



**Place des Arts**  
Québec ☐☐

**POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES  
DE LA SOCIÉTÉ DE LA PLACE DES ARTS DE MONTRÉAL**

**Septembre 2010**

Adoptée : Rés. CA 2010-29  
Modifiée : Rés. CA 2012-36

**TABLE DE MATIÈRES**  
**POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES**

<b>SECTION I</b> .....	<b>3</b>
1. DÉFINITIONS.....	3
<b>SECTION II</b> .....	<b>3</b>
2. DISPOSITIONS GÉNÉRALES.....	4
2.1. OBJET.....	4
2.2. PORTÉE.....	4
2.3. BUTS.....	4
2.4. PRINCIPES DIRECTEURS ET RESPONSABILITÉS.....	4
2.5. DÉMARCHE.....	5
<b>SECTION III</b> .....	<b>6</b>
3. ENTRÉE EN VIGUEUR.....	6

**ANNEXES**

1. Grille pour encadrer la documentation des risques et des contrôles
2. Échelle pour évaluer la probabilité de matérialisation liée à la fréquence et à la durée du risque
3. Échelle pour évaluer l'impact de la matérialisation du risque est lié à l'ampleur des effets qu'il engendre sur la Société
4. Échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle

## **POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES**

### **SECTION I**

#### **1. DÉFINITIONS**

À moins que le contexte n'indique un sens différent, les mots suivants signifient :

« *Contrôle formel* » : Contrôle de nature politique, les lois, les procédures, la structure et les activités de contrôle de la Société;

« *Contrôle informel* » : Contrôle relié à la culture d'entreprise, aux valeurs communes, à l'appartenance organisationnelle et l'éthique;

« *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;

« *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;

« *Niveau de risque inhérent* » : Risque qui fait partie intégrante de l'ensemble des activités réalisées par l'organisation et résulte de l'évaluation de la probabilité de matérialisation et de l'impact des risques sans prendre en compte l'évaluation des contrôles.

« *Niveau de risque résiduel* » : Risque qui résulte de l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des mesures de contrôle, lequel niveau devrait se situer dans la zone de tolérance acceptable pour la Place des Arts telle que déterminée par la haute direction de la Société.

« *Risque* » : Tout événement comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Société à la suite d'un choix conscient ou non. Le risque se caractérise de manière négative (menace) ou positive (opportunité) et réfère à la combinaison de l'impact de la matérialisation et de la probabilité ou vraisemblance de cette matérialisation.

« *Seuil de tolérance aux risques* » : Niveau maximal de risque que la Société est prête à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés, le seuil de tolérance étant défini par la haute direction en référence aux objectifs stratégiques.

### **SECTION II**

#### **2. DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

##### **2.1. OBJET**

La présente politique (ci-après « la Politique ») énonce les buts, les principes directeurs et les responsabilités en matière de Gestion des risques de la Société de la Place des Arts de Montréal ( ci-après « la Société » ).

## **2.2. PORTÉE**

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

## **2.3. BUTS**

La gestion des risques permet :

- a) De cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques pouvant affecter l'atteinte de la mission, de la vision ainsi que des objectifs stratégiques et opérationnels de la Société;
- b) D'améliorer sa performance 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;
- c) De 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.

## **2.4. PRINCIPES DIRECTEURS ET RESPONSABILITÉS**

- 2.4.1 La démarche de gestion des risques s'arrime aux objectifs stratégiques de la Société.
- 2.4.2 La gestion des risques s'effectue de façon continue et couvre les risques stratégiques, opérationnels et de projet.
- 2.4.3 La gestion du risque entraîne la mise en place de contrôles pour ramener les risques à un niveau compatible avec le niveau de tolérance aux risques des administrateurs de la Société.
- 2.4.4 Le conseil d'administration s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier et d'examiner les risques et les occasions associés à la conduite des affaires de la Société.
- 2.4.5 Le comité de vérification s'assure que soit mis en place un processus de gestion des risques. Notamment, il exerce une activité de surveillance en ce qui a trait à l'application de la politique de gestion des risques en fonction des politiques et règlements en vigueur. Un mécanisme de reddition de comptes lui permet de suivre l'évolution du portefeuille de risques de la Société et de s'assurer d'une application adéquate de la politique de gestion des risques.
- 2.4.6 Cette reddition de comptes présentée annuellement par la haute direction au comité de vérification de la Société assure la pérennité de la démarche. Le comité de vérification fait rapport au conseil.
- 2.4.7 Le président-directeur général soutient le processus de gestion des risques et s'assure que les principaux risques reliés aux activités de la Société sont identifiés et que des plans visant à gérer ces risques sont mis en place.  
Modifié Rés : CA 2012-36 : 28-11-2012
- 2.4.8 Chaque directeur est responsable de la réalisation des activités de gestion des risques dans sa direction. Le directeur détermine et évalue les risques inhérents à son secteur, développe et met en place des stratégies et mesures d'atténuation visant à réduire les risques à un niveau acceptable. Il produit également la documentation relative à son analyse de risques et fait rapport, lorsque cela est requis, sur les activités de gestion des risques.

