



## ***Politique de gestion du risque***

### **INTRODUCTION**

La politique du risque intégré (ci-après appelée la politique) est un document de haut niveau qui décrit l'approche et la stratégie de Génome Canada (la Société) en matière de gestion intégrée du risque (ci-après appelée GIR). Une politique de gestion du risque doit pouvoir « résister à l'épreuve du temps » et être assez solide pour soutenir l'examen minutieux d'organismes de réglementation et/ou de corps législatifs, ce qui lui confère une grande portée. En plus de la politique, la gestion du risque englobe la méthodologie qui s'y rattache, les profils de risque et les mesures connexes qui, par définition, changent au fil du temps, selon les changements que vit la Société, et l'évolution des profils de risque. La politique, les risques et les plans d'action connexes s'appliquent à toutes les opérations de la Société et tiennent compte des risques stratégiques externes provenant de notre contexte opérationnel externe, de même que d'autres risques opérationnels internes. Même si Génome Canada ne peut pas maîtriser les facteurs externes tels que les priorités gouvernementales, la Société en tiendra compte dans la plus grande mesure du possible et s'efforcera de les atténuer.

### **OBJET**

Le présent document décrit la politique de gestion du risque de Génome Canada et comprend :

- les objectifs stratégiques
- les définitions
- les différents volets
- les responsabilités
- l'assurance

### **OBJECTIF STRATÉGIQUE**

La présente a pour principal objet d'offrir à la direction un cadre qui l'aide à composer avec le risque inhérent à l'atteinte des objectifs de Génome Canada. La GIR aidera la Société à répartir les ressources dans les secteurs où le risque est le plus élevé et à promouvoir une culture davantage novatrice, qui redoute moins les risques. La politique constitue en outre une base solide pour la GIR et le contrôle interne, des volets d'une saine gouvernance d'entreprise.

### **DÉFINITIONS**

La politique est basée sur une compréhension commune de la gestion du risque. Par conséquent, l'existence d'une langue commune est un préalable important de la compréhension et de la réussite de la gestion du risque. L'annexe 1 présente les définitions des mots clés utilisés dans la présente.

### **VOLETS DE LA GIR**

Les volets décrits ci-après s'appliquent à la fois à la direction et aux opérations de Génome Canada. Les volets suivants sont indispensables à la mise en œuvre fructueuse de la GIR.

### **ENVIRONNEMENT INTERNE**

L'environnement interne est le fondement de tous les autres volets de la GIR. Il influence la conception et l'utilisation des contrôles, la façon dont la stratégie et les objectifs sont établis, ainsi que la conception et la structure des activités utilisées pour établir les rapports, communiquer et assurer le suivi. L'environnement interne influence de plus les aspects suivants :

- la culture de risque;
- l'intégrité et les valeurs éthiques;
- la philosophie de gestion et le mode de fonctionnement;

- la structure organisationnelle;
- l'attribution des pouvoirs et des responsabilités;
- les politiques et les procédures applicables aux ressources humaines.

Le conseil d'administration est un aspect important de l'environnement interne. Un conseil qui est activement engagé, déterminé et qualifié peut, en toute confiance, soulever et examiner des questions difficiles avec la direction.

### **Fixation des objectifs**

Avant de déterminer les risques auxquels est exposée la Société, il doit d'abord y avoir des objectifs par rapport auxquels la direction peut déterminer des événements (risques) susceptibles de nuire à leur atteinte. Toute activité de gestion du risque est harmonisée avec les objectifs et les priorités de la Société. Ce processus commence par la mission de Génome Canada. À partir de l'énoncé de mission, les objectifs stratégiques sont fixés et décrivent, à un haut niveau, ce que Génome Canada entend faire pour réaliser sa mission. À partir de ces stratégies, des objectifs spécifiques et plus détaillés sont élaborés. Les objectifs choisis par la direction doivent être harmonisés avec la tolérance des risques, approuvée par le conseil d'administration.

