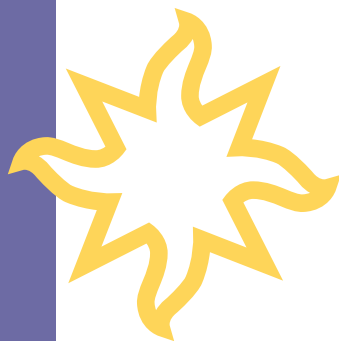


# Politique de gestion intégrée des risques



Ordre des  
Urbanistes du  
Québec



# TABLE DES MATIÈRES

<b>CONTEXTE ET OBJECTIFS</b>	<b>3</b>
<b>CADRE ET APPLICATION</b>	<b>3</b>
Date d'entrée en vigueur	3
Personne responsable de l'interprétation et de l'application	3
Personnes concernées par la politique	3
Principes directeurs	4
Révision de la politique	4
<b>PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE</b>	<b>5</b>
<b>RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b>	<b>8</b>
<b>ANNEXE : LEXIQUE</b>	<b>9</b>



## CONTEXTE ET OBJECTIFS

L'Ordre des urbanistes du Québec (ci-après : l'Ordre) a pour mission d'assurer la protection du public. Pour ce faire, il utilise les mécanismes prévus au Code des professions pour encadrer les services dispensés à la population québécoise par ses membres et pour s'assurer de leur qualité. Dans un environnement en évolution et particulièrement réglementé, l'Ordre souhaite être en mesure de faire face à ses nouveaux défis et de réagir rapidement aux changements imprévus. C'est dans cette perspective qu'il s'est doté d'une politique de gestion intégrée des risques (ci-après : la politique), soit pour assurer la réalisation de sa mission, la protection de ses actifs, la continuité de ses activités, le maintien de la qualité de ses services et l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Pour ce faire, l'Ordre met en place un processus structuré lui permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques susceptibles de l'affecter.

La politique poursuit les objectifs suivants :

1. Convenir du cadre de gestion des risques et de son application dans l'organisation;
2. Préciser le processus de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques au sein de l'Ordre;
3. Convenir du partage des rôles et des responsabilités dans le processus de gestion des risques;
4. Assurer la conformité de l'Ordre aux lois et aux règlements qui encadrent son fonctionnement et ses opérations. La gestion intégrée des risques permet à l'Ordre d'opérer dans les limites de l'appétit aux risques formulé par le conseil d'administration et de lui fournir une assurance raisonnable concernant l'atteinte de ses objectifs.

L'Ordre est conscient que cette politique ne donne pas une protection absolue contre tous les risques. La politique a pour objet de doter l'Ordre d'un cadre lui permettant de gérer efficacement lesdits risques.

## CADRE ET APPLICATION

### **Date d'entrée en vigueur**

La présente politique entre en vigueur le 18 juin 2021.

### **Personne responsable de l'interprétation et de l'application**

La direction générale est la personne responsable de l'interprétation et de l'application de la présente politique.

### **Personnes concernées par la politique**

La politique s'applique à tout le personnel de l'Ordre ainsi qu'à l'ensemble des membres de son conseil d'administration. Le personnel doit bien comprendre les principaux risques pouvant nuire à la réalisation de la mission de l'Ordre et à sa stratégie d'affaires. Il doit faire preuve de vigilance et dénoncer tout événement ou circonstance pouvant constituer un risque pour l'Ordre. Le conseil d'administration agit à titre de gardien de la gestion des risques au sein de l'Ordre. Il approuve la priorisation accordée aux différents risques et veille à ce que les mesures de mitigation adéquates soient en place.



