

MODÈLE DE POLITIQUE EN GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

À L'INTENTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

ASSUJETTIS À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

MODÈLE DE POLITIQUE EN GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

À L'INTENTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

ASSUJETTIS À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Ce document a été créé par la Direction de la gouvernance en évaluation,
audit interne et gestion des risques, en collaboration avec
la Direction des communications pour le Secrétariat du Conseil du trésor..

Une version accessible de ce document est disponible en ligne.
Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec la boîte courriel
de la gestion intégrée des risques à l'adresse suivante : gestion_risques@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :
Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 781-9530
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2022

Table des matières

Introduction	1
Section 1 Contexte	1
Section 2. Objectifs de la politique	1
Section 3. Portée	2
Section 4. Cadre de référence	2
Section 5. Principes directeurs	2
Section 6. Cycle de gestion	3
Section 7. Plan de gestion intégrée des risques	3
Section 8. Rôles et responsabilités	4
Section 9. Révision de la politique	6
Section 10. Entrée en vigueur	6
Section 11. Définitions	6

Introduction

Ce modèle de politique vise à répondre au besoin exprimé par certains ministères et organismes (MO) dont la fonction en gestion intégrée des risques était inexistante ou en émergence lors de la réalisation du portrait effectué en 2020.

Ce document est le résultat des travaux réalisés dans le cadre d'un groupe de travail regroupant près d'une dizaine de représentants en gestion des risques de différents MO¹. Outre ces travaux, l'élaboration de ce modèle s'est également appuyée sur le référentiel ISO 31000:2018 Management du risque – Lignes directrices.

Ce modèle n'est pas prescriptif; toutes les sections sont facilement adaptables par les MO qui souhaiteraient s'y référer pour élaborer leur politique en gestion intégrée des risques.

Section 1

Contexte

La gestion intégrée des risques (GIR) est une approche systématique et proactive qui s'applique à l'ensemble *du ministère ou de l'organisme*. Cette approche consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger une organisation en tenant compte des risques.

La GIR permet notamment à une organisation d'accroître sa probabilité d'atteindre ses objectifs stratégiques, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles.

Section 2.

Objectifs de la politique

Cette politique vise :

1. à assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de communiquer, de gérer et de surveiller les risques *du ministère ou de l'organisme*;
2. à définir les mécanismes de planification, de mise en œuvre, de reddition de comptes et d'amélioration liés à la GIR;
3. à définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants en GIR.

1 Retraite Québec, Revenu Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Curateur public du Québec, Sûreté du Québec, ministère des Transports, ministère de l'Enseignement supérieur et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration.

Section 3.

Portée

La présente politique s'applique à toutes les unités administratives *du ministère ou de l'organisme* et touche l'ensemble de leurs activités. Elle couvre également toutes les opérations confiées à des tiers.

Section 4.

Cadre de référence

Le *ministère ou l'organisme* utilise comme référence le cadre normatif et légal gouvernemental, incluant les *Orientations en matière de GIR dans l'Administration gouvernementale*, ainsi que les référentiels reconnus, notamment :

1. la norme ISO 31000:2018 Management du risque – lignes directrices;
2. le référentiel COSO ERM (2017) – Le management des risques d'entreprise : une démarche intégrée à la stratégie et à la performance.

Section 5.

Principes directeurs

La présente politique s'appuie sur les principes en GIR de la norme ISO 31000 :

Intégration : la GIR doit être non pas un processus distinct, mais une méthodologie intégrée à tous les processus de l'organisation.

Démarche structurée et globale : la GIR doit s'inscrire dans une démarche structurée et globale afin d'assurer la cohérence et la comparabilité des résultats.

Adaptabilité : la GIR doit être adaptée au contexte interne et externe de l'organisation ainsi qu'à sa mission.

Inclusion : la GIR doit prendre en compte toutes les parties prenantes au moment opportun et valoriser leur expertise et leur point de vue.

Dynamisme : la GIR doit être proactive plutôt que réactive face aux changements touchant l'environnement interne et externe.

Disponibilité de la meilleure information : le partage de l'information la plus fiable, et communiquée au bon moment, est primordial en GIR.

Facteurs humains et culturels : la GIR est considérablement influencée par le comportement humain et la culture organisationnelle.

Amélioration continue : la GIR doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration constante en misant sur l'apprentissage et l'expérience.

Section 6.

Cycle de gestion

Le ministère ou l'organisme intègre à son cycle de gestion les activités suivantes :

1. Planification
 - a. Des rôles et des responsabilités sont assignés, comme indiqué à la section 8, afin de rendre responsables les parties prenantes à l'égard de la GIR;
 - b. Les ressources appropriées sont assignées aux activités de GIR les plus critiques qui contribuent à l'accomplissement de la mission.
2. Mise en œuvre
 - a. Le plan de GIR, tel que décrit à la section 7, est élaboré et mis en œuvre;
 - b. Des mécanismes de suivi des risques identifiés et émergents sont mis en place.
3. Reddition de comptes
 - a. Un bilan de mise en œuvre du plan de GIR est effectué en fonction de ses objectifs et des indicateurs qui y sont associés;
 - b. Des audits de la GIR sont réalisés.
4. Amélioration
 - a. Des changements sont apportés en fonction du bilan de mise en œuvre de la GIR et de l'évolution du contexte interne et externe.

Section 7.