### **Identification des événements**

La direction de Génome Canada doit définir les risques ou les événements qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs déclarés. La gestion du risque par Génome Canada est proactive et raisonnée. La direction tient compte d'un large éventail d'événements possibles, susceptibles d'influencer l'atteinte des objectifs, tant à l'interne qu'à l'externe. Diverses techniques quantitatives et qualitatives aident à cibler les risques et la direction tient compte de l'interdépendance des événements. Par exemple, on peut utiliser des techniques quantitatives si des systèmes permettent de suivre des pertes qui se sont produites dans le passé et de projeter celles qui sont susceptibles de survenir dans l'avenir, qu'on s'efforce de mesurer. Les techniques qualitatives peuvent être fondées sur les perceptions du personnel à l'interne, ou des ateliers animés et des entrevues. L'interdépendance des événements s'entend de la possibilité qu'un événement puisse en déclencher un autre ou que deux événements puissent se produire simultanément. Les connaissances de la direction des liens entre certains événements peuvent l'aider à déterminer où ses efforts de gestion sont les mieux dirigés.

### **Évaluation du risque**

Les risques ou les événements ciblés sont analysés par rapport aux objectifs sur lesquels ils peuvent se répercuter. Ils sont mesurés en fonction de leur probabilité et de leur incidence, à la fois comme risques inhérents et risques résiduels (avant et après les contrôles). La probabilité et l'incidence peuvent se mesurer quantitativement et qualitativement, selon les risques évalués.

### **Réaction au risque**

Pour déterminer la réaction qu'il convient d'adopter concernant la probabilité et l'incidence du risque, la direction compare le coût de la réaction et des répercussions des risques avec les avantages qu'elle retire de leur atténuation. Elle peut choisir d'éviter le risque, de l'atténuer, de le partager et de l'accepter. Elle évalue la pertinence de sa réaction en fonction de la capacité de cette dernière de ramener le risque prévu dans les limites de la tolérance des risques admises, compte tenu des ressources consommées.

### **Activités de contrôle**

La gestion du risque est fondée sur une approche axée sur le risque en matière de contrôle interne, entièrement intégrée aux activités quotidiennes de Génome Canada.

Les activités de contrôle sont les politiques et les procédures grâce auxquelles les réactions au risque sont mises en œuvre. L'identification des événements, l'évaluation du risque, la réaction au risque et les activités de contrôle donnent à Génome Canada un profil de risque. Le conseil d'administration tient à jour le profil de risque pour mettre en œuvre et surveiller les activités de gestion du risque. Ce profil comprend des détails sur l'incidence et la probabilité de chacun des risques identifiés, indique à qui appartient ou incombe ce risque et précise le plan d'action envisagé. Le profil est révisé tous les six mois et mis à jour au besoin. L'évaluation du programme de gestion du risque est un point permanent de l'ordre du jour du conseil d'administration. La direction veille à ce que les politiques, les procédures et les manuels de lignes directrices de la Société précisent les situations dans lesquelles des processus et des procédures obligatoires s'appliquent (par exemple les approbations, les pouvoirs de signature, les seuils, les vérifications, la sécurité des avoirs, la séparation des tâches). Il est obligatoire de se conformer entièrement à ces normes et la conformité est soumise à des vérifications. La non-conformité aux procédures précisées peut constituer un risque inacceptable.

### **Information et communication**

Les gestionnaires et le personnel de tous les niveaux ont la responsabilité de définir, d'évaluer, de gérer ou de déclarer les risques et sont dotés des outils nécessaires pour ce faire. Il est indispensable que les employés disposent de renseignements pertinents, crédibles et opportuns pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

### **Surveillance**

La direction favorise une culture qui prévoit la diffusion des pratiques exemplaires, des leçons apprises et des compétences spécialisées acquises par suite des activités de gestion du risque dans l'ensemble de la Société. La surveillance prend la forme d'activités permanentes et/ou d'évaluations distinctes.

## **RESPONSABILITÉS**

Les responsabilités du conseil d'administration, de la direction, de l'agent du risque, des vérificateurs internes et d'autres membres du personnel sont décrites à l'annexe 2.

