



**National Gallery  
of Canada**

**Musée des beaux-arts  
du Canada**

## ***LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES***

Le conseil d'administration a approuvé cette politique le 14 mars 2017.

## Table des matières

1. INTRODUCTION.....	1
2. LE BUT .....	1
3. LES CHAMPS D'APPLICATION .....	1
4. LA POLITIQUE .....	1
5. LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....	3
6. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS.....	4
ANNEXE : DÉFINITIONS .....	5

## 1. INTRODUCTION

Le Musée des beaux-arts du Canada (ci-après le Musée) améliore constamment son mode de prestation des programmes et services à la population canadienne. Son régime de gestion favorise la souplesse, permet de tirer parti des occasions et met l'accent sur les résultats. La sensibilisation aux principes et pratiques de gestion des risques, et leur mise en pratique, sont partie intégrante de ce régime.

Le risque, défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs, est inhérent à toutes les activités administratives et opérationnelles. La gestion des risques est définie comme une approche systématique pour établir le meilleur plan d'action dans un contexte d'incertitude, par la détermination, l'évaluation, la compréhension et la communication des risques, et la prise de décisions à leur égard.

Le Musée considère que la gestion des risques est essentielle à une gouvernance intégrée efficace et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Son approche de la gestion des risques appuie la réalisation de sa mission, telle que stipulée dans la *Loi sur les musées*, et lui permet de répondre sur un mode proactif au changement et à l'incertitude. Dans son sens le plus large, une gestion des risques efficace assure la continuité réussie des activités du Musée.

## 2. LE BUT

La présente politique est la reconnaissance officielle de l'engagement du Musée envers une gestion des risques efficace. Elle cherche à hausser le degré de confiance et la capacité de tous ceux et celles concernés par la détermination et la gestion des risques. En particulier, elle vise à garantir que tous les efforts sont faits pour gérer les risques adéquatement, maximiser les occasions potentielles et minimiser les effets négatifs des dangers potentiels.

## 3. LES CHAMPS D'APPLICATION

Une gestion des risques efficace dépend de l'engagement et de la coopération de toutes les parties prenantes internes. Par conséquent, la politique s'applique aux membres du conseil d'administration et à tous les employés, stagiaires, boursiers et bénévoles. Les entrepreneurs et fournisseurs de services travaillant sur place sont invités à adhérer à l'esprit de la politique.

## 4. LA POLITIQUE

### 4.1 L'énoncé de la politique

Le Musée met en place de saines pratiques de gestion des risques afin de protéger les visiteurs et les ressources humaines et financières, et de sauvegarder la collection ainsi que les biens physiques et numériques.

Au minimum, le Musée :

- a. Élabore un profil de risque de l'organisation et un plan de vérification interne axé sur les risques à tous les trois ans;
- b. Examine les risques et met à jour le registre des risques de la société annuellement;

- c. Évalue les contrôles en place, détermine les stratégies d'atténuation des risques et classe par ordre de priorité les principaux risques stratégiques;
- d. Désigne les responsables des risques et surveille régulièrement les principaux risques stratégiques au niveau de la haute gestion;
- e. Fait rapport sur les principaux risques stratégiques au conseil d'administration, ainsi qu'à la ministre et au Conseil du Trésor par l'entremise du plan d'entreprise du Musée; et
- f. Éduque, au besoin, pour promouvoir une culture de gestion des risques efficace au Musée.

## 4.2 L'approche de la gestion des risques

L'approche à la gestion des risques du Musée :

- a. Appuie les priorités et les politiques à l'échelle gouvernementale, qui s'appliquent au Musée, tout en maintenant la confiance du public et les intérêts des partenaires et des parties prenantes;
- b. Est adaptée et réagit aux contextes internes et externes du Musée, dont sa mission; les priorités stratégiques, telles qu'établies par le conseil d'administration; la culture de risques organisationnels et la capacité de gestion des risques;
- c. Ajoute de la valeur en tant qu'élément clé du processus décisionnel, de la planification opérationnelle, de l'attribution des ressources et de la gestion opérationnelle;
- d. Trouve un équilibre entre les contrôles établis et la souplesse et l'innovation pour appuyer l'amélioration du rendement et des résultats obtenus;
- e. Est transparente, inclusive, systématique et intégrée à la planification stratégique; et
- f. Contribue à l'amélioration continue de la culture de gestion des risques dans tout le Musée.

