

Responsable: Direction générale	Politique d'évaluation et de gestion des risques			
	N°: 104	Entrée en vigueur: 27/06/2024	Révisée: 27/06/2024	Adoptée par: Le conseil d'administration

POLITIQUE D'ÉVALUATION ET DE GESTION DES RISQUES

La présente politique d'évaluation et de gestion des risques (ci-après « politique ») s'inscrit dans un processus d'amélioration continue de la gouvernance et de la gestion de la Corporation **SPORTSQUÉBEC** (ci-après « **SPORTSQUÉBEC**») et plus particulièrement dans sa volonté de déployer les meilleures pratiques dans la gestion des risques auxquels elle est exposée dans le cadre de ses activités, afin de favoriser la prise d'actions et de décisions éclairées dans le respect de ses objectifs et de sa mission.

C'est dans ce contexte, et en s'inspirant des saines pratiques de gestion des risques, que **SPORTSQUÉBEC** se dote d'une politique et formalise ses façons de faire en cette matière.

Avant de déterminer les risques auxquels elle est exposée, **SPORTSQUÉBEC** définit les objectifs par rapport auxquels ses dirigeants peuvent entrevoir les événements et les risques susceptibles de nuire à leur atteinte. Toute activité de gestion du risque doit s'harmoniser avec les objectifs et les priorités de **SPORTSQUÉBEC**.

SERA ABORDÉ DANS CETTE POLITIQUE

Cadre et application	1
Définitions	2
Processus et méthodologie	2
Rôles et responsabilités	6
Dispositions finales	7

CADRE ET APPLICATION

La présente politique s'applique à tous les membres du personnel de **SPORTSQUÉBEC** ainsi qu'à l'ensemble des membres du conseil d'administration. Les membres du personnel doivent bien comprendre les principaux risques pouvant nuire à la réalisation de la mission de **SPORTSQUÉBEC**. Ils doivent faire preuve de vigilance et dénoncer tout événement ou circonstance pouvant constituer un risque.

Le conseil d'administration agit à titre de gardien de la gestion des risques. Il détermine la priorisation accordée aux différents risques et veille à ce que les stratégies de gestion adéquates soient mise en place.

Principes directeurs

Les principes directeurs ci-dessous guident la gestion des risques chez **SPORTSQUÉBEC** :

La gestion des risques: l'affaire de tous

La gestion des risques concerne tous les membres du personnel et tous les membres du conseil d'administration. **SPORTSQUÉBEC** doit favoriser le développement d'une culture de gestion des risques. À ce titre, il s'assure de disposer des compétences, des ressources et des outils nécessaires pour assurer une saine gestion des risques.

Les risques et la stratégie : une combinaison indissociable

La gestion des risques doit faire partie intégrante de la prise de décision et des stratégies de **SPORTSQUÉBEC**. Dans le cadre de la planification stratégique, les risques liés à la mission et aux objectifs doivent être pris en compte.

L'imputabilité

La transparence est inhérente à une saine gouvernance. La direction générale s'engage à communiquer au conseil d'administration une information de qualité sur la gestion des risques pour lui permettre d'assumer son rôle de gardien de la gestion des risques.

La performance

La direction générale travaille en étroite collaboration avec l'équipe pour assurer une gestion efficace des risques. **SPORTSQUÉBEC** recherche un équilibre optimal entre l'atténuation, le transfert, l'évitement et l'acceptation des risques, le tout, en respectant le seuil de tolérance aux risques identifiés.

DÉFINITIONS

Gestion intégrée des risques : Démarche systématique, continue et proactive visant à identifier, évaluer, gérer et effectuer un suivi des risques susceptibles de nuire à la réalisation de la mission de **SPORTSQUÉBEC**.

Plan d'action de gestion des risques ou Matrice de risque : Inventaire des risques susceptibles de nuire à la capacité de **SPORTSQUÉBEC** de réaliser sa mission. Pour chaque risque, les sources ou causes probables de réalisation du risque ainsi que les conséquences possibles en cas de matérialisation du risque sont décrites. Les mesures de gestion des risques, leur échéancier et les responsables du risque sont également identifiés.

Risque : Tout évènement comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à la capacité de **SPORTSQUÉBEC** de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Probabilité d'occurrence du risque : Niveau de certitude, ou d'incertitude, que le risque identifié se produise.

Le degré d'impact du risque : Si le risque se produit, il s'agit de l'impact concret que le risque aurait sur l'organisation.

Seuil de tolérance au risque ou Appétit aux risques : Niveau maximal de risque que **SPORTSQUÉBEC** est prêt à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés et dans le cadre de ses activités. Ce niveau d'appétit ou de tolérance aux risques est défini par le conseil d'administration.

