

## Politique de gestion du risque

### 3.7.

#### 3.7.1. *Préambule*

3.7.1.1. À titre d'organisme national de régie sportive qui gouverne la crosse

dans l'ensemble du Canada, CC reconnaît qu'il existe des risques inhérents à toutes les facettes de notre gouvernance, de notre offre de programmes et de nos activités d'entreprise.

3.7.1.2. CC est déterminée à gérer les risques auxquels font face l'organisation et les associations membres. Nous prenons au sérieux la sécurité, le bien-être et la satisfaction de nos membres et des participants. Bien que nous ne soyons pas opposés à assumer des risques organisationnels et être à la recherche d'occasions favorables, nous le faisons judicieusement et d'une façon informée.

#### 3.7.2. *Objectifs*

3.7.2.1. L'objet de la présente politique est de fournir un énoncé d'orientation sur la façon dont la gestion du risque peut se faire au sein de CC. En général, nous percevons la gestion du risque comme une approche globale en vue d'améliorer la performance de l'organisation. La présente politique poursuit également d'autres objectifs, notamment :

3.7.2.1.1. Renforcer la compréhension de la gestion du risque comme ayant une portée beaucoup plus large, au-delà de la simple prévention des poursuites judiciaires et des pertes financières;

3.7.2.1.2. Remplir une fonction éducative pour le personnel, les bénévoles, les secteurs et les membres;

À long terme, contribuer à mettre en valeur une « culture de gestion du risque » au sein de CC.

3.7.2.1.3.

3.7.2.2. En fin de compte, une gestion du risque fructueuse procure les bienfaits suivants pour CC :

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

- 3.7.2.2.1. Prévient ou limite les blessures et les pertes pour les participants, les bénévoles et le personnel;
- 3.7.2.2.2. Aide à protéger CC et ses secteurs et membres contre les litiges;
- 3.7.2.2.3. S'assure que CC se conforme à toutes les lois, règles et normes applicables;
- 3.7.2.2.4. Améliore la qualité et la pertinence des programmes et des services que CC offre à ses membres, participants, partenaires et commanditaires;
- 3.7.2.2.5. Se fait promotrice de pratiques améliorées de gestion des affaires et des ressources humaines;
- 3.7.2.2.6. Rehausse la marque, la réputation et l'image de CC dans la communauté;
- 3.7.2.2.7. De façon générale, améliore la capacité de CC à atteindre ses objectifs stratégiques.

### **3.7.3.** *Portée et autorité*

- 3.7.3.1. Le directeur administratif est désigné comme gestionnaire des risques pour CC; à ce titre, il a la responsabilité de la mise en oeuvre, de la mise à jour et de la communication de la présente politique. Celle-ci s'applique à toutes les activités entreprises par CC au niveau national. Là où CC exerce l'autorité sur des activités qui se situent en deçà du niveau national, les mesures de gestion du risque peuvent aussi être prescrites par CC afin d'être mises en application par les membres. Les membres sont encouragés à élaborer des politiques similaires à la présente politique et à assumer la responsabilité de la gestion du risque au sein de leurs juridictions respectives.
- 3.7.3.2. Le conseil d'administration est également responsable de s'assurer que la mise en application du cadre de gestion des risques de CC est pertinente et sans interruption et ce, en tenant compte en permanence des risques de haut niveau tels que définis par CC, et en s'appuyant sur la supervision du gestionnaire du risque.

### **3.7.4.** *Énoncé de politique*

- 3.7.4.1. CC prend les engagements suivants à l'égard de ses membres :
  - 3.7.4.1.1. Toutes les activités et les manifestations entreprises par CC seront analysées dans une perspective de gestion du risque;
  - 3.7.4.1.2. Des étapes systématiques et explicites seront franchies en vue d'identifier, d'évaluer, de gérer et de communiquer les risques auxquels fait face CC;
  - 3.7.4.1.3. Les stratégies de contrôle des risques seront raisonnables et conformes à la norme de diligence

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

donnée en toute circonstance (là où la norme de diligence est déterminée par des normes écrites/publiées, des pratiques de l'industrie, un précédent établi par la jurisprudence et le sens commun).

