



POLITIQUE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

JANVIER 2020

Ce document a été réalisé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : www.mamh.gouv.qc.ca.

ISBN : 978-2-550-86000-6 (PDF)

Dépôt légal – 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2020

Table des matières

1.	Contexte.....	4
2.	Champs d'application	4
3.	Principes	4
4.	Objectifs de la politique	5
5.	Rôles et responsabilités	5
	5.1. Sous-ministre et comité de gestion	6
	5.2. Comité d'audit externe.....	6
	5.3. Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes.....	6
	5.4. Coordonnateur de la gestion intégrée des risques – Direction de la planification et de la performance (DPP)	7
	5.5. Propriétaires des risques (secteurs).....	7
	5.6. Responsable désigné d'une mesure d'atténuation ou de contrôle (gestionnaire)	8
	5.7. Employé	8
6.	Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques..	8
7.	Entrée en vigueur et application	9
	Annexe A – Définitions	10
	Annexe B – Historique des modifications de la présente politique ..	11

1. Contexte

Le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) a pour mission de soutenir, dans l'intérêt des citoyens, l'administration municipale, l'habitation ainsi que l'aménagement, le développement et l'occupation durables du territoire.

La Politique de gestion intégrée des risques vise à réduire les effets négatifs résultant des actions du MAMH et des interventions extérieures sur la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation. Le but est également de profiter des opportunités qui se présentent lorsque le contexte interne ou externe change.

La présente politique de gestion intégrée des risques 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 doit être assumée par tout le personnel et dans tous les secteurs d'activité du MAMH. Elle s'applique à toutes les catégories de risques de l'organisation : risques stratégiques, opérationnels, financiers ou relatifs à la divulgation de l'information ou à la conformité réglementaire.

3. Principes

La gestion intégrée des risques :

- s'effectue de façon continue et s'applique à tous les risques significatifs de l'organisation;
- est décentralisée pour la gestion opérationnelle, vers les propriétaires de risques (secteurs) et les responsables de mesures d'atténuation;
- comprend le recensement des risques courus arrimé au plan stratégique, leur description, leur évaluation et la mise en œuvre des actions planifiées pour gérer ces risques, y compris les contrôles;
- incombe prioritairement aux membres du comité de gestion et aux gestionnaires du MAMH propriétaires de risques ou responsables de mesures d'atténuation qui doivent déterminer les niveaux de risque acceptables et de rendre compte de leurs résultats;
- vise à faciliter le choix des priorités et l'allocation des ressources aux activités les plus critiques, compte tenu des conséquences indésirables ainsi que des possibilités d'innover.

Pour intégrer davantage la gestion des risques dans un processus crédible, le MAMH reconnaît l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes d'appréciation des risques (identifier, analyser, évaluer) et de traitement de ceux-ci. De plus, il assure le caractère transparent, intégré et systématique du processus. Chaque propriétaire de risque ou responsable désigné d'une 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. 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'organisation ainsi que sa capacité à remplir son rôle auprès des municipalités ou des citoyens;
- d'évaluer la nature, la portée, la probabilité d'occurrence et les impacts de ces risques;
- de mettre en place les mesures d'atténuation nécessaires afin de réduire ces risques à un niveau acceptable;
- d'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 MAMH;
- de soutenir le comité de gestion en matière de gouvernance en fournissant une démarche claire et uniforme;
- de définir des mécanismes de reddition de comptes à l'égard de la gestion intégrée des risques.

5. Rôles et responsabilités

La gestion intégrée des risques implique plusieurs intervenants appartenant à tous les secteurs de l'organisation, vu qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. Les rôles et responsabilités de chacun doivent s'exercer en concertation pour assurer la saine gestion intégrée des risques auxquels le MAMH est exposé.

5.1. Sous-ministre et comité de gestion

Le sous-ministre 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 gestion qui constitue le groupe de discussion privilégié et la principale instance.

Les principales responsabilités du sous-ministre et du comité de gestion sont les suivantes :

- promouvoir une culture de gestion intégrée des risques au sein de l'organisation;
- approuver la Politique de gestion intégrée des risques;
- appuyer les gestionnaires dans la mise en place du processus de gestion intégrée des risques;
- décider des suites à donner à la gestion intégrée des risques en fonction du bilan annuel;
- indiquer les seuils de tolérance aux risques (ou degrés de maîtrise des risques résiduels) acceptables pour l'organisation;
- sélectionner les risques prioritaires en fonction des seuils de tolérance indiqués;
- indiquer aux propriétaires de risques si des mesures d'atténuation supplémentaires doivent être mises en place, en fonction des seuils de tolérance aux risques convenus;
- pour les seuls membres du comité de gestion, être responsables de la gestion intégrée des risques de leur secteur d'activités et satisfaire aux attentes signifiées en la matière, en s'assurant que les risques identifiés sont contrôlés.

