



# **Politique de gestion intégrée des risques**

Juillet 2017

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Contexte .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Champs d'application .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Principes .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Objectifs de la politique .....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Rôles et responsabilités.....</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques .....</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Entrée en vigueur et application .....</b>	<b>7</b>
	<b>Annexe A – Définitions .....</b>	<b>8</b>
	<b>Annexe B – Historique des modifications.....</b>	<b>9</b>

## 1 Contexte

Le Vérificateur général du Québec (VGQ) relève du pouvoir législatif et contribue au contrôle parlementaire exercé par l'Assemblée nationale sur la gestion du secteur public. Notre mission, présentée dans le plan stratégique, est de contribuer à améliorer la gouvernance dans l'administration publique. Nos orientations consistent alors à agir pour un maximum d'impact, à allier efficacité et qualité, et à nous distinguer par notre expertise.

Le but de notre politique de gestion intégrée des risques est de minimiser les effets négatifs résultant de nos actions et d'interventions extérieures sur la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation et de profiter des opportunités que le changement procure.

La présente politique de gestion intégrée des risques a fait l'objet d'une révision en juin 2017 afin qu'elle soit davantage intégrée à nos activités, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Elle contient les éléments nécessaires à sa mise en application et définit notamment les rôles et les responsabilités des principaux intervenants.

## 2 Champs d'application

La politique relative à la gestion intégrée des risques est une responsabilité partagée qui s'applique à tout le personnel et à tous les secteurs d'activité du VGQ. Elle s'applique à toutes les catégories de risques de l'organisation : stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la divulgation de l'information ou à la conformité réglementaire.

## 3 Principes

La gestion des risques :

- s'effectue de façon continue et s'applique à tous les risques significatifs de l'organisation;
- est décentralisée vers les propriétaires de risque et les responsables de mesure d'atténuation;
- comprend le recensement systématique des risques courus, leur description, leur évaluation et la mise en œuvre des actions planifiées pour gérer ces risques, y compris les contrôles;
- incombe prioritairement à la direction et aux gestionnaires du VGQ propriétaires de risque ou responsables de mesure d'atténuation qui doivent déterminer les niveaux de risque acceptables et rendre compte de leurs résultats;
- facilite le choix des priorités et l'allocation des ressources vers les activités les plus critiques en considérant les conséquences indésirables ainsi que les possibilités d'innover.

Pour intégrer davantage sa gestion des risques dans un processus crédible, le VGQ reconnaît l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes de recensement, d'évaluation et de traitement des risques. De plus, il assure le caractère transparent, intégré et systématique du processus. Chaque propriétaire de risque ou responsable de mesure d'atténuation doit fournir l'information conforme aux faits qui est requise pour cerner les risques, les analyser, les évaluer rigoureusement et en connaître le degré de contrôle, et il doit conserver la documentation à l'appui de cette information.

La politique s'appuie également sur le principe de développement durable en matière de prévention énoncé dans la *Loi sur le développement durable* : « En présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source ».

## 4 Objectifs de la politique

La mise en œuvre de la politique doit permettre de :

- déterminer les risques menaçant la réputation et la crédibilité de l'institution ainsi que sa capacité à remplir son rôle auprès des parlementaires;
- évaluer la nature, la portée, l'impact et la probabilité d'occurrence de ces risques;
- mettre en place les mesures d'atténuation nécessaires afin de réduire ces risques à un niveau acceptable;
- établir les bases d'un processus structuré et cohérent qui favorise l'intégration de l'analyse et de la gestion des risques dans les activités du VGQ;
- soutenir la direction en matière de gouvernance en fournissant une démarche claire et uniforme;
- définir des mécanismes de reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques.

## 5 Rôles et responsabilités

La gestion des risques implique plusieurs intervenants appartenant à tous les secteurs de l'organisation, attendu qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. Chaque intervenant joue un rôle particulier et assume les responsabilités qui lui sont propres. Ces rôles et responsabilités étant interdépendants, ils doivent s'exercer en concertation afin d'assurer la saine gestion des risques auxquels le VGQ est exposé.

