

## Titre 1.2 Gestion des risques

### 1. Définition

La gestion des risques est un processus systématique d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques susceptibles de menacer les objectifs ou la stabilité d'une organisation. Une gestion efficace des risques implique des procédures coordonnées dans toutes les activités de l'organisation pour garantir que les risques potentiels sont gérés de manière proactive.

Le modèle à trois lignes pour la gestion des risques du CIO fournit un cadre structuré pour la gestion des risques et la gouvernance au sein de l'organisation. La première ligne comprend les fonctions opérationnelles qui gèrent et signalent les risques dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Ces fonctions sont intégrées aux opérations courantes de l'organisation, garantissant que les risques sont identifiés, évalués et traités en temps opportun. La deuxième ligne comprend les fonctions de gestion qui supervisent et soutiennent les contrôles mis en œuvre par la première ligne. Cela comprend l'unité Conformité, Risque et Contrôle interne, qui joue un rôle crucial dans le renforcement de la stratégie de conformité et l'atteinte de normes de gouvernance plus élevées. Cette unité effectue également des analyses de conformité initiales lorsque des manquements potentiels à l'éthique sont détectés par le bureau d'éthique et de conformité. La troisième ligne comprend des fonctions indépendantes, telles que l'audit interne, qui fournissent une assurance objective sur l'efficacité avec laquelle l'organisation évalue et gère ses risques. Ces fonctions indépendantes rendent compte directement aux organes directeurs de l'organisation, et leur autonomie est essentielle pour garantir une surveillance impartiale.

Une politique de gestion des risques claire et complète est essentielle, comme le soulignent les Principes universels fondamentaux de gouvernance et le Partenariat international contre la corruption dans le sport. Cette politique doit comprendre l'identification des risques potentiels, notamment ceux liés à la corruption, au dopage, à la manipulation des compétitions, aux facteurs financiers, politiques, juridiques, de réputation, environnementaux, aux droits de l'homme, à la sécurité, aux facteurs opérationnels et à la protection des données. Une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués et classés en fonction de leur impact et de leur probabilité, puis mis en œuvre des stratégies d'atténuation appropriées. Un suivi continu de ces risques et de l'efficacité des mesures d'atténuation est essentiel pour assurer une protection continue contre les menaces.

Outre les risques internes, les organisations doivent également évaluer les risques associés aux tiers, tels que les clients, les prestataires de services, les fournisseurs et les partenaires, qui pourraient avoir un impact sur la réputation ou la position juridique de l'organisation. En outre, les évaluations des risques doivent s'étendre au personnel et aux bénévoles, couvrant des domaines tels que les dangers physiques, les conflits d'intérêts, la protection, la protection des données et la conformité au RGPD, l'inclusion et l'égalité, et les assurances. Ces évaluations doivent être menées par des personnes qualifiées pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité.

### 2. Scénario idéal

Un plan formel de gestion des risques est en place au sein de l'organisation pour identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent. Ce plan couvre tous les aspects de l'organisation et de ses activités

et définit des procédures continues et des facteurs d'atténuation pour faire face aux risques potentiels. Un gestionnaire des risques ou un comité de gestion des risques a été nommé pour superviser l'exécution du plan de gestion des risques. Les risques sont évalués régulièrement et classés par catégorie afin de hiérarchiser les actions visant à les atténuer. En outre, l'ensemble du processus de gestion des risques est régulièrement revu, en s'appuyant sur les leçons apprises, les retours d'expérience, les rapports ou les enquêtes menées sur les problèmes d'intégrité sportive. L'un des aspects de ce processus consiste à vérifier la conformité des règles et réglementations de l'organisation avec les normes pertinentes (par exemple internationales ou nationales). Le plan de gestion des risques est lié aux plans de gestion de crise et de communication de crise au cas où le plan de gestion des risques ne parviendrait pas à atténuer ou à éliminer le risque.