5.2. Comité d'audit externe

Les principales responsabilités du comité d'audit externe sont les suivantes :

- veiller à ce que le MAMH soit doté d'un processus approprié de gestion intégrée des risques;
- s'assurer de l'application de la Politique de gestion intégrée des risques;
- proposer aux propriétaires de risques des mesures d'atténuation supplémentaires, le cas échéant, en fonction des seuils de tolérance aux risques convenus;
- proposer, s'il y a lieu, des suivis particuliers pour les mesures d'atténuation.

5.3. Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes

La principale responsabilité de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation des programmes (DAIEP) est la suivante :

- réaliser des mandats d'évaluation de l'efficacité des mesures d'atténuation.

5.4. Coordonnateur de la gestion intégrée des risques – Direction de la planification et de la performance (DPP)

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

- coordonner les activités de gestion intégrée des risques;
- accompagner, soutenir et conseiller le comité de gestion, les propriétaires de risques et les responsables désignés dans la réalisation des activités de gestion intégrée des risques;
- proposer les outils nécessaires à la mise en œuvre et au contrôle du processus de gestion intégrée des risques, y compris un guide de mise en œuvre;
- établir la liste des risques inhérents estimés par les propriétaires des risques (secteurs) à soumettre au comité de gestion;
- concevoir les procédures opérationnelles assurant la mise en place et le fonctionnement du processus de gestion intégrée des risques en collaboration avec les secteurs;
- analyser les résultats des autoévaluations;
- assurer, le cas échéant, le suivi des plans d'action quant aux mesures d'atténuation à prendre à la lumière des évaluations;
- déposer au comité de gestion un rapport de suivi à la mi-année et un bilan annuel sur la gestion intégrée des risques. Le bilan annuel devra contenir les recommandations du rapport d'évaluation de la DAIEP, s'il y a lieu;
- diffuser, en collaboration avec la Direction des communications, de l'information concernant la gestion intégrée des risques.

5.5. Propriétaires des risques (secteurs)

Les principales responsabilités des propriétaires des risques sont les suivantes :

- gérer les risques qui ont été assignés par le comité de gestion 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 concernant ces risques;
- préparer les fiches d'évaluation de risques, déterminer les mesures d'atténuation ou de contrôle à appliquer et mettre à jour la documentation;
- assigner chaque mesure d'atténuation et de contrôle au responsable désigné afin d'en assurer le suivi et d'en faire l'autoévaluation;
- conclure quant au niveau de contrôle des risques dont ils sont propriétaires.

5.6. Responsable désigné d'une mesure d'atténuation ou de contrôle (gestionnaire)

Les principales responsabilités du responsable désigné sont les suivantes :

- de concert avec les propriétaires de risques, 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 le personnel concerné par l'application de la mesure;
- apporter les correctifs nécessaires lorsque la contribution de la mesure à l'atténuation du risque est insuffisante;
- autoévaluer l'efficacité de la mesure, mettre à jour l'information, notamment le niveau d'importance du risque.

5.7. 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 intégrée des risques et leur contrôle dans le cadre de ses propres mandats et activités (ex. : signaler d'éventuels actes de fraude et de corruption aux autorités);
- 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 afin qu'elle soit évaluée en fonction des seuils de tolérance de l'organisation.

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

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

7. Entrée en vigueur et application

La présente politique s'applique à l'ensemble des activités et au personnel du MAMH. Elle a été présentée au comité d'audit externe et approuvée par le comité de gestion. Elle entre en vigueur à la date de signature par le sous-ministre.

Approuvée le 3 février 2020.

Le sous-ministre,

Version originale signée

Frédéric Guay

Annexe A – Définitions

Gestion intégrée des risques : Méthode appliquée 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. Elle favorise la prise de décisions stratégiques dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs dans une optique d'optimisation des ressources et de fiabilité de l'information produite (définition modifiée pour s'adapter à la réalité du MAMH).

Mesure d'atténuation ou de contrôle : Moyen mis en place afin de gérer un risque. Il peut s'agir d'un moyen officiel (politique, procédure, structure, activité de contrôle, modification ou demande de modification à des lois ou règlements) ou d'un autre moyen qui vise la culture organisationnelle, les valeurs et l'appartenance organisationnelle, l'éthique.