- 3.7.4.2. CC reconnaît que la gestion du risque est une activité vaste et une responsabilité partagée. Tous les administrateurs, dirigeants, membres du personnel et bénévoles ont une responsabilité continue de prendre les mesures appropriées à l'intérieur de l'étendue de leur autorité et responsabilité afin d'identifier, d'évaluer, de gérer et de communiquer les risques.

### 3.7.5. Définitions

- 3.7.5.1. Risque : l'effet de l'incertitude quant à l'obtention des résultats visés
- 3.7.5.2. Gestion des risques : un processus intégré, documenté, et mené à l'échelle du système pour cerner, évaluer, et réagir aux risques en vue de mieux atteindre les résultats visés et de traduire les valeurs de l'organisation
- 3.7.5.3. Importance d'un risque : le classement combiné de la probabilité d'occurrence d'un risque et des conséquences qui en découlent.

#### 3.7.5.3.1. Probabilité (P)

Peu probable – plus improbable que probable; pourrait survenir toutes les 5-10 années

Possible – aussi probable qu'improbable; survient annuellement

Probable – plus probable qu'improbable; survient mensuellement

Très probable – arrive sûrement; survient hebdomadairement

#### 3.7.5.3.2. Conséquence (C)

Mineure – il y aura un effet sur la réalisation de l'objectif, mais cet effet est atténué par moyen de mesures d'ajustement internes mineures

Modérée – il y aura un effet sur un certain aspect de la réalisation de l'objectif qui entraînera des modifications aux niveaux des stratégies ou de la prestation de programmes, pouvant engendrer des délais ou une augmentation des coûts

Grave – il y aura un effet important sur la réalisation de l'objectif qui nécessitera des investissements supplémentaires de temps, de ressources, d'argent, et de réflexion

Catastrophique – il y aura un effet fâcheux sur la réalisation de l'objectif; le personnel et le conseil sont

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

obligés d'affecter des ressources à temps plein pour gérer la situation

### **3.7.6.** *Catégories de risque*

3.7.6.1. Les risques s'associent à plusieurs volets des activités de CC. CC a défini les catégories suivantes aux fins de l'identification et la classification des risques :

3.7.6.2. Risques en lien avec les personnes et les programmes

3.7.6.2.1. Les risques associés aux volets clés des opérations et des programmes de l'organisation; les risques associés à l'évolution des activités d'entraînement, d'arbitrage et de développement des athlètes; la gestion des ressources humaines, incluant le personnel salarié et bénévole; les capacités de l'organisation à répondre aux attentes des membres et des parties prenantes et à tenir ses engagements officiels; les risques en lien avec la planification stratégique; la gestion des événements et des compétitions; la planification en vue de rester indispensable et pertinent à l'égard de nos membres; les risques physiques inhérents à notre sport; les risques en lien avec les voyages et les déplacements, incluant les protocoles d'intervention médicale et de sécurité; les risques en lien avec les relations interpersonnelles ainsi que les situations de friction entre les personnes qui s'aggravent inutilement en conflit.

3.7.6.3. Risques en lien avec la conformité

3.7.6.3.1. risques découlant du non-respect des lois et des réglementations en place portant sur : les normes d'emploi; la confidentialité; la sécurité au travail; les nouvelles lois portant sur les personnes morales; les responsabilités juridiques des locataires; le statut d'organisme de bienfaisance; les politiques antidopage; les normes de Sport Canada/ANP/autres agences en lien avec le financement et la reddition de comptes; l'exécution des obligations contractuelles; le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (CCUMS); les exigences en matière de sécurité et sport; les exigences en lien avec la pandémie; les besoins accrus en matière d'assurance.

3.7.6.4. Risques en lien avec les communications

3.7.6.4.1. Risques en lien avec les communications internes et externes; les systèmes de gestion de l'information; la gestion des crises et des enjeux; les cyberattaques et la sécurité des données; les relations avec les médias; la gestion de la propriété intellectuelle; les possibilités et les enjeux des médias sociaux; la protection de la confidentialité.

