

# POLITIQUE

## D'ÉVALUATION ET DE GESTION DES RISQUES DE TOUTE NATURE

Fédération de  
cheerleading  
du Québec

## 1 PRÉAMBULE

La Fédération de cheerleading du Québec (FCQ) est l'organisation régissant le sport du cheerleading sur la scène provinciale et détient l'autorité pour fournir les règles de conduite dans la promotion et le développement du sport et pour choisir et préparer les équipes québécoises pour la compétition nationale. La FCQ s'engage à gérer les risques de l'organisation en s'assurant que ses décisions et ses actions reflètent ses normes et valeurs.

## 2 OBJECTIF

Le but de cette politique est de fournir une déclaration d'orientation sur la façon dont les risques sont gérés par la FCQ. En général, nous voyons la gestion des risques comme une approche globale qui permet d'améliorer les performances de l'organisation. La *Politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature* est directement liée au *Registre des risques* de la FCQ. 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 la FCQ.

**Ultimement, une bonne gestion des risques permettra à la FCQ d'obtenir les avantages suivants :**

- Prévenir et limiter les blessures ou les pertes de participants, bénévoles et employés;
- Aider à protéger la FCQ et ses membres contre des litiges inutiles;
- S'assurer que la FCQ respecte les lois, règles et normes applicables;
- Améliorer la qualité et la pertinence des programmes et services offerts par la FCQ 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 la FCQ 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 la FCQ à atteindre ses objectifs stratégiques.

## 3 ÉTENDUE DES POUVOIRS

Le directeur général est le gestionnaire des risques désigné de la FCQ 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 conformément à cette politique, qui s'applique à toutes les décisions et activités entreprises au nom de la FCQ. Cette politique s'applique à toutes les décisions et activités entreprises au nom de la FCQ.

## 4 DÉFINITIONS

### 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 certaine** — va se produire; arrive de façon hebdomadaire

### Conséquence (C)

**Mineure** — aura un impact sur l'atteinte d'un objectif, mais peu 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 la FCQ. La FCQ a déterminé les catégories suivantes, qui seront utilisées pour identifier les risques :

### 1. 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; gestion des ressources humaines, y compris le personnel et les bénévoles; capacité organisationnelle à répondre aux attentes des membres et des parties prenantes et à respecter les engagements identifiés; risque lié à la planification stratégique; 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; statut d'organisme de bienfaisance de la ACESA; politiques antidopage; normes de Sport Canada/ANP/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; maintenir 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 (ANP, COC, CPC, Sport Canada et autres agences); relations avec les gouvernements, les organisations de jeux et les fédérations internationales; 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.

### 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.

# 5 POLITIQUE

La FCQ prend les engagements suivants :

- Les activités et événements entrepris par la FCQ 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 la FCQ 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).

La FCQ 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 d'évaluation et de gestion des risques de toute nature* est liée au *Registre des risques* de la FCQ. 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.

## 6 TOLÉRANCE À L'ÉGARD DU RISQUE

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 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	Fortte 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 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 DU RISQUE		CONSÉQUENCE			
		Mineure	Modérée	Sévère	Catastrophique
PROBABILITÉ	Presque certaine	Modérée	Modérée	Très élevée	Très élevée
	Probable	Modérée	Modérée	Élevée	Très élevée
	Possible	Faible	Faible	Élevée	Très élevée
	Peu probable	Faible	Faible	Modérée	Élevée

## 7 PROCÉDURE

### 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 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; et
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.

### La FCQ 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 la FCQ.
2. Les risques qui surviennent et sont considérés comme très élevés sont traités ainsi :
  - a) Si un risque élevé est identifié par le personnel, le DG doit le communiquer au président de la FCQ dans les 48 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 très élevé est identifié, le DG doit déployer tous les efforts raisonnables afin de contacter immédiatement le président de la FCQ. 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 la FCQ fait face peuvent être traités avec l'une ou plusieurs des quatre stratégies suivantes :

- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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 la FCQ;
- 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.

## 8 RAPPORT ET SURVEILLANCE CONTINUE

Afin de s'assurer que la gestion des risques reste une priorité au sein de la FCQ et pour promouvoir une culture qui adopte une perspective de gestion des risques, la gestion des risques sera un point permanent à l'ordre du jour de toutes les réunions 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.

La FCQ 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 :

- ✓ Le personnel devra revoir le Registre des risques de la FCQ tous les 3 mois ou lorsqu'un risque survient;
- ✓ Le personnel devra fournir une mise à jour concernant les questions liées aux risques lors de toutes les réunions du conseil d'administration;
- ✓ Si des modifications ou des mises à jour additionnelles de la *Politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature* sont nécessaires en cours d'année, le personnel devra les présenter pour discussion et approbation au conseil d'administration;
- ✓ Le conseil d'administration devra réviser et mettre à jour annuellement le Registre des risques et la *Politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature* 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.



## 9 ASSURANCES

La FCQ 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 la FCQ. Lors du renouvellement annuel de cette police, la FCQ 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, la FCQ 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 la FCQ.