### 3. Risques

- Incapacité à faire face à des événements imprévus (ex : perte de sponsors, problèmes d'intégrité, crise mondiale concernant la santé ou l'énergie, etc.)
- Une gestion réactive plutôt que proactive
- Incapacité à identifier les problèmes à un stade précoce
- Méconnaissance des éventuelles défaillances opérationnelles au sein de l'organisation
- Incapacité à agir de manière responsable et opportune lorsque des événements inattendus surviennent ou sont sur le point de survenir
- Instabilité financière voire faillite
- Met en danger la pérennité de l'organisation

### 4. Instruments et éléments clés

<i>Instruments</i>	<i>Éléments clés</i>
<b>Stratégie de gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Évaluation et analyse régulières des risques potentiels.</li> <li>● Registre formel des risques examiné systématiquement par l'organe directeur</li> <li>● Méthodologie et critères clairs pour prioriser les risques et les actions pour atténuer ces risques</li> <li>● Évaluation de tous les aspects de l'organisation, de ses activités et de l'environnement dans lequel votre organisation évolue</li> <li>● Politique et procédures définies sur la manière de gérer, d'atténuer et d'éliminer les risques</li> <li>● Désignation d'une personne responsable (par exemple un gestionnaire des risques) ou d'un organe (par exemple un comité de gestion des risques) et définition claire des rôles et responsabilités dans l'évaluation et la gestion des risques</li> <li>● Présentation au conseil d'administration au moins une fois par an.</li> <li>● Conformité à toutes les normes pertinentes pour atténuer les risques</li> <li>● Plan de communication de crise</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication/accompagnement des parties prenantes : échange de bonnes pratiques</li> <li>• Prise en compte des risques tiers (c'est-à-dire prestataires de services, fournisseurs, partenaires commerciaux travaillant avec l'organisation).</li> </ul>
<p><b>Gestionnaire de risques ou comité de gestion des risques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le responsable ou les membres du comité doivent avoir les compétences et les aptitudes adéquates en matière de gestion des risques</li> <li>• Stratégie claire de gestion des risques comprenant une évaluation et une analyse régulières des risques et des procédures claires à appliquer pour atténuer ou éliminer les risques potentiels</li> <li>• Consultation obligatoire du gestionnaire des risques ou du comité de gestion des risques en cas de décisions stratégiques et financières importantes</li> <li>• Examen régulier de la stratégie de gestion des risques et du processus global de gestion des risques</li> <li>• Examen régulier des parties prenantes qui peuvent représenter un risque ou un soutien pour atténuer les risques</li> </ul>

## 5. Exemples de bonnes pratiques

### Exemple de « Stratégie de gestion des risques »

**Organisation :** Comité international olympique (CIO)

**Description :** Le Comité international olympique (CIO) a inclus la gestion des risques dans ses « Principes universels fondamentaux de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif ». Le principe 4 « Gouvernance financière » comporte une section spécifique sur le contrôle interne et la gestion des risques (4.3) qui stipule qu'« *une politique de gestion des risques claire et appropriée doit être établie* », y compris les aspects suivants :

- Identification des risques potentiels pour les organisations sportives
- un processus d'évaluation des risques, incluant également des tiers, tels que les clients, les prestataires de services, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les intermédiaires, les sous-traitants, etc.
- facteurs atténuants
- surveillance des risques

En ce qui concerne les procédures de gestion des risques internes, le CIO applique son modèle de gouvernance des risques et de l'assurance qui suit le « modèle à trois lignes ». La première ligne regroupe les fonctions opérationnelles qui possèdent et gèrent les risques. Ces derniers sont intégrés aux activités quotidiennes du CIO. Les départements du CIO veillent à ce que les risques soient identifiés, signalés, évalués et traités en temps opportun. La deuxième ligne regroupe les fonctions de gestion qui contribuent à établir et/ou à surveiller la première ligne de contrôles. Celle-ci sert de fonction de surveillance au sein de l'administration du CIO, garantissant que les contrôles, les cadres, les politiques et les procédures sont

mis en place, alignés sur les objectifs du CIO et mis en œuvre dans toute l'administration. La troisième ligne comprend les fonctions indépendantes qui fournissent des assurances aux organes directeurs de l'organisation et au directeur général sur l'efficacité avec laquelle l'organisation évalue et gère ses risques, y compris le fonctionnement des première et deuxième lignes. La troisième ligne est placée sous l'autorité du président du CIO, de la commission d'éthique et du comité d'audit, et comprend le bureau d'éthique et de conformité et les fonctions d'audit. L'audit externe est également un élément de la structure de gouvernance.