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

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

Risque : « Effet de l'incertitude sur les objectifs » (norme ISO 31000:2018). Il se mesure par le produit de la probabilité et l'impact d'un événement. Un risque représente la possibilité qu'un événement nuise à l'atteinte des objectifs stratégiques ou organisationnels du MAMH, alors qu'une opportunité est la possibilité qu'un événement contribue à l'atteinte de ces objectifs.

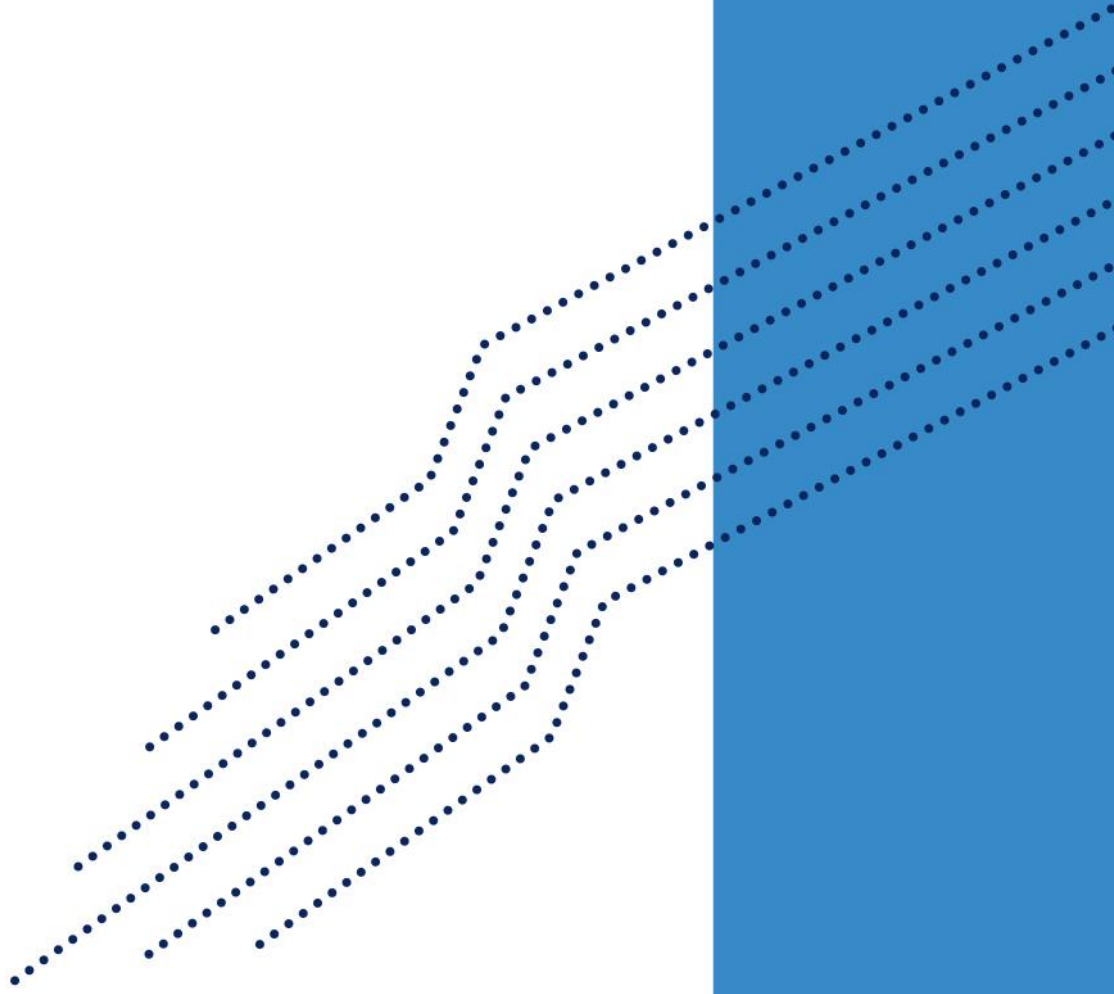
Risque inhérent : Risque lié aux activités, indépendamment des mesures d'atténuation ou de contrôle existantes.

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 le sous-ministre et le comité de gestion en référence aux objectifs stratégiques.

Annexe B – Historique des modifications de la présente politique

Date	Commentaire
Avril 2018	Création
Janvier 2020	Mise à jour - DPP



*Affaires municipales
et Habitation*

Québec 