3.7.6.5. Risques en lien avec la réputation

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

- 3.7.6.5.1. Les risques découlant des atteintes à la réputation de l'organisation, notamment les pertes de revenus; les atteintes aux niveaux de confiance qui nuisent aux relations avec les parties prenantes; les baisses au niveau de la satisfaction des participants; les perceptions négatives qui nuisent à la confiance; les augmentations des coûts opérationnels, des immobilisations, ou réglementaires; la destruction de la valeur pour les membres résultant d'un incident indésirable ou potentiellement criminel, même si l'organisation est déclarée non-coupable.
- 3.7.6.6. Risques externes
  - 3.7.6.6.1. Les risques qui ne relèvent pas directement des compétences de l'organisation, notamment les cadres de financement des partenaires de performance (ANP, COC, CPC, Sport Canada et d'autres agences similaires); les relations avec les différents ordres de gouvernement, les organisations de manifestations sportives et les fédérations internationales; la participation aux autres partenariats dans le sport; les décisions et les exigences relatives à l'organisation d'événements; l'évolution des priorités politiques; les tendances dans l'industrie en matière de sécurité publique, santé et modalités de voyage.
- 3.7.6.7. Risques en lien avec la gouvernance
  - 3.7.6.7.1. Les risques en lien avec la cohérence des rôles et des responsabilités; la prise de décisions et la supervision; la structure et la performance organisationnelles; la gestion de différends et de conflits d'intérêts; la planification de la diversité et de la relève du conseil et des comités; l'absence de contrôles et d'évaluation de la progression; les lacunes de formation et d'éducation parmi les membres du conseil; le manque de rétention et de connaissances organisationnelles; le besoin de se tenir au courant des dernières tendances; les déficits en matière de planification stratégique; l'ingérence au conseil.
- 3.7.6.8. Risques financiers
  - 3.7.6.8.1. Les risques en lien avec les contrôles financiers et la reddition de comptes; le manque de souplesse pour contrôler et affecter les fonds; le recrutement et la rétention de commanditaires; une dépendance excessive à l'égard des partenaires de performance; les investissements et la gestion des fonds de réserve; la protection des sources de revenus; la viabilité financière à long terme.

### **3.7.7. Tolérance au risque**

# MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

## 3.7.7.1. Les niveaux de tolérance de l'organisation se résument ainsi :

<b>CONSÉQUENCE</b>						
Conséquence	Santé et sécurité	Performance	Réputation	Pertes/préjudices	Planification	Valeurs
Mineure	Intervention de premiers soins	La plupart des objectifs stratégiques sont réalisés	Les préoccupations du public se limitent aux plaintes d'ordre local	10 000\$ – 50 000\$	Un retard à court terme sur la réalisation des résultats prévus	Violation de valeurs mineure
Modérée	Traitement médical/congé de moins de 1 semaine	Des quantités raisonnables d'objectifs stratégiques sont réalisées	Des plaintes et une attention négative mineure du public / des médias locaux	50 000\$ - 250 000\$	La concurrence des priorités prévient la réalisation des objectifs prévus	Violation interne et non intentionnelle de certaines des valeurs de l'organisation
Grave	Congé de moins de 3 mois pour un cadre supérieur	Des quantités raisonnables d'objectifs stratégiques ne sont pas réalisées	Une attention de la part des médias et/ou une inquiétude accrue dans la communauté	250 000\$ - 500 000\$	L'organisation n'est pas en mesure de réaliser les résultats prévus et ce manquement a une incidence sur les obligations en matière de financement ou les attentes des partenaires	Violation de valeurs majeure. Certaines politiques ont été violées et le service de ressources humaines est appelé à intervenir
Catastrophique	Décès ou invalidité grave ou permanente / congé de longue durée/démission de DG	Des quantités importantes d'objectifs stratégiques majeurs ne se sont pas réalisées	Une attention négative importante de la part des médias nationaux et du grand public à l'échelle nationale	> 500 000\$	L'organisation n'est pas en mesure de réaliser les résultats obligatoires ni les attentes définies par les partenaires en financement	Violation de valeurs majeure. Violation de politique(s) intentionnelle donnant lieu à un congédiement.

