

**SPORT  
PUR**

**DONNER VIE À LA GESTION DU RISQUE AU SEIN DE  
VOTRE ORGANISME NATIONAL DE SPORT**

---

## Table des matières

Découverte .....	3
Descriptions des phases .....	4
Aires fonctionnelles.....	5
Matrice des phases.....	6
Phase initiale .....	6
Phase médiane.....	7
Phase d'intégration .....	8
Phase d'entretien.....	9
Phase de renouvellement .....	9

*Le Centre Canadien pour l'éthique dans le sport est fière de reconnaître notre lien avec le Sport Law & Strategy Group; une firme de consultation spécialisée dans la planification, la gestion du risque, les communications stratégiques, la gouvernance et les questions légales fondées sur les valeurs. Les auteures de ce document, Dina Bell-Laroche et Rachel Corbett, possèdent des années d'expérience pratique pour aider les organisations de sport à mieux comprendre et traiter les problèmes qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel.*

Sport Law & Strategy Group

Pour avoir ce document en format Word, communiquez avec [info@cces.ca](mailto:info@cces.ca).

Août 2016

## Découverte

La gestion des risques suppose bien davantage que de simplement prendre des mesures pour empêcher les malheurs de se produire. Nous aimons dire que la gestion du risque, bien faite, est la gestion du risque faite par tout le monde, tout le temps. Voilà tout un ordre! Y parvenir requiert un changement de culture et d'attitudes. Melanie Lockwood-Herman, la directrice générale du *Non-Profit Risk Management Centre* aux États-Unis, affirme que « la gestion du risque n'est pas qu'une question de politiques, de procédures et de formation – cela consiste avant tout à créer une culture qui soutient la sensibilisation au risque ». Comme tel, un programme de gestion du risque ne peut prendre forme du jour au lendemain – il exige plutôt des années d'efforts concertés en vue de créer la culture organisationnelle qui rend possible la gestion intelligente du risque.

Les idées exprimées dans ce document ne sont pas des normes – en d'autres termes, notre intention n'est pas de tracer la voie que chaque ONS doit suivre. Chaque organisme est différent et devra aller de l'avant à son propre rythme. Les organisations plus petites peuvent bénéficier d'un avantage étant donné qu'elles peuvent communiquer plus directement et facilement avec leurs membres. À l'inverse, les organisations plus grandes peuvent aussi être avantagées en raison de leur capacité plus importante et de leur accès à des ressources. Comme question de fait, il y a de nombreux ingrédients qui font partie d'une initiative réussie de changement et la recette du changement variera d'une organisation à l'autre.

Ce document accompagne le guide intitulée « Programme de gestion du risque (ONS) ». Il fournit des idées, des étapes d'action et des échéances que votre ONS peut suivre afin de mettre en œuvre le programme de gestion du risque décrit dans le guide.

## Descriptions des Phases

Sur la base de nos recherches et de notre expérience du Projet de gestion du risque<sup>1</sup>, nous sommes d'avis qu'il y a cinq phases que doit franchir un ONS après avoir suivi l'atelier d'évaluation du risque. Ce sont:

**La phase initiale** – il s'agit de la phase qui suit immédiatement l'atelier d'évaluation du risque, quand l'ONS se demande quelles idées et quelles pratiques, existantes et nouvelles, méritent d'être poursuivies. *(An 1)*

**La phase médiane** – Il s'agit de la phase au cours de laquelle certains des efforts initiaux commencent à porter fruit et l'ONS commence à bâtir sur les premiers succès pour créer des pratiques plus durables de gestion du risque. *(Ans 2-3)*

**La phase d'intégration** – Il s'agit de la phase où les mesures de gestion du risque deviennent beaucoup plus intégrées aux politiques, plans, actions et décisions de l'ONS. *(An 3+)*

**La phase d'entretien** – Il s'agit de la phase où les initiatives et les actions de gestion du risque deviennent une matière de vie quotidienne. Mais il est important de ne pas prendre le succès pour acquis! La gestion du risque exige un effort soutenu et continu. *(Ans 4-5)*

**La phase du renouvellement** – Il s'agit de la phase au cours de laquelle l'ONS marque une pause afin de procéder à un inventaire et d'évaluer son approche de la gestion du risque. Que devrions-nous continuer (parce que ça fonctionne)? Que devrions-nous cesser (parce que cela ne fonctionne pas)? Quelles nouvelles initiatives devrions-nous entreprendre (des idées novatrices auxquelles nous n'avons peut-être jamais songé!)? *(An 5+)*

Le cycle ci-dessus peut alors se répéter, parce que la phase de renouvellement peut amener les dirigeants de l'ONS dans une toute nouvelle période d'essai et de maîtrise de nouvelles approches plus innovantes dans le but d'intégrer la gestion du risque dans la structure même de leur organisation.

---

<sup>1</sup> Le Projet de gestion du risque est une initiative nationale soutenue par le Secrétariat Sport pur et coordonnée par le *Sport Law & Strategy Group* dans le but d'aider un organisme national de sport à gérer ses risques plus efficacement. Le projet comprend un atelier de deux jours destiné à développer chez les participants la compréhension des principes clés de la gestion du risque et à consigner les risques identifiés dans un registre des risques.