**Informations complémentaires :**

[Rapport annuel du CIO 2022.pdf \(olympics.com\)](#)

[Bonne-Gouvernance-FR.pdf \(olympics.com\)](#)

**Exemple de « Stratégie de gestion des risques »**

**Organisation :** Commission australienne des sports (organisme public)

**Description :** Dans le cadre de ses principes de gouvernance du sport, la Commission australienne des sports a consacré le principe 7 « La défense » à un système qui protège l'organisation. L'objectif est de protéger proactivement l'organisation contre tout préjudice. Le conseil d'administration s'assure que l'organisation dispose et maintient des processus robustes et systématiques de gestion des risques. Les éléments clés du cadre de gestion des risques sont les suivants :

- Déclaration d'appétence au risque – quel niveau de risque l'organisation est-elle prête à accepter
- Politique de gestion des risques – évaluation, traitement, suivi et reporting
- Registre des risques – documentant le niveau de menace des risques actuels auxquels l'organisation est confrontée et ce qui est fait pour atténuer ou traiter la probabilité et/ou les conséquences de ces risques

Une gamme de modèles de documents et d'outils est disponible pour être utilisée par les organisations sportives à tous les niveaux pour former un cadre de gestion des risques.

**Informations complémentaires :**

[Principes de gouvernance du sport | Commission australienne des sports \(sportaus.gov.au\)](#)

[Principe 7 : La défense | Commission australienne des sports \(sportaus.gov.au\)](#)

[Guide de mise en œuvre du processus de gestion des risques - Niveau de maturité de base.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](#)

**Exemple « Comité de gestion des risques »**

**Organisation :** Fédération olympique d'Irlande

**Description :** La bonne gouvernance est l'un des cinq piliers stratégiques de la Fédération olympique d'Irlande. Depuis la nomination du nouveau Comité exécutif pour le cycle olympique de Tokyo, des progrès significatifs ont été réalisés dans l'amélioration des pratiques de gouvernance. Cela comprend la rédaction et la mise en œuvre de 23 documents politiques et amendements constitutionnels visant à instaurer des réformes clés. Les changements notables concernent l'introduction de limites de mandat,

une structure révisée pour le Comité exécutif, la création de comités permanents pour assurer la surveillance et l'orientation, et la mise en œuvre récente d'une politique garantissant un équilibre entre les sexes d'au moins 40 % au sein du Comité exécutif. À cet égard, la Fédération olympique d'Irlande dispose d'un Comité « Audit et risque » dédié, dont les membres sont nommés sur le site Web.

**Informations complémentaires :** [Gouvernance – Team Ireland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie/governance-team-ireland)

#### Exemple de « Boîte à outils de gestion des risques »

**Organisation :** Sport New Zealand (organisme public)

**Description :** Le secteur public néo-zélandais a développé une boîte à outils de gestion des risques pour les organisations actives dans le domaine du sport et des loisirs. La boîte à outils comprend un guide de la boîte à outils, un calculateur de risques et des modèles de risques (tels qu'un « modèle d'environnement opérationnel »).

Le système de gestion des risques tel que défini par Sport New Zealand est décrit en cinq étapes différentes : élaborer une politique de gestion des risques, établir l'environnement opérationnel, évaluer les risques, traiter les risques et surveiller/examiner les risques. Pour certaines des différentes étapes, des modèles sont également disponibles (par exemple, un modèle de politique de gestion des risques).

Les documents mettent l'accent sur l'implication du conseil d'administration et des directeurs généraux, compte tenu de leur responsabilité envers la performance de l'organisation. Une autre option répertoriée dans la boîte à outils consiste à créer un comité des risques spécifique doté d'une autorité déléguée du conseil d'administration qui peut piloter le processus de gestion des risques. Outre la réalisation de l'évaluation des risques et le suivi des risques, le comité peut également être chargé de prendre des mesures concernant les risques que l'organisation considère comme inacceptables.

