

POL 44-06  
Politique de gestion des risques  
Direction Finances et administration

En vigueur : 2010-09-21	Approbation : Président-directeur-général Conseil d'administration
Révisé le : 2018-12-13	

## **Table des matières**

<b>1.</b>	<b>Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Objectifs</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Interprétation</b> .....	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Portée</b> .....	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Définitions</b> .....	<b>5</b>
<b>6.</b>	<b>Rôles et responsabilités dans la gestion des risques</b> .....	<b>7</b>
<b>7.</b>	<b>Reddition des comptes</b> .....	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b>Révision de la politique</b> .....	<b>9</b>
	<b>ANNEXE A : Processus de gestion intégrée des risques</b> .....	<b>10</b>



## 1. Contexte

*La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (Loi 53) stipule que le conseil d'administration doit établir des politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la Société et que le comité de vérification doit s'assurer qu'un processus de gestion des risques a été mis en place.

Afin de contrôler ses principaux risques et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation, la Société du Palais des congrès de Montréal (la « Société ») a décidé de concevoir et d'implanter un programme de gestion des risques. En effet, la Société reconnaît la présence de risques, selon différents niveaux critiques, dans l'ensemble de ses activités, et souhaite gérer ces risques auxquels elle pourrait devoir faire face.

Suite à l'adoption par le Conseil du Trésor en juin 2016 de la Directive concernant la gestion de risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle, la Société s'est engagée à revoir son programme de gestion des risques pour y intégrer les risques de corruption et de collusion découlant des activités des processus de gestion contractuelle.

1.1 La présente politique repose sur les principes directeurs suivants :


- Démarche en accord avec les objectifs de la Société (Plan stratégique et plan d'affaires) et avec les recommandations du Commissaire à la lutte contre la corruption, de la commission Charbonneau et du Vérificateur général du Québec;
- Implication de l'ensemble des acteurs définis par la direction ;
- Respect du principe de transparence en ligne avec les objectifs de la Société.

## 2. Objectifs

La gestion intégrée des risques repose sur une approche globale et continue, à tous les échelons de l'organisation, afin de donner une vision d'ensemble à la Société de son exposition aux risques stratégiques.

2.1 De manière générale, le plan de gestion des risques vise les objectifs suivants :

- Contribuer à l'établissement d'un effectif et d'un milieu de travail soucieux du risque qui favorisent l'innovation et la prise de risques responsable, tout en veillant à ce que des mesures légitimes soient prises pour protéger l'intérêt public, prévenir la collusion et la corruption, conserver la confiance du public, de la clientèle et des employés et assurer la diligence raisonnable;
- Intégrer la gestion des risques au processus décisionnel;

- 
- Renforcer la capacité organisationnelle à faire face aux différents risques auxquels la Société peut être confrontée;
  - Intégrer la gestion des risques dans la démarche de planification stratégique et dans la gestion contractuelle;
  - Contribuer à assurer l'intégrité, la réputation et la pérennité de la Société.

2.2 La présente politique a pour objectif de favoriser l'intégration de la gestion des risques dans l'ensemble des activités de la Société. Elle a donc pour but de définir les rôles et responsabilités des différents intervenants dans la gestion intégrée des risques et plus précisément pour :

- Identifier adéquatement les différents risques auxquels les gestionnaires font face afin qu'ils puissent les gérer plus efficacement, incluant les risques de corruption et de collusion;
- Développer des outils et des méthodes de gestion des risques adaptés aux diverses réalités et enjeux de la Société;
- Intégrer la gestion des risques dans la planification opérationnelle des différentes directions en ligne avec le plan stratégique, le plan d'affaires et le modèle de cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle préparé par l'UPAC;
- Mettre en place un processus de communication efficace en lien avec la gestion des risques, et ce, à tous les niveaux de la société;
- Mettre en place des mécanismes de suivi de l'évolution des risques et des plans d'action liés à la gestion des risques et des mécanismes de reddition de compte;
- Assurer une sensibilisation et responsabilisation des intervenants en gestion contractuelle en matière de gestion de risques;
- Assurer un apprentissage continu des gestionnaires en matière de gestion des risques et une sensibilisation et responsabilisation de tous les intervenants en gestion contractuelle aux risques de corruption et collusion.



