



## **POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES**

**Approuvée par le comité de direction le 24 mai 2019**  
**Approuvée par le comité de vérification le 4 juin 2019**  
**Adoptée par le conseil d'administration par résolution n° 1315 le 18 juin 2019**



## **1. Préambule**

La Politique relative à la gestion des risques (ci-après appelée la Politique) énonce les objectifs, les principes directeurs et les responsabilités en matière de gestion des risques du Musée d'art contemporain de Montréal (ci-après appelé le Musée). La Politique contient les éléments nécessaires à la mise en application d'une démarche de gestion des risques, soit : les définitions importantes, les objectifs poursuivis, les rôles et responsabilités des principaux intervenants ainsi que la présentation sommaire du processus de gestion des risques.

## **2. Champ d'application**

La Politique s'applique à tous les secteurs d'activités du Musée et couvre les différentes catégories de risques de l'organisation, qu'il s'agisse de risques stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la divulgation de l'information ainsi qu'à la conformité réglementaire.

## **3. Définitions**

### **Gestion des risques**

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

### **Risque**

Tout évènement comportant un degré d'incertitude qui pourrait mettre en péril l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels d'une organisation.

### **Niveau de risque inhérent**

Résultat de l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque, sans prendre en compte l'effet des contrôles (mesures d'atténuation) mis en place.

### **Niveau de risque résiduel**

Résultat de l'évaluation de l'efficacité des contrôles. Il s'agit donc du niveau de risque qui subsiste après l'application de ces mesures.

### **Mesures de contrôle**

Toute mesure prise par la direction, le conseil d'administration ou d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et les objectifs fixés de l'organisation seront atteints.

## **Seuil de tolérance aux risques**

Niveau maximal de risque que l'organisation est prête à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés. Ce seuil de tolérance est évalué par la direction en référence aux objectifs stratégiques.

## **4. Objectifs de la Politique**

De façon générale, la Politique vise à :

1. Établir un cadre d'actions qui permet de cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques découlant des activités stratégiques et opérationnelles du Musée;
2. Améliorer la performance de l'organisation dans l'utilisation de ses ressources et dans le choix des contrôles qui sont modulés en fonction des risques, et ce, dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience;
3. Intégrer la gestion des risques au processus décisionnel afin de traiter l'incertitude de façon stratégique, de mieux communiquer les risques et de veiller à ce que les meilleures décisions soient prises;
4. Soutenir les responsabilités de la direction en matière de gouvernance en veillant à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités soient déterminés, évalués et gérés.

## **5. Rôles et responsabilités**

### **Conseil d'administration du Musée**

Le conseil d'administration s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques inhérents aux activités du Musée. Il approuve la Politique, sous la recommandation du comité de vérification.

### **Comité de vérification**

Le comité de vérification s'assure que soit mis en place un processus de gestion des risques. Conformément à ses obligations, le comité exerce une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la Politique et veille à ce que des mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces soient élaborés. Un mécanisme de reddition de comptes lui permet de suivre l'évolution du portefeuille de risques du Musée et de s'assurer d'une application adéquate de la Politique. Le comité de vérification fait rapport au conseil d'administration.

### **Comité de direction**

Les gestionnaires sont responsables de la réalisation des activités de gestion des risques dans leur secteur. Ceux-ci déterminent et évaluent les risques inhérents à leurs opérations, en plus de développer et mettre en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire les risques.

Chaque gestionnaire utilise une approche de gestion des risques basée sur :

- une documentation adéquate des risques et des contrôles;
- des critères et des échelles d'évaluation des risques qui sont objectifs et alignés sur les enjeux stratégiques du Musée;
- une évaluation juste de l'efficacité des contrôles;
- la qualité et la rigueur du processus de suivi et de reddition de comptes.

La direction des opérations et de l'administration du Musée assure le soutien auprès des gestionnaires dans l'exercice d'analyse et d'évaluation des risques. Il coordonne la reddition de comptes relative à l'application de la Politique.

## **Employés**

Les employés du Musée communiquent sans délai à leur supérieur hiérarchique tout nouveau risque important qui peut entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et ceux de leur secteur.