## **ASSURANCE**

L'utilisation de l'approche de gestion du risque décrite ci-dessus aide à définir les secteurs où un examen plus détaillé s'impose, à éclairer et à appuyer l'assurance de la gestion de Génome Canada et de ses différents secteurs.

Le profil de risque renseigne sur la vérification interne qui doit être faite pour que le Comité de la vérification du conseil d'administration ait l'assurance qu'il existe bel et bien des contrôles et qu'ils permettent d'atténuer les risques les plus susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de Génome Canada. La vérification interne évalue l'efficacité des contrôles et des réactions au risque en place. L'assurance donnée par la vérification interne comprend une évaluation de la fiabilité et de l'efficacité des mesures générales de gestion du risque de Génome Canada.

## **Annexe 1 : Définitions**

---

### **Profil de risque**

Aperçu des risques inhérents à la Société et des facteurs internes et environnementaux clés qui influencent leur atténuation. Le profil donne une compréhension commune et incite à discuter des risques qui influencent le rendement de la Société et des stratégies de gestion du risque à adopter.

### **Cadre de GIR**

Fondement de l'établissement d'une solide fonction de GIR. Le cadre s'appuie sur les mesures existantes et communique l'orientation et l'infrastructure de GIR de la Société :

- rôles et responsabilités des gestionnaires responsables de la mise en œuvre de la GIR;
- stratégies d'intégration de la GIR à la planification actuelle, à la répartition des ressources et aux systèmes d'établissement des rapports;
- plans et outils d'apprentissage.

### **Plan d'action**

Après l'élaboration du profil de risque et du cadre de GIR, la direction cible les lacunes et les possibilités qui existent à cet égard à la Société. Le plan d'action décrit les étapes qu'il faut suivre ensuite pour intégrer les stratégies de GIR à la prise de décisions et au fonctionnement à tous les échelons de la Société, et les mettre en œuvre.

### **Gestion intégrée du risque**

La GIR est un processus mis en place par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, appliqué dans le cadre d'une stratégie dans l'ensemble d'une organisation, conçu pour définir les événements susceptibles de nuire à l'entité. Ce processus vise à gérer les risques selon les limites établies de tolérance au risque et à donner l'assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints.

### **Tolérance au risque**

Degré de risque que Génome Canada est prête à accepter dans la poursuite de ses objectifs. Ce degré peut être mesuré de manière qualitative, au moyen de catégories telles que risque élevé, moyen, ou faible, ou encore de manière quantitative. Le degré de risque acceptable est directement lié à la stratégie, laquelle fait correspondre le résultat souhaité avec la tolérance au risque. La direction tient compte de la tolérance au risque de Génome Canada dans la répartition de ses ressources, lorsqu'elle affecte les membres de son personnel, les processus et la structure pour réagir efficacement au risque.

## Annexe 2 : Responsabilités en GIR

---

Génome Canada met en œuvre la présente politique et la recommande à chacun des centres de génomique. Chacun d'eux a la responsabilité d'établir des profils de risque d'affaires documentés à l'aide de techniques d'analyse qui les aident à cerner, à évaluer et à gérer les risques, conformément à la politique intégrée de la gestion du risque du Conseil du Trésor du Canada. En plus des exigences de rapports décrites dans le cadre, le conseil d'administration demande à la direction des centres de génomique de lui fournir :

- un profil de risque qui décrit en détail la priorité (incidence et probabilité) et la responsabilité dans chaque centre;
- un plan d'action de gestion du risque (atténuation, réaction, synchronisation, responsabilité, résultats attendus);
- des preuves d'un examen et d'un suivi régulier du profil de risque et du plan d'action.

En plus du rôle des centres de génomique décrit ci-dessus, la direction doit appuyer l'intégration réussie de la gestion du risque au processus de Génome Canada par l'exécution des responsabilités générales suivantes :

### *Agents de projet*

- cibler les risques;
- proposer des limites au risque;
- instaurer des mécanismes de contrôle;
- établir des rapports.

### *Haute direction*

- définir la politique;
- établir les limites du risque;
- établir la tolérance au risque (ou appétit);
- faire rapport au conseil d'administration;
- appliquer la politique et les règles établies.

