles et ses commanditaires, un programme complet d'assurances couvrant la responsabilité civile générale, les accidents et les erreurs et omissions des administrateurs et des dirigeants. Au renouvellement annuel de cette police, [ONS] consulte l'assureur pour déterminer si des modifications ou des ajustements sont requis. Ce ne sont pas tous les risques qui sont assurables. Toutefois, dans le cadre de son engagement en matière de gestion du risque, [ONS] prendra toutes les mesures raisonnables pour veiller à ce que l'assurance couvre toutes les activités essentielles à sa mission.

Historique de la politique

Politique	Mise à jour le XX avril 2019
Approbation :	Prévue le [date]
Date de la prochaine révision	[date]
Dates d'approbation des révisions :	