Politique d'évaluation et de gestion des risques

ADOPTION		
INSTANCE	**DATE**	**DÉCISION**
Conseil d'administration	14-02-2024	140224-17

MODIFICATION(S)			
INSTANCE	**DATE**	**DÉCISION**	**COMMENTAIRES**
Conseil d'administration	jj-mm-aaaa	Nº-résolution	Modifications ou refonte complète ou autre

RÉVISION	Tous les trois ans
RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE	Conseil d'administration
NUMÉRO	ARLPHAT-12.1J
RÉFÉRENCE CODE DE GOUVERNANCE	12.1J

POLITIQUE D’ÉVALUATION ET DE GESTION DES RISQUES

Préambule

La présente Politique a pour objectif de formaliser les principes et les pratiques de l’Association régionale de loisirs pour personnes handicapées de l’Abitibi-Témiscamingue (l’ARLPHAT) en matière de gestion des risques. Elle vise à encourager une culture de gestion proactive des risques et de prévention des incidents en énonçant les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants, les types de risques pouvant faire l’objet d’une analyse, la temporalité de ces analyses et des indications sur la création du processus d'évaluation et de gestion des risques ainsi que des idées de critères d'évaluation et de mesures de suivi.

La gestion des risques est considérée comme un outil stratégique de gestion permettant de prévenir les incidents, d'optimiser les ressources et de maintenir la confiance des partenaires et des usagers des services. Une approche proactive et préventive est adoptée, en identifiant les risques potentiels, en évaluant leur probabilité et leur impact afin de mettre en place des mesures pour les atténuer ou les éliminer.

En adoptant cette Politique d'évaluation et de gestion des risques, l’ARLPHAT vise à renforcer sa capacité à anticiper les risques, à agir rapidement en cas d'incident et à maintenir une culture de gestion proactive des risques, favorisant ainsi la sécurité, la fiabilité et la durabilité des activités. De plus, en adoptant une telle politique, l’ARLPHAT s’assure de respecter les différentes lois auxquelles elle est assujettie, les différentes politiques de l’organisation et les principes de bonne gouvernance comme indiqué dans le *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir*[1].

Politiques associées

L'ensemble des politiques de l'organisation sont liées, car elles visent, par leur nature même, à éviter des risques.

Contact

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant notre Politique d’évaluation et de gestion des risques, veuillez communiquer avec la direction générale à l’adresse : dierction@arlphat.com

Modification de la Politique

L’ARLPHAT se réserve le droit de modifier cette Politique à tout moment, en respect des lois en vigueur.

[1] *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir | Ministère de l'Éducation et ministère de l'Enseignement supérieur*.

Objectifs

Les dispositions de la présente Politique mise en place par l’ARLPHAT ont pour objet :

- De favoriser un climat ou une culture de conscience du risque;
- De renforcer la capacité du conseil de surveiller et d’encadrer la gestion des risques;
- D’établir le niveau de tolérance au risque de l’organisation;
- De soutenir le processus d’identification des menaces potentielles, des vulnérabilités et des conséquences associées;
- D’évaluer de manière systématique et objective les risques identifiés en évaluant leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel afin de les hiérarchiser et de déterminer les mesures d'atténuation appropriées;
- De mettre en place des mesures préventives pour réduire la probabilité d'occurrence des incidents indésirables;
- D’atténuer les risques identifiés;
- D’établir des protocoles clairs et des plans d'action pour faire face aux incidents qui se produisent malgré les mesures préventives;
- De mettre en place des mécanismes de surveillance et d'évaluation réguliers pour assurer l'efficacité des mesures de gestion des risques;
- De se conformer aux réglementations et aux normes;
- De renforcer la confiance des parties prenantes.

Définitions générales

Risque : le risque est l'expression de la probabilité d'occurrence d'un événement indésirable combinée à l'incidence potentielle de cet événement sur les objectifs, les activités ou les ressources d'une organisation. Il peut résulter de facteurs internes ou externes et est mesuré en termes de conséquences et de probabilité.

Risque significatif : risque identifié comme ayant une incidence potentielle importante sur les objectifs stratégiques de l’ARLPHAT ou menaçant la pérennité de celle-ci.

Évaluation des risques : l'évaluation des risques est un processus systématique et structuré visant à identifier, à évaluer et à hiérarchiser les risques auxquels une organisation est exposée. Elle implique l'analyse de la probabilité d'occurrence des risques et de leur incidence potentielle afin de déterminer leur niveau de priorité.