## **Principes directeurs**

Les principes directeurs ci-dessous guident la gestion des risques à l'Ordre :

<b>PRINCIPES DIRECTEURS</b>	
<b>a) La gestion des risques: l'affaire de tous</b>	La gestion des risques concerne tout le personnel de l'Ordre et tous les membres du conseil d'administration. L'Ordre doit favoriser le développement d'une culture de gestion des risques. À ce titre, il s'assure que l'Ordre dispose des compétences, des ressources et des outils nécessaires pour assurer une saine gestion des risques.
<b>b) Les risques et la stratégie: une combinaison indissociable</b>	La gestion des risques doit faire partie intégrante de la prise de décision et des stratégies de l'Ordre. Dans le cadre de la planification stratégique de l'Ordre, les risques liés à la mission et aux stratégies doivent être pris en compte.
<b>c) L'imputabilité</b>	La transparence est inhérente à une saine gouvernance. La direction générale s'engage à communiquer au conseil d'administration une information de qualité sur la gestion des risques pour lui permettre d'assumer son rôle de gardien de la gestion des risques.
<b>d) La performance</b>	La direction générale de l'Ordre travaille en étroite collaboration avec son équipe pour assurer une gestion efficace des risques. L'Ordre recherche un équilibre optimal entre les mesures de contrôle et de mitigation déployées et les risques à atténuer, le tout, en respectant le niveau d'appétit aux risques déterminé.

## **Révision de la politique**

La politique de gestion intégrée des risques de l'Ordre est révisée annuellement ou lors de changements significatifs pouvant avoir un impact sur son application, afin qu'elle demeure actuelle et pertinente.



## PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le processus ci-dessous définit les étapes mises en œuvre pour assurer la gestion intégrée des risques au sein de l'Ordre.

### A) Identifier les risques

L'Ordre se dote d'un registre des risques. Pour ce faire, il dresse un inventaire exhaustif des risques susceptibles de nuire à sa capacité de réaliser sa mission. Cet inventaire décrit, pour chaque risque, l'ensemble des sources ou des causes probables de réalisation du risque donné et des conséquences possibles en cas de matérialisation du risque.

Les risques de l'Ordre sont divisés en fonction de quatre grandes familles :

- Stratégique : risques liés à la mission
- Organisationnelle et opérationnelle : risques liés aux opérations et à l'utilisation des ressources
- Financière : risques liés à la pérennité financière
- De conformité : risques liés à la conformité aux lois et aux réglementations

### B) Identifier les mesures de contrôle en place

Pour chaque risque identifié, l'Ordre dresse une liste des mesures de contrôle existantes. Cet exercice permet de préciser les risques que l'Ordre pourrait juger acceptables et qui ne seront pas traités de façon prioritaire.

### C) Évaluer les risques

Les risques identifiés sont ensuite évalués en fonction de deux critères, soit leur probabilité d'occurrence et leur gravité s'ils se produisaient, selon l'échelle suivante :

PROBABILITÉ	
3 ÉLEVÉE	→ L'événement surviendra dans la majorité des circonstances
2 MODÉRÉE	→ L'événement peut survenir dans certaines circonstances
1 FAIBLE	→ L'événement ne peut survenir que dans des circonstances exceptionnelles

GRAVITÉ	
4 TRÈS ÉLEVÉE	→ Met en péril la capacité de l'Ordre à livrer sa mission et menace sa survie
3 ÉLEVÉE	→ Compromet en partie la capacité de l'Ordre à livrer sa mission
2 MODÉRÉE	→ Impacte les résultats, la performance ou la valeur des actifs de l'Ordre
1 FAIBLE	→ A une incidence négligeable sur la capacité de l'Ordre à livrer sa mission



Les facteurs suivants guident l'Ordre dans l'évaluation de la gravité des risques : l'impact financier, l'impact sur la qualité du service aux membres, l'impact sur la réalisation du plan stratégique, l'impact sur l'interruption possible des activités, l'impact sur l'atteinte à la réputation ou la perte de confiance du public et finalement, le niveau d'attention requis en cas de matérialisation du risque. L'échelle de mesure de la gravité se décline comme suit :

