

## POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

<b>ADOPTION</b>		
<b>INSTANCE</b>	<b>DATE</b>	<b>DÉCISION</b>
Conseil d'administration	6 décembre 2017	440A-2017-3737

<b>MODIFICATION(S)</b>		
<b>INSTANCE</b>	<b>DATE</b>	<b>DÉCISION</b>
Conseil d'administration	18 avril 2018	444A-2018-3799
Conseil d'administration	24 septembre 2019	456A-20190924-3952
Conseil d'administration	3 novembre 2020	466A-20201103-4057
Conseil d'administration	15 février 2022	477A-20220215-4167

<b>RESPONSABLE</b>	Secrétariat général
<b>CODE</b>	P-21-2022.5



## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. OBJECTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>2. DÉFINITIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>3. CHAMP D'APPLICATION</b> .....	<b>2</b>
<b>4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION</b> .....	<b>2</b>
<b>5. LA GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>2</b>
5.1 Appréciation du risque .....	2
5.1.1 Identification et analyse .....	2
5.1.2 Évaluation .....	3
5.2 Stratégies.....	3
5.2.1 Seuil de tolérance au risque .....	3
5.3 Traitement.....	3
5.4 Suivi et revue .....	4
5.5 Information et communication .....	4
<b>6. ÉLÉMENTS STRUCTURANTS</b> .....	<b>4</b>
<b>7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	<b>4</b>
7.1 Le Conseil .....	4
7.2 Le comité d'audit.....	4
7.3 Le comité des cadres supérieurs.....	5
7.4 Le Personnel cadre supérieur .....	5
7.5 La personne responsable de la coordination de la gestion des risques .....	5
7.6 Le Personnel cadre .....	6
7.7 Les membres du personnel.....	6
<b>8. MISE À JOUR</b> .....	<b>6</b>
<b>9. DISPOSITIONS FINALES</b> .....	<b>6</b>



## **PRÉAMBULE**

La Gestion des risques est un processus destiné à mitiger les éléments susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation. Il s'agit d'un moyen de rehausser de façon durable la capacité à faire face aux enjeux stratégiques, réglementaires, financiers, opérationnels et de conformité. Étant donné que les environnements internes et externes, incluant les attentes des parties prenantes, sont en continuelle évolution, la Gestion des risques contribue à préserver la confiance de la Communauté INRS et des partenaires ainsi que la santé financière, la crédibilité, l'image et la réputation de l'Institut national de la recherche scientifique (**INRS**).

## **1. OBJECTIF**

Dans un contexte de saines pratiques, la *Politique de gestion des risques* (**Politique**) vise à instaurer une culture avisée en matière de Risques en établissant les principes directeurs et en définissant les rôles et responsabilités des différents intervenants à cet égard.

La Gestion des risques a pour but d'appuyer la Communauté INRS dans la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'INRS, en l'intégrant aux processus décisionnels par la mise en place d'un mécanisme permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de communiquer les Risques.

Finalement, la Politique a comme objectif d'assurer l'affectation de ressources pour la Gestion des risques et en permettre l'évaluation et l'amélioration continues.

## **2. DÉFINITIONS**

Aux fins d'application de la Politique, les expressions définies revêtent le sens qui leur est donné dans le présent article.

**Centre** : le Centre Eau Terre Environnement, le Centre Énergie Matériaux Télécommunications, le Centre Armand-Frappier Santé Biotechnologie ou le Centre Urbanisation Culture Société de l'INRS.

**Communauté INRS** : les membres du personnel, incluant le Personnel cadre supérieur, le Personnel cadre et le corps professoral, la communauté étudiante, les stagiaires et les stagiaires postdoctoraux de l'INRS.

**Conseil** : le conseil d'administration de l'INRS.

**Contrôles internes** : un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées pour favoriser l'efficacité, réduire le risque de perte d'actifs et garantir la fiabilité des résultats financiers et la conformité avec les lois et règlements et les Documents normatifs applicables.

**Document normatif** : un règlement, un code, une charte, une politique, une directive ou une procédure de l'INRS.

**Gestion des risques** : processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'INRS, de façon à :

- définir ses objectifs stratégiques de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des Risques susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs;
- analyser les Risques de façon à déterminer les modalités de Gestion des risques appropriées;
- identifier et évaluer les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur les Contrôles internes et le Risque de fraude.

**ISO 31000:2018** : une norme qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur.

**Personnel cadre** : toute personne embauchée pour occuper un poste de cadre prévu à la structure organisationnelle de l'INRS.

**Personnel cadre supérieur** : la directrice générale ou le directeur général, la directrice scientifique ou le directeur scientifique, la directrice ou le directeur de l'administration ainsi que la secrétaire générale ou le secrétaire général de l'INRS.