Dans la gestion des risques, le Musée reconnaîtra, et atténuera à un niveau acceptable, les risques importants au cours de la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Dans toutes les pratiques de gestion, les décisions en matière de gestion des risques, notamment les mesures d'intervention en cas d'urgence, seront guidées par l'ordre de priorité suivant :

1. Les personnes, 2. La collection, 3. L'information et 4. Les immeubles.

Le Musée minimisera, limitera les coûts et réduira les conséquences des accidents dommageables ou préjudiciables résultant de ces risques. Si les risques se concrétisent, le Musée, au besoin, prendra en temps voulu des mesures adéquates de dédommagement, de remise en état et de rétablissement.

L'évaluation des risques est une partie intégrante de l'approche de gestion des risques, qui, au Musée, est basée sur la sensibilisation et la prévention des risques plutôt que la réaction ou la réparation.

Les risques à l'échelle de la société, qui peuvent entraver la réalisation de la mission et/ou les objectifs de niveau stratégique, seront inclus dans le registre des risques de la société et, au besoin, indiqués dans le plan d'entreprise du Musée.

Le Musée mettra en place un *plan de continuité des activités* pour réagir avec efficacité aux menaces, protéger la vie, réduire l'exposition des biens essentiels, contrôler les pertes si les biens sont exposés, et restaurer les activités normales le plus rapidement possible.

## 5. LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les sections suivantes décrivent les rôles d'une gestion des risques efficace au Musée.

### 5.1 Le conseil d'administration

En vertu de la *Loi sur les musées*, « *il incombe au conseil de veiller à l'exécution de la mission du Musée ainsi qu'à la gestion de son activité.* » Dans ce rôle, le conseil d'administration (ci-après le conseil) exerce une surveillance pour s'assurer que les risques sont adéquatement et efficacement gérés au Musée. Approuver le profil de risque de l'organisation et le plan de vérification interne axé sur les risques, et veiller à la détermination des risques de niveau stratégique et de leurs stratégies d'atténuation dans le plan d'entreprise du Musée, sont des éléments essentiels de cette responsabilité.

### 5.2 Le directeur général

Le directeur général du Musée s'assure que les principes et les pratiques de gestion des risques, qu'ils soient formels ou informels, soient compris et intégrés aux processus, aux programmes et aux activités de gestion de la société. À cette fin, le directeur général adopte et encourage les autres à adopter un processus décisionnel éclairé par l'analyse des risques.

Le directeur général est également responsable de prendre en considération et de surveiller les risques associés aux organisations à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique avec lesquelles le Musée devient partenaire. Ainsi, il doit faire en sorte que les enjeux touchant le Musée, qu'ils soient déterminés par les évaluations de risques ou une surveillance interne et externe, soient examinés et solutionnés avec efficacité.

De plus, le directeur général joue un rôle important dans la création d'un environnement d'apprentissage qui encourage le perfectionnement continu des compétences et des capacités en matière de gestion des risques au sein du Musée. Par son leadership, le directeur favorise l'instauration d'une culture organisationnelle éclairée par l'analyse des risques, met l'accent sur les résultats et facilite la considération tant des possibilités que de l'innovation.

### 5.3 Le comité de la haute gestion

Le comité de la haute gestion (CHG) :

- a. Aide le directeur général à communiquer et à promouvoir une culture organisationnelle qui englobe la gestion des risques comme partie intégrante de toutes les activités;
- b. Veille à ce que les risques à l'atteinte des objectifs et des initiatives planifiés soient déterminés et évalués, et que les réponses/stratégies appropriées d'atténuation des risques soient articulées lors de l'étude de ces initiatives/projets;
- c. Veille à ce que les risques de niveau stratégique soient surveillés et discutés régulièrement aux réunions du CHG;
- d. Fournit des directives claires sur les niveaux acceptables de risque et sur les mesures attendues d'atténuation des risques; et
- e. Veille à ce que le Musée mette en place les ressources pour déterminer, évaluer, éliminer, minimiser ou contenir les risques dans toute la société.

#### **5.4 La chef, Planification stratégique et Gestion des risques**

Sous la direction du directeur, Secrétariat de la société et Liaison ministérielle, la chef, Planification stratégique et Gestion des risques, appuie le conseil d'administration et le CHG dans leurs efforts de gestion des risques. La chef veille à la mise en œuvre des principes de gestion des risques au Musée par la coordination d'activités, telles que des évaluations périodiques des risques et l'élaboration des profils de risque de l'organisation et des plans de vérification interne axés sur les risques.

