
Vol.	Ch.	Suj.	Pce.
9	1	4	9

Page:	1	Émise le:	2022-04-01
-------	---	-----------	------------

Recueil des politiques de gestion

Pour information, consultez la liste téléphonique pour le volume 9 à la pièce 9 0 0 1.

C.T. 225983 du 14 mars 2022

ORIENTATIONS EN MATIÈRE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES DANS L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE

Section 1. Contexte et objectifs

1. Le Conseil du trésor peut, en vertu de l'article 72 de la Loi sur l'administration publique, déterminer des orientations portant sur les principes ou les pratiques à favoriser en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires ou matérielles.
 2. Les présentes orientations ont pour but de servir de référence aux ministères et aux organismes dans l'implantation, le développement et la consolidation de la fonction de gestion intégrée des risques (GIR).
 3. La GIR est une approche systématique et proactive appliquée à l'ensemble d'une organisation qui consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger cette dernière en tenant compte des risques.
 4. Cette approche appuie la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle permet notamment d'accroître la probabilité pour une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelle.
-

Vol.	Ch.	Suj.	Pce.
9	1	4	9
Page:	Émise le:		
2	2022-04-01		

Section 2. Champ d'application

5. Les présentes orientations s'appliquent aux ministères et aux organismes visés par l'article 5 de la Loi sur l'administration publique. Elles peuvent également servir de référence à toute autre organisation gouvernementale.

Section 3. Cadre de référence

6. Les présentes orientations prennent comme cadre de référence :
 - a. la norme ISO 31000 (2018);
 - b. le référentiel COSO-ERM (2017).

Ces référentiels présentent les principes et les lignes directrices d'un processus de gestion intégrée des risques.

Section 4. Politique et plan de gestion intégrée des risques

7. Les ministères et les organismes adoptent une politique en gestion intégrée des risques qui :
 - a. détermine les orientations et les principes d'application en la matière;
 - b. est basée sur des référentiels reconnus et est adaptée à la capacité, à la mission et aux responsabilités du ministère ou de l'organisme;
 - c. définit la structure de gouvernance en précisant les rôles et les responsabilités des intervenants;
 - d. inclut des mécanismes de reddition de comptes en vue de mesurer les activités réalisées notamment le suivi du plan de gestion intégrée des risques.

8. Les ministères et les organismes mettent en œuvre un plan de gestion intégrée des risques comprenant notamment les éléments suivants, soit :
 - a. l'établissement du contexte interne et externe de l'organisation;
 - b. la délimitation d'un périmètre d'application pouvant inclure notamment les risques liés à la stratégie, aux opérations, aux projets et aux programmes de l'organisation;
 - c. l'établissement des seuils de tolérance de risque de l'organisation;
 - d. l'appréciation des risques, ce qui signifie notamment :
 - i. d'identifier les risques;
 - ii. d'analyser leur probabilité et leur impact;
 - iii. d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation existantes;
 - iv. de déterminer la pertinence de mettre en œuvre de nouvelles mesures lors du traitement des risques;
 - e. le traitement des risques, ce qui inclut notamment :
 - i. l'élaboration et la mise en œuvre des mesures d'atténuation;
 - ii. le suivi de la mise en œuvre des mesures;
 - iii. l'établissement de la fréquence du suivi des risques;
 - f. l'élaboration d'un profil de risques;
 - g. le suivi des risques et des mesures d'atténuation selon la fréquence établie, incluant l'identification de nouveaux risques.

Section 5. Rôles et responsabilités

9. Le sous-ministre, le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, le conseil d'administration :
 - a. met en œuvre les présentes orientations en matière de gestion intégrée des risques;
 - b. met en place une fonction de gestion intégrée des risques. À cette fin, il :
 - i. nomme la personne responsable de cette fonction;
 - ii. peut aussi créer une unité administrative ou confier la fonction à une unité administrative responsable de la planification stratégique ou alignée sur celle-ci;
 - iii. alloue les ressources nécessaires à la réalisation de ses activités;
 - c. approuve la politique en GIR;
 - d. constitue un comité en GIR pour l'appuyer en la matière. Les responsabilités de ce comité peuvent être confiées, par exemple, au comité de direction de l'organisation;
 - e. favorise l'instauration d'une culture organisationnelle qui soutient une prise de décision éclairée par la gestion des risques.

10. La personne responsable de la gestion intégrée des risques :
 - a. élabore et met à jour la politique en GIR;
 - b. coordonne l'ensemble des activités en GIR, notamment la mise à jour des risques et la mise en œuvre du plan;
 - c. appuie les gestionnaires responsables de risques dans le choix, la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation sous leur responsabilité;

- d. soutient la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques, notamment en offrant de l'accompagnement et des outils;
 - e. s'assure du développement et du maintien des compétences du personnel en GIR selon les besoins identifiés;
 - f. met en place des mécanismes de communication et de consultation avec les différentes parties prenantes (ex. : le ou les comités de GIR);
 - g. propose au comité de gestion intégrée des risques des seuils de tolérance pour approbation;
 - h. fait rapport périodiquement au comité de gestion intégrée des risques des activités réalisées, notamment sur le suivi du plan de GIR.
11. Le comité en gestion intégrée des risques :
- a. approuve le plan de gestion intégrée des risques;
 - b. approuve les seuils de tolérance ainsi que le profil de risques de l'organisation;
 - c. détermine les actions afin d'améliorer le plan de GIR sur la base des rapports et des recommandations en gestion intégrée des risques;
 - d. approuve les rapports de reddition de comptes notamment le suivi du plan de gestion intégrée des risques;
 - e. peut constituer un ou des comités consultatifs pour l'appuyer dans ses travaux.
12. L'audit interne peut évaluer l'efficacité de la fonction de gestion intégrée des risques ou de l'une de ses composantes et, s'il y a lieu, formule des recommandations en vue de contribuer à son amélioration.

Vol.	Ch.	Suj.	Pce.
9	1	4	9

Page:	6	Émise le:	2022-04-01
-------	---	-----------	------------

13. Le Secrétariat du Conseil du trésor :
- a. soutient la mise en œuvre et veille à l'application des présentes orientations par les ministères et les organismes;
 - b. assiste les ministères et les organismes et élabore des outils et des guides en GIR;
 - c. fournit au Conseil du trésor des avis et des recommandations en matière de GIR.

Section 6. Définitions

14. Les définitions sont notamment basées sur la norme ISO 31000 (2018) et le référentiel COSO-ERM (2017).
- a. **Gestionnaire responsable des risques** : Personne responsable du risque et des mesures d'atténuation qui peuvent y être associées. Aussi appelé propriétaire de risques.
 - b. **Mesure d'atténuation** : Processus, politique, dispositif, pratique, mécanisme ou autre action qui mitige un risque. Ce terme est équivalent à « mesure de contrôle ». Une mesure peut être sous la responsabilité d'une personne distincte du gestionnaire responsable des risques.
 - c. **Plan de gestion intégrée des risques** : Plan d'action permettant la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Le plan réfère au processus de gestion des risques tel que décrit dans ISO 31000 et spécifie les responsabilités ainsi que le déroulement chronologique des activités.
 - d. **Profil de risques** : Sommaire des risques prioritaires auxquels la haute direction devrait apporter son attention. Des termes équivalents peuvent être « sommaire de risques » ou « cartographie des risques ».
-

Vol.	Ch.	Suj.	Pce.
9	1	4	9

Page:	7	Émise le:	2022-04-01
-------	---	-----------	------------

- e. **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.
- f. **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.

Section 7. Entrée en vigueur

- 15. Les présentes orientations entrent en vigueur le 14 mars 2022.
-