

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES



La mission de la Fédération de golf du Québec (« Golf Québec ») est d'accroître la participation, de développer l'excellence, de promouvoir et de régir la pratique du golf.

À titre de fédération sportive provinciale régissant le golf partout dans la province et dans une partie de l'est de l'Ontario, Golf Québec reconnaît qu'il existe des risques inhérents à toutes les dimensions de sa gouvernance, de sa prestation de programmes et de ses activités commerciales.

Golf Québec s'engage à gérer efficacement les risques afin de contrôler ses actifs et ses passifs, de protéger son personnel, ses membres et ses bénévoles, ainsi que les intervenants du monde golfique et les participant(e)s à ses activités, contre les pertes potentielles, et aussi afin d'atténuer les incertitudes relatives à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et de maximiser ses chances de réaliser sa mission.

Raison d'être

1. Cette politique a pour but de fournir un cadre de référence sur la façon d'aborder la gestion des risques et d'en assurer le suivi au sein de Golf Québec. En général, Golf Québec considère la gestion des risques comme une approche globale visant à améliorer le rendement organisationnel. Cette politique a également d'autres objectifs, à savoir :
 - Renforcer la compréhension de la gestion des risques comme ayant un objectif élargi, au-delà de la simple prévention des poursuites judiciaires, des atteintes à la réputation et des pertes financières.
 - Exercer une fonction éducative auprès du personnel, des participant(e)s, des bénévoles et des membres.
 - À plus long terme, contribuer au déploiement renforcé d'une « culture de gestion des risques » au sein de Golf Québec.
2. Une gestion des risques réussie procure à notre organisation les avantages suivants :
 - Préviend ou limite les blessures ou les pertes que risquent de subir les membres, les bénévoles, les participant(e)s et le personnel.
 - Aide à protéger Golf Québec et ses membres contre les litiges.
 - Fait en sorte que Golf Québec se conforme à toutes les lois, tous les règlements et toutes les normes applicables.
 - Améliore les programmes et les services que Golf Québec offre à ses membres, ses bénévoles, ses participant(e)s, son personnel, ses partenaires et ses commanditaires.

- Favorise l'amélioration de la gestion des affaires et des pratiques de gestion des ressources humaines.
- Rehausse la marque, la réputation et l'image de Golf Québec dans la collectivité.
- Protège les ressources financières de Golf Québec et en assure la stabilité financière à long terme pour soutenir la mission, les objectifs et les valeurs de Golf Québec.

Portée et autorité

3. Le conseil d'administration (« CA ») de Golf Québec est l'ultime responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour l'organisation. Le comité des finances et d'audit a pour mandat d'aider ce dernier à remplir ses obligations de surveillance en matière de gestion des risques.

Le CA a désigné la direction générale comme gestionnaire des risques pour Golf Québec et, à ce titre, de concert avec le comité des finances et d'audit, celle-ci est responsable de la mise en œuvre, du maintien et de la communication de cette politique.

La présente politique s'applique à toutes les activités entreprises par Golf Québec. Lorsque Golf Québec exerce son autorité sur des activités de niveau inférieur au niveau provincial, des mesures de gestion des risques peuvent également être prescrites par les diverses associations régionales de golf pour leur mise en œuvre. Les diverses associations régionales de golf et les clubs membres sont encouragés à préparer des politiques similaires pour régir la gestion des risques à leur niveau.

Politique

4. Golf Québec prend les engagements suivants envers ses membres, ses bénévoles, ses participant(e)s et son personnel :
 - Toutes les activités et tous les événements organisés par Golf Québec seront analysés du point de vue de la gestion des risques.
 - Des mesures systématiques et explicites seront prises pour identifier, évaluer, gérer et communiquer les risques auxquels Golf Québec est confrontée.
 - L'appétit pour le risque diminue généralement lorsque l'importance des conséquences négatives potentielles augmente et augmente lorsque les retombées positives potentielles augmentent.
 - La tolérance au risque de l'organisation mesurera les risques sur la base de 1) leur probabilité et de 2) leur impact, puis identifiera tous les risques comme étant d'importance « faible », « modérée », « grave » ou « critique ».
 - Les stratégies de contrôle des risques seront raisonnables et refléteront la norme de diligence qui convient en toute circonstance (la norme de diligence étant déterminée par les normes écrites/publiées, les pratiques de l'industrie, les

précédents établis de la jurisprudence et le bon sens).