Gestion intégrée des risques : la gestion des risques englobe toutes les activités coordonnées et les décisions prises pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques. Elle comprend également la planification des réponses aux incidents potentiels, la mise en place de mesures de contrôle appropriées et la communication des risques aux parties prenantes concernées. Elle englobe la culture, les processus et les structures axés sur la gestion efficace des risques et de leurs effets néfastes.

Processus de gestion des risques : application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d’établissement du contexte, d’identification, d’analyse, d’évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques.

Mesures d'atténuation : les mesures d'atténuation sont des actions prises pour réduire ou pour éliminer les risques identifiés. Elles peuvent inclure la mise en place de mesures préventives contrôles (aussi appelées *procédures de contrôle*), de politiques, de procédures, de formations,

d'investissements technologiques ou d'autres actions visant à réduire la probabilité d'occurrence des risques ou à minimiser leur impact potentiel.

Incident : un incident est un événement non souhaité ou inattendu qui perturbe les opérations normales d'une organisation, pouvant entraîner des dommages, des pertes ou des conséquences négatives. Les incidents peuvent être causés par des risques identifiés ou émergents et nécessitent une réponse appropriée.

Plan d'action : un plan d'action est un document décrivant les étapes spécifiques à suivre en cas d'incident ou de réalisation d'un risque identifié. Il comprend les responsabilités assignées, les actions à entreprendre, les échéances et les ressources nécessaires pour faire face à la situation.

Suivi des risques : le suivi des risques est un processus continu visant à surveiller l'évolution des risques identifiés, des mesures d'atténuation mises en place et des indicateurs de performance associés. Cela permet d'évaluer l'efficacité des mesures prises et d'apporter des ajustements si nécessaire.

Registre des risques : document qui renferme des informations détaillées sur les risques, le nom de la personne chargée de leur gestion, de même que la façon de les gérer et de les signaler.

Application

Cette Politique s'applique à toutes les activités de l'organisation et concerne l’ensemble des membres du personnel, le conseil d’administration et la Direction générale.

Rôles et responsabilités

Le conseil d’administration

- Définit la vision stratégique de l'organisation en matière de gestion des risques;
- Approuve la Politique d'évaluation et de gestion des risques et assure sa mise à jour;
- Surveille et évalue la performance globale de la gestion des risques;
- Assure la disponibilité des ressources nécessaires pour la gestion des risques;
- Examine régulièrement les rapports sur les risques des différents comités et les mesures d'atténuation proposées;
- Approuve les plans d’action liés à la gestion des risques;
- Mandate les différents comités en lien avec la gestion des risques;
- Prévoit des moments précis pour recevoir des rapports des permanents sur le risque et pour en discuter;
- Encourage les membres à poser des questions et à fournir des conseils et des instructions aux moments appropriés lors des réunions du conseil;
- Utilise, lorsque nécessaire à la gestion des risques, les sessions à huis clos prévues aux rencontres du conseil d’administration.
- Coordonne la gestion des risques des différents comités;
- Fait l’inventaire raisonnable de l’ensemble des risques non délégués aux autres comités et à la Direction générale de l’organisation et élabore des scénarios d’action et d’intervention;
- Produit un rapport annuel sur leurs activités de surveillance et de gestion des risques.

- Fait l’inventaire raisonnable de l’ensemble des risques au niveau de la gouvernance, de l’éthique et de la déontologie, et élabore des scénarios d’action et d’intervention;
- Produit un rapport annuel sur leurs activités de surveillance et de gestion des risques.

Le comité de ressources humaines

- Fait l’inventaire raisonnable de l’ensemble des risques en ce qui concerne les ressources humaines et élabore des scénarios d’action et d’intervention;
- Produit un rapport annuel sur leurs activités de surveillance et de gestion des risques au conseil d’administration.

La direction générale :

- Établit une culture de gestion des risques dans l'organisation;
- Nomme des responsables de la gestion opérationnelle des risques et délègue les tâches appropriées au sein du personnel;
- Alloue les ressources nécessaires à la gestion des risques;
- Veille à ce que les risques soient régulièrement évalués, surveillés et communiqués;
- Fait l’inventaire raisonnable de l’ensemble des risques en lien avec les opérations de l’organisation, en soutien des différents comités, et élabore des scénarios d’action et d’intervention;
- Tient à jour le registre des risques;
- Informe le personnel sur la Politique et organise des formations à ce sujet;
- Effectue les mises à jour de la Politique.