En ce qui a trait à la vérification interne, le directeur, Secrétariat de la société et Liaison ministérielle, et la chef, Planification stratégique et Gestion des risques, relèvent directement du comité de vérification et des finances du conseil d'administration, et agissent de manière indépendante de la direction lors de l'examen des contrôles internes, de la gouvernance et des pratiques de gestion.

#### **5.5 Les conservateurs principaux et les chefs**

Les conservateurs principaux et les chefs sont responsables de déterminer les risques au niveau opérationnel associés aux programmes, services, projets et autres activités dans leur champ de compétences, et d'intégrer les pratiques de gestion des risques dans la planification, l'organisation, la surveillance et le rapport de leurs activités.

#### **5.6 Tous les employés**

Les employés, stagiaires, boursiers et bénévoles du Musée ont un rôle important dans la gestion des risques, particulièrement dans leur domaine de contrôle. Chaque personne déterminera tous les risques – réels ou perçus – qu'elle observe ou qui sont portés à son attention et les communiquera à son superviseur.

### **6. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS**

Toute question concernant l'interprétation de cette politique doit être adressée à la chef, Planification stratégique et Gestion des risques.

#### **RÉFÉRENCE :**

*Loi sur les musées*

*Profil de risque de l'organisation du MBAC*

*Plan de vérification interne axé sur les risques du MBAC*

*Cadre stratégique de gestion du risque du SCT*

## ANNEXE : DÉFINITIONS

**L'approche de gestion éclairée par l'analyse des risques** - intègre la gestion du risque aux structures de gouvernance et aux structures organisationnelles existantes, dont la planification des activités, la prise de décisions et les processus opérationnels. Elle fait également en sorte que le milieu de travail ait la capacité et les outils nécessaires pour innover, tout en protégeant l'intérêt public et en préservant la confiance de la population.

**La gestion du risque** - est définie comme une approche systématique pour établir le meilleur plan d'action dans un contexte d'incertitude, par la détermination, l'évaluation, la compréhension et la communication des risques, et la prise de décisions à leur égard.

**La gestion intégrée du risque** - est une approche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

**La probabilité** – probabilité qu'un événement survienne.

**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'il se produise.

**L'incidence** – est l'effet potentiel qu'un événement peut avoir sur l'organisation s'il survient.

**La culture de risque** – se rapporte aux attitudes et aux comportements associés à la gestion des risques au sein d'une organisation. Cette culture inclut les éléments suivants : l'organisation considère-t-elle la gestion des risques comme une partie intégrante d'un bon processus décisionnel ou simplement comme un besoin d'information; l'organisation a-t-elle tendance à voir les risques négativement ou considère-t-elle que les risques incluent des occasions potentielles; la gestion des risques est-elle ancrée à tous les niveaux de l'organisation ou est-elle imposée par la hiérarchie.

**La réaction aux risques** - désigne le continuum de mesures de contrôle ou d'atténuation des risques élaborées ou mises en application pour gérer un risque déterminé.

**Le risque** – désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Il est caractérisé comme ayant un aspect positif ou négatif. L'aspect positif d'un risque est habituellement considéré comme une occasion qui, si elle n'est pas saisie, peut potentiellement ralentir ou entraver la réalisation des objectifs stratégiques. L'aspect négatif du risque est habituellement considéré comme une menace qui, si elle se concrétise, peut toucher négativement l'organisation ou ses activités et processus majeurs.

**Le risque résiduel** - est le niveau de risque qui demeure après avoir pris en compte les mesures d'atténuation du risque et les contrôles en place.

**La tolérance au risque** - désigne la volonté d'une organisation d'accepter ou de rejeter un niveau donné de risque résiduel (exposition). La tolérance au risque peut varier au sein d'une organisation, mais elle doit être bien comprise par les personnes qui prennent des décisions relatives aux risques dans un dossier en particulier. Il faut que la tolérance au risque soit claire à tous les niveaux de l'organisation afin de favoriser une prise de décisions éclairée par l'analyse du risque et le recours à des approches tenant compte du risque.

**Une occasion** - est un moment, un événement ou un ensemble de conditions ou de circonstances propices ou favorables à la prise de mesures ou à l'atteinte d'un but en particulier.