5. Golf Québec reconnaît que la gestion des risques est une activité de grande envergure et une responsabilité partagée. Tous les membres du CA, les dirigeant(e)s, le personnel, les entrepreneurs contractuels et les bénévoles ont la responsabilité permanente de prendre les mesures appropriées dans le cadre de leur autorité et de leurs responsabilités pour identifier, évaluer, gérer et communiquer les risques.

Le processus de gestion des risques

6. La gestion des risques comporte trois étapes : 1) identifier les risques en utilisant une approche d'analyse éclairée du contexte; 2) évaluer l'importance d'un risque en considérant sa possibilité (probabilité) et ses conséquences (impact); et 3) élaborer et mettre en œuvre des solutions et des processus de contrôle pour traiter les risques jugés importants en réduisant leur possibilité, leurs conséquences ou les deux.

L'un des principaux rôles du comité des finances et d'audit de Golf Québec est de déterminer et de gérer les risques. Comme le prévoit le plan de travail du comité, un registre des risques est préparé et tenu à jour par le personnel et est examiné, au moins une fois par an, par le comité des finances et d'audit.

Chaque année, le comité présente un rapport sommaire des principaux risques au CA pour étude et discussion. Le registre détaillé des risques est également mis à la disposition des membres du CA qui peuvent l'étudier sur demande.

7. Les risques peuvent découler d'un certain nombre de catégories d'activités de Golf Québec. Dans le domaine du sport, les installations, l'équipement, les personnes et les programmes donnent tous lieu à des risques. Golf Québec a déterminé que les cinq (5) grandes familles de risques suivantes serviront à identifier les risques :

Risques d'entreprise, c'est-à-dire les risques en lien avec la vision et la mission de l'entité. Ils se composent des sous-groupes de risques suivants :

- *Risques stratégiques* : Risques liés à un changement de perception, à la désaffiliation à la marque, à la perte d'intérêt pour les programmes et les services, à la perte de positionnement stratégique, à l'échec dans la mise en place des projets.
- *Risques d'atteinte à la réputation* : Risques liés à la gestion de l'image et de la réputation, à un scandale, à l'opinion publique, au salissage d'image, à la non-satisfaction de la clientèle, à la baisse ou à l'inégalité dans la qualité des services. Risques liés aux communications internes et externes, aux systèmes de gestion de l'information, à la gestion des crises et des problèmes, aux relations avec les médias, aux occasions manquées de promouvoir et d'exploiter les résultats positifs, à la gestion de la propriété intellectuelle et à la gestion des médias

sociaux.

Risques financiers, c'est-à-dire les risques en lien avec l'utilisation des ressources financières. Ils se composent des sous-groupes de risques suivants :

- *Risques de liquidité* : Risques liés à la surveillance financière et aux rapports financiers, à la préparation du budget, à la souplesse d'affectation des fonds, à l'attraction et à la rétention des commanditaires, à l'investissement et à la gestion des fonds de réserve ainsi qu'à la viabilité financière à long terme. Les risques qui échappent au contrôle direct de l'organisation, tels que les cadres de financement des gouvernements et d'autres agences, les relations avec les gouvernements, les organisations de jeux et les fédérations internationales, la participation à d'autres partenariats sportifs, les décisions et les exigences en matière d'accueil.
- *Risques de crédit* : Risques liés au défaut de remboursement d'une dette octroyée, et ce, aux échéances prévues.
- *Risques de marché* : Risques liés aux pertes découlant de facteurs influençant la performance globale des marchés financiers, hausses imprévues des coûts d'exploitation.