### 5.1 Vérificateur général et comité de direction

Le vérificateur général a l'ultime responsabilité de la gestion et de l'évaluation des risques qui menacent l'organisation. Il est secondé en la matière par le comité de direction, qui constitue le groupe de discussion privilégié et la principale instance pour traiter ce type de problèmes.

Les principales responsabilités du vérificateur général et du comité de direction sont les suivantes :

- approuver la *Politique de gestion intégrée des risques*;
- promouvoir une culture de gestion intégrée des risques au sein de l'organisation;
- appuyer les gestionnaires dans la mise en place du processus de gestion des risques;
- proposer les seuils de tolérance aux risques (ou degrés de maîtrise des risques résiduels) acceptables pour l'organisation;
- indiquer aux propriétaires de risque si des mesures d'atténuation supplémentaires doivent être mises en place, en fonction des seuils de tolérance aux risques convenus;
- approuver en début d'année la liste des risques inhérents à l'organisation et faire leurs observations particulières en vue de ramener les risques les plus préoccupants à un niveau acceptable dans l'année à venir;
- surveiller l'application de la *Politique de gestion intégrée des risques* en s'assurant que les risques identifiés sont contrôlés;
- proposer des suivis particuliers sur les mesures d'atténuation n'ayant pas été appliquées efficacement l'année précédente.

## 5.2 Coordonnateur de la gestion des risques

Les principales responsabilités du coordonnateur de la gestion des risques sont les suivantes :

- coordonner les activités de gestion des risques;
- concevoir les procédures opérationnelles assurant la mise en place et le fonctionnement du processus de gestion des risques, et les consigner dans un guide de mise en œuvre de la présente politique;
- accepter, sur requête du comité de direction, la propriété de certains risques en faisant preuve de transparence à l'égard de leur gestion;
- développer et faire connaître les outils nécessaires à la mise en œuvre et au contrôle du processus de gestion des risques;
- accompagner, soutenir et conseiller la direction, les propriétaires de risque et les responsables désignés dans la réalisation des activités de gestion des risques;
- compiler et schématiser les risques signalés par les différents intervenants aux fins de révision et d'évaluation par le comité de direction;
- soumettre au comité de direction en début d'année la liste des risques inhérents estimés par les propriétaires de risque;
- analyser les résultats des autoévaluations concernant l'efficacité des mesures d'atténuation et les évaluations des risques résiduels afin d'établir le risque global de l'organisation;

- assurer, le cas échéant, le suivi du plan d'action quant aux nouvelles mesures d'atténuation à prendre à la lumière des évaluations;
- déposer annuellement en temps opportun au comité de direction un rapport sur la gestion des risques en vue de la révision du processus en cause, de l'évaluation des résultats et de la préparation du rapport annuel de gestion du VGQ;
- informer le personnel des résultats de la gestion des risques.

### 5.3 Propriétaire de risque

Les principales responsabilités du propriétaire de risque sont les suivantes :

- gérer les risques qui lui ont été assignés par le comité de direction et mettre en place les mécanismes de contrôle et autres outils nécessaires au suivi, à l'atteinte des objectifs et à la reddition de comptes sur ces risques;
- déterminer les mesures d'atténuation ou de contrôle applicables et mettre à jour la documentation visée;
- assigner chaque mesure d'atténuation et de contrôle à la personne la plus apte à en assurer le suivi (responsable désigné) et à en obtenir l'évaluation en temps opportun;
- conclure sur le niveau de contrôle du risque dont il est propriétaire.

### 5.4 Responsable désigné d'une mesure d'atténuation ou de contrôle

Les principales responsabilités du responsable désigné sont les suivantes :

- de concert avec le propriétaire de risque, veiller à la conception, à la mise en place et au fonctionnement adéquat de la mesure d'atténuation ou de contrôle dont il est responsable;
- accompagner les gestionnaires impliqués dans l'application de la mesure;
- apporter les correctifs nécessaires lorsque la contribution de la mesure à l'atténuation du risque est insuffisante;
- évaluer chaque année l'efficacité de la mesure, en fonction des besoins du propriétaire de risque, et faire rapport à ce dernier.