## **6. Processus de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques se décline en 3 grandes étapes :

### **6.1 Identification, évaluation et hiérarchisation des risques**

Les gestionnaires déterminent les risques qui pourraient affecter de façon importante l'atteinte de leurs objectifs sectoriels ainsi que les contrôles actuellement en place en se basant sur la grille reproduite en annexe pour encadrer la documentation des risques et des contrôles. Ceux-ci s'assurent également que l'évaluation des risques (voir les échelles d'évaluation en annexe) repose sur de l'information factuelle et que, conséquemment, l'appréciation du niveau de risque soit la plus objective possible.

### **6.2 Mise en oeuvre des stratégies de gestion des risques**

Les gestionnaires proposent une stratégie de gestion des risques pour les risques dont le niveau résiduel est supérieur au niveau de tolérance acceptée par le Musée. Les propositions sont présentées au comité de direction qui, par la suite, décide des mesures à mettre en place pour permettre d'atténuer les risques à un niveau toléré par le Musée.

### **6.3 Suivi des risques**

Afin d'assurer la pérennité de la gestion des risques, celle-ci doit être prise en charge et intégrée aux pratiques de management et de gouvernance du Musée. Les gestionnaires doivent suivre l'évolution des risques identifiés de façon périodique et rendre compte de ce suivi au comité de vérification.

## **7. Entrée en vigueur**

La présente Politique est entrée en vigueur par résolution n°1315 du Conseil d'administration, le 18 juin 2019.

## 8. ANNEXE

### Annexe 1 – Grille pour encadrer la documentation des risques et des contrôles

Grille de documentation des risques et des contrôles déterminés										
Descriptions des risques								Description des contrôles		
N°	Objectifs stratégiques affectés	Risques	Description	Impacts potentiels du risque	Cote (A)	Probabilité de matérialisation du risque	Cote (B)	Mesures de contrôle	Cote (C)	Commentaires

#### A. Échelle pour évaluer l'impact du risque

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation de l'impact du risque	Objectifs stratégiques
5	Très élevé	Impact majeur sur les activités. La haute direction doit faire des ajustements majeurs et affecter un important nombre de ressources additionnelles.	Affecte l'atteinte de plus d'un objectif stratégique
4	Élevé	Impact important sur les activités. Les gestionnaires doivent apporter des ajustements importants et affecter un nombre conséquent de ressources additionnelles.	Affecte l'atteinte d'un objectif stratégique
3	Modéré	Impact modéré sur les activités. Les conséquences pourront être gérées par l'ajout modéré de ressources additionnelles et / ou d'efforts accrus de la part des gestionnaires.	Affecte l'atteinte de sous objectifs
2	Faible	Impact faible sur les activités. Les conséquences pourront être gérées par l'affectation d'un nombre limité de ressources additionnelles et / ou une intervention de la part des gestionnaires.	Peut affecter l'atteinte de sous objectifs
1	Très faible	Impact très faible sur les activités. Les conséquences pourront être gérées dans les conditions de fonctionnement normales.	N'affecte pas l'atteinte des objectifs stratégiques

#### B. Échelle pour évaluer la probabilité de matérialisation du risque

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque
5	Très élevée	En train de se matérialiser ou se matérialisera plus d'une fois dans la prochaine année
4	Élevée	Se matérialisera probablement à court terme (d'ici un ou deux ans)
3	Modérée	Probabilité modérée de matérialisation estimée à une fois par deux ans
2	Faible	Probabilité limitée de matérialisation estimée à une fois par trois ans
1	Improbable	Se matérialisera de façon exceptionnelle seulement

#### C. Échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation des contrôles et mesures d'atténuation	Besoin d'amélioration
5	Excellent	Les contrôles en place sont efficaces et sont bien appliqués, ils permettent de réduire le risque à un niveau acceptable (facteur d'atténuation 80%)	Pas besoin d'amélioration
4	Bon	Les mesures d'atténuation semblent suffisantes, elles pourraient être améliorées (facteur d'atténuation 60%)	Besoin faible
3	Passable	Des mesures d'atténuation sont en place, mais réduisent le risque de façon partielle (facteur d'atténuation 30%)	Besoin modéré
2	Insuffisant	Des mesures d'atténuation sont en place, mais sont insuffisantes afin de réduire le risque (facteur d'atténuation 10%)	Besoin élevé
1	Aucun	N'atténue aucunement le risque	Besoin élevé et urgent