Plan de gestion intégrée des risques

Un plan de GIR est mis en œuvre, y compris :

1. la communication et la consultation sur les risques avec les parties prenantes à toutes les étapes du plan;
2. l'établissement du contexte interne et externe;
3. la délimitation d'un périmètre d'application pouvant inclure notamment la stratégie, les opérations, les projets et les programmes;
4. l'appréciation des risques, ce qui signifie :
 - a. d'identifier les risques et d'en assigner des propriétaires;
 - b. d'analyser leur probabilité et leur impact;
 - c. d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation existantes;
 - d. de déterminer la pertinence de mettre en œuvre de nouvelles mesures lors du traitement des risques;

5. le traitement des risques, qui inclut :
 - a. l'élaboration et la mise en œuvre des mesures d'atténuation;
 - b. le suivi de la mise en œuvre des mesures;
 - c. l'établissement de la fréquence du suivi des risques;
6. la formulation d'un profil de risque en fonction des seuils de tolérance au risque;
7. le suivi des risques et des mesures d'atténuation, selon la fréquence établie, y compris l'identification de nouveaux risques.

Section 8.

Rôles et responsabilités

8.1 Le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, le conseil d'administration :

- a. approuve la présente politique ainsi que sa mise à jour;
- b. tient compte des *Orientations en matière de GIR dans l'Administration gouvernementale* pour mettre en place et développer une fonction de GIR;
- c. nomme un responsable de la GIR et lui confère les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses activités;
- d. constitue un comité en GIR qui sera soutenu par un comité consultatif, le cas échéant;
- e. favorise l'instauration d'une culture organisationnelle qui soutient une prise de décision éclairée par la gestion des risques.

8.2 La personne responsable de la GIR :

- a. élabore et met à jour la politique de GIR;
- b. coordonne l'ensemble des activités en GIR, notamment la mise en œuvre du plan et les mécanismes de suivi des risques;
- c. soutient la mise en œuvre de la GIR, notamment en offrant de l'accompagnement et des outils;
- d. s'assure du développement et du maintien des compétences du personnel en GIR selon les besoins identifiés;
- e. assure la liaison entre les différentes parties prenantes (ex. : comités de GIR, intervenants internes et externes);
- f. propose, en collaboration avec les parties prenantes, des seuils de tolérance au comité de GIR pour approbation;
- g. appuie les propriétaires de risques dans le choix, la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation sous leur responsabilité;
- h. fait rapport périodiquement au comité de GIR sur la mise en œuvre du plan de GIR et sur les mécanismes de suivi des risques.

8.3 Le comité de GIR (CODIR ou comité de gestion) :

- a. est composé du sous-ministre et des sous-ministres associés ou adjoints ou du dirigeant d'organisme et des vice-présidents (ou leurs équivalents);
- b. approuve les seuils de tolérance ainsi que le profil de risque;
- c. détermine les actions afin d'améliorer le plan ainsi que les mécanismes de suivi de GIR sur la base des rapports et des recommandations en GIR;
- d. peut se doter d'un comité consultatif composé notamment de gestionnaires propriétaires des risques.

8.4 Le comité consultatif, si constitué :

- a. appuie les propriétaires de risques dans le choix, la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation sous leur responsabilité;
- b. propose au comité de GIR des seuils de tolérance ainsi qu'un profil de risque;
- c. examine les rapports de mise en œuvre et de suivi et soumet des recommandations au comité de GIR.

8.5 La personne ou l'unité propriétaire de risques :

- a. détermine les mesures d'atténuation des risques dont elle est responsable, avec les parties prenantes concernées, y compris les comités de GIR et les unités administratives contribuant à ces mesures;
- b. s'assure de la reddition de comptes et du suivi des mesures d'atténuation des risques sous sa responsabilité.

8.6 Le ou la gestionnaire :

- a. intègre la GIR dans ses opérations;
- b. informe ses supérieurs des nouveaux risques dans son secteur d'activité et met en place des mesures pour les atténuer.

8.7 Les employés :

- a. informent les gestionnaires des éléments de risque dont ils ont connaissance et contribuent à leur documentation;
- b. peuvent être appelés à participer à des activités d'appréciation ou de traitement des risques.

8.8 Le ou la responsable de la fonction d'audit interne :

- a. examine l'efficacité de la fonction de GIR ou de l'une de ses composantes et, s'il y a lieu, formule des recommandations en vue de contribuer à son amélioration.

Section 9.

Révision de la politique

La révision de la politique s'effectue au moins tous les trois ans ou lors des changements significatifs qui pourraient l'affecter.

Section 10.

Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur à la date de son approbation.

Section 11.

Définitions

Dans cette politique, les définitions sont basées notamment sur la norme ISO 31000:2018 et sur le référentiel COSO ERM (2017).

Culture : les attitudes, les comportements et la compréhension de la GIR, tant positifs que négatifs, qui influencent les décisions de la direction et du personnel et reflètent la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation.

Mesure d'atténuation : processus, politique, dispositif, pratique ou autre action qui mitige un risque. Ce terme est équivalent à « mesure de contrôle ».

Opportunité : action (réelle ou potentielle) ou événement permettant de créer, de modifier ou de réaliser des objectifs ou des approches pour créer, préserver et réaliser une valeur.

Plan de gestion intégrée des risques : plan d'action permettant la mise en œuvre de la GIR. Le plan réfère au processus de gestion des risques comme décrit dans la norme ISO 31000 et spécifie les responsabilités ainsi que le déroulement chronologique des activités.

Profil de risque : sommaire des risques et des opportunités prioritaires auxquels la haute direction devrait porter attention. Des termes équivalents peuvent être « sommaire de risques » ou « cartographie des risques ».

Propriétaire de risques : personne ou unité administrative tenue de rendre compte des risques sous sa responsabilité et des mesures d'atténuation qui peuvent y être associées.

Risque : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cet effet peut être positif, négatif, ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces. Un risque est généralement exprimé en termes de causes de risque et de conséquences potentielles.

Seuil de tolérance : disposition d'une organisation ou d'une partie prenante à accepter ou à rejeter un niveau donné de risque; ce niveau étant exprimé en termes de probabilité et d'impact.

