



POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La mission de l'Association royale de golf du Canada, œuvrant sous le nom de Golf Canada (« **Golf Canada** »), en tant qu'organisme directeur du golf au Canada, est d'augmenter la participation et l'excellence canadiennes au golf.

À titre de Fédération nationale de sport régissant le golf partout au Canada, Golf Canada 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 Canada 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 participants 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.

Objectif

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 Canada. En général, Golf Canada 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 participants, des bénévoles et des membres.
 - À plus long terme, contribuer au déploiement renforcé d'une « culture de gestion des risques » au sein de Golf Canada.
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 participants et le personnel.
 - Aide à protéger Golf Canada et ses membres contre les litiges.
 - Fait en sorte que Golf Canada se conforme à toutes les lois, tous les règlements et toutes les normes applicables.
 - Améliore les programmes et services que Golf Canada offre à ses membres, bénévoles, participants, employés, partenaires et 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 Canada dans la collectivité.
 - Protège les ressources financières de Golf Canada et en assure la stabilité financière à long terme pour soutenir la mission, les objectifs et les valeurs de Golf Canada.

Portée et autorité

3. Le Conseil d'administration (CA) de Golf Canada est l'ultime responsable de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques pour l'organisation. Le Comité de vérification et de gestion du risque, un comité permanent du CA, a pour mandat d'aider ce dernier à remplir ses obligations de surveillance en matière de gestion des risques. Le CA a désigné le directeur en chef de l'exploitation comme gestionnaire des risques pour Golf Canada et à ce titre, de concert avec le comité de vérification

et de gestion du risque, celui-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 Canada. Lorsque Golf Canada exerce son autorité sur des activités de niveau inférieur au niveau national, des mesures de gestion des risques peuvent également être prescrites par les diverses associations provinciales de golf pour leur mise en œuvre. Les diverses associations provinciales 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 Canada prend les engagements suivants envers ses membres, ses bénévoles, ses participants et son personnel :
 - Toutes les activités et tous les événements organisés par Golf Canada 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 Canada est confronté.
 - Le potentiel d'exposition au risque sera réduit à mesure que l'importance d'un risque aux conséquences négatives augmentera, et sera augmenté à mesure que l'importance d'un risque aux conséquences positives augmentera.
 - La tolérance au risque de l'organisation mesurera les risques potentiels sur la base de leur (i) probabilité et de leur (ii) impact, puis identifiera tous les risques comme étant d'importance « élevée », « moyenne-élevée » ou « acceptable ».
 - 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 Canada reconnaît que la gestion des risques est une activité de grande envergure et une responsabilité partagée. Tous les administrateurs, dirigeants, employés, entrepreneurs contractuels et 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 potentiels 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 mesures pour traiter les risques jugés importants en réduisant leur possibilité, leurs conséquences ou les deux. L'un des principaux rôles du Comité de vérification et de gestion du risque de Golf Canada est de déterminer et de gérer les risques potentiels. 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 de vérification et de gestion du risque. Chaque année, le comité présente un rapport sommaire des principaux risques au Conseil d'administration 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.

Les risques peuvent découler d'un certain nombre de catégories d'activités de Golf Canada. Dans le domaine du sport, les installations, l'équipement, les personnes et les programmes donnent tous lieu à des risques potentiels. Golf Canada a déterminé que les catégories suivantes serviront à identifier les risques :

- **Risques opérationnels/de programme** : Risques liés aux programmes clés dans les domaines du développement des entraîneurs, des officiels 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 participants 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.

- **Risques de conformité** : Risques liés à notre inaptitude à nous conformer aux lois et règlements existants régissant l'emploi, la confidentialité, l'antipourriel, la santé et la sécurité au travail, les nouvelles législations sur les sociétés, les responsabilités légales des locataires, le statut d'organisme de bienfaisance de l'ACESA, les marques de commerce et la propriété intellectuelle, les normes antidopage, les normes de Sport Canada en matière de financement et d'imputabilité, et le respect des obligations contractuelles.
- **Risques de communications** : 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, à la gestion de l'image et de la réputation, aux occasions manquées de promouvoir et d'exploiter les résultats positifs, à la gestion de la propriété intellectuelle, à la gestion des médias sociaux et à la confidentialité.
- **Risques externes** : 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 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 Conseil d'administration, du personnel, des bénévoles et des comités, à la conservation et au transfert des connaissances.
- **Risques financiers** : 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.

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

- **Garder 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.
- **Réduire 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** – accepter le niveau de risque, mais en transférer une partie ou la totalité à d'autres par le biais d'une assurance, d'accords d'exonération de responsabilité ou d'autres contrats d'affaires.
- **Éviter le risque** – éliminer le risque en évitant l'activité à l'origine du risque – en d'autres termes, décider simplement de ne pas faire quelque chose, d'annuler une activité ou d'éliminer une initiative quelconque.

8. Les stratégies générales mentionnées ci-dessus se traduisent par une variété de mesures de contrôle des risques qui, chez Golf Canada, 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 le sport.
- Adhésion du personnel clé et des dirigeants à un minimum obligatoire de qualifications ou certifications.
- Utilisation de contrats solides et juridiquement valables (codes de conduite, ententes avec les athlètes et les entraîneurs, 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 cadres de références de comités.
- Supervision et surveillance du personnel, des bénévoles, des participants et des activités.
- Établissement et communication de procédures de traitement des problèmes, plaintes et différends.
- Mise en œuvre de calendriers de révision, entretien, réparation et remplacement réguliers des équipements.
- Préparation de procédures et 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.
- Souscrire des couvertures d'assurance adéquates pour toutes les activités et les réviser régulièrement.

Rapports et communications

9. Comme mentionné ci-dessus, bien que le Conseil d'administration soit responsable en dernier ressort de la gestion des risques, l'un des principaux rôles du Comité de vérification et de gestion du risque de Golf Canada est de déterminer et de gérer les risques potentiels. Le Comité de vérification et de gestion du risque 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 de vérification et de gestion du risque 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 de vérification et de gestion du risque (et au Conseil d'administration lorsque cela est justifié). Ces outils sont les suivants, entre autres :
 - a) Un registre détaillé des risques
 - b) Une liste de contrôle de la conformité réglementaire
 - c) Un registre des contrats
 - d) Un cadre de contrôle interne
10. Golf Canada 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 participants, aux membres, aux parties prenantes et aux associations provinciales de golf, et tous seront encouragés à transmettre à Golf Canada leurs questions et préoccupations en matière de gestion des risques.

Assurances

11. Golf Canada 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 Canada

consulte la société qui l'assure afin de déterminer s'il y a des lacunes, problèmes ou préoccupations émergents qui doivent être abordés dans le cadre du renouvellement de ladite assurance.

Les risques ne sont pas tous assurables. Toutefois, dans le cadre de son engagement en matière de gestion des risques, Golf Canada 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 Canada qui présentent des risques et qui peuvent être assurées.