



## POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

9 mai 2023

# Table des matières

\_Toc134449018

<b>PREAMBULE</b> .....	3
<b>OBJECTIF</b> .....	3
<b>ÉTENDUE DES POUVOIRS</b> .....	3
<b>DEFINITIONS</b> .....	4
<b>Risque :</b> .....	4
<b>Gestion des risques :</b> .....	4
<b>Importance d'un risque :</b> .....	4
<b>Probabilité (P) :</b> .....	4
<b>Catégories de risque :</b> .....	5
<b>NIVEAU DES RISQUES</b> .....	8
<b>PROCEDURE</b> .....	9
<b>RAPPORT ET SURVEILLANCE CONTINUE</b> .....	11
<b>ASSURANCES</b> .....	11

## PREAMBULE

Judo Québec est l'organisation régissant le sport du judo sur la scène provinciale (Québec) et détient l'autorité pour fournir les règles de conduite dans la promotion et le développement du sport et pour choisir et préparer les athlètes québécois pour la compétition internationale.

Judo Québec s'engage à gérer les risques de l'organisation en s'assurant que ses décisions et ses actions reflètent ses normes et valeurs.

## OBJECTIF

Le but de cette politique est de fournir une déclaration d'orientation sur la façon dont les risques sont gérés par Judo Québec. En général, nous voyons la gestion des risques comme une approche globale qui permet d'améliorer les performances de l'organisation.

*La Politique de gestion des risques est directement liée au Registre des risques de Judo Québec.*

Cette politique sert également à d'autres fins, dont :

- Renforcer la compréhension de la gestion des risques comme ayant une portée étendue qui ne cherche pas qu'à prévenir les poursuites en justice et les pertes financières.
- Remplir une fonction éducative pour le personnel et les membres du conseil d'administration.
- À long terme, contribuer à l'amélioration d'une « culture de gestion des risques » au sein de Judo Québec.

Ultimement, une bonne gestion des risques permettra à Judo Québec d'obtenir les avantages suivants :

- Prévenir et limiter les blessures ou les pertes de participants, bénévoles et employés.
- Aider à protéger Judo Québec et ses membres contre des litiges inutiles.
- S'assurer que Judo Québec respecte les lois, règles et normes applicables.
- Améliorer la qualité et la pertinence des programmes et services offerts par Judo Québec à ses membres, partenaires et commanditaires.
- Promouvoir de meilleures pratiques de gestion des affaires et des ressources humaines.
- Optimiser la marque, la réputation et l'image de Judo Québec dans la communauté.
- Améliorer le processus de prise de décisions grâce à une évaluation des menaces et des opportunités fondées sur des éléments probants.
- Globalement, améliorer la capacité de Judo Québec à atteindre ses objectifs stratégiques.

## ÉTENDUE DES POUVOIRS

Le directeur général est le gestionnaire des risques désigné de Judo Québec et il est responsable de la mise en place, la maintenance et la diffusion de la présente politique. Il est entendu que le

directeur général travaille avec le personnel et les bénévoles requis pour s'assurer que les risques sont gérés.

Cette politique s'applique à toutes les décisions et activités entreprises au nom de Judo Québec.

## DEFINITIONS

### Risque :

L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des résultats souhaités.

### Gestion des risques :

Un processus intégré et documenté, à l'échelle de toute l'organisation, utilisé pour identifier, évaluer et traiter les risques afin de mieux atteindre les résultats souhaités et de mieux refléter les valeurs de l'organisation.

### Importance d'un risque :

L'addition de la probabilité d'occurrence d'un risque et de ses conséquences.