Risques opérationnels, c'est-à-dire les risques en lien avec les activités découlant de l'utilisation efficiente des ressources humaines, matérielles et technologiques. Risques liés aux programmes clés dans les domaines du développement des entraîneur(e)s, des officiel(le)s et des athlètes; de la gestion des ressources humaines, y compris le personnel et les bénévoles; de la capacité organisationnelle à répondre aux attentes des participant(e)s et des parties prenantes; de la gestion des événements et des compétitions; de la nécessité de rester utiles et pertinents pour nos membres; des risques physiques inhérents à notre sport. Ils se composent des sous-groupes de risques suivants :

- *Risques de personnes* : Risques liés à la gestion du personnel (recrutement, embauche, relève, rétention, départ, inconduite, discipline).
- *Risques de processus* : Risques liés à l'utilisation d'outils technologiques à jour et adéquats compte tenu de la nature des activités de l'organisation et aux coûts de ces outils technologiques.
- *Risques de systèmes* : Risques liés au piratage, à la perte ou au vol de données importantes, personnelles ou confidentielles, à l'hameçonnage, aux logiciels malveillants, à la connectivité et au télétravail, à la démission de membres du personnel ou de bénévoles avec perte d'accès aux dossiers ou vol d'information ainsi qu'au changement régulier des mots de passe.
- *Risques informationnels* : Risques liés à la protection de la vie privée et des informations confidentielles, à la perte, au vol ou au partage illégitime de renseignements.
- *Risques extrêmes* : Risques liés à un événement dont la probabilité de réalisation est faible, mais dont les conséquences potentielles seraient très graves, voire

désastreuses, pour une organisation ou une communauté (catastrophes naturelles, risques technologiques, sanitaires ou sociaux).

Risques de conformité, c'est-à-dire les risques en lien avec le respect des lois, règlements, ententes et politiques encadrant les activités de l'organisation. Ils se composent des sous-groupes de risques suivants :

- *Risques de réglementation* : Risques liés à notre inaptitude à nous conformer aux lois et règlements existants régissant l'emploi, la confidentialité, la protection des renseignements personnels, l'anti-pourriel, la santé et la sécurité au travail, les nouvelles législations sur les sociétés, les responsabilités légales des locataires, les marques de commerce et la propriété intellectuelle, les normes antidopage, les normes du gouvernement du Québec en matière de financement et d'imputabilité ainsi que le respect des obligations contractuelles.
- *Risques de gouvernance* : Risques liés à la clarté des rôles et des responsabilités, à la prise de décision et à la surveillance, à la structure organisationnelle et au rendement, à la gestion des différends et des conflits d'intérêts, à la planification de la diversité et de la succession au sein du CA, du personnel, des bénévoles et des comités, à la conservation et au transfert des connaissances.

Risques de fraude, c'est-à-dire tout acte/omission intentionnel ayant pour but de tromper autrui et qui entraîne une perte pour la victime ou un avantage pour le fraudeur.

8. Tous les risques auxquels Golf Québec est confrontée peuvent être traités par la mise en œuvre d'une ou de plusieurs des quatre stratégies générales suivantes :

- *Accepter le risque* – Aucune mesure n'est prise parce que sa probabilité et ses conséquences sont faibles. Il se peut aussi que le risque soit inhérent à l'activité sportive elle-même et donc qu'il puisse être accepté comme tel.
- *Atténuer le risque* – Des mesures sont prises pour réduire la possibilité du risque ou ses conséquences potentielles, par des efforts tels que l'amélioration de la planification, des politiques, de l'organisation, de l'exécution, de la supervision, du suivi ou de l'éducation.
- *Transférer le risque* – Le niveau de risque est accepté, mais il est transféré en partie ou en totalité à d'autres par le biais d'une assurance, d'accords d'exonération de responsabilité ou d'autres contrats d'affaires.
- *Éliminer le risque* – Pour l'éliminer, l'activité à l'origine du risque est évitée. En d'autres termes, il est simplement décidé de ne pas faire quelque chose, d'annuler une activité ou d'éliminer une initiative quelconque.

