



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

Novembre 2022

Adoptée : Rés. CA 2010-29
Modifiée : Rés. CA 2012-36
Modifiée : Rés. CA 2023-09

| | |
|---|----|
| SECTION I | 3 |
| 1. DÉFINITIONS | 3 |
| SECTION II | 3 |
| 2. DISPOSITIONS GÉNÉRALES | 3 |
| 2.1. OBJET | 3 |
| 2.2. PORTÉE | 3 |
| 2.3. BUTS | 4 |
| 2.4. PRINCIPES DIRECTEURS ET RESPONSABILITÉS | 4 |
| 2.5. DÉMARCHE | 5 |
| 3. SECTION III – ENTRÉE EN VIGUEUR | 6 |
| ANNEXE 1 - Grille pour encadrer la documentation des risques et des contrôles | 7 |
| ANNEXE 2 – Tableau sommaire de suivi des risques au 28 novembre 2022 | 9 |
| ANNEXE 3 – Échelle pour évaluer la probabilité de matérialisation du risque | 10 |
| ANNEXE 4 – Échelle pour évaluer l'impact de la matérialisation du risque | 11 |
| ANNEXE 5 – Échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle | 12 |

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 afin de minimiser leurs conséquences potentielles sur la réalisation des objectifs stratégiques de la Société;

« *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 et qui subsiste après toutes les mesures de mitigation, lequel niveau devrait se situer dans la zone de tolérance acceptable pour la Société telle que déterminée par sa haute direction.

« *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 et de non-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 identifiés, 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, financiers et de non-conformité.
- 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 et de gestion de risques 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 établie en fonction des politiques et règlements en vigueur notamment le Règlement de gouvernance et de régie interne, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la Loi sur les contrats des organismes publics, la Politique de gestion contractuelle et la Directive sur la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. 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 et de gestion de risques de la Société assure la pérennité de la démarche. Le comité de vérification et de gestion de risques fait rapport au conseil.
- 2.4.7. La présidente-directrice générale 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.
- 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 3. 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 4.
- 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 5.
- 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 doivent 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 direction 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. SECTION III – ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique est entrée en vigueur par la résolution CA 2010-29 du conseil d'administration le 20 septembre 2010. Elle a été modifiée par la résolution CA 2012-36 le 28 novembre 2012 et par la résolution CA 2023-09 le 13 mars 2023.

ANNEXE 1 - Grille pour encadrer la documentation des risques et des contrôles

| # Risque | Description du risque | Responsable | | |
|----------------------|-----------------------|-------------|------------|--|
| | | | | |
| Catégorie | Évaluation du risque | | | |
| | Impact | Probabilité | Contrôle | |
| | | | | |
| Stratégie de réponse | | | | |
| Atténuer | Supprimer | Accepter | Transférer | |

| Mise en contexte – Mise à jour : |
|----------------------------------|
| |

| Risque lié aux stratégies | | |
|---------------------------|-----------|-------------------|
| Indicateurs de risque | Fréquence | Cible / tolérance |
| | | |
| | | |
| | | |

| Causes principales du risque | Endogène | Exogène |
|------------------------------|----------|---------|
| | | |
| | | |

| Impacts et conséquences | Actifs de la Société de la Place des Arts de Montréal | | | |
|------------------------------|---|---------|--------------------|--------------------------|
| | Opérations | Humains | Image / Réputation | Finances / Autres actifs |
| | | | | |
| | | | | |
| Éléments mitigeant le risque | | | | |
| | | | | |

Éléments mitigeant le risque

Évolution du risque depuis la dernière période

Risque résiduel en tenant compte des contrôles en place et des autres éléments d'atténuation



Conclusion

ANNEXE 2 – Tableau sommaire de suivi des risques au 28 novembre 2022

NON DISPONIBLE

ANNEXE 3 – Échelle pour évaluer la probabilité de matérialisation du risque

| Cote et description | Guide aux fins d'évaluation de la probabilité de matérialisation du risque | Probabilité |
|------------------------|---|---------------|
| 5 – Très élevée | L'événement se produira probablement dans la majorité des cas. | 90 % ou plus |
| 4 – Élevée | L'événement est susceptible de se produire dans la majorité des cas. | 65 % à 89 % |
| 3 – Modérée | L'événement devrait se produire. | 35 % à 64 % |
| 2 – Faible | L'événement pourrait éventuellement se produire. | 10 % à 34 % |
| 1 – Improbable | L'événement pourrait se produire uniquement dans des circonstances exceptionnelles. | Moins de 10 % |

ANNEXE 4 – Échelle pour évaluer l'impact de la matérialisation du risque

| Cote | Description | Stratégique | Opération | Financier | Conformité |
|------|-------------|---|---|--|---|
| 5 | Très élevé | Affecte l'atteinte de l'ensemble des objectifs du plan stratégique. | Incapacité de poursuivre la réalisation des projets sur plusieurs mois. Site Internet indisponible sur une longue période. | Variation défavorable de plus de 10 000 000 \$. | Impacts sévères sur la sécurité d'un grand groupe de personnes. |
| 4 | Élevé | Affecte l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques. | Perturbation majeure touchant l'accès au site Internet. Incapacité de poursuivre la réalisation des projets sur plusieurs jours. | Variation défavorable de 5 000 000 \$ à 10 000 000 \$. | Impacts importants sur la sécurité d'un groupe restreint de personnes pouvant impliquer des conséquences graves ou permanentes. |
| 3 | Modéré | Affecte l'atteinte d'un objectif stratégique. | Délai ou bris de continuité pouvant occasionner des conséquences modérées pour l'utilisateur. | Variation défavorable de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$. | Impact modéré sur la sécurité d'une personne, conséquences graves ou permanentes. |
| 2 | Faible | Affecte l'atteinte de sous-objectifs. | Délai ou bris de continuité sans conséquence pour l'utilisateur. | Variation défavorable de 100 000 \$ à 1 000 000 \$. | Impact mineur sur la sécurité des personnes. |
| 1 | Très faible | Peut affecter légèrement l'atteinte de sous-objectifs. | Aucun délai ni bris de continuité. | Variation défavorable de moins de 100 000 \$. | Peu ou pas d'impact sur la sécurité des personnes. |

ANNEXE 5 – Échelle pour évaluer la qualité des mesures de contrôle

| Cote et description | Guide aux fins d'évaluation des mesures d'atténuation actuellement en place | Facteur d'atténuation du risque | Besoin d'amélioration des mesures |
|-------------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|
| 5 – Excellente | Les contrôles en place sont efficaces et sont bien appliqués; ils permettent de réduire le risque à un niveau acceptable. | 80 % | Pas besoin d'amélioration |
| 4 – Bonne | Les mesures d'atténuation semblent suffisantes ; elles pourraient toutefois être améliorées. | 60 % | Besoin faible |
| 3 – Passable | Des mesures d'atténuation sont en place, mais ne réduisent le risque que de façon partielle. | 30 % | Besoin modéré |
| 2 – Insuffisante | Des mesures d'atténuation sont en place, mais sont insuffisantes afin de réduire le risque. | 10 % | Besoin élevé |
| 1 – Aucune | Aucune mesure d'atténuation n'est en place ou les mesures en place n'atténuent aucunement le risque. | 0 % | Besoin élevé et urgent |