### Probabilité (P) :

**Peu probable** — a peu de chance de se produire; arrive aux 10 ans

**Possible** — peut arriver ou non; arrive annuellement

**Probable** — a des chances de se produire; arrive mensuellement

**Presque certain** — va se produire; arrive de façon hebdomadaire

### Conséquence (C) :

**Mineure** — aura un impact sur l'atteinte d'un objectif, mais peut être réglé avec des ajustements internes

**Modérée** — aura un impact sur certains aspects de l'atteinte d'un objectif et nécessitera des modifications à la stratégie ou à la prestation de programme

**Sévère** — aura un impact important sur l'atteinte d'un objectif

**Catastrophique** — aura un impact débilisant sur l'atteinte d'un objectif

## PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

Les principes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 31000:2009E) sont les suivants :

- ✓ La gestion des risques crée de la valeur et la protège;
- ✓ La gestion des risques est une partie intégrante de tous les processus organisationnels;
- ✓ La gestion des risques fait partie de la prise de décisions;
- ✓ La gestion des risques traite explicitement de l'incertitude;
- ✓ La gestion des risques est systématique, structurée et opportune;
- ✓ La gestion des risques est basée sur les meilleures informations disponibles;
- ✓ La gestion des risques est adaptée sur mesure;
- ✓ La gestion des risques tient compte des facteurs humains et culturels;
- ✓ La gestion des risques est transparente et inclusive;
- ✓ La gestion des risques est dynamique, itérative et réactive au changement;
- ✓ La gestion des risques favorise les améliorations constantes de l'organisation.

## Catégories de risque :

Les risques proviennent de plusieurs catégories d'opérations de Judo Québec.

Judo Québec a déterminé les catégories suivantes, qui seront utilisées pour identifier les risques :

### 1) Les risques des Personnes et de programmes

- Risques liés aux principaux domaines opérationnels et de programmation dans l'ensemble de l'organisation;
- les risques affectant l'évolution de l'entraînement, de l'arbitrage et du développement de l'athlète;
- la gestion des ressources humaines, y compris le personnel et les bénévoles;
- la capacité organisationnelle à répondre aux attentes des membres et des parties prenantes et à respecter les engagements identifiés;
- le risque lié à la planification stratégique;
- la gestion d'événements et de compétitions;
- planifier de manière à rester vital et pertinent pour nos membres;
- les risques physiques inhérents à notre sport;
- les risques liés aux voyages, y compris les protocoles médicaux et de sécurité;
- les risques liés aux relations interpersonnelles qui dégénèrent inutilement de la tension interpersonnelle à des conflits inutiles.

### 2) Risques en matière de conformité

- Risques liés au non-respect des lois et règlements en vigueur régissant: les normes d'emploi;
- intimité; sécurité du lieu de travail;
- nouvelle législation sur les sociétés;
- responsabilités légales des locataires;
- politiques antidopage;
- normes du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, et autres organismes pour le financement et la responsabilité;
- respect des obligations contractuelles;
- Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (CCUMS);
- exigences sportives sécuritaires; les exigences liées à la pandémie;
- exigences accrues en matière d'assurance.

### 3) Risques concernant les communications

- risques liés aux communications internes et externes;
- systèmes de gestion de l'information;
- gestion des crises et des problèmes;
- piratage de systèmes et sécurité des données,
- relations avec les médias;
- gestion de la propriété intellectuelle; -
- les opportunités et les pièges des réseaux sociaux et le maintien la confidentialité.

### 4) Risques externes

- Les risques qui ne sont pas sous le contrôle direct de l'organisation, y compris les cadres de financement des partenaires de performance (INS, Conseil du sport de Montréal, et

autres agences);

- relations avec les gouvernements, les organisations de jeux et la fédération internationale;
- participation à d'autres partenariats sportifs;
- décisions et exigences relatives à l'hébergement;
- changements des priorités politiques;
- tendances de l'industrie liées aux exigences en matière de sécurité publique, de santé et de voyage.

