



Musée national  
des beaux-arts  
du Québec  
Québec 

## POLITIQUE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

PORTÉE : Les dispositions de cette politique et des lois qui y sont afférentes s'appliquent à tous les employés du Musée national des beaux-arts du Québec.

DIRECTION : Direction générale adjointe

RÉDIGÉE PAR : Jean-François Fusey, directeur de l'administration et de l'optimisation DATE 26 novembre 2019

RÉVISÉE PAR : Patrice Savoie DATE 26 juillet 2023

VÉRIFIÉE PAR : Marc Lajoie DATE 28 juillet 2023

ENTRÉE EN VIGUEUR : 26 septembre 2023

RECOMMANDÉE PAR LE COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES  
LE 14 septembre 2023

ADOPTÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 26 septembre 2023



Jean-Luc Murray  
Directeur général

DATE 11 décembre 2023

<b>1. PRÉAMBULE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. OBJECTIF</b> .....	<b>2</b>
<b>3. APPLICATION</b> .....	<b>2</b>
<b>4. CADRE DE RÉFÉRENCE</b> .....	<b>2</b>
<b>5. DÉFINITIONS</b> .....	<b>2</b>
<b>6. PRINCIPES DIRECTEURS</b> .....	<b>3</b>
<b>7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	<b>4</b>
<b>8. GUIDE DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>6</b>
<b>9. ENTRÉE EN VIGUEUR</b> .....	<b>6</b>

## 1. PRÉAMBULE

La présente politique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la saine gouvernance et de la gestion du Musée national des beaux-arts du Québec (« Le Musée ») et plus particulièrement dans sa détermination d'adopter les pratiques reconnues de gestion des risques auxquels le Musée est exposé dans le cadre de ses activités et cela dans un objectif de favoriser la prise d'actions et de décisions éclairées dans le respect des objectifs et de la mission du Musée.

## 2. OBJECTIF

L'objectif de la politique est de constituer un cadre en vue de mettre en place un processus de gestion des risques structuré et formalisé, applicable à l'ensemble des activités du Musée, définissant les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes, et ce, à tous les niveaux de l'organisation, depuis l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre de ce processus et sa maintenance.

## 3. APPLICATION

Cette politique s'applique à toutes les unités d'affaires et secteurs d'activités du Musée et couvre tous les risques auxquels le Musée est exposé.

## 4. CADRE DE RÉFÉRENCE

La politique de gestion intégrée des risques s'appuie d'une part sur l'article 22.3 de la *Loi sur les musées nationaux* et d'autre part sur l'article 15 par. 8 et l'article 17 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, en vertu desquels le conseil d'administration du Musée (le Conseil) doit approuver les politiques d'encadrement de la gestion intégrée des risques associés à la conduite des affaires du Musée.

La politique de gestion intégrée des risques doit être préalablement recommandée par le comité d'audit et de gestion des risques du Musée (le comité d'audit) en vue de son approbation par le Conseil, tel que prévu à l'article 10 b) du *Règlement sur le comité d'audit*.

## 5. DÉFINITIONS

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

« *Évènement* » : Faits se produisant dans l'environnement du Musée et pouvant potentiellement avoir un impact sur ce dernier.

« *Gestion intégrée des risques* » : Processus appliqué de façon continue qui vise à identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques à l'échelle du Musée pour optimiser les probabilités d'atteindre ses objectifs, et ce, dans une optique d'optimisation des ressources et de fiabilité de l'information produite.

« *Impact* » : Conséquence découlant d'un risque (impact financier, juridique ou social, manque à gagner, niveau de service, réputation, intégrité, insatisfaction des clientèles etc.).

« *Mesures d'atténuation ou de contrôle* » : Mesures mises en place afin de gérer un risque. Il peut s'agir de mesures préventives (p.ex. code d'éthique, structure, politique, procédure, activités de contrôle) ou détectives (p.ex. indicateurs de tableau de bord, rapports, réconciliations).

« *Probabilité d'occurrence* » : Vraisemblance ou possibilité qu'un événement se produise ou non.

« *Risque* » : Tout événement ou menace comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs du Musée. Le risque se mesure par la combinaison de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un tel événement ou menace. Les événements ou menaces peuvent avoir un impact négatif (risque), positif (opportunité) ou les deux à la fois.

« *Risque inhérent* » : Risque qui fait partie intégrante de l'ensemble des activités du Musée sans tenir compte des mesures d'atténuation ou de contrôle existantes.

« *Risque résiduel* » : Risque qui perdure malgré les mesures d'atténuation ou de contrôle mises en place. Il résulte de l'évaluation de ces mesures.

« *Seuil de tolérance aux risques* » : Niveau maximal de risque que le Musée est prêt à accepter aux fins d'atteinte de ses objectifs. Il guide, entre autres, l'allocation des ressources et oriente le Musée, ses employés et ses processus afin de répondre et d'atténuer les risques d'une façon efficace.