**Informations complémentaires :**

[Boîte à outils de gestion des risques | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz/guidelines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf)

<https://sportnz.org.nz/media/4592/guidelines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

<https://sportnz.org.nz/media/2008/risk-management-toolkit-guide.pdf>

#### Exemple « Gestionnaire des risques » et « Processus de gestion des risques »

**Organisation :** Fédération canadienne de basketball – Canada Basketball

**Description:** Le président et le chef de la direction sont désignés comme « gestionnaires de risques » pour Canada Basketball, responsables de la mise en œuvre, du maintien et de la communication de leur politique s'appliquant à toutes les activités entreprises au nom de l'organisation.

Bien qu'elle soit décrite comme un « énoncé directeur », la politique de gestion des risques vise à maintenir une vision globale des risques auxquels l'organisation pourrait être confrontée, améliorant ainsi la culture de gestion des risques au sein du basketball canadien. Par conséquent, elle couvre les risques opérationnels et de programme, les risques de conformité, les risques de communication, les risques externes, les risques de gouvernance, les risques financiers et la santé et la sécurité des athlètes.

Outre la désignation d'une personne responsable, le document explique également les quatre stratégies générales pour faire face à ces risques (conserver, réduire, transférer ou éviter) et les différentes mesures de contrôle des risques.

Afin de garantir que la gestion des risques fasse partie intégrante du fonctionnement de l'organisation, la gestion des risques a également été ajoutée comme point permanent à l'ordre du jour de chaque réunion ordinaire du Conseil.

**Informations complémentaires :** [63da7ff905dc0a7bdee89a8b\\_FR - Politique de gestion des risques.pdf](https://63da7ff905dc0a7bdee89a8b_FR_Politique_de_gestion_des_risques.pdf) ([website-files.com](https://website-files.com))

## 6. Étapes vers le niveau suivant

Au niveau 2 ★ ★ « Émergent »	Au niveau 3 ★ ★ ★ "Développement"	Au niveau 4 ★ ★ ★ ★ "Établi"	Au niveau 5 ★ ★ ★ ★ ★ "Intégré"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et hiérarchiser les principaux risques dans les activités quotidiennes de l'organisation, en se concentrant sur les stratégies d'atténuation à court terme pour les risques importants.</li> <li>• Faciliter les discussions au niveau du conseil d'administration sur les principaux risques organisationnels afin d'assurer la surveillance et l'alignement stratégiques.</li> <li>• Assurer une couverture d'assurance complète pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un processus d'évaluation régulière des risques, couvrant les risques stratégiques et opérationnels spécifiques au contexte de l'organisation, et élaborer des stratégies de traitement des risques correspondantes.</li> <li>• Identifier et atténuer les risques de corruption de manière globale, englobant les pots-de-vin, les détournements de fonds, les conflits d'intérêts, le détournement de fonds, la fraude aux achats, le dopage, la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter une stratégie formelle de gestion des risques qui couvre l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques et des procédures claires pour l'atténuation des risques et effectuer des évaluations régulières des risques.</li> <li>• Inclure les risques liés à la corruption, aux droits de l'homme et à la sécurité dans le cadre global d'évaluation des risques de l'organisation.</li> <li>• Intégrer des mesures proactives pour préserver l'intégrité du sport en tant que fonction essentielle du cadre de gestion des risques de l'organisation.</li> <li>• Affecter des ressources et une expertise spécialisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre un processus d'évaluation des risques formel et adaptable, adapté aux besoins de l'organisation, garantissant des mises à jour régulières auprès de l'organe directeur et un examen annuel complet, déclenché par des changements importants.</li> <li>• Inclure une section détaillée dans l'évaluation des risques décrivant les rôles, les responsabilités, les méthodologies et les procédures utilisées pour identifier, évaluer, classer et gérer les risques de corruption.</li> </ul>

