



**POLITIQUE
DE GESTION DES RISQUES
2016**

Table des matières

1. Contexte gouvernemental	2
2. Portée de la politique.....	3
3. Objectifs de la politique	3
4. Quelques définitions.....	3
5. Contexte historique de la gestion des risques à l'Office	4
6. Plan de gestion des risques	6
7. Rôles et responsabilités	7

1. Contexte gouvernemental

Dans le cadre de la *Loi sur l'administration publique* (L.R.Q., c. A-6.01), le gouvernement a introduit un cadre de gestion qui met l'accent sur la qualité des services aux citoyens en plus d'instaurer la gestion par résultats dans le respect du principe de transparence. Dans son plan de modernisation 2004-2007¹, le gouvernement du Québec prévoyait le renforcement des activités de vérification interne et demandait au Secrétariat du Conseil du trésor de veiller à ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent une démarche rigoureuse de gestion des risques, et que les contrôles soient établis pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Encore aujourd'hui, le gouvernement encourage les ministères et organismes gouvernementaux à intégrer la gestion des risques à leurs pratiques. Il considère qu'elle est une fonction qui appuie la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. En effet, elle peut s'inscrire dans la démarche de planification stratégique, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'environnement interne et externe, l'identification des enjeux et la détermination des engagements publics. Elle permet également d'accroître la probabilité, pour une organisation, d'atteindre ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer sa performance².

Depuis 2007, l'Office porte une attention particulière aux risques qui peuvent compromettre sa mission et ses activités. Cette présente politique organisationnelle vient réitérer sa volonté à intégrer la gestion des risques à sa pratique de gestion axée sur les résultats. Elle est accompagnée du plan de gestion des risques de l'Office.

¹ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2004). *Plan de modernisation 2004-2007 : Moderniser l'État, pour des services de qualité aux citoyens*, Québec, Secrétariat.

² SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014, p.41

2. Portée de la politique

Cette politique s'applique à tous les secteurs d'activités, des programmes de surveillance et des projets de l'Office. Elle couvre différentes catégories de risques comme les risques stratégiques, opérationnels, de réputation ou ceux liés à la divulgation et à la sécurité de l'information. Elle est prioritairement destinée à la présidence, au comité de gestion et aux gestionnaires, mais aussi à tout le personnel de l'Office.

3. Objectifs de la politique

Cette politique en matière de gestion des risques poursuit les objectifs suivants :

- assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant de déterminer, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques découlant des activités stratégiques et opérationnelles de l'Office;
- fournir quelques définitions liées au domaine de la gestion des risques;
- situer cette fonction dans le contexte de l'administration publique québécoise;
- situer cette fonction dans le contexte de l'Office depuis 2007;
- préciser les composantes d'un plan de gestion des risques;
- définir les rôles et responsabilités des différents intervenants.

4. Quelques définitions³

Un *risque* est l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. Il exprime la probabilité et les répercussions d'un événement susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

³ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Cadre stratégique de gestion de risque*, Ottawa, 2010.

L'incertitude désigne l'état, même partiel, du manque d'information liée à la compréhension ou à la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de la probabilité qu'elle se produise.

La *gestion des risques* est une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

La *démarche de gestion des risques* adoptée par le Secrétariat du trésor du Canada se définit ainsi⁴ :

- identifier le risque et établir le contexte;
- évaluer les principaux secteurs de risques;
- mesurer la probabilité et l'incidence;
- classer les risques par ordre de priorité;
- établir les résultats désirés;
- élaborer des options;
- retenir une stratégie;
- surveiller, évaluer et réajuster.

5. Contexte historique de la gestion des risques à l'Office

En 2001, un rapport de vérification et d'optimisation des ressources du Vérificateur général du Québec recommandait, entre autres, à l'Office « *d'établir un portrait global de la situation quant au respect des lois dont il surveille l'application, évaluer*

⁴ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre*, Ottawa, 2003.

l'ampleur des risques encourus à cet égard et déterminer ses priorités en conséquence⁵».