## **5) Risques de gouvernance**

- Risques liés à la clarté des rôles et des responsabilités;
- prise de décision et contrôle;
- structure organisationnelle et performances;
- gestion des griefs et conflits d'intérêts;
- la planification de la diversité et de la relève du conseil et des comités;
- manque de suivi et d'évaluation des progrès;
- manque de formation et d'éducation des membres du Conseil d'administration et des comités;
- manque de rétention des connaissances de l'entreprise;
- rester au courant des tendances;
- manque de planification stratégique;
- ingérence du conseil d'administration dans la gestion courante de l'organisation.

## **6) Risques financiers**

- Risques liés au suivi et aux rapports financiers,
- la latitude pour contrôler et diriger les fonds,
- l'attraction et la rétention des commanditaires,
- les taux de change des devises, les investissements et la gestion des fonds de réserve,
- la protection des sources de revenus,
- la viabilité financière à long terme.

## **7) Risques de réputation**

- Risques résultant de dommages à la réputation d'une organisation en raison de la perte de revenus;
- des niveaux de confiance réduits qui nuisent aux relations avec les parties prenantes; - baisse de la satisfaction des participants;
- perceptions négatives qui érodent la confiance;
- augmentation des coûts d'exploitation, de capital ou de réglementation;
- destruction de la valeur du membre, consécutive à un événement défavorable ou potentiellement criminel, même si l'organisation n'est pas reconnue coupable.

Judo Québec prend les engagements suivants :

- Les activités et événements entrepris par Judo Québec devront incorporer les principes de gestion des risques.
- Des étapes systématiques et spécifiques seront entreprises afin d'identifier, d'évaluer, de gérer et de communiquer les risques auxquels Judo Québec doit faire face en temps opportun.

- Les stratégies d'atténuation des risques seront raisonnables et refléteront les normes de soins raisonnables en toute circonstance (lorsque les normes de soins sont déterminées par des normes écrites/publiées, les pratiques de l'industrie, les précédents établis et le bon sens).

Judo Québec reconnaît que la gestion des risques est une activité de grande amplitude et une responsabilité partagée. Les directeurs, administrateurs, employés et bénévoles ont une responsabilité permanente d'appliquer les mesures appropriées dans les limites de leur pouvoir et la responsabilité d'identifier, d'évaluer, de gérer et de communiquer les risques à leurs supérieurs, incluant, sans s'y limiter, le gestionnaire des risques.

La Politique de gestion des risques est liée au *Registre des risques de Judo Québec*. Le registre des risques est examiné officiellement par le Conseil une fois par an et des éléments y sont ajoutés si nécessaire et supprimés au fur et à mesure qu'ils sont traités.

## NIVEAU DES RISQUES

Le conseil d'administration a établi les niveaux de tolérance suivants pour l'organisme, selon une décision qui sera réévaluée annuellement.

Conséquences						
Conséquence	Santé et sécurité	Performance	Réputation	Perte/ Dommage	Planification	Valeurs
<b>Mineure</b>	Premiers soins	Atteint la plupart des résultats stratégiques	Intérêt public limité au niveau local	10,000\$ - 50,000\$	Retard à court terme	Légère atteinte à vos valeurs
<b>Modérée</b>	Traitement médical / Congé de moins d'une semaine	Atteint un nombre raisonnable de résultats stratégiques	Mineur plaintes des citoyens et médias locaux	50,000\$ - 200,000\$	Incapacité à respecter les délais prévus, concurrence de priorités	Atteinte interne et non intentionnelle à certaines de vos valeurs
<b>Sévère</b>	Blessure importante/ Arrêt de travail ou travail limité/ Absence de moins de 3 mois d'un dirigeant	N'a pas un atteint un nombre raisonnable de résultats stratégiques	Attention des médias et inquiétudes provenant de la communauté	200,000\$ -500,000\$	Incapacité à atteindre les résultats qui ont une influence sur le financement ou les attentes des partenaires	Forte atteinte à vos valeurs; certaines politiques ont été enfreintes et nécessitent une intervention des RH
<b>Catastrophique</b>	Décès ou limitation importante permanente / Départ du DG	N'a pas un atteint un nombre important de résultats stratégiques	Attention du public/ des médias à l'échelle nationale	Plus de 500,000\$	Incapacité à atteindre les résultats nécessaires pour rencontrer les exigences concernant de financement et des partenaires Atteinte aux valeurs très élevées	Violation intentionnelle des politiques et congédiement