## Aires Fonctionnelles

La gestion efficace du risque – nous avons insisté sur ce point au début du document – dépend énormément de la culture organisationnelle. En conséquence, nous croyons qu'un cadre utile pour l'organisation de possibles initiatives de gestion du risque est celui-là même des aires **fonctionnelles** des activités et de l'exploitation de l'ONS. Chaque ONS va poursuivre des stratégies spécifiques au gré des circonstances et devrait concevoir et offrir des programmes spécifiques à son sport d'une manière qui ait pour effet de réduire, transférer et éviter de façon appropriée des risques importants. Toutefois, de façon générale dans toutes les organisations, les **fonctions** principales suivantes devraient comporter des éléments importants de gestion du risque:

- **Élaboration des politiques** – quelles sont les politiques, les règles, les normes et les attentes que l'ONS se donne à elle-même et à ses membres?
- **Éducation** – il s'agit des efforts concertés pour éveiller et élever la sensibilisation auprès des membres, des participants, des bénévoles, des dirigeants et du personnel.
- **Communications** – que faisons-nous pour informer et engager nos membres et nos partenaires?
- **Gestion des ressources humaines** – comment nous assurons-nous que les bonnes personnes, soutenues par une formation, des compétences et des outils adéquats, sont en place?
- **Pratiques d'affaires** – il s'agit de mesure pour améliorer le travail de tous les jours, les activités et les systèmes de gestion.

En combinant ces deux aspects (phases d'implantation dans le temps et aires fonctionnelles), nous avons créé une matrice illustrant les nombreuses options différentes pour la mise en œuvre de votre programme de gestion du risque. Ces options sont présentées comme un menu à partir duquel des choix peuvent être faits, selon les circonstances qui vous affectent et votre réceptivité à embrasser le changement. Il est aussi important de noter que certaines stratégies de gestion du risque parmi les plus efficaces requièrent peu ou pas d'investissement financier et un temps minimal de la part des bénévoles ou du personnel. En d'autres termes, la gestion du risque n'a pas besoin d'être coûteuse, mais elle doit être bien planifiée et communiquée.

## Matrice des Phases

Phase	Élaboration de politiques	Éducation	Communications	Gestion des RH	Pratiques d'affaires
Phase initiale (An 1)	Approuvez une Politique de gestion du risque et prenez un engagement formel de vous doter d'un programme de gestion du risque.	Offrez une présentation générale de la gestion du risque aux membres lors de votre prochaine AGA : prévoyez la faire en séance plénière, de façon à ce que tous les délégués puissent y assister.	Communiquez votre engagement à l'égard de la gestion du risque à vos membres en leur laissant savoir ce que vous avez appris et ce que vous proposez de faire au cours de la prochaine année.	Élaborez des descriptions de poste par écrit pour tous les membres clés de votre personnel et les bénévoles importants.  Révisez votre programme de sélection des bénévoles/employés (ou si vous ne filtrez pas les gens à l'aide de vérifications sécuritaires de police, effectuez une analyse de faisabilité afin de déterminer si vous le devriez).	Préparez un inventaire des contrats d'affaires existants et évaluez les risques associés à ces contrats.  Introduisez la perspective de gestion du risque dans vos discussions de routine lors des réunions régulières du conseil d'administration.

Phase	Élaboration de politiques	Éducation	Communications	Gestion des RH	Pratiques d'affaires
Phase médiane (Ans 2-3)	<p>Effectuez un audit de vos politiques afin de vous assurer que ces politiques sont solides au point de vue des risques.</p> <p>Assurez-vous que les politiques énumérées dans l'Annexe F du guide du Programme de gestion du risque sont à jour.</p>	<p>Offrez des séances de développement professionnel plus approfondies sur la gestion du risque lors de l'AGA et des réunions connexes.</p> <p>Encouragez les OPS à poursuivre des activités de gestion du risque et offrez de l'orientation et des ressources là où c'est approprié (y compris des séminaires en ligne, des manuels clés comme la ressource de <i>LegaciesNow</i>).</p>	<p>Élaborez un plan de communications en cas de crise afin de mieux gérer les situations d'urgence quand elles se produisent.</p> <p>Élaborez un plan de communications de l'ONS en cas de risque; ce plan précis qui doit savoir quoi, quand et comment. Cela peut vous aider à réduire la probabilité que certains risques de communication se produisent.</p> <p>Préparez un énoncé de « messages clés » à la suite de chaque séance du conseil d'administration, messages qui peuvent être utilisés pour communiquer avec les membres.</p>	<p>Incluez les responsabilités de gestion des risques dans les descriptions de postes pour les employés et les bénévoles importants.</p> <p>Pensez à lancer un prix de gestion de risque/sécurité ou une autre forme de reconnaissance pour honorer des personnes qui se préoccupent des risques.</p> <p>Encouragez les employés à poursuivre une formation plus spécialisée en gestion du risque dans leur propre programme de développement professionnel et appuyez-les.</p> <p>Mettez en place un programme approprié de sélection du personnel faisant appel à des vérifications sécuritaires de police.</p>	<p>Établissez un protocole clair de gestion de tous les contrats (qui les renouvelle, quand recourir à des conseils à l'externe, qui les exécute, les étapes à suivre avant de mettre fin à un contrat).</p> <p>Faites de la gestion du risque un point permanent aux réunions du conseil d'administration – utilisez cette période pour réviser brièvement le registre des risques, pour lancer des idées sur l'identification de risques en émergence et les solutions possibles.</p> <p>Entrenez des évaluations de risques individualisées dans le cadre de la planification de l'accueil de manifestations majeures.</p>