9. Les stratégies générales mentionnées ci-dessus se traduisent par une variété de mesures de contrôle des risques qui, chez Golf Québec, peuvent comprendre, entre autres :

- Élaboration de politiques.
- Mise en place d'un cadre de contrôle interne.
- Planification de la continuité des activités, y compris les plans de réponse aux incidents critiques.
- Suivi de la conformité.
- Communication et consultation efficace auprès de firmes de services professionnels et des parties prenantes.
- Éducation, instruction, perfectionnement professionnel et formation spécialisée.
- Identification et définition d'un ensemble de valeurs organisationnelles fondamentales, et diffusion de celles-ci partout dans l'organisation et dans le sport.
- Adhésion du personnel clé et des dirigeant(e)s à un minimum obligatoire de qualifications ou certifications.
- Utilisation de contrats solides et juridiquement valables (codes de conduite, ententes avec les athlètes et les entraîneur(e)s, contrats de travail, de sous-traitance, de partenariat).
- Amélioration de la clarté des rôles grâce à l'utilisation de descriptions de tâches écrites et de chartes de comités.
- Supervision et surveillance du personnel, des bénévoles, des participant(e)s et des activités.
- Établissement et communication de procédures de traitement des problèmes, des plaintes et des différends.
- Mise en œuvre de calendriers de révision, d'entretien, de réparation et de remplacement réguliers des équipements.
- Préparation de procédures et de protocoles d'intervention d'urgence et d'incidents critiques.
- Utilisations d'avertissements, de signalisation, d'accords de participation et d'ententes d'exonération de responsabilité lorsque cela est justifié.
- Souscription aux couvertures d'assurance adéquates pour toutes les activités et révision régulière de ces polices.

Rapports et communications

10. Comme mentionné ci-dessus, bien que le CA soit responsable en dernier ressort de la gestion des risques, l'un des principaux rôles du comité des finances et d'audit de Golf Québec est de déterminer et de gérer les risques. Le comité des finances et d'audit se réunit au moins une fois par trimestre et fait rapport au CA des risques identifiés.

Un registre des risques est préparé et tenu à jour par le personnel, puis examiné par le comité des finances et d'audit qui produit un rapport sommaire qu'il soumet au CA au moins une fois par année. Le personnel utilise plusieurs outils pour rendre compte des tactiques de gestion des risques au comité des finances et d'audit (et au CA lorsque cela est justifié). Ces outils sont les suivants, entre autres :

- Un registre détaillé des risques.

- Une liste de contrôle de la conformité réglementaire.
- Un registre des contrats.
- Un cadre de contrôle interne.

11. Golf Québec reconnaît que la communication et la consultation sont des éléments essentiels de la gestion des risques. La présente politique sera communiquée à tout le personnel, aux comités, aux bénévoles, aux participant(e)s, aux membres, aux parties prenantes et aux associations régionales de golf. Ils seront tous encouragés à transmettre à Golf Québec leurs questions et leurs préoccupations en matière de gestion des risques.

Assurances

12. Golf Québec maintient un programme d'assurances complet qui prévoit, entre autres, une couverture de la responsabilité civile générale. Lors du renouvellement annuel de la présente police, Golf Québec consulte la société qui l'assure afin de déterminer s'il y a des lacunes, des problèmes ou des préoccupations émergents qui doivent être abordés dans le cadre du renouvellement de ladite assurance.

13. Les risques ne sont pas tous assurables. Toutefois, dans le cadre de son engagement en matière de gestion des risques, Golf Québec prendra toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'une couverture d'assurance est en place pour les activités essentielles à la mission de Golf Québec qui présentent des risques et qui peuvent être assurées.