<p>tous les principaux actifs de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une couverture d'assurance adéquate au personnel pendant ses missions de travail ou de voyage.</li> </ul>	<p>manipulation de matchs et d'autres risques pertinents spécifiques à l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un registre des risques classant les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact, en les hiérarchisant en conséquence.</li> <li>• Établir un plan de communication de crise à des fins internes et externes pour gérer efficacement les événements inattendus.</li> <li>• Développer des procédures d'évaluation des tiers, y compris les clients, les prestataires de services, les intermédiaires, les sous-traitants, etc., afin d'atténuer efficacement les risques externes.</li> <li>• Recueillir des informations pertinentes auprès des candidats à l'organisation d'événements afin de procéder</li> </ul>	<p>à l'évaluation des risques en établissant un comité des risques dédié ou une personne désignée responsable de l'identification continue des risques, du suivi et de l'évaluation des progrès par rapport aux évaluations précédentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure un aperçu complet du paysage des risques et des stratégies de traitement des risques dans le rapport annuel de l'organisation.</li> <li>• Utiliser les résultats pour développer, réviser et mettre à jour les programmes de sensibilisation et d'éducation à l'intégrité.</li> <li>• Procéder à des examens annuels de l'évaluation des risques de l'organisation et présenter des mises à jour au Conseil d'administration afin de garantir une pertinence et une efficacité continues.</li> <li>• Valider l'évaluation des risques par l'organe directeur avant la mise en œuvre initiale et après chaque mise à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer régulièrement l'existence et l'importance du processus de gestion des risques au personnel et aux membres du conseil d'administration, en assurant une formation continue sur les risques organisationnels.</li> <li>• Surveiller et examiner systématiquement les priorités et les risques, en veillant à ce que la gestion des risques soit un point récurrent de l'ordre du jour des réunions du Conseil.</li> <li>• Veiller à ce que l'évaluation des risques soit régulièrement mise à jour, en intégrant les commentaires des parties prenantes et les leçons tirées des activités organisationnelles et des incidents liés à l'intégrité.</li> <li>• Adaptez le processus de diligence raisonnable au niveau de risque</li> </ul>
---	---	--	---

	<p>à des vérifications préalables et à des évaluations des risques pour les événements majeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer des vérifications préalables de base et des évaluations des risques pour les appels d'offres et les propositions d'hébergement liées à des événements majeurs.</li> </ul>	<p>jour ultérieure pour garantir l'exactitude et l'alignement avec les objectifs organisationnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre un cadre cohérent de diligence raisonnable et d'évaluation des risques pour évaluer les offres et les propositions d'hébergement d'événements majeurs par rapport à des critères prédéfinis.</li> <li>Intégrer systématiquement les considérations relatives aux risques liés aux tiers, y compris ceux décrits dans le Code d'éthique, les mesures de lutte contre la corruption, les politiques d'approvisionnement, les politiques de conflit d'intérêts et les codes des fournisseurs dans la stratégie et les processus globaux de gestion des risques de l'organisation.</li> <li>Mettre en œuvre des programmes d'éducation à l'intégrité ciblant les domaines identifiés comme à haut risque par le biais du processus d'évaluation des</li> </ul>	<p>identifié dans l'évaluation des risques, en mettant en œuvre une diligence raisonnable renforcée dans les domaines à risque plus élevé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des programmes d'information et d'éducation personnalisés au sein de l'organisation pour améliorer la compréhension des processus d'évaluation et de traitement des risques.</li> <li>Mener des initiatives éducatives annuelles auprès des parties prenantes internes et externes sur les risques liés aux tiers afin d'améliorer les efforts de sensibilisation et d'atténuation.</li> <li>Appliquer des pratiques rigoureuses de diligence raisonnable et de gestion des risques tout au long des processus d'appel d'offres, d'évaluation et</li> </ul>
--	--	--	--





		<p>risques de l'organisation.</p>	<p>d'attribution des événements majeurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une vérification diligente des tiers identifiés comme présentant un risque élevé conformément aux critères et aux politiques établis.</li> </ul>
--	--	-----------------------------------	--