Évaluation de risque		CONSÉQUENCE			
		Mineure	Modérée	Grave	Catastrophique
OBABILITÉ	Fort probable	Moyen	Moyen	Très élevé	Très élevé
	Probable	Moyen	Moyen	Élevé	Très élevé
	Possible	Faible	Faible	Élevé	Très élevé
	Peu probable	Faible	Faible	Moyen	Élevé

### 3.7.8. Le processus de gestion du risqué

3.7.8.1. La gestion du risque implique trois étapes : 1) identifier les risques potentiels, 2) évaluer l'importance d'un risque en considérant sa probabilité et ses conséquences et 3) élaborer et mettre en place des mesures pour faire face aux risques considérés comme importants en minimisant leur probabilité, leurs conséquences ou les deux.

3.7.8.2. Les risques proviennent d'un certain nombre de catégories des activités de CC. Dans le domaine du sport, les installations, l'équipement, les gens et les programmes donnent tous lieu à des risques potentiels. CC a déterminé que les orientations stratégiques

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

contenues dans le Plan stratégique de CC serviront à identifier les risques :

- 3.7.8.2.1. Orientation n° 1 → Poursuivre le développement du sport par un accroissement de la participation au jeu dans toutes les régions et toutes les disciplines afin de prévoir la participation future de notre sport aux Jeux du Canada
- 3.7.8.2.2. Orientation n° 2 → Continuer à mettre en œuvre notre Stratégie nationale d'équipe et assurer la tenue de façon uniforme et la qualité constante des championnats nationaux
- 3.7.8.2.3. Orientation n° 3 → Mieux mettre en vue notre marque au Canada et à l'étranger et améliorer l'image de notre sport
- 3.7.8.2.4. Orientation n° 4 → Appuyer toutes nos priorités stratégiques par l'établissement d'une structure de gouvernance plus efficace pour CC
- 3.7.8.3. Tous les risques auxquels fait face CC peuvent être traités par l'une ou plusieurs des quatre stratégies générales suivantes :
  - 3.7.8.3.1. Maintenir le risque – aucune action n'est entreprise parce que la probabilité et la conséquence du risque est faible. Il se peut aussi que le risque soit inhérent à l'activité sportive elle-même et, ainsi, peut être accepté dans sa forme présente.
  - 3.7.8.3.2. Réduire le risque – des mesures sont prises pour réduire la probabilité du risque et/ou ses conséquences potentielles, au moyen d'efforts tels qu'une planification, des politiques, une prestation, une supervision, un monitoring ou une éducation améliorés.
  - 3.7.8.3.3. Transférer le risque – accepter le niveau du risque, mais le transférer en tout ou en partie à d'autres au moyen de l'utilisation d'une politique d'assurance, des ententes de décharge de responsabilité ou d'autres ententes d'affaires.
  - 3.7.8.3.4. Éviter le risque – éliminer le risque en évitant l'activité donnant lieu au risque – en d'autres termes, simplement de NE PAS faire quelque chose ou d'éliminer une certaine activité ou initiative.
- 3.7.8.4. Les stratégies générales ci-dessus se traduisent en une variété de mesures de contrôle du risque, qui, pour CC peuvent comprendre (notamment) :
  - 3.7.8.4.1. L'élaboration de politique, procédures, normes et règles