Importance d'un risque :

Analyse des risques		CONSÉQUENCES			
		Mineure	Modérée	Sévère	Catastrophique
<b>PROBABILITÉ</b>	Presque certain	Moyenne	Moyenne	Très forte	Très forte
	Probable	Moyenne	Moyenne	Forte	Très forte
	Possible	Faible	Faible	Forte	Très forte
	Peu probable	Faible	Faible	Moyenne	Forte

## PROCEDURE

La gestion des risques se déroule en 3 étapes :

1. **Identification** des risques potentiels à l'aide d'une analyse du milieu bien informée. Cette étape est exécutée en continu par le directeur général et le personnel et au moins une fois par année par le conseil d'administration et les dirigeants;
2. **Évaluation** de l'importance d'un risque en considérant sa probabilité et ses conséquences.
3. **Développement et implantation des mesures et solutions** pour s'occuper de ces risques en diminuant leur probabilité, l'importance de leurs conséquences, ou les deux.

Judo Québec prend les engagements suivants :

1. Les risques sont identifiés en continu par le personnel. Les risques faibles et modérés sont gérés par le DG et se trouvent dans les documents des programmes. Ces risques ne sont pas identifiés dans le Registre des risques de Judo Québec.

2. Les risques qui surviennent et sont considérés comme très élevés sont traités ainsi :

a) Si un risque de niveau d'importance fort est identifié par le personnel, le DG doit le communiquer au président de Judo Québec dans les 24 heures. Le président du conseil et le DG doivent appliquer les mesures raisonnables pour gérer le risque, incluant, sans s'y limiter, demander conseil aux autres membres du conseil, consulter des experts à l'externe, etc.

Lorsque le président du conseil et le DG croient que le risque est sous contrôle ou en cours de résolution, le conseil d'administration en sera avisé par le moyen de communication le plus approprié selon la nature du risque (diffusion d'un document, partage lors de la réunion suivante ou convocation à une réunion du conseil afin d'en tenir ses membres informés).

b) Si un risque de niveau très fort est identifié, le DG doit déployer tous les efforts raisonnables afin de contacter immédiatement le président de Judo Québec ou à défaut le vice-président.

Le président et le DG doivent déterminer l'action la plus appropriée et tenter d'organiser une réunion du conseil d'administration dans les 48 heures. Il est entendu que certains facteurs peuvent empêcher la tenue de la réunion, comme les différents fuseaux horaires, la disponibilité des administrateurs, la nature du risque, etc.

Le DG et le président doivent déployer tous les efforts raisonnables afin de gérer le risque lorsqu'il survient, appliquant des mesures incluant, sans s'y limiter, la demande de conseil des partenaires internes et d'experts externes.

Tous les risques auxquels Judo Québec fait face peuvent être traités avec l'une ou plusieurs des quatre stratégies suivantes :

- 1- **Contenir le risque** — aucune action n'est entreprise, car la probabilité et les conséquences du risque sont faibles. Cette stratégie peut également s'appliquer lorsque le risque est inhérent à la pratique de l'activité et peut donc être accepté tel quel.
- 2- **Diminuer le risque** — des actions sont mises en place afin de diminuer la probabilité du risque et/ou ses conséquences possibles grâce à une amélioration de la planification, des politiques, de la prestation, de la supervision, de la surveillance ou de l'éducation.
- 3- **Déplacer le risque** – acceptation du niveau de risque, mais le transférer en partie ou en totalité à d'autres grâce à des assurances, des ententes d'exonération des responsabilités ou tout autre contrat d'affaires.
- 4- **Éviter le risque** – élimination du risque en évitant l'activité qui cause le risque; en d'autres mots, décider de NE PAS faire quelque chose ou éliminer certaines activités ou initiatives.