Phase	Élaboration de politiques	Éducation	Communications	Gestion des RH	Pratiques d'affaires
Phase d'intégration (An 3+)	<p>Réviser toutes les politiques organisationnelles en matière d'exposition aux risques.</p> <p>Prenez l'engagement de mettre à jour toutes les politiques selon un calendrier régulier (ce peut être fait sur une base étalée dans le temps, par exemple, un tiers des politiques à chaque année de manière à ce que toutes les politiques soient mises à jour selon une rotation de trois ans.</p>	<p>Préparez des ressources sur mesure pour la gestion du risque pour distribution aux clubs membres.</p> <p>Réviser le guide du Programme de gestion du risque et adaptez-le aux besoins de votre ONS.</p>	<p>Les problèmes de risque, de responsabilité et d'assurances sont communiqués régulièrement aux membres.</p> <p>Les porte-parole sont formés en vue de faire face aux crises dans les deux langues officielles.</p> <p>Communiquez vos valeurs à l'externe et recherchez des moyens de les intégrer dans vos efforts de communication.</p>	<p>Incluez des mesures de gestion du risque dans les évaluations de performance des employés afin de reconnaître/récompenser la préoccupation du risque et les comportements de gestion du risque.</p> <p>Assurez-vous que tous les employés et les contractuels ont des contrats de travail écrits qui ont été révisés par un professionnel.</p> <p>Faites preuve de leadership et fixez des normes afin de soutenir les OPS dans leurs efforts de sélection de personnel.</p> <p>Suivez des protocoles établis pour le recrutement, la sélection, l'embauche et la cessation d'emploi des employés et des contractuels.</p>	<p>Développez des relations plus étroites avec le courtier d'assurance de l'ONS – faites-le (la) participer à l'AGA, faire des présentations au conseil d'administration et aux membres sur une base régulière.</p> <p>Assurez-vous que les décisions d'affaires importantes incluent une analyse d'évaluation des risques.</p> <p>L'analyse des risques est incorporée à l'élaboration du cadre de planification stratégique de l'ONS et aux plans opérationnels.</p> <p>Effectuez un inventaire et un audit de toutes les ressources en propriété intellectuelle à l'aide d'une analyse d'évaluation des risques.</p>



Phase	Élaboration de politiques	Éducation	Communications	Gestion des RH	Pratiques d'affaires
Phase d'entretien (Ans 4-5)	Faites le monitoring de l'environnement externe et des pratiques des autres ONS afin d'identifier les domaines où vos politiques mériteraient d'être raffinées et mises à jour.	Assurez-vous que des occasions de formation sont offertes sur une base régulière aux dirigeants bénévoles, au personnel de l'ONS et aux membres des OPS et des clubs.	Communiquez l'engagement de votre ONS relativement à la gestion du risque au moyen de nouvelles dans les bulletins destinés à vos membres, dans les bulletins électroniques et sur votre site Web.  Invitez les membres à vous faire part des risques qui leur font faire de l'insomnie et travaillez avec eux à trouver des solutions appropriées.	Effectuez des sondages auprès du personnel, des comités importants et des dirigeants du conseil d'administration afin de solliciter des idées d'améliorations possibles au processus de gestion du risque.	Assurez-vous que votre personnel et vos principaux bénévoles surveillent leur performance concernant les objectifs établis et se posent des questions comme : « Quels sont les obstacles qui nous empêchent d'atteindre nos objectifs? », « Quelles occasions avons-nous ratées? », « Qu'est-ce que nous pourrions faire de différent pour promouvoir le succès? »
Phase de renouvellement (An 5+)	Réviser votre politique de gestion du risque.	Demandez-vous quelles autres activités éducatives pourrions-nous faire pour accroître la capacité de notre sport à gérer les risques.  Demandez-vous comment vous vous comporter par rapport aux autres ONS.	Évaluez si vous avez bien communiqué vos efforts de gestion des risques au cours des dernières années.	Demandez à votre personnel et vos principaux bénévoles s'ils estiment qu'ils ont les connaissances et le soutien dont ils ont besoin pour gérer les risques efficacement.	Demandez-vous quelles autres pratiques d'affaires vous pourriez adopter pour rendre votre organisation meilleure.  Animez un atelier complet d'évaluation du risque.