Les membres du personnel, les bénévoles, les stagiaires et les participantes et participants

- Identifient et signalent les risques dans leur domaine de responsabilité;
- Suivent les procédures établies en matière de gestion des risques;
- Participent aux activités de formation et à la sensibilisation sur la gestion des risques;
- Respectent les mesures de contrôle et de sécurité mises en place;
- Contribuent à l'amélioration continue des processus de gestion des risques.

Processus de gestion des risques

L’organisation doit respecter les éléments suivants :

- Le conseil d’administration choisit et applique un processus de gestion des risques de son choix, à l’aide des outils qu’il juge adéquats et selon les responsabilités énoncées à la section « Rôles et responsabilités » de la présente Politique (voir exemple en annexe 2);
- Le processus doit prévoir l’identification des risques (voir exemples en annexe 1), la probabilité d'occurrence des risques et de leur incidence potentielle afin de déterminer leur niveau de priorité;
- Le processus doit comprendre la rédaction d’un plan d’action permettant au conseil d’administration et l’équipe opérationnelle de mettre en place des mesures d’atténuation pour les risques que l’organisation aura décidé de prioriser;
- Le processus doit comprendre une forme de reddition de comptes à l’assemblée des membres ou à tout bailleur de fonds l’exigeant;

- Le processus de gestion des risques doit être fait au moins une fois l’an, mais le conseil peut choisir une temporalité différente (p. ex. en continu).

Évaluation et mises à jour de la Politique

La Politique sera évaluée tous les trois ans. Le but de l'évaluation est de déterminer si la Politique est appliquée correctement et si des modifications doivent être apportées.

Sources

Cette Politique a été réalisée à l'aide des documents suivants :

CPA Canada (2016). Une gestion intégrée plutôt qu'autonome. Intégrer la gestion des risques à la gestion de l'organisation [PDF]. Repéré sur 01163-RG-Une-gestion-integree-plutot-quautonome.pdf.

Blog gestion de projet (s.d.) Matrice des risques : étapes d'analyse avec modèle et tutoriel vidéo Page Web]. Récupéré sur Matrice des risques: Modèle Excel et tutoriel vidéo (blog-gestion-de-projet.com).

Gouvernement du Canada (2016). Guide de gestion intégrée du risque [Page Web]. Récupéré sur Guide de gestion intégrée du risque - Canada.ca.

Gouvernement du Québec (2023) Étapes d'une démarche de gestion des risques en sécurité civile [Page Web]. Récupéré sur Étapes d'une démarche de gestion des risques en sécurité civile | Gouvernement du Québec (quebec.ca).

Lindsay, H. (2009) 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques [PDF]. Repéré sur https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiU-bm_z__-AhV5FVkFHZy-AqkQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.cpacanada.ca%2F-%2Fmedia%2Fsite%2Fbusiness-and-accounting-resources%2Fdocs%2F20-questions-que-les-administrateurs-dorganismes-sans-but-lucratif-devraient-poser-sur-les-risques-fr-50014.pdf&usg=AOvVaw2KAn6iLiom8LNbmZchm7fF.

Politique de gestion intégrée (cpaquebec.ca).

Leblanc, R. (20 questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser : Recrutement, formation, évaluation et remplacement (cpacanada.ca).

Ministère de la Sécurité publique (2008) Gestion des risques en sécurité civile [PDF]. Repéré sur Gestion des risques en sécurité civile (quebec.ca).

Processus de gestion des risques (s.d). [PDF]. Repéré sur Processus de gestion des risques 1,0.PDF (banq.qc.ca).

Regroupement Loisir et Sport du Québec (s.d.). Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL [PDF]. Repéré sur recueil_politique_et_gouvernance_0.pdf (skidefondquebec.ca).

ANNEXE 1 : les types de risques

Risque politique : changement de réglementation, élection d'un gouvernement qui désire restreindre ses dépenses (perte de revenus), changements politiques et remaniement des ministères rendant les communications plus complexes.

Risque environnemental : catastrophes naturelles, déversement de combustible dans la nature; grêle qui endommage le bâtiment, température qui oblige le report d'une activité.

Risque en matière de conformité : risque d'encourir des amendes et autres pénalités pour des infractions telles que le défaut de verser les retenues salariales, la violation des lois sur la protection de la vie privée, etc. Il s'agit aussi de restrictions imposées sur l'utilisation des fonds provenant de donateurs et d'organismes de financement.