### 3. Interprétation

Le président-directeur général et le vice-président aux finances et à l'administration peuvent fournir les interprétations requises concernant la présente politique.

### 4. Portée

La présente vise à offrir à la direction un cadre qui l'aide à composer avec le risque inhérent à l'atteinte des objectifs de la Société. La gestion des risques permettra à la Société de répartir les efforts et les ressources dans les secteurs où le risque est le plus élevé et de promouvoir une culture davantage novatrice, qui redoute moins les risques, dans un cadre transparent et intègre. La politique constitue en outre une base solide pour la gestion des risques et le contrôle interne des volets d'une saine gouvernance d'entreprise.


Cette politique s'applique à tout le personnel de la Société, plus particulièrement aux responsables des processus clés, dont le Responsable de l'application des règles contractuelles.

Les phases de la gestion intégrée du risque se résument aux étapes suivantes (Réf. : Annexe A) :

- Déterminer l'univers des risques;
- Identifier les risques;
- Sélectionner les risques;
- Évaluer les risques;
- Définir la stratégie de traitement du risque;
- Élaborer les plans d'action;
- Suivre l'évolution des plans d'action et des indicateurs de risques clés;
- Informer et communiquer.

### 5. Définitions

**Collusion** : Entente secrète entre des soumissionnaires potentiels qui s'organisent pour entraver la concurrence, notamment par la fixation des prix ou de la production, par le partage des ventes ou des territoires ou par le trucage des offres;



**Conflit d'intérêts** : Situation où les intérêts professionnels, financiers, familiaux, politiques ou personnels peuvent interférer avec le jugement des personnes dans le cadre de leurs fonctions au sein de l'organisme. Un conflit d'intérêt peut être perçu, potentiel ou réel;

**Conséquence** : Effet d'un événement nuisant aux objectifs. Les conséquences peuvent être exprimées en termes de répercussions tangibles et intangibles;

**Contrôle interne** : Processus mis en œuvre par les dirigeants à tous les niveaux de la Société et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des opérations financières, et la conformité aux lois et règlements;

**Corruption** : Échange ou tentative d'échange où, directement ou indirectement, un avantage indu est offert, promis ou octroyé par un corrupteur, ou demandé, accepté ou reçu par un employé de la Société, en retour d'un acte de la part de cet employé au bénéfice du corrupteur;

**Gestion des risques** : Approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à suivre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard;


**Gestion intégrée des risques** : Processus systématique et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de toute l'organisation;

**Incidence** : Impact que le risque a sur l'atteinte des objectifs organisationnels en cas de matérialisation (l'effet/la conséquence de l'impact du risque en fonction de critères financiers, de réputation et réglementaires);

**Indicateurs de Risques Clés (IRCs)** : Permettent de suivre l'évolution des risques entre les exercices d'évaluation des risques;

**Partie prenante** : Personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer influencé par une décision ou une activité;

**Plan de gestion des risques** : Étape du cadre organisationnel de gestion des risques, composée des éléments suivants : contexte organisationnel, appréciation de la situation actuelle (détection, analyse et évaluation des risques), situation souhaitée (plan de mesures d'atténuation) et suivi.