Mesures de contrôle ou Stratégies de gestion : Toutes les mesures identifiées pour gérer les risques.

Surveillance : Consiste à suivre l'évolution des risques et des mesures de contrôle en place par l'utilisation d'indicateurs clés pour déterminer leur efficacité et les ajustements nécessaires.

PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le processus ci-dessous définit les étapes mises en œuvre pour assurer la gestion intégrée des risques chez **SPORTSQUÉBEC**.

Identifier les risques

SPORTSQUÉBEC se dote d'un registre des risques. Pour se faire, il dresse un inventaire le plus exhaustif possible des risques susceptibles de nuire à sa capacité de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs. Cet inventaire décrit, pour chaque risque, l'ensemble des sources ou des causes probables de réalisation du risque et des conséquences possibles en cas de matérialisation du risque.

Les risques chez **SPORTSQUÉBEC** sont divisés en fonction de cinq grandes familles :

- **Stratégique** : risques liés à la mission et à la gouvernance.
- **Opérationnel** : risques liés aux opérations et à l'utilisation des ressources.
- **Financier** : risques liés à la pérennité financière.
- **De conformité** : risques liés à la conformité aux lois, aux réglementations, de déontologie et à l'éthique
- **Réputationnel** : risques liés à l'image de la Corporation.

Les risques peuvent émaner de différentes sources, qu'elles soient internes, externes, environnementales, etc. L'identification des risques doit être faite en ratissant les différentes sources de risques, comme : gouvernance, politiques, services publics, conception non adaptée aux besoins, livrables, devis, coûts, échéancier, permis, financement, contrats, etc.

Évaluation des risques

Les risques identifiés doivent être évalués en fonction de deux critères distincts, soit la probabilité d'occurrence et le niveau d'impact s'ils se produisaient. Chacune de ces deux variables doivent être évaluées indépendamment l'une de l'autre.

Évaluation de probabilité d'occurrence

Le tableau ci-dessous présente les cinq niveaux de probabilité d'occurrence du risque sur lesquels l'évaluation des risques doit être réalisée.

Probabilité d'occurrence	
1-Faible	Probabilité négligeable, presque nulle, par exemple, un cataclysme majeur.
2-Mineur	L'événement peut se produire mais il a de faibles chances de se produire
3-Modéré	L'événement s'est produit plusieurs fois et il peut ou non se (re)produire.
4-Élevée	L'événement a plus de chance de se produire que de ne pas se produire.
5-Critique	L'événement est presque certain.

Évaluation du niveau d'impact

Le tableau ci-dessous présente les cinq niveaux d'impacts sur lesquels l'évaluation des risques doit être réalisée.

Niveau d'impact	
1-Faible	Impact minime, négligeable ou nul.
2-Mineur	Impact léger, retard de certaines activités, budget très peu impacté.
3-Modéré	Impact partiel, certaines dates-clés sont en péril, budget légèrement impacté et qualité du livrable légèrement atteinte.
4-Élevé	Objectifs en grande partie compromis, échéancier retardé, budget impacté et qualité du livrable atteinte, mais alternatives existantes
5-Critique	Impact majeur, échéancier très en retard, le budget et la qualité du livrable sont totalement compromis.

Les facteurs suivants guident **SPORTSQUÉBEC** dans l'évaluation de la gravité des risques :

- L'impact financier;
- L'impact sur la qualité du service aux membres;
- L'impact sur la réalisation du plan stratégique;
- L'impact sur l'interruption possible des activités;
- L'impact sur l'atteinte à la réputation ou la perte de confiance;
- Le niveau d'attention requis en cas de matérialisation du risque.

Échelle d'impacts des risques

L'échelle de mesure est un outil permettant l'évaluation la plus juste possible de la gravité d'un risque. Elle permet aux intervenants d'évaluer l'impact du risque à partir d'une base commune.

Niveaux de gravités	Impact financier	Qualité des services aux membres	Impact sur la réalisation du plan stratégique	Interruption des activités	Atteinte à la réputation	Attention requise
1-Faible	Impact financier mineur	Très peu voire pas d'irritants	Affecte peu ou pas l'atteinte d'un seul axe stratégique	Aucune d'interruption des activités	Couverture médiatique négative très limitée voire nulle ou augmentation minimale des plaintes	Pas d'ajustement nécessaire des ressources en place
2-Mineur	↓	↓	↓	↓	↓	↓
3-Modéré						
4-Élevé						
5-Critique	Impact financier majeur	Irritants majeurs et répétés, niveau grave d'insatisfaction	Affecte l'atteinte des orientations stratégiques	Arrêt prolongé des activités ou programmes	Couverture médiatique négative prolongée ou augmentation de 50 % des plaintes	Ajustements majeurs et ajout important de ressources

Évaluation de l'importance des risques

L'importance des risques peut être ensuite calculé à l'aide de la matrice des priorités. À l'aide des deux variables précédemment évaluées, chaque risque se voit attribué un degré d'importance. La liste des risques et leur évaluation est présentée au comité d'audit puis au conseil d'administration.