Les stratégies ci-dessus se traduisent par une variété de mesures de contrôle du risque, incluant, sans s'y limiter :

- Élaboration ou mise à jour les politiques, procédures, normes et règles;
- Communication efficace;
- Éducation, formation, perfectionnement professionnel et formations spécialisées;
- Assurance qu'un ensemble de valeurs organisationnelles de base ont été identifiées, définies et diffusées au sein de Judo Québec;
  - Adhérence à des qualifications/certifications minimales obligatoires pour le personnel clé et les dirigeants;
  - Utilisation de contrats solides sur le plan juridique (code de conduite, contrat de travail, entente avec les contractuels, entente de partenariat);
  - Clarification des rôles et responsabilités de chacun à l'aide de descriptions de tâches écrites et des termes de référence des comités;
  - Supervision et suivi des employés, des bénévoles, des participants et des activités;
  - Élaboration et diffusion des procédures pour gérer les inquiétudes, les plaintes et les conflits;
  - Mise en place d'un calendrier pour effectuer les vérifications, la maintenance, les réparations et le remplacement de l'équipement;
  - Préparation des procédures et protocoles d'intervention d'urgence et de gestion de crise;
  - Utilisation d'avertissements, d'une signalisation, d'ententes de participations et de décharges de responsabilité au besoin;
  - Achat de couvertures d'assurance appropriées pour toutes les activités et en faire une réévaluation régulière.

## RAPPORT ET SURVEILLANCE CONTINUE

Afin de s'assurer que la gestion des risques reste une priorité au sein de Judo Québec et pour promouvoir une culture qui adopte une perspective de gestion des risques, la gestion des risques sera un point à l'ordre du jour de deux réunions annuels du conseil d'administration afin que le directeur général et les membres du conseil puissent partager des mises à jour au besoin.

Des leçons peuvent être tirées des risques qui ne se concrétisent pas, qui sont écartés ou qui sont évités de justesse.

Judo Québec reconnaît que la communication est un aspect essentiel de la gestion des risques. La présente politique et notre procédure de gestion des risques seront diffusées aux employés, aux membres du conseil d'administration et des comités et aux bénévoles, et nous encourageons tous les membres de nous envoyer leurs problèmes et craintes concernant la gestion des risques.

Les actions suivantes seront entreprises afin de nous assurer qu'une culture de gestion des risques est encouragée :

- 1- Le personnel devra revoir le Registre des risques de Judo Québec tous les 6 mois ou lorsqu'un risque survient;
- 2- Le personnel devra fournir une mise à jour concernant les questions liées aux risques lors de toutes les réunions du conseil d'administration;
- 3- Si des modifications ou des mises à jour additionnelles de la *Politique de gestion des risques* sont nécessaires en cours d'année, le personnel devra les présenter pour discussion et approbation au conseil d'administration;
- 4- Le conseil d'administration devra réviser et mettre à jour annuellement le *Registre des risques et la Politique de gestion des risques* afin de déterminer s'il est nécessaire d'ajouter des risques élevés ou très élevés et afin de confirmer le profil de tolérance des risques de l'organisation.

## ASSURANCES

Judo Québec maintient un programme d'assurance complet qui offre une couverture de responsabilité civile, contre les accidents et contre les omissions et les erreurs pour les administrateurs, les dirigeants, le personnel, les membres, les bénévoles et les commanditaires de Judo Québec.

Lors du renouvellement annuel de cette police, Judo Québec consulte l'assureur afin de déterminer s'il y a des déficits, des problèmes ou des manques qui doivent être réglés avec le renouvellement.

Les risques ne sont pas tous assurables; cependant, conformément à son engagement envers la gestion des risques, Judo Québec entreprend toutes les actions nécessaires pour s'assurer qu'une couverture d'assurance est disponible lors de toutes les activités essentielles à la mission de Judo Québec.