- 2.4.9 Chaque directeur utilise une approche de gestion des risques uniforme basée sur :
- a) une documentation adéquate des risques et des contrôles;
  - b) des critères et des échelles d'évaluation des risques qui sont objectifs, alignés sur les enjeux stratégiques et qui sont connus de tous;
  - c) une évaluation juste de l'efficacité des contrôles;
  - d) la qualité et la rigueur du processus de suivi et de reddition de comptes.
- 2.4.10 Le directeur des finances et des services administratifs de la Société agit à titre de coordonnateur et assure le soutien auprès des directeurs dans l'exercice d'analyse et d'évaluation des risques dans tous les secteurs, le suivi des activités de gestion des risques, la coordination du processus de reddition de comptes et l'intégration, à l'échelle de l'organisation, de l'ensemble des risques relevés. Il coordonne la production des plans d'action et en assure l'intégration et la cohérence. Il assure le suivi de ces plans, notamment en ce qui a trait au processus d'implantation, de test et de réévaluation des contrôles. Il coordonne la reddition de comptes relative à ce processus.
- 2.4.11 Les employés 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 direction.

## **2.5. DÉMARCHE**

- 2.5.1 Les directeurs déterminent les risques qui pourraient affecter de façon importante l'atteinte de leurs objectifs ainsi que les contrôles actuellement en place en se basant sur la grille reproduite en annexe 1 pour encadrer la documentation des risques et des contrôles. La qualité de cette documentation est la pierre d'assise de la qualité de toute la démarche. La Société s'assure ainsi que l'évaluation des risques repose sur de l'information factuelle et que, conséquemment, l'appréciation du niveau de risque soit la plus objective possible.
- 2.5.2 Deux mesures sont utilisées aux fins d'évaluation des risques : la probabilité de matérialisation et l'impact. La probabilité de matérialisation est liée à la fréquence et à la durée du risque. Une échelle pour évaluer cette probabilité des risques cernés est proposée en annexe 2. L'impact de la matérialisation du risque est lié quant à lui, à l'ampleur des effets qu'il engendre sur la Société. Une échelle pour évaluer l'impact de la matérialisation des risques cernés est proposée en annexe 3.
- 2.5.3 L'évaluation des mesures de contrôle est effectuée en fonction des deux critères suivants : l'efficacité du contrôle et son degré d'application. L'équation de ces deux critères permet de déterminer si les contrôles en place permettent de couvrir le risque à un niveau acceptable pour l'organisation et de cerner les occasions où les contrôles pourraient être optimisés lorsque ceux-ci ne sont pas alignés avec le niveau de tolérance et d'acceptabilité du risque. Une échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle est proposée en annexe 4.
- 2.5.4 La détermination des niveaux d'acceptabilité par rapport aux risques se définit en fonction de la mission, des enjeux et des objectifs de la Société. Les niveaux d'acceptabilité sont définis pour chacun des risques identifiés, sont communiqués par la haute direction et peuvent être revus en fonction des changements à l'environnement de la Société.
- 2.5.5 Lorsque le risque résiduel est supérieur ou inférieur à la tolérance de la Société, les directeurs concernés doivent alors élaborer et mettre en œuvre les plans d'action nécessaires comprenant des mesures de contrôle additionnelles visant à réduire l'incidence des risques résiduels.

2.5.6 Une fois leur exercice de détermination et d'évaluation des risques complété, les directeurs rendre compte des résultats aux instances concernées, incluant l'élaboration des plans d'action. Cette reddition de comptes devrait notamment inclure :

- a) la cartographie des principaux risques de l'organisation;
- b) l'évaluation des risques résiduels;
- c) les plans d'action visant à mettre en place les mesures de contrôle nécessaires pour moduler les risques résiduels à des niveaux acceptables.

2.5.7. 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 de l'organisation. Il revient au comité de gestion et aux directeurs de se questionner ponctuellement sur l'évolution de leurs risques et d'en faire la réévaluation s'ils le jugent nécessaire.