### *Conseil d'administration*

- approuver la politique;
- approuver les limites au risque;
- approuver la tolérance au risque;
- superviser.

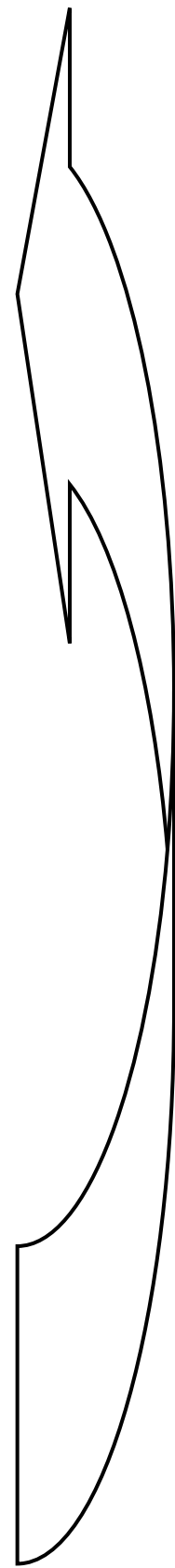
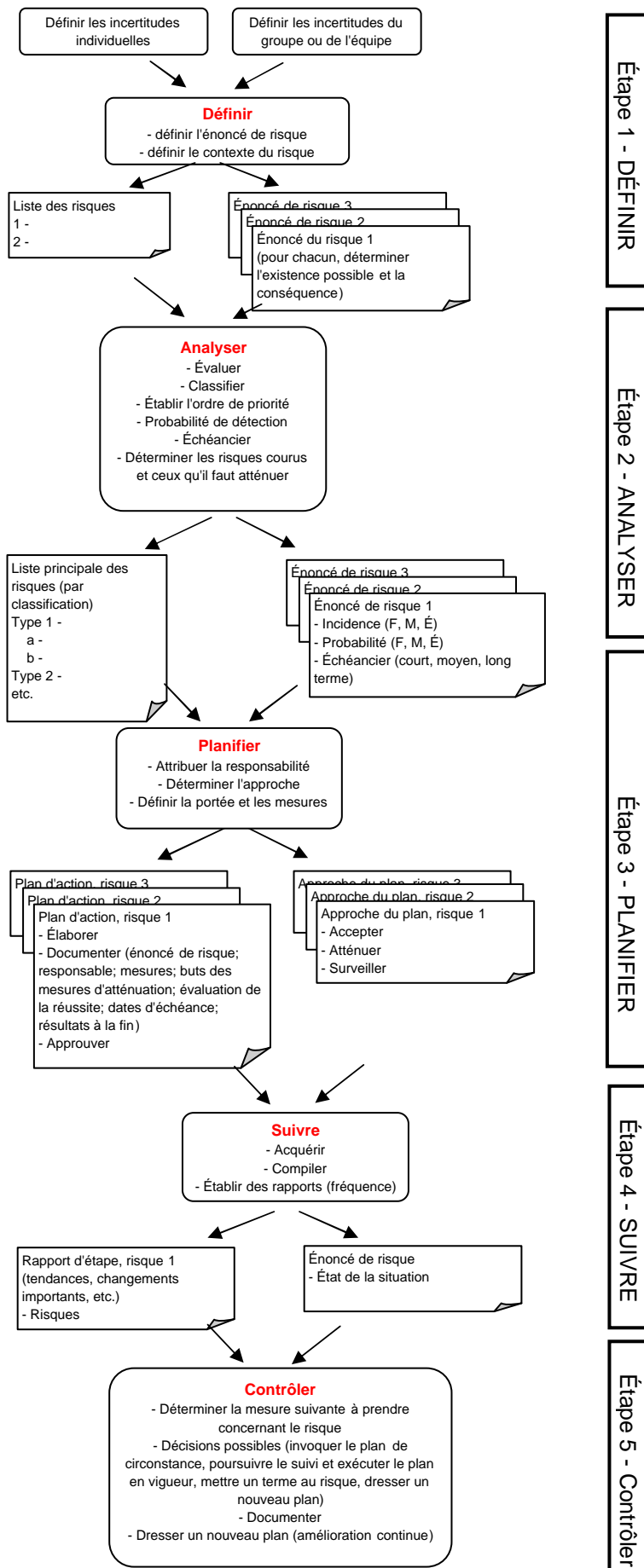
### *Champion du risque (agent en chef du risque ou son représentant)*

- surveiller, coordonner et montrer;
- mesurer – faire des analyses comparatives;
- rendre compte au conseil d'administration;
- appliquer la politique et les règles établies.