Risque externe : risque de devenir non pertinent, de perdre l'appui du public et des sources de financement, et de ne pas tenir compte des tendances économiques, démographiques ou autres.

- **Risque majeur** : non-pertinence parce que les programmes ou les services ne sont plus populaires ni originaux.

Risque financier : risque de fraude, de faillite financière et de décisions fondées sur des informations inadéquates ou inexactes.

- **Risque majeur** : perte d'une source importante de financement, réduction de la valeur marchande des placements et du revenu généré, projets de collecte de fonds infructueuse, fraudes.

Risque en matière de gouvernance[2] : risque que la surveillance soit inefficace et la prise de décisions déficiente.

Risque lié aux technologies de l'information : risque que les technologies de l'information en place dans l'organisation n'offrent pas un service fiable ni des informations exactes et sécurisées au moment voulu.

- **Risque majeur** : perte ou vol d'informations, incapacité d'effectuer des fonctions critiques tributaires de la technologie.

[2] *Le document* Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL *du Regroupement Loisir et Sport du Québec offre de nombreux exemples de risques reliés à la fonction d'administrateur et des moyens d'atténuer ces risques. Reportez-vous à la bibliographie pour une référence en ligne du document.*

Risque opérationnel ou lié aux programmes : risque d’offrir des services médiocres, de vivre des crises quotidiennes et d’un abus ou d’une négligence du capital humain et des autres ressources, risques en santé et sécurité au travail.

- **Risque majeur** : réaction inadéquate à des urgences, augmentation excessive du coût des ressources humaines et autres, inconduite ou abus sexuel véritable ou présumé par une ou un employé ou par une ou un bénévole.

Risque d’atteinte à la réputation : risque de perdre la cote d’estime, le statut dans la communauté, de même que la capacité de recueillir des fonds et d’attirer des bénévoles éventuels.

Risque stratégique : risque de créer des programmes et des initiatives inadéquats ou irréalistes, et défaut de préserver la force et la pertinence de l’organisme.

- **Risque majeur** : échec d’un projet ou d’une initiative stratégique.

ANNEXE 2 : exemple de processus de gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques comprend les étapes suivantes :

- Établir le contexte;
- Appréciation des risques;
  - Identification des risques dans l'organisation;
  - Analyse des risques[3];
  - Évaluation des risques[4];
- Traitement des risques;
  - Identification des mesures potentielles;
  - Évaluation et sélection des mesures;
  - Planification et mise en œuvre;
- Suivi des plans d'action en comité et par la direction;
- Informer et communiquer au conseil d'administration le suivi des plans d'action par rapport aux risques.

Établir le contexte

L'étape d'établissement du contexte vise à fournir une base solide pour la gestion des risques en comprenant le contexte dans lequel l'organisation opère. Voici quelques points clés à considérer lors de cette étape :

- Compréhension de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs, de ses activités, de son environnement externe et interne, de ses parties prenantes et de sa culture. Cela aide à identifier les risques pertinents et à aligner la gestion des risques sur les objectifs globaux de l'organisation;
- Définir le cadre dans lequel la gestion des risques sera réalisée. Cela peut inclure l'adoption de normes, de cadres de référence ou de méthodologies reconnues pour guider le processus de gestion des risques, ainsi que la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes impliquées;
- Définir les critères de risque servant de base pour évaluer et pour prendre des décisions concernant les risques. Ils peuvent inclure des seuils de tolérance aux risques, des objectifs de performance, des exigences légales ou réglementaires, des attentes des parties prenantes, des contraintes budgétaires, des priorités stratégiques, etc. Il est important de définir ces critères de manière claire et précise.