PROBABILITÉ	Critique	5	10	15	20	25
	Élevée	4	8	12	16	20
	Modérée	3	6	9	12	15
	Mineur	2	4	6	8	10
	Faible	1	2	3	4	5
		Faible	Mineur	Modéré	Élevé	Critique
DEGRÉ D'IMPACT						

L'évaluation de l'importance des risques permet d'identifier les risques prioritaires, ceux auxquels il est important d'accorder une plus grande importance. Cette priorisation permet de déterminer les risques qui seront suivis avec plus d'attention et ceux pour lesquels les actions à entreprendre seront moins grandes.

Déterminer la réponse aux risques

SPORTSQUÉBEC élabore un plan de réponse aux risques, selon le niveau de priorité évalué pour chaque risque. Premièrement, il faut identifier la stratégie de gestion pour chaque risque. Ensuite, vérifier les mesures de contrôles existantes. Enfin, il faut identifier des actions (ou mesures), selon le cas, qui permettront de gérer adéquatement le risque, selon la stratégie adoptée. Ces mesures doivent tenir compte des ressources nécessaires et disponibles, doivent être réalistes et spécifiques à chaque risque, tenir compte des mesures déjà en place et de la stratégie identifiée.

Les stratégies de gestion

Pour chaque risque, une stratégie de gestion doit être identifiée parmi les quatre stratégies potentielles.

➤ **Accepter le risque**

Ne rien faire et accepter de subir les conséquences s'il survient. Peut convenir lorsque la probabilité de l'événement est très faible (par exemple un cataclysme majeur) et que les autres mesures disponibles seraient trop coûteuses.

➤ **Éviter le risque**

Faire un choix qui élimine le risque, qui en réduise la probabilité à 0. Peut convenir lorsqu'il existe une autre façon de faire qui soit satisfaisante et qui élimine complètement le risque (par exemple, choisir d'éviter un partenaire qui s'est avéré non fiable par le passé).

➤ **Transférer le risque à une partie tierce**

Le transfert complet ou partiel du risque à une tierce partie peut convenir lorsqu'il existe une tierce partie prête à assumer le risque et que la prime qu'elle exige en retour de ce service nous apparaît raisonnable. Il existe plusieurs formes de transfert : les assurances, les garanties, le type de contrats utilisés.

➤ **Atténuer le risque**

Par des mesures préventives, réduire la probabilité que l'événement critique se produise. Par des mesures de contingence, limiter l'impact éventuel de l'événement critique s'il se produit.

Les mesures de contrôle existantes

Pour chaque risque identifié, **SPORTSQUÉBEC** dresse une liste des mesures de contrôle existantes. Cet exercice permet de préciser les risques **SPORTSQUÉBEC** pourrait juger acceptables et qui ne seront pas traités de façon prioritaire.

Les mesures de gestion des risques

SPORTSQUÉBEC identifie les actions permettant de gérer adéquatement les risques. Ces actions visent à avoir un effet sur l'une des deux, ou les deux, variables du risque : la probabilité d'occurrence et l'impact du risque.

- Diminuer la probabilité d'occurrence du risque, soit que la probabilité que le risque se matérialisent.
- Diminuer l'impact du risque s'il se produisait.

Suivre et contrôler les risques

Un processus de suivi et de contrôle des risques doit être mis en place afin de gérer adéquatement les risques et les réponses aux risques. Ce processus de surveillance prévoit un suivi du registre des risques sur une base périodique. Pour chaque risque, un responsable est identifié et doit veiller à ce que la réponse au risque soit mis en place et surveiller les impacts.

Les responsables de chaque risque doivent effectuer un rapport de façon périodique au comité de gestion des risques et ce dernier s'assurer analyser les mesures préventives et les mesures de contingences à adopter selon les informations recueillies et l'évolution des risques.

Au minimum une fois à chaque année, une révision complète des risques doit être effectuée et inclure :

- ✧ L'identification des nouveaux risques ;
- ✧ L'évaluation des nouveaux risques et la révision de l'évaluation des risques existants ;
- ✧ La suppression des risques disparus ;
- ✧ L'identification des risques prioritaires ;
- ✧ La détermination de la réponse aux risques identifiés et évalués.