**Risque** : possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la capacité d'atteindre les objectifs de l'INRS, qu'il soit de nature stratégique ou opérationnelle. Le risque se mesure en termes de probabilité et d'impacts.

### **3. CHAMP D'APPLICATION**

La Politique s'applique aux membres du personnel pour l'ensemble des activités de l'INRS.

### **4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION**

Le Secrétariat général est responsable de l'application de la Politique.

### **5. LA GESTION DES RISQUES**

L'INRS s'appuie sur la norme ISO 31000 : 2018 pour la Gestion des risques.

#### **5.1 APPRÉCIATION DU RISQUE**

##### **5.1.1 Identification et analyse**

L'INRS applique plusieurs stratégies pour identifier et mettre à jour l'inventaire des Risques. Le Personnel cadre supérieur tient compte d'un large éventail d'événements internes et externes susceptibles d'influencer l'atteinte des objectifs et l'interrelation entre ceux-ci.

Les stratégies d'identification et de mise à jour des Risques incluent :

- a) l'analyse des informations et la prise en compte des perceptions des membres du personnel dans l'analyse de certains événements internes et externes;
- b) les discussions avec le comité des cadres supérieurs et le comité d'audit;
- c) les liens de cause à effet déclenchés par des événements ou les incidences potentielles de deux événements déclenchés en même temps;
- d) l'évaluation de l'efficacité des Contrôles internes;
- e) une vigie des Risques émergents pouvant impacter l'INRS.

### **5.1.2 Évaluation**

Les Risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur incidence sur les opérations, la réputation, les finances, la conformité réglementaire ainsi que sur le bien-être et la sécurité des personnes. Le niveau de Risque résultant de l'évaluation se décline de la façon suivante :

- a) critique;
- b) sévère;
- c) élevé;
- d) modéré;
- e) faible.

## **5.2 STRATÉGIES**

Les stratégies possibles pour la Gestion des risques sont les suivantes :

- a) « accepter » le Risque;
- b) « éviter » le Risque;
- c) « réduire » le Risque par la mise en place de plans d'action ou de Contrôles internes;
- d) « transférer » le Risque à une tierce partie.

Au besoin, le choix de la stratégie s'appuie sur une analyse coûts-bénéfices des solutions envisagées et le seuil de tolérance au risque exprimé par le Conseil.

### **5.2.1 Seuil de tolérance au risque**

Pour chacun des Risques élevés, sévères et critiques, le Conseil exprime annuellement son seuil de tolérance selon les attitudes suivantes :

- a) l'audace;
- b) la neutralité;
- c) l'aversion.

## **5.3 TRAITEMENT**

À la suite de l'appréciation du Risque et du choix d'une stratégie, chaque Risque nécessitant la mise en place de mesures d'atténuation est assigné à une ou un responsable désigné qui élabore un plan d'action et met en place des Contrôles internes, en collaboration avec la conseillère ou le conseiller en gestion des risques.

## **5.4 SUIVI ET REVUE**

Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action ou des Contrôles internes et une révision de l'appréciation des Risques sont effectués régulièrement en collaboration avec les responsables désignés.

En tout temps, une vigie des changements à la réglementation, du contexte économique et des Risques divulgués par le personnel est assurée de façon à identifier tout Risque émergent.

## **5.5 INFORMATION ET COMMUNICATION**

L'INRS adopte une approche proactive en matière de Gestion des risques et les responsables désignés ont la responsabilité d'identifier, d'évaluer et de communiquer tous les événements et éléments qui peuvent avoir une incidence significative sur l'atteinte des objectifs de l'INRS.

## **6. ÉLÉMENTS STRUCTURANTS**

Outre les rôles et responsabilités incombant aux diverses parties prenantes énoncés à l'article 7, un ensemble d'éléments structurants essentiels à la Gestion des risques sont mis en place à l'INRS, tels :

- a) la Politique;
- b) la supervision de la Gestion des risques par le comité d'audit;
- c) la coordination de la Gestion des risques par une conseillère ou un conseiller en gestion des risques, relevant directement du Secrétariat général;
- d) la mise en œuvre d'une approche structurée en Gestion des risques fondée sur la norme ISO 31000 : 2018;
- e) la reddition de compte régulière au comité d'audit sur l'évolution des Risques et des plans d'action en découlant.

## **7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **7.1 LE CONSEIL**

En matière de Gestion des risques, le Conseil :

- a) adopte la Politique;
- b) exprime son seuil de tolérance pour les Risques élevés, sévères et critiques;
- c) valide la cohérence des stratégies de Gestion des risques.