### 5.5 Employé

Les principales responsabilités de l'employé sont les suivantes :

- participer au recensement et à l'évaluation des risques et des contrôles;
- assumer une responsabilité de première ligne concernant la gestion des risques et leur contrôle dans le cadre de ses propres mandats et activités;

- demeurer à l'affût de tout nouveau risque pouvant nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation ou lui permettre de bénéficier d'une opportunité, et communiquer sans délai cette information à son supérieur.

## 6 Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques

La méthodologie de la gestion intégrée des risques adoptée au VGQ est présentée dans son guide de mise en œuvre. Ce guide délimite la pratique et les étapes à suivre pour l'implantation et l'application régulière du processus.

## 7 Entrée en vigueur et application

La présente politique s'applique à l'ensemble des activités et du personnel du Vérificateur général du Québec. Sa mise à jour a été approuvée par le comité de direction du Vérificateur général le 8 juin 2017.



**Guylaine Leclerc, FCPA auditrice, FCA**  
Vérificatrice générale  
4 juillet 2017

## Annexe A – Définitions

**Gestion intégrée des risques** : Processus appliqué de façon rigoureuse, systématique, continue et intégrée qui vise à recenser, à évaluer, à mesurer, à atténuer et à surveiller les risques à l'échelle de toute l'organisation, pour optimiser les probabilités que le VGQ atteigne ses objectifs dans une optique d'optimisation des ressources et de fiabilité de l'information produite.

**Impact** : Conséquence découlant d'un risque (impact financier, juridique ou social, manque à gagner, niveau de service, réputation, intégrité, insatisfaction des clientèles, etc.).

**Mesure d'atténuation ou de contrôle** : Moyens mis en place afin de gérer un risque. Il peut s'agir de moyens officiels (politique, procédure, structure, activités de contrôle, modifications ou demandes de modifications à des lois ou règlements) ou officieux (culture organisationnelle, valeurs et appartenance organisationnelles, éthique).

**Probabilité d'occurrence** : Vraisemblance ou possibilité qu'un événement se produise ou non.

**Propriétaire de risque** : Le propriétaire de risque est la personne désignée par le comité de direction pour gérer un des risques qu'il a identifiés. Il doit veiller à ce que le niveau de risque ne dépasse pas les seuils de tolérance acceptables établis. Il doit rendre compte des mesures mises en œuvre pour traiter le risque.

**Responsable désigné** : Le responsable désigné veille à la conception, à la mise en place et au fonctionnement adéquat de la ou des mesures d'atténuation dont il est responsable et évalue ses résultats.

**Risque** : Le risque est défini comme l'« effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » (norme ISO 31000 :2009). Il se mesure par le produit de la probabilité et des effets d'un événement. Il permet de qualifier une situation et d'agir en conséquence (Taylor-Goody et Zinn 2006). Un événement d'origine interne ou externe peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir un impact négatif (risque), positif (opportunité) ou les deux à la fois. Un risque représente la possibilité qu'un événement nuise à l'atteinte des objectifs stratégiques ou organisationnels du VGQ, alors qu'une opportunité est la possibilité qu'un événement contribue à l'atteinte de ces objectifs.

**Risque inhérent** : Risque lié aux activités, sans tenir compte des mesures d'atténuation ou de contrôle existantes.

**Risque résiduel** : Risque qui perdure malgré les mesures d'atténuation ou de contrôle mises en place. Il résulte de l'évaluation de ces mesures.

**Seuil de tolérance au risque** : Niveau maximal de risque que l'organisation est prête à accepter. Ce niveau est déterminé par la direction par référence aux objectifs stratégiques.



## Annexe B – Historique des modifications

Date	Commentaire
Janvier 2009	Création
Juillet 2011	Mise à jour
Juillet 2017	Mise à jour