## **6. PRINCIPES DIRECTEURS**

Cette politique est fondée sur les principes directeurs suivants :

- s'effectue de façon continue et de manière décentralisée;
- couvre tous les risques du Musée;
- comprend l'identification des risques, leur définition, leur évaluation et la mise en œuvre des actions planifiées pour gérer ces risques, y compris les mesures d'atténuation ou de contrôle afin d'atteindre un niveau conforme au seuil de tolérance aux risques du Musée;
- elle doit être décentralisée de la direction vers les propriétaires de risques;

## 7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les principales responsabilités quant à la gestion intégrée des risques, incluant l'application et la mise en œuvre de la présente politique se déclinent comme suit :

- Conseil
  - Approuve la politique de gestion intégrée des risques et toute modification subséquente;
  - Établit le seuil de tolérance aux risques du Musée.
- Comité d'audit :
  - Recommande au Conseil l'approbation de la politique de gestion intégrée des risques et toute modification subséquente;
  - S'assure de la mise en place d'un processus de gestion intégrée des risques.
  - Surveille l'application de la politique de gestion intégrée des risques;
  - Fait un rapport de ses activités au Conseil sur une base régulière et présente des recommandations à celui-ci.
- Comité de direction :
  - Propose la politique de gestion intégrée des risques et ses modifications au comité d'audit;
  - Assure la promotion d'une culture de gestion des risques au sein du Musée;
  - Appuie le directeur général adjoint, les gestionnaires et les propriétaires de risques dans la mise en œuvre du processus de gestion intégrée des risques;
  - Veille à la réalisation du cycle complet de la gestion intégrée des risques, incluant leur identification, leur évaluation et le suivi des plans d'action;
  - Approuve annuellement le registre des risques, l'évaluation qui en est faite et les plans d'action prévus afin de réduire les risques à un niveau conforme au seuil de tolérance aux risques du Musée;
  - Indique aux gestionnaires si des mesures d'atténuation ou de contrôle supplémentaires doivent être mises en place.
- Directeur général adjoint (Responsable de la gestion des risques):
  - Coordonne les activités de gestion intégrée des risques avec le comité de direction, des gestionnaires et des propriétaires de risques;
  - Accompagne, soutient et conseille le comité de direction, les gestionnaires et les propriétaires de risques désignés dans la réalisation des activités de gestion intégrée des risques;
  - Développe, met en place et fait connaître les outils nécessaires à la mise en œuvre et au contrôle du processus de gestion intégrée des risques;
  - Soumet annuellement au comité de direction le registre des risques du Musée;

- Analyse l'efficacité des mesures d'atténuation ou de contrôle et les évaluations des risques résiduels afin d'établir le Profil de risques du Musée;
  - Assure, le cas échéant, le suivi des plans d'actions quant aux nouvelles mesures d'atténuation ou de contrôle à prendre;
  - Dépose annuellement au Comité d'audit un rapport sur la gestion intégrée des risques en vue de la révision du processus et de l'évaluation des résultats.
- Propriétaires de risques :
    - Gèrent les risques qui leur ont été assignés par le Comité de direction, les processus de reddition de comptes ainsi que l'atteinte des objectifs;
    - Assignent, au besoin, chaque mesure d'atténuation ou de contrôle des risques aux personnes les plus aptes à en assurer le suivi et voient à en obtenir l'évaluation en temps opportun;
    - Effectuent le suivi des mesures d'atténuation ou de contrôle des risques qui leur ont été assignés;
    - Rapportent sans délai les risques majeurs qu'ils identifient au directeur général adjoint.
- Gestionnaires :
    - Identifient les risques significatifs de leur secteur ainsi que les mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place;
    - Évaluent l'efficacité des mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place et concluent sur le niveau de contrôle des risques;
    - Déterminent les mesures d'atténuation ou de contrôle supplémentaires à mettre en place pour ramener les risques résiduels à des niveaux compatibles avec le seuil de tolérance aux risques déterminés par le Musée;
    - Effectuent les suivis des plans d'action qui leur sont assignés, le tout conformément au processus de gestion intégrée des risques;
    - Rendent compte des résultats au directeur général adjoint en utilisant les outils développés à cette fin.
- Employés
    - Assument une responsabilité de première ligne concernant la gestion intégrée des risques et les mesures d'atténuation ou de contrôle dans le cadre de leurs propres mandats et activités;
    - Sont responsables de communiquer sans délai, par écrit, à leur gestionnaire tout risque susceptible d'avoir un impact sur les activités, les projets, l'atteinte des objectifs et l'accomplissement de la mission du Musée;

- Demeurent à l'affût de tout nouveau risque pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Musée ou lui permettre de bénéficier d'une opportunité et communiquent sans délai cette information à leur supérieur.

## **8. GUIDE DE MISE EN ŒUVRE**

La méthodologie de la gestion intégrée des risques adoptée par le Musée est présentée dans le Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Ce guide vient appuyer la mise en œuvre de la présente politique et établir les étapes à suivre pour l'implantation et l'application régulière du processus de gestion intégrée des risques.

## **9. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La politique est entrée en vigueur le 11 décembre 2019 par résolution 19-1198 et a fait l'objet de la présente mise à jour qui entre en vigueur au moment de son adoption.

La politique fera l'objet d'une révision et d'une mise à jour au minimum tous les quatre (4) ans, ou à chaque fois que les circonstances l'exigent.