### **3. ENTRÉE EN VIGUEUR**

3.1. La présente politique est entrée en vigueur par résolution du Conseil, le 20 septembre 2010 et a été modifiée par résolution du Conseil le 28 novembre 2012.

# ANNEXE I - GRILLE POUR ENCADRER LA DOCUMENTATION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES

## ANNEXE 1 – GRILLE POUR ENCADRER LA DOCUMENTATION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES

Grille de documentation des risques et des contrôles déterminés							
Description des risques				Description des contrôles			
N°	Objectifs stratégiques affectés	Risques	Description	Faits <sup>1</sup>	Impacts potentiels du risque	Contrôles actuels déterminés <sup>2</sup>	Commentaires

<sup>1</sup> Faits / symptômes démontrant que le risque existe. Les faits permettent d'évaluer la probabilité de matérialisation des risques.

<sup>2</sup> Les contrôles sont également appelés « mesures d'atténuation ».

## ANNEXE 2 - ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA PROBABILITÉ DE MATÉRIALISATION LIÉE À LA FRÉQUENCE ET À LA DURÉE DU RISQUE

### ANNEXE 2 – ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA PROBABILITÉ DE MATÉRIALISATION DU RISQUE

#### Probabilité de matérialisation du risque

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque	Les incidents se sont produits
5	Très élevée	En train de se matérialiser, ou se matérialisera plus d'une fois dans la prochaine année	Régulier
4	Élevée	Se matérialisera probablement à court terme (d'ici un ou deux ans)	Fréquente
3	Modérée	Probabilité modérée de matérialisation estimée à une fois par deux ans	À l'interne plus qu'une fois
2	Faible	Probabilité limitée de matérialisation estimée à une fois par trois ans	À l'interne une seule fois
1	Improbable	Se matérialisera de façon exceptionnelle seulement	Dans l'industrie mais pas à notre organisation



## ANNEXE 3 - ÉCHELLE POUR ÉVALUER L'IMPACT DE LA MATÉRIALISATION DU RISQUE EST LIÉ À L'AMPLEUR DES EFFETS QU'IL ENGENDRE SUR LA SOCIÉTÉ

### ANNEXE 3 – ÉCHELLE POUR ÉVALUER L'IMPACT DE LA MATÉRIALISATION DU RISQUE

#### Impact du risque

Cote	Description	Financier	Taux d'occupation des grandes salles	Continuité de service	Image / réputation	Objectifs stratégiques
5	Très élevée	Variation défavorable de plus de 300 000 dollars du budget d'opération	Diminution importante (15%) et continue du taux d'occupation (salles WP, MN, JD)	Arrêt prolongé, pour une période de 24 heures et plus (salles WP, MN, JD)	Couverture médiatique négative, répétitive et généralisée	Affecte l'atteinte de plus d'un objectif stratégique
4	Élevée	Variation défavorable de 200 000 à 299 000 dollars du budget d'opération	Diminution importante (entre 10-14%) du taux d'occupation pour une période déterminée (salles WP, MN, JD)	Arrête prolongé pour une période de 12 à 24 heures (salles WP, MN, JD)	Couverture médiatique négative généralisée, mais non récurrente	Affecte l'atteinte d'un objectif stratégique
3	Modérée	Variation défavorable de 100 000 à 199 000 dollars du budget d'opération	Diminution modérée (entre 5-10%) du taux d'occupation (salles WP, MN, JD)	Arrête prolongé, pour une période de 6 à 12 heures (salles WP, MN, JD)	Critiques importantes de partenaires / clients, mais non médiatisées	Affecte l'atteinte de sous objectifs
2	Faible	Variation défavorable de 25 000 à 99 000 dollars du budget d'opération	Impact faible sur le taux d'occupation (entre 3-5%) (salles WP, MN, JD)	Arrête prolongé, pour une période de 1 à 6 heures (salles WP, MN, JD)	Critiques importantes isolées à un ou un nombre limité de partenaires / clients	Peut affecter légèrement l'atteinte de sous objectifs
1	Très faible	Variation défavorable de moins de 25 000 dollars du budget d'opération	Impact quasi nul sur le taux d'occupation (moins de 5%) (salles WP, MN, JD)	Arrête de service pour une période de moins de 1 heure (salles WP, MN, JD)	Aucune critique importante	N'affecte pas l'atteinte des objectifs stratégiques

## ANNEXE 4 – ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES MESURES DE CONTRÔLE

### ANNEXE 4 – ÉCHELLE POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES MESURES DE CONTRÔLE

#### 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