

## **POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES**

Politique adoptée par la résolution CA-2018-2019-34 du conseil d'administration du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec lors de sa 57<sup>e</sup> séance tenue à Québec le 6 décembre 2019.

## 1. OBJET

La politique de gestion des risques (ci-après la « Politique ») énonce les buts, les principes directeurs et les responsabilités en matière de gestion des risques au Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec (le CMADQ). Elle couvre les différentes catégories de risques de l'organisation, qu'il s'agisse de risques institutionnels ou opérationnels.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

La Politique s'applique à l'ensemble du personnel du CMADQ. Chaque employé est concerné par les risques qu'il peut constater dans l'exercice de ses fonctions.

## 3. BUTS

La gestion des risques permet :

- De cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du CMADQ ;
- D'améliorer la performance dans l'utilisation des ressources et dans le choix des contrôles qui sont appliqués en fonction des risques et ce, dans un souci d'efficacité et d'efficience ;
- De voir à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités soient identifiés, évalués et gérés.

## 4. CADRE DE RÉFÉRENCE

La Politique s'appuie d'une part sur l'article 33 de la Loi sur le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec et d'autre part sur l'article 15 par. 8 et l'article 17 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, en vertu desquels le conseil d'administration du Conservatoire doit approuver les politiques d'encadrement de la gestion intégrée des risques associés à la conduite des affaires du Conservatoire.

La politique s'appuie d'autre part sur la directive gouvernementale concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (C.T 216501 du 14 juin 2016 et modifications subséquentes) découlant de la Loi sur les contrats des organismes publics. Cette directive exige des organismes gouvernementaux de concevoir et mettre en place un cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans le processus de la gestion contractuelle permettant aux intervenants stratégiques, dont le Responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) d'identifier, d'analyser, et d'évaluer ces risques ainsi que de mettre en place des contrôles ou des mesures d'atténuation.

## 5. DÉFINITIONS

### **Gestion des risques**

Approche servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, évaluant, communiquant les questions liées aux risques et en prenant les mesures appropriées à leur égard.

### **Mesures de contrôle**

Toute mesure de prévention, d'atténuation et de contrôle prise afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation soient atteints.

### **Risque**

Tout événement comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs à la suite d'un choix conscient ou non. Le risque réfère à la combinaison de l'impact de la matérialisation et de la probabilité de cette matérialisation.

### **Seuil de tolérance aux risques**

Niveau maximal de risque que le CMADQ est prêt à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés.

### **Risque inhérent**

Risque qui fait partie intégrante de l'ensemble des activités réalisées par le CMADQ et qui résulte de l'évaluation de la probabilité de matérialisation et de l'impact des risques sans prendre en compte l'évaluation des contrôles.

### **Risque résiduel**

Risque qui subsiste après la mise en place de mesures de contrôle visant à atténuer le risque inhérent.

## **6. PRINCIPES DIRECTEURS ET RESPONSABILITÉS**

- La gestion des risques s'effectue de façon continue et couvre les risques institutionnels, opérationnels et financiers.
- La gestion du risque entraîne la mise en place de contrôles pour ramener les risques à un niveau compatible avec le niveau de tolérance aux risques du CMADQ.
- Le conseil d'administration s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques associés à la conduite des affaires du CMADQ.
- Le comité de vérification s'assure qu'un processus de gestion des risques soit mis en place. Notamment, il exerce une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la Politique en fonction des politiques et règlements en vigueur. Un mécanisme de reddition de comptes lui permet de suivre l'évolution du portefeuille de risque du CMADQ et de s'assurer d'une application adéquate de la politique de gestion des risques.
- Cette reddition de comptes présentée annuellement par la direction au comité de vérification du CMADQ assure la pérennité de la démarche. Le comité de vérification fait rapport au conseil d'administration.
- Le directeur général du CMADQ soutient le processus de gestion des risques et s'assure que les principaux risques liés aux activités du CMADQ sont identifiés et que des plans visant à gérer ces risques sont mis en place.
- Chaque directeur est responsable de la réalisation des activités de gestion des risques dans sa direction ou établissement. Le directeur détermine et évalue les risques inhérents à son secteur, développe et met en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire les risques à un niveau acceptable. Il produit également la documentation relative à son analyse de risques et fait rapport, lorsque cela est requis, sur les activités de gestion des risques.

- Chaque directeur utilise une approche de gestion des risques uniforme basée sur :
  - une documentation adéquate des risques et des contrôles ;
  - des critères et des échelles d'évaluation des risques qui sont objectifs et qui sont connus de tous ;
  - une évaluation juste de l'efficacité des contrôles ;
  - la qualité et la rigueur du processus de suivi et de reddition de comptes.
- Le secrétaire général agit à titre de coordonnateur et assure le soutien auprès des directeurs dans l'exercice d'analyse et d'évaluation des risques, le suivi des activités de gestion des risques, la coordination du processus de reddition de comptes et l'intégration, à l'échelle du CMADQ, de l'ensemble des risques relevés. Il coordonne la production des plans d'action et en assure l'intégration et la cohérence. Il assure le suivi de ces plans, notamment en ce qui a trait au processus d'implantation, de test et de réévaluation des contrôles. Il coordonne la reddition de comptes relative à ce processus.
- Les employés communiquent sans délai à leur supérieur hiérarchique tout nouveau risque important qui peut entraver l'atteinte des objectifs de l'organisation ou ceux de leur établissement et collabore à la recherche et à la mise en place de mesures de contrôle.