### **7.2 LE COMITÉ D'AUDIT**

En matière de Gestion des risques, le comité d'audit :

- a) recommande au Conseil l'adoption de la Politique;
- b) approuve les stratégies de gestion selon le seuil de tolérance exprimé par le Conseil;
- c) approuve régulièrement l'inventaire et l'appréciation des Risques;



- d) adopte les plans d'action visant à assurer l'encadrement des Risques élevés, sévères et critiques et supervise leur mise en œuvre;
- e) s'assure que l'évaluation des Risques est révisée régulièrement par le comité des cadres supérieurs et que tout changement important est communiqué au Conseil;
- f) rend compte de ses travaux au Conseil.

### **7.3 LE COMITÉ DES CADRES SUPÉRIEURS**

Le comité des cadres supérieurs a la responsabilité de concevoir, de mettre en œuvre, de promouvoir et de maintenir une saine Gestion des risques. Plus spécifiquement, il :

- a) applique la Politique;
- b) assume le leadership pour promouvoir une saine culture de Gestion des risques à l'ensemble de ses activités et voit à ce que la Communauté INRS y adhère;
- c) assure la mise à jour de l'inventaire des Risques, incluant une vigie des Risques émergents;
- d) désigne le Personnel cadre supérieur ou le Personnel cadre responsable de l'élaboration de plans d'action ou de la mise en place de Contrôles internes pour chacun des Risques élevés, sévères et critiques et s'assure de leur mise en œuvre;
- e) révisé régulièrement l'évaluation des Risques en termes de probabilité et d'impacts potentiels;
- f) détermine les stratégies de Gestion des risques;
- g) rend compte de ses travaux au comité d'audit.

### **7.4 LE PERSONNEL CADRE SUPÉRIEUR**

En matière de Gestion des risques, chaque membre du Personnel cadre supérieur :

- a) participe à l'identification des Risques et propose les stratégies de Gestion des risques;
- b) assure une vigie de l'évolution des facteurs d'influence des Risques;
- c) s'assure que le Personnel cadre élabore et met en œuvre des plans d'action pertinents et efficaces ou des Contrôles internes pour maîtriser les Risques de leur service ou de leur Centre;
- d) rend compte au comité des cadres supérieurs de la Gestion des risques dans sa propre Direction et fournit à la personne responsable de la coordination de la Gestion des risques toute autre information requise relative à l'inventaire des Risques, aux stratégies de Gestion des risques et aux plans d'action qui en découlent.

### **7.5 LA PERSONNE RESPONSABLE DE LA COORDINATION DE LA GESTION DES RISQUES**

En matière de Gestion des risques, sous la responsabilité du Secrétariat général, la personne responsable de la coordination de la Gestion des risques :

- a) coordonne la mise en œuvre et assure la mise à jour périodique d'une approche structurée fondée sur la norme ISO 31000 : 2018 pour l'identification des Risques, le choix des stratégies de Gestion des risques et l'élaboration des plans d'action qui en découlent;
- b) coordonne la circulation efficace de l'information en matière de Risques, de Contrôles internes et de plans d'action entre le Personnel cadre, le comité des cadres supérieur et le comité d'audit;

- c) accompagne et conseille le comité des cadres supérieurs, le Personnel cadre supérieur, le Personnel cadre et le personnel dans la Gestion des risques;
- d) compile et met à jour l'inventaire des Risques et les plans d'action s'y rapportant;
- e) rend compte de ses travaux en matière de Gestion des risques au comité des cadres supérieurs et au comité d'audit.

## **7.6 LE PERSONNEL CADRE**

En matière de Gestion des risques, chaque membre du Personnel cadre, qui agit comme responsable désigné d'un Risque :

- a) intègre la Gestion des risques dans les activités dont il a la responsabilité;
- b) identifie et évalue les principaux Risques attachés aux mandats et aux activités de son service ou de son Centre;
- c) élabore des plans d'action et met en œuvre des Contrôles internes pertinents et efficaces pour maîtriser les Risques de son service ou de son centre;
- d) supervise l'application des Contrôles internes par les membres de son personnel;
- e) assure une vigie sur l'évolution des facteurs d'influence de ces Risques;
- f) évalue le risque résiduel de chaque Risque suivant la mise en œuvre des plans d'action et l'efficacité des Contrôles internes et propose, le cas échéant, des mesures additionnelles;
- g) rend compte au Personnel cadre supérieur de la Gestion des risques de son service ou de son Centre et des Contrôles internes mis en place, en fournissant avec diligence l'information et les documents requis.

## **7.7 LES MEMBRES DU PERSONNEL**

La Gestion des risques s'appuie en partie sur l'application des Contrôles internes intégrés aux activités quotidiennes des membres du personnel. À cet égard, chaque membre du personnel est responsable de communiquer au Personnel cadre supérieur ou au Personnel cadre tout événement interne ou externe représentant, à son avis, un Risque.

## **8. MISE À JOUR**

La Politique est mise à jour au besoin ou, au minimum, tous les trois ans.

## **9. DISPOSITIONS FINALES**

La Politique entre en vigueur dès son adoption par le Conseil.