Comité d'audit et de gestion des risques

Les membres du Comité d'audit et de gestion des risques sont nommés par le conseil d'administration de **SPORTSQUÉBEC**. Ce Comité a le mandat de veiller au respect et à l'application de la présente politique, d'assurer une vigie des risques et de suivre le plan de réponse aux risques. Il intervient si les mesures de contrôle sont inefficaces ou en cas de matérialisation d'un risque.

La direction générale présente un tableau de suivi des risques prioritaires et des mesures de mitigation mises en place au Comité d'audit et de gestion des risques. Ce dernier rend ensuite compte au conseil d'administration du suivi de la gestion des risques.

SPORTSQUÉBEC prévoit une révision de son registre des risques sur une base annuelle.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Conseil d'administration :

Le conseil d'administration agit à titre de gardien de la gestion intégrée des risques. À ce titre, il s'assure que **SPORTSQUÉBEC** détermine et évalue les risques et met en place les mesures de contrôle appropriées pour les gérer de manière préventive. Plus précisément, le conseil d'administration a les responsabilités suivantes :

- ✧ Définir le niveau d'appétit aux risques que **SPORTSQUÉBEC** est prêt à accepter pour chacune des grandes familles de risques;
- ✧ Approuver la politique d'évaluation et de gestion des risques et ses mises à jour;
- ✧ S'assurer que les principes et les pratiques de gestion des risques sont compris et appliqués au sein de **SPORTSQUÉBEC**;
- ✧ S'assurer que les risques importants sont pris en compte dans l'élaboration et l'exécution des stratégies;
- ✧ S'assurer que les risques identifiés sont bien gérés;
- ✧ Encourager et favoriser une culture de gestion des risques.

Comité d'audit et de gestion des risques

Le Comité d'audit et de gestion des risques est responsable de veiller à ce que la direction générale mette en place le plan de gestion intégrée des risques, gère les risques en réalisant des mesures de contrôle optimales et rende compte de sa gestion. Il approuve l'évaluation des risques réalisée par le sous-comité de gestion des risques. Le Comité d'audit et de gestion des risques fait rapport au conseil d'administration de la gestion des risques et formule des recommandations pour en améliorer le fonctionnement.

Sous-comité de gestion des risques

Le Comité d'audit et de gestion des risques peut nommer un sous-comité de gestion des risques. Ce Sous-comité est composé minimalement par des administrateurs, membres du personnel et par la direction générale. Le sous-comité de gestion des risques a le mandat de procéder à l'identification des risques, selon le plan de gestion intégrée des risques, de procéder à l'évaluation des risques et de déterminer le plan de réponse aux risques. Il se rencontre minimalement deux fois par année pour effectuer une révision des risques et des mesures de contrôles.

Autres comités du conseil d'administration

Les autres comités du conseil d'administration surveillent les risques en lien avec leur domaine de compétence. À cet effet, la direction générale effectue auprès d'eux un suivi sur l'évolution des risques et l'efficacité des mesures de contrôle mises en place pour assurer la gestion des risques.

Direction générale

La direction générale propose au comité de gestion des risques des orientations et un plan de gestion intégrée des risques et s'assure de sa réalisation avec l'appui de son équipe. Elle est responsable de la surveillance et du suivi des risques pour lesquels elle est identifiée comme responsable.

Membres du personnel

Les membres du personnel doivent contribuer à la mise en place des mesures de gestion des risques et communiquer sans délai à la direction générale les risques pouvant nuire à la réalisation de la mission de **SPORTSQUÉBEC**.

Directions de services

Les directions de services doivent identifier et évaluer les risques inhérents à leur secteur d'activité, service ou équipe. Ils doivent proposer et mettre en œuvre les mesures de gestion des risques adéquates pour gérer efficacement ces risques. Ils doivent communiquer l'information et effectuer ensuite un suivi à la direction générale. Elles sont responsables de la surveillance et du suivi des risques pour lesquels elles sont identifiées comme responsable.

DISPOSITIONS FINALES

La gestion intégrée des risques par **SPORTSQUÉBEC** est proactive et raisonnée. La Corporation tient compte d'un large éventail d'événements possibles, tant à l'interne qu'à l'externe, susceptible d'influencer l'atteinte de ses objectifs.

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration de **SPORTSQUÉBEC** et remplace celles précédemment adoptées. Toute modification ou abrogation à la Politique doit être adoptée par le Conseil d'administration.