## 7. DÉMARCHE

- Les directeurs déterminent les risques qui pourraient affecter de façon importante l'atteinte de leurs objectifs ainsi que les contrôles actuellement en place. La qualité de cette analyse est la pierre d'assise de la qualité de toute la démarche. Le CMADQ s'assure ainsi que l'évaluation des risques repose sur de l'information factuelle et que, conséquemment, l'appréciation du niveau de risque soit la plus objective possible.
- Deux mesures sont utilisées aux fins d'évaluation des risques inhérents : la probabilité de matérialisation et l'impact. La probabilité de matérialisation est liée à la fréquence et à la durée du risque. L'annexe 1 propose une échelle pour évaluer cette probabilité des risques cernés. L'impact de la matérialisation du risque est lié quant à lui, à l'ampleur des effets qu'il engendre sur les activités du CMADQ. L'annexe 2 propose une échelle pour évaluation de l'impact de la matérialisation des risques cernés.
- L'évaluation des mesures de contrôle en place est effectuée en fonction des deux critères suivants : l'efficacité du contrôle et son degré d'application. L'équation de ces deux critères permet de déterminer si les contrôles en place permettent de couvrir le risque à un niveau acceptable pour l'organisation et de cerner les occasions où les contrôles pourraient être optimisés lorsque ceux-ci ne sont pas alignés avec le niveau de tolérance et d'acceptabilité du risque. L'annexe 3 propose une échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle.
- La détermination des niveaux d'acceptabilité par rapport aux risques résiduels se définit en fonction de la mission, des enjeux et des objectifs du CMADQ. Les niveaux d'acceptabilité sont définis pour chacun des risques identifiés et communiqués par la direction générale. Ils peuvent être revus en fonction des changements à l'environnement du CMADQ.
- Lorsque le risque résiduel est supérieur à la tolérance du CMADQ, les directeurs concernés doivent alors élaborer et mettre en œuvre les plans d'action nécessaires comprenant des mesures de contrôle additionnelles visant à réduire l'incidence des risques résiduels.

- Une fois leur exercice de détermination et d'évaluation des risques complété, les directeurs doivent rendre compte des résultats, incluant l'élaboration des plans d'action, aux instances concernées. Cette reddition de comptes devra notamment inclure :
  - la cartographie des principaux risques de l'organisation ;
  - l'évaluation des risques résiduels ;
  - les plans d'action visant à mettre en place les mesures de contrôle nécessaires pour moduler les risques résiduels à des niveaux acceptables.
- Afin d'assurer la pérennité de la gestion des risques, celle-ci doit être prise en charge et intégrée aux pratiques de gestion et de gouvernance du CMADQ.

## **8. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La Politique entre en vigueur par résolution du conseil d'administration.

**ANNEXE 1****ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA PROBABILITÉ DE MATÉRIALISATION DU RISQUE**

<b>Cote</b>	<b>Description</b>	<b>Guide aux fins d'évaluation de la probabilité de la matérialisation du risque</b>
1	Improbable	Les conséquences se réfèrent à un événement fortuit, pratiquement impossible à prévoir. La matérialisation du risque dépend de la conjugaison de plusieurs événements, repose sur un scénario comportant une longue série d'hypothèses.
2	Possible	Rien ne favorise la matérialisation du risque, mais il est inhérent aux activités du CMADQ.
3	Probable	Les conditions favorables à la matérialisation du risque sont en place. Le risque s'est déjà matérialisé au cours des cinq dernières années.
4	Quasi certain	La matérialisation du risque est quasi certaine sur un horizon de trois ans.

**ANNEXE 2****ÉCHELLE POUR ÉVALUER L'IMPACT DE LA MATÉRIALISATION DU RISQUE**

<b>Cote</b>	<b>Niveau</b>	<b>Guide aux fins de l'évaluation de l'impact de la matérialisation du risque</b>
1	Faible	Les conséquences sont considérées comme tolérables à moyen terme.
2	Modéré	Les conséquences nuisent à la réalisation des objectifs à moyen terme.
3	Important	Les conséquences nuisent aux relations avec les partenaires et la clientèle, mais elles ne menacent pas l'existence du CMADQ. Les conséquences nuisent à la réalisation des objectifs à court terme.
4	Critique	Les conséquences peuvent entacher de manière significative la réputation, la crédibilité ou la capacité du CMADQ.

## ANNEXE 3

## ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES MESURES DE CONTRÔLE

<b>Cote</b>	<b>Description</b>	<b>Guide aux fins d'évaluation des contrôles et des mesures d'atténuation</b>	<b>Besoin d'amélioration</b>
1	Adéquate	Les contrôles en place sont efficaces et sont bien appliqués, le risque résiduel est acceptable.	Pas besoin d'amélioration
2	Tolérable	Les mesures existent, mais elles ne sont pas entièrement efficaces. Le risque résiduel est toutefois jugé tolérable.	Besoin modéré
3	Insuffisante	Les mesures existent, mais elles ne sont pas assez efficaces ou encore elles sont en implantation. Le risque résiduel est jugé trop élevé.	Besoin élevé
4	Nulle	Les mesures n'existent pas ou celles qui existent présentent des lacunes majeures. Le risque résiduel est important, voire identique au risque inhérent, et il est jugé trop élevé.	Besoin élevé et urgent