## 10 RÉFÉRENCES

Politique inspirée en partie de la Politique de gestion des risques de Judo Canada

Programme de gestion du risque (ONS)

Sport Pur

<https://cces.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/cces-risk-management-program-2019-f.pdf>

Registre des risques

Sport Pur

<https://cces.ca/fr/registre-des-risques>

Guide

Gestion des risques

Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP)

[https://www.feep.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/FEEP\\_Guide\\_gestion\\_risques\\_FINAL.pdf](https://www.feep.qc.ca/wp-content/uploads/2019/05/FEEP_Guide_gestion_risques_FINAL.pdf)

Gestion du risque

Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance

Nicole Bertrand, Prince Albert & District Chamber of Commerce

Lyn Brown, Prince Albert & District Chamber of Commerce

[http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/prince\\_albert\\_guide\\_fr.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/prince_albert_guide_fr.pdf)

Guide d'introduction à la gestion des risques au sein d'une Première Nation

Le Conseil de gestion financière des Premières Nations

[https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management\\_FR.pdf](https://fnfmb.com/sites/default/files/2018-03/Introductory%20Guide%20to%20Risk%20Management_FR.pdf)

## 11 HISTORIQUE

Dernière révision : 14 août 2022

Approbation par le conseil d'administration : 1 mai 2023

Prochaine révision : 14 août 2024

# ANNEXE A

Registre des risques de la FCQ

RISQUE	ÉVALUATION DU RISQUE			MESURES D'ATTÉNUATION	STRATÉGIE	RESPONSABILITÉ
	Probabilité	Conséquence	Importance			

Révisé le : 2023-05-09

Approuvé par le conseil d'administration le : 2023-05-09

# ANNEXE B

Feuille de travail d'évaluation de risque

## ÉTAPE 1 IDENTIFIEZ LE RISQUE

(RISQUE = L'ÉVENTUALITÉ QUE QUELQUE CHOSE SE PRODUISE QUI AFFECTERA L'ATTEINTE DES RÉSULTATS DÉSIRÉS)

## ÉTAPE 2 ANALYSEZ LE RISQUE

La *probabilité* que ce risque se produise est :

- **peu probable** – moins probable que cela se produise que cela ne se produise pas
- **possible** – aussi probable que cela se produise que cela ne se produise pas
- **probable** – plus probable que cela se produise que cela ne se produise pas
- **presque certaine** – certain que cela va se produire

La *conséquence* si ce risque se produit est :

- **mineure** – aura un effet sur l'atteinte de l'objectif, effet pour lequel on peut prendre des mesures d'ajustement à l'interne
- **modérée** – aura un effet sur un certain aspect de l'atteinte de l'objectif, effet qui va exiger des changements à la stratégie ou à la prestation de programmes
- **sévère** – aura un effet important sur l'atteinte de l'objectif
- **catastrophique** – aura un effet débilisant sur l'atteinte de l'objectif

	Mineure	Modérée	Sévère	Catastrophique
Presque certaine				
Probable				
Possible				
Peu probable				

### ÉTAPE 3 ÉVALUEZ LES OPTIONS D'INTERVENTIONS FACE AU RISQUE

Décrivez quels contrôles/quelles mesures actuelles sont présentement en place pour faire face à ce risque?

Ces contrôles/mesures sont-ils adéquats? Pourquoi?

Ce risque peut-il être *accepté* tel quel, avec les contrôles actuels en place?  Oui  Non

Justification : si la réponse est « oui », les questions suivantes n'exigent pas de réponses.

Ce risque peut-il être *évité* tout à fait?  Oui  Non Si oui, comment?

Ce risque peut-il être *transféré* à d'autres?  Oui  Non Si oui, comment et à qui?

Quelles sont les autres mesures de traitement que nous pouvons utiliser pour *réduire la possibilité* ou *réduire les conséquences* de ce risque?

# ANNEXE C

Auto-évaluation - 25 questions pour le conseil d'administration sur la gestion des risques

## SECTION 1

Vérifier que la direction dispose d'un cadre et d'un processus efficaces de surveillance de l'évolution de l'environnement stratégique, des nouveaux risques d'entreprise et possibilités d'affaires clés, de leur gestion, de même que des modifications requises aux orientations stratégiques.

No	Question	Oui / Non
1	L'établissement dispose-t-il d'un système de gestion des risques efficace permettant de définir clairement les rôles et les responsabilités, de même que les attentes et les objectifs, tout en faisant en sorte que la direction rende des comptes ?	
2	La direction a-t-elle établi un ensemble bien défini de fonctions chargées de l'identification, de l'évaluation et de la surveillance des risques ?	
3	Les processus ou systèmes de gestion des risques sont-ils conçus de façon à permettre une gestion globale des risques, plutôt qu'une gestion en silos ?	
4	Existe-t-il un cadre de contrôle interne solide assurant la mise en œuvre de contrôles permettant d'atténuer les risques d'entreprise importants ?	
5	Le comité d'audit est-il proactif et a-t-il la capacité et le niveau de compréhension requis pour apprécier et évaluer les risques financiers ?	
6	L'établissement dispose-t-il d'une fonction audit interne capable de conseiller la haute direction et le conseil d'administration en toute objectivité ?	
7	Les enseignants sont-ils formés et informés des mesures à prendre dans le cadre de certains risques ?	
8	Les auditeurs externes connaissent-ils suffisamment les processus et les transactions de l'établissement ?	
9	Le conseil d'administration procède-t-il à un suivi régulier des risques potentiels de l'établissement ?	