**Probabilité** : Possibilité de l'éventualité que le risque se matérialise (une fréquence estimée d'apparition);

**Propriétaire du risque** : Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant l'autorité pour le gérer;

**Risque** : Événement préjudiciable, plus ou moins prévisible, qui peut nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels;

**Risque inhérent** : Risque lié à l'activité de l'organisme sans prise en compte des contrôles existants (une perte potentielle — enjeu, danger éventuel — inhérente à l'activité et à l'environnement externe de l'organisme, ceci en supposant que les procédures de contrôle interne ne soient pas opérationnelles);

**Risque résiduel** : Risque lié à l'activité de l'organisme en prenant en considération des stratégies de contrôle en place, les mécanismes de protection et de prévention visant à atténuer le risque;

## 6. Rôles et responsabilités dans la gestion des risques


6.1 Le vice-président aux finances et à l'administration (qui cumule aussi la fonction de RARC) est responsable de la gestion des risques sous la responsabilité directe du président-directeur général.

6.2 Le conseil d'administration sur la recommandation et le suivi du comité d'audit doit :

- Approuver la politique et ses modifications ultérieures;
- Approuver le niveau de risque acceptable pour la Société (limites et tolérance au risque);
- Superviser la gestion du risque.

6.3 Le comité d'audit doit :

- S'assurer de l'implantation et de la mise en place de la gestion intégrée des risques et du respect de la politique;
- Suivre l'évaluation de la démarche et des processus mis en place;
- Exercer un rôle de surveillance et de suivi des résultats en matière de gestion intégrée des risques;

- 
- Obtenir une reddition des comptes satisfaisante de la part du responsable de la gestion des risques;
  - Prendre en compte les résultats du programme de gestion des risques dans l'élaboration du plan d'audit interne;
  - Faire un suivi des plans d'action et incorporer les nouveaux contrôles et processus au plan d'audit interne.


#### 6.4 Le président-directeur général doit :

- Définir la politique;
- Définir l'énoncé et le contexte du risque, coordonner le programme de gestion des risques;
- Établir les limites au risque;
- Établir la tolérance au risque;
- Définir les mécanismes et les modalités de la reddition annuelle des comptes;
- Assurer l'apprentissage des gestionnaires et les soutenir dans la réalisation du processus de gestion des risques tout au long de leurs activités.

#### 6.5 Le responsable de la gestion du risque doit :

- S'assurer de la mise à jour périodique de la politique;
- Superviser l'identification, l'évaluation et la gestion des risques;
- Préparer les rapports résumant les étapes clés des activités de gestion;
- Réaliser le suivi des indicateurs de risques clés et des plans d'action;
- Préparer la reddition des comptes;
- Veiller à l'amélioration du processus de gestion de risque.





6.6 Les directeurs et gestionnaires doivent :

- Participer à l'identification des risques;
- Rationaliser les contrôles en place;
- Mettre en place les contrôles identifiés;
- Réaliser le suivi des indicateurs de risques clés et des plans d'action (pour les propriétaires de plans d'action du risque);
- Intégrer la gestion du risque aux activités courantes.

6.7 Le coordonnateur de la gestion des risques de corruption et de collusion

- Coordonne la gestion des risques de corruption et de collusion;
- Facilite la mise en œuvre du plan de gestion de risques de corruption et de collusion auprès des parties prenantes de la Société, notamment par la formation, l'information et la diffusion des outils;
- Soutient le RARC dans la reddition des comptes en s'assurant notamment du suivi du plan d'action quant aux nouvelles mesures d'atténuation;

## **7. Reddition des comptes**

Le responsable de la gestion des risques présentera trimestriellement le tableau de bord au conseil d'administration et au comité d'audit. Le responsable de la gestion des risques doit s'assurer de faire le suivi auprès des propriétaires des plans d'action du risque pour que toutes les informations requises soient disponibles et consolidées à temps.

Une reddition séparée relativement aux risques de corruption et collusion sera préparée et comprendra une réévaluation annuelle des risques ainsi qu'une surveillance de l'efficacité des actions mises en place au regard des risques jugés importants. Cette reddition pourrait devoir être transmise au Secrétariat du Conseil du Trésor.

## **8. Révision de la politique**

Le responsable de la gestion des risques doit revoir la politique au moins tous les trois ans ou lors de changements importants qui pourraient la toucher.

## ANNEXE A : Processus de gestion intégrée des risques