NIVEAU DE GRAVITÉ	Impact financier	Qualité des services aux membres et au public	Impact sur la réalisation du plan stratégique	Interruption des activités	Atteinte à la réputation/ Perte de confiance du public/ Satisfaction du public	Attention requise
<b>4</b> TRÈS ÉLEVÉ	Impact financier de plus de 150 000 \$	Irritants majeurs et répétés, niveau grave d'insatisfaction	Affecte l'atteinte de plus de quatre orientations stratégiques	Arrêt prolongé des activités (plus d'un mois)	Couverture médiatique négative de plus de 5 jours ou augmentation de 50 % des plaintes	Ajustements majeurs et ajout important de ressources
<b>3</b> ÉLEVÉ	Impact financier entre 100 000 \$ et 149 999 \$	Irritants fréquents et répétés, niveau important d'insatisfaction	Affecte l'atteinte des deux orientations stratégiques	Plus d'une semaine d'inactivité	Couverture médiatique négative entre 2 et 5 jours ou augmentation de 30 % des plaintes	Ajustements importants et ajout de ressources conséquent
<b>2</b> MODÉRÉ	Impact financier entre 50 000 \$ et 99 999 \$	Irritants fréquents, niveau modéré d'insatisfaction	Affecte l'atteinte d'une orientation stratégique	Moins d'une semaine d'inactivité	Couverture médiatique négative de moins de 48 h ou augmentation de 10 % des plaintes	Effort accru des ressources en place et ajout limité de ressources
<b>1</b> FAIBLE	Impact financier entre 10 000 \$ et 49 999 \$	Très peu d'irritants, niveau acceptable d'insatisfaction	Affecte peu l'atteinte de quelques axes stratégiques	Peu d'interruption des activités	Couverture médiatique négative très limitée ou augmentation de 5 % des plaintes	Peu d'ajustement nécessaire des ressources en place



Les risques peuvent être ensuite situés sur une cartographie afin de visualiser rapidement le niveau de probabilité et de gravité de chacun et permettant ainsi rapidement de visualiser les risques prioritaires. La liste des risques et leur évaluation est présentée au comité d'audit puis au conseil d'administration.

PROBABILITÉ	É	2	3	4	4
	M	1	2	3	4
	F	1	1	2	3
		F	M	É	TÉ

GRAVITÉ

#### D) Répondre aux risques

Selon le niveau de priorité évalué pour chaque risque, l'Ordre élabore un plan de mitigation qui comprend les mesures de prévention additionnelles à mettre en place. Plus précisément, l'Ordre identifie des actions supplémentaires pour diminuer la probabilité que les risques évalués prioritaires se matérialisent et/ou pour diminuer leur impact dans le cas d'une matérialisation. Ce plan de mitigation annuel est présenté au comité d'audit puis au conseil d'administration.

#### E) Suivre et contrôler les risques

L'Ordre met en place un processus de suivi des mesures de contrôle et de mitigation identifiées pour gérer les risques de manière préventive. Le mécanisme de surveillance prévoit un suivi du registre des risques par la direction générale sur une base semestrielle. Elle intervient si les mesures de contrôle sont inefficaces ou en cas de matérialisation d'un risque.

La direction générale présente un tableau de suivi des risques prioritaires et des mesures de mitigation mises en place au comité d'audit. Le comité d'audit rend compte au conseil d'administration du suivi de la gestion des risques de l'Ordre.

#### F) Réviser les risques

L'Ordre prévoit une révision de son registre des risques sur une base annuelle. Cette révision inclut :

- L'identification des nouveaux risques et des mesures de contrôle existantes;
- La révision de l'évaluation de l'ensemble des risques;
- L'identification des risques prioritaires et des actions de mitigation à mettre en place.

La direction générale présente le résultat de la révision des risques au comité d'audit. Le comité d'audit rend compte au conseil d'administration de la révision des risques de l'Ordre.



## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'Ordre s'assure que les personnes désignées ci-après sont en mesure d'assumer leurs rôles et responsabilités en leur fournissant les outils, la formation et les ressources requises.