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

- 3.7.8.4.2. Une communication efficace
- 3.7.8.4.3. L'éducation, l'instruction, le développement professionnel et la formation spécialisée
- 3.7.8.4.4. L'assurance qu'un ensemble de valeurs organisationnelles fondamentales ont été identifiées, définies et communiquées à l'ensemble de CC
- 3.7.8.4.5. L'adhésion à des qualifications et/ou certifications minimales obligatoires pour le personnel clé et les dirigeants
- 3.7.8.4.6. L'usage de contrats étoffés et légalement solides (codes de conduite, ententes entre athlètes et entraîneurs, ententes d'emploi, ententes de contractuels, ententes de partenariat)
- 3.7.8.4.7. L'amélioration de la clarté des rôles au moyen de descriptions de poste écrites et de mandats écrits de comité
- 3.7.8.4.8. La supervision et le monitorat du personnel, des bénévoles, des participants et des activités
- 3.7.8.4.9. L'établissement et la communication de procédures pour traiter les préoccupations, les plaintes et les différends
- 3.7.8.4.10. L'implantation de calendriers pour l'examen régulier, la mise à jour, les réparations et le remplacement de l'équipement
- 3.7.8.4.11. L'élaboration de procédures et de protocoles d'intervention en cas d'urgence et de gestion de crise
- 3.7.8.4.12. L'utilisation d'avertissements, d'affichages, d'ententes de participation et d'ententes de décharge de responsabilité là où c'est justifié
- 3.7.8.4.13. Vérifier en régulièrement que l'Association dispose d'une couverture d'assurance adéquate.

### **3.7.9.** *Signalement et communication*

- 3.7.9.1. Pour s'assurer que la gestion du risque demeure une priorité élevée au sein de CC, et afin de promouvoir une culture organisationnelle qui englobe la perspective de la gestion du risque, la gestion du risque sera un point permanent à l'ordre du jour annuel et, au besoin, aux réunions du conseil d'administration, de manière à ce que le directeur général puisse fournir des mises à jour lorsque requises.
- 3.7.9.2. CC reconnaît que la communication est un élément essentiel de la gestion du risque. La présente politique et notre programme de gestion du risque seront communiqués à notre personnel, nos comités, nos secteurs et nos membres et nous encouragerons tous

## MANUEL D'EXPLOITATION L'ACC

---

les membres à communiquer à CC leurs problèmes et préoccupations de gestion du risque.

3.7.9.3. Spécifiquement, les démarches suivantes doivent être prises aux fins d'assurer la promotion d'une culture axée sur la connaissance des risques :

- 3.7.9.3.1. Le personnel examine l'inventaire des risques de CC à raison de tous les trois mois ou à mesure que les risques surviennent;
- 3.7.9.3.2. Le personnel tient le conseil informé des questions de risque lors des réunions du conseil (selon le besoin);
- 3.7.9.3.3. Si, dans le courant de l'année, il devient nécessaire de modifier ou de mettre à jour la Politique de gestion des risques, le personnel doit soumettre cette question au conseil pour discussion et approbation;
- 3.7.9.3.4. Chaque année, le conseil examine et met à jour l'inventaire des risques et la Politique de gestion des risques, spécifiquement dans le but de déterminer s'il y a des risques de niveau élevé ou très élevé qui doivent s'ajouter à l'inventaire, et de confirmer le profil de tolérance au risque de l'organisation.

### 3.7.10. Assurance

3.7.10.1. CC maintient un programme complet d'assurances qui offre la couverture en cas de responsabilité générale, d'accidents sportifs et d'erreurs et d'omissions de la part des administrateurs et des dirigeants pour les administrateurs, les dirigeants, le personnel, les membres, les bénévoles et les commanditaires de CC. Au renouvellement annuel de la présente police, CC consulte les fournisseurs d'assurance afin de déterminer s'il y a des écarts, des problèmes et des déficiences en émergence auxquels il faut s'attaquer au moyen du renouvellement des assurances.

3.7.10.2. Ce ne sont pas tous les risques qui sont assurables. Toutefois, dans le cadre de son engagement à l'égard de la gestion du risqué, CC prendra toutes les mesures appropriées pour s'assurer que la couverture d'assurance est disponible pour toutes les activités essentielles à la mission de CC et pour celles qui présentent des risques significatifs.

### 3.7.11. Approbation

3.7.11.1. La présente politique a été approuvée par le conseil d'administration le 28 mai 2022.