Appréciation des risques

a) Chaque année, la Direction générale et les différents comités du conseil d'administration élaborent ou mettent à jour la liste préliminaire des risques (le plus de risques possible) et

---

[3] *L'analyse des risques vise à estimer le niveau de chacun des risques identifiés. Par un examen approfondi et plus raffiné de l'information recueillie à l'étape de l'identification des risques, la démarche consiste ainsi à établir l'importance respective des divers risques. Pour ce faire, une analyse détaillée des caractéristiques des aléas en cause et de la vulnérabilité des éléments exposés est nécessaire, afin d'en dégager les probabilités d'occurrence et les conséquences potentielles associées (incidence).*

[4] *Processus visant à déterminer les risques qui requièrent la mise en place de mesures pour en réduire l'importance et à leur attribuer une priorité de traitement. Se base sur les critères établis à l'étape d'établissement du contexte.*

transmettent la liste au comité d'audit. Consultez l'annexe 1 : les types de risques, pour plus d'information.

b) Chacun des membres du comité d'audit sélectionne les dix risques les plus significatifs à partir de la liste préliminaire établie, et compile la liste des 10 à 15 risques les plus sélectionnés par ceux-ci (les « risques significatifs »).

c) Le comité d'audit organise un atelier de discussion avec le conseil d'administration afin d'évaluer chaque risque significatif en fonction de la probabilité et de l'incidence afin de les hiérarchiser.

Traitement des risques

d) À partir des résultats de l'atelier de vote sur les risques significatifs, le conseil d'administration et la Direction générale identifient des mesures possibles pour atténuer ou pour éradiquer les différents risques significatifs.

e) Chaque mesure sera évaluée en fonction de ses effets potentiels sur le risque concerné. Le comité d'audit retiendra la mesure ou la combinaison de mesures les plus appropriées dans le respect des critères de sélection considérés.

f) Selon les mesures choisies, un plan d'action est élaboré conjointement par le propriétaire du risque (p. ex. un risque en santé et sécurité au travail = Direction générale, un risque en gouvernance = comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie) et le comité d'audit.

g) Le conseil d'administration discute et approuve les plans d'action.

Suivi des plans d'action en comité et par la direction

h) Les propriétaires de risques sont responsables de l'exécution des plans d'action et doivent informer le comité du conseil d'administration concerné de l'état d'avancement de ceux-ci selon le délai qu'ils ont établi (p. ex. trimestriellement).

i) L'évaluation de l'efficacité des plans d'action est mesurée selon le type de risque[5].

j) En cas de changement dans l'environnement ou d'efficacité non suffisante des plans d'action, les propriétaires de risques doivent aviser le comité relié au risque pour une mise à jour du ou des plans d'action affectés.

Informer et communiquer le suivi des plans d'action par rapport aux risques

k) Les comités du conseil font état de l'avancement des plans d'action au conseil d'administration bisannuellement.

l) Tous les ans[6], le processus de gestion intégrée des risques doit être effectué au complet afin de doter l'ARLPHAT d'un nouveau plan de gestion intégrée des risques.

m) L'ARLPHAT publie dans son rapport annuel un résumé de ses actions en évaluation et gestion des risques.

---

[5] *Les risques et les plans d'action correspondants n'ont pas tous le même « rythme de vie ». Par exemple, les risques en SST sont généralement continuels et méritent un monitorage mensuel. Pour d'autres types, une occurrence mensuelle sera redondante.*

[6] *Considérant les changements rapides dans l'environnement, nous suggérons de le faire annuellement ou, minimalement, aux deux ans.*

ANNEXE 2 : exemple de grille d’analyse et de registre des risques

ID	Nature du risque	Description	Conséquences	Incidence	Probabilité	Criticité	Mesures préventives[7]	Criticité conservée	Mesures d’atténuation	Fréquence du suivi	Tendance	Responsable
	Financier	Dépassement de budget	Budget				Révision trimestrielle du budget		Marge de sécurité	Trimestrielle	Baisse	Nom
	Juridique et conformité											
	Santé et sécurité		Budget; délais									
	Conformité											
	Gouvernance											
	Technologie de l’information											
	Opérationnel											
	Réputationnel											
	Stratégique											
	Externe											
	Autre											

Conséquences sur : budget, délais, performance (impact sur le livrable ou sur le succès du projet ou du programme)

Incidence (gravité) : mineure, majeure, grave, catastrophique

Probabilité : improbable, peu probable, probable, très probable

Criticité : coefficient calculé à partir de la gravité et de la probabilité (faible, modérée, élevée, très élevée)

Criticité conservée : qualification du risque en considérant les mesures préventives appliquées (faible, modérée, élevée, très élevée)

Tendance : baisse, stable, hausse

Recommandation : reproduire cette grille dans un chiffrier (Excel) afin de pouvoir créer un outil facile à utiliser, avec des menus déroulants, des mises en forme conditionnelles, et des vues spécifiques aux besoins (tableaux croisés dynamiques).

[7] *Aussi appelé « procédures de contrôle ».*

Matrice de criticité des risques