## SECTION 2

Vérifier que les communications de la direction avec les parties prenantes sont efficaces et qu'elles permettent les échanges bidirectionnels d'informations et d'idées.

No	Question	Oui / Non
10	Les risques de réputation font l'objet d'un suivi régulier de la part de l'établissement ?	
11	Les relations avec les collectivités sont-elles encadrées par une stratégie adéquate ?	
12	Entretenons-nous de bonnes relations de travail avec les employés, les fournisseurs et les partenaires ?	
13	Entretenons-nous de bonnes relations avec les organismes publics et les organismes de réglementation ?	
14	L'établissement peut-il s'appuyer sur des ressources et des infrastructures de communication efficaces ?	
15	Les hauts dirigeants ont-ils reçu de la formation sur l'art de communiquer avec les médias ou la gestion de crise ?	
16	L'établissement dispose-t-il d'une stratégie efficace en matière de médias sociaux ? Cette stratégie est-elle assortie de processus, de rôles et de responsabilités bien définis ainsi que d'une stratégie d'atténuation des risques ?	
17	Savons-nous quels sont les groupes de médias sociaux qui s'intéressent à nous et cultivons-nous une image positive auprès de ces groupes ?	
18	Disposons-nous d'une solide stratégie à l'égard de la responsabilité sociale de l'établissement ?	
19	Disposons-nous d'un système de détection des risques avant qu'ils ne dégénèrent en situations de crise (p. ex., indicateurs de performance clés, sondage sur la satisfaction de la clientèle, rapports d'analyse comparative de la concurrence et d'analyse sectorielle, modèles de simulation de crise financière à jour) ?	
20	L'établissement fait-il preuve de vigilance relativement aux pressions émanant des parents, de la communauté et des autres parties prenantes ?	

### SECTION 3

Gérer les crises et communiquer en situation de crise.

No	Question	Oui / Non
21	Disposons-nous de ressources financières adéquates, compte tenu des risques que nous prenons ?	
22	L'établissement dispose-t-il de plans lui permettant de composer avec les situations d'urgence possibles ?	
23	Ces plans ont-ils été mis à l'épreuve dans le cadre de simulations ou de mises en situation hypothétiques ?	
24	Disposons-nous des ressources et des structures de communication requises pour soutenir l'établissement en situations de crise ?	
25	Avons-nous songé à l'impact des médias sociaux en cas de crise et sommes-nous prêts à y faire face ?	



# ANNEXE D

Liste non exhaustive des risques potentiels

## RISQUE STRATÉGIQUE

- Baisse démographique
- Catastrophes naturelles
- Climat organisationnel
- Pénurie de main-d'œuvre
- Sécurité de l'établissement (attentat, évacuation, confinement)

## RISQUE FINANCIER

- Achat de biens et services
- Fraude / vol
- Projets majeurs (coûts / bénéfices)
- Subventions gouvernementales

## RISQUE OPÉRATIONNEL

- État des infrastructures / bris majeurs
- Conformité financière
- Conformité CNESST / MAPAQ
- Conformité ministérielle (éducation)
- Relations de travail (instances syndicales)
- Roulement du personnel
- Sécurité des participants (blessures, activités)

## RISQUE LIÉ AUX TECHNOLOGIES

- Sécurité informatique
- Piratage du système informatique
- Risque relié à l'utilisation de l'information
- Publication d'une photo d'un participant sans le consentement des parents
- Accès au dossier d'un participant pour un employé non autorisé
- Utilisation inadéquate des réseaux sociaux par un employé

## RISQUE D'ATTEINTE À LA RÉPUTATION

- Atteinte à la réputation
- Qualité des services
- Satisfaction de la clientèle
- Sécurité des participants (agressions)

## RISQUE RELIÉ À LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR

- Se placer en situation de conflit d'intérêts
- Manquer de loyauté et de bonne foi
- Faire des déclarations publiques inconsidérées
- Refuser ou retarder indûment de prendre une décision
- Ne pas respecter les lois et/ou règlements, négliger de présenter les rapports prescrits et de verser les redevances aux gouvernements
- Dilapider les biens de la Fédération
- Ne pas évaluer ses décisions et celles du directeur général
- Contracter sans autorisation
- Ne pas encadrer adéquatement les employés
- Ne pas encadrer adéquatement les bénévoles
- Abus et harcèlement
- Congédiement abusif
- Accident de travail sur les lieux et hors des lieux du travail et accident automobile (risque assurable)
- Incendie, inondation et autres dommages
- Données informatiques
- Mauvaises décisions de la part des administrateurs, bénévoles et employés
- Propriété intellectuelle et droits d'auteurs
- Risques liés aux services rendus et d'un refus de service