En 2007, une démarche de gestion des risques a été implantée à l'Office, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique. Cette démarche a été chapeautée, à l'interne, par le Service de la planification. Le mandat consistait à sensibiliser les dirigeants aux possibilités offertes par la gestion des risques, identifier les risques associés aux mandats de l'Office et développer une démarche de mise en œuvre de la gestion des risques. À la fin de ce mandat, un rapport sommaire sur les principaux risques encourus par l'Office et une proposition de démarche d'implantation de la gestion des risques ont été présentés au comité interne sur la gestion des risques, au comité de gestion et aux membres de l'Office.

En 2009, la démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques et des moyens de contrôle a été élargie auprès du comité de coordination aux opérations. Ce comité, de niveau opérationnel, regroupe des intervenants de toutes les unités administratives concernés par le mandat de surveillance de l'Office. Il avait alors identifié une quinzaine de risques, puis il avait déterminé les causes et les conséquences de ceux-ci pour finalement s'entendre sur des mesures de contrôle à mettre en place dans l'organisation. Les risques identifiés touchaient le domaine de la surveillance, de la délivrance des permis, de la coordination, des communications et de la reddition de comptes. À la fin de cette démarche, un plan d'action de gestion des risques prioritaires et un guide de mise en œuvre de la gestion des risques ont été élaborés.

En 2015-2016, l'Office a souhaité renouveler cette démarche de gestion des risques. Le Service de la planification a donc repris les risques qui avaient préalablement été identifiés par le comité de coordination aux opérations et qui

⁵ VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2002b). «*Chapitre 3 : Office de la protection du consommateur*» *Rapport à l'assemblée nationale pour l'année 2001-2002*, tome 1, p.79.

étaient encore d'actualité. Puis, il en a identifié des nouveaux. En consultation avec les gestionnaires de l'organisation, il a élaboré le plan 2016-2018 de gestion des risques de l'Office. Enfin, le Service de la planification a rédigé cette présente politique organisationnelle en matière de gestion des risques en guise de déclaration de ses intentions et de ses orientations générales en la matière.

6. Plan de gestion des risques

Aux quatre ans, l'Office s'engage à produire un plan de gestion des risques. Celui-ci comprend :

- une description de chacun des risques identifiés;
- des objectifs pour chacun des risques;
- des actions ou des mesures de contrôle visant à atteindre les objectifs reliés aux risques;
- des résultats visés de ces actions;
- l'identification de(s) responsable(s) des actions et des résultats attendus;
- l'échéancier de réalisation.

Il tient compte notamment :

- des consultations faites auprès des gestionnaires pour l'identification et l'évaluation des risques ainsi que des actions visant à les atténuer;
- de la documentation relative aux travaux antérieurs de l'Office en matière de gestion des risques;
- des politiques et plans de gestion des risques d'autres ministères et organismes du gouvernement du Québec;
- d'entretiens avec le Secrétariat du Conseil du trésor.

7. Rôles et responsabilités

7.1 Les membres de l'Office

Les membres de l'Office approuvent la Politique de gestion des risques de l'Office.

7.2 La Présidence et le comité de gestion

La présidence et le comité de gestion sont responsables d'implanter une culture de gestion des risques au sein de l'organisation. Ils approuvent la Politique et le plan de gestion des risques de l'Office. De ce fait, ils s'assurent que les mesures de contrôle des risques de chaque direction sont appropriées.

7.3 Les gestionnaires

Les gestionnaires sont responsables d'identifier et d'évaluer les risques propres à leur direction, de déterminer des mesures pour les atténuer et d'en rendre compte.

7.4 Le Service de la planification

Le Service de la planification conseille la Présidence, le comité de gestion et les gestionnaires en matière de gestion des risques. Il les accompagne dans la démarche de gestion des risques (identification et évaluation des risques et des moyens de contrôle). Il rédige le plan de gestion des risques et veille à son suivi.

7.5 Les employés

Chaque employé de l'Office doit être vigilant quant aux risques pouvant affecter ses activités ainsi que l'atteinte des objectifs de sa direction. Il doit communiquer ces risques à son supérieur immédiat.