PRINCIPES DIRECTEURS	
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<p>Le conseil d'administration agit à titre de gardien de la gestion intégrée des risques. À ce titre, il s'assure que l'Ordre détermine et évalue les risques et met en place les mesures de contrôle appropriées pour les gérer de manière préventive.</p> <p>Plus précisément, le conseil d'administration a les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir le niveau d'appétit aux risques que l'Ordre est prêt à accepter pour chacune des grandes familles de risques;</li><li>• Approuver la politique d'encadrement en matière de gestion des risques et ses mises à jour;</li><li>• S'assurer que les principes et les pratiques de gestion des risques sont compris et appliqués au sein de l'Ordre;</li><li>• S'assurer que les risques importants sont pris en compte dans l'élaboration et l'exécution des stratégies;</li><li>• S'assurer que les risques identifiés sont bien gérés;</li><li>• Encourager et favoriser une culture de gestion des risques.</li></ul>
<b>COMITÉ D'AUDIT</b>	<p>Le comité d'audit est responsable de veiller à ce que la direction générale mette en place le cadre de gestion intégrée des risques, gère les risques en réalisant des mesures de contrôle optimales et rende compte de sa gestion. Il approuve l'évaluation des risques réalisée par la direction de l'Ordre. Le comité d'audit fait rapport au conseil d'administration de la gestion des risques et formule des recommandations pour en améliorer le fonctionnement.</p>
<b>AUTRES COMITÉS DE L'ORDRE</b>	<p>Les comités surveillent les risques en lien avec leur domaine de compétence. À cet effet, la direction générale effectue auprès d'eux un suivi sur l'évolution des risques et l'efficacité des mesures de contrôle mises en place pour assurer la gestion des risques.</p>
<b>DIRECTION GÉNÉRALE</b>	<p>La direction générale est responsable de la gestion intégrée des risques. Elle propose au conseil d'administration des orientations et un plan de gestion intégrée des risques et s'assure de sa réalisation avec l'appui de son équipe. Elle est responsable de la surveillance et du suivi des risques de manière globale.</p>
<b>PERSONNEL</b>	<p>Le personnel doit contribuer à la mise en place des mesures de mitigation et communiquer sans délai à la direction les risques pouvant nuire à la réalisation de la mission de l'Ordre.</p>
<b>RESPONSABLES DES RISQUES</b>	<p>Les responsables des risques peuvent être des membres du personnel. Ils doivent identifier et évaluer les risques inhérents à leur secteur d'activité, service ou équipe. Ils doivent proposer et mettre en œuvre les actions de mitigation adéquates pour gérer efficacement ces risques. Ils doivent communiquer l'information et effectuer ensuite un suivi à la direction générale.</p>

### ADOPTION :

Adoptée le 18 juin 2021

RÉSOLUTION CA 2021.06.18.6.2





# ANNEXE

## Lexique

**Risque:** Tout événement comportant un degré d'incertitude qui pourrait nuire à la capacité de l'Ordre de réaliser sa mission et ses stratégies d'affaires.

**Gestion intégrée des risques:** Démarche systématique, continue et proactive visant à identifier, évaluer, gérer et effectuer un suivi des risques susceptibles de nuire à la réalisation de la mission de l'Ordre.

**Appétit aux risques:** Niveau maximal de risque que l'Ordre est prêt à accepter aux fins d'atteinte des objectifs fixés et dans le cadre de ses activités. Ce niveau d'appétit aux risques est défini par le conseil d'administration.

**Registre des risques:** Inventaire des risques susceptibles de nuire à la capacité de l'Ordre de réaliser sa mission. Pour chaque risque, les sources ou causes probables de réalisation du risque ainsi que les conséquences possibles en cas de matérialisation du risque sont décrites. Les mesures de contrôle, les mesures de mitigation, leur échéancier et les responsables du risque sont également identifiés pour chaque risque.

**Mesures de contrôle:** Toutes les mesures initiales existantes pour gérer les risques.

**Mesures de mitigation:** L'ensemble des mesures supplémentaires mises en place pour gérer efficacement les risques.

**Surveillance:** Consiste à suivre l'évolution des risques et des mesures de contrôle en place par l'utilisation d'indicateurs clés pour déterminer leur efficacité et les ajustements.

**Cartographie des risques:** L'ensemble des risques identifiés susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs, compte tenu de leur probabilité d'occurrence ou de la gravité de leur impact.