### *Vérification interne*

- surveiller la qualité du rendement des initiatives de GIR;
- seconder la direction et le conseil d'administration par le suivi, l'examen, l'évaluation, des rapports et des recommandations sur les améliorations de la pertinence et de l'efficacité des processus de GIR.

## Annexe 3 : Aperçu du cadre de gestion du risque

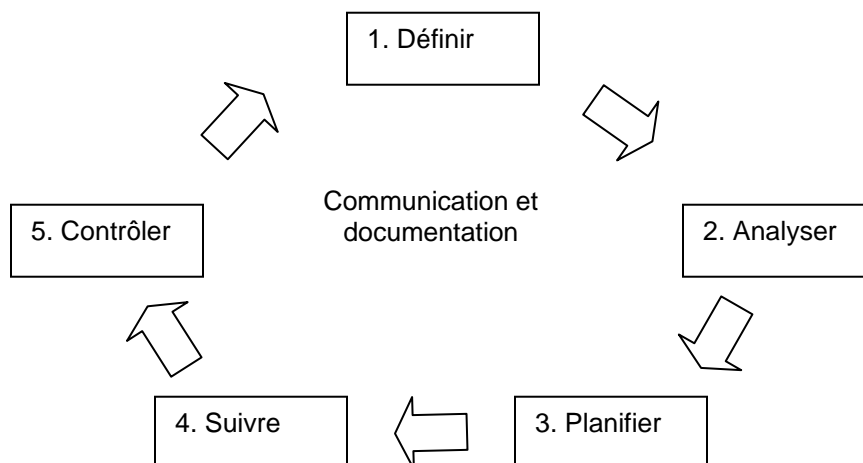


## Annexe 4 : Lignes directrices sur le cadre de gestion du risque

---

### Introduction

Les présentes lignes directrices constituent un complément d'orientation pour faciliter la mise en œuvre du cadre de gestion du risque en cinq étapes de Génome Canada.



### Étape n° 1 – Définir les risques

Dans la première étape du cadre de gestion du risque, il faut définir tous les risques possibles liés à un projet ou à une plateforme, de même que les activités habituelles. Cette étape vise principalement à reconnaître et pas nécessairement à évaluer les risques. De plus, il faut définir la conséquence d'un incident (risque) qui pourrait se produire.

Il est également important de souligner qu'il peut y avoir un apport à valeur ajoutée interfonctionnelle importante de diverses personnes, par exemple l'opinion des gestionnaires de projet, des directeurs de projet, des coordonnateurs des organismes hôtes, des spécialistes en GE<sup>3</sup>DS, peut être précieuse.

À tout le moins, le profil de risque d'un organisme doit tenir compte des risques dans les catégories suivantes : stratégique/fonctionnel (opérationnel); lié au projet ou à la plateforme.

Voici certains des périls qui menacent les opérations et les avoirs et qui créent des risques : le feu, la collision, le vol, la fraude, les fuites de sécurité, la violence, le climat et les tremblements de terre.

Il faut définir les facteurs qui influencent les risques. Ces facteurs comprennent, sans s'y limiter, les catastrophes naturelles; l'inefficacité, la négligence, l'erreur et la mauvaise foi humaines; et des facteurs physiques tels que la disponibilité et la qualité des matériaux et l'état d'une technologie donnée.

Chaque risque doit être précisé comme un risque qui est soit strictement interne chez Génome Canada ou dans un centre de génomique, soit en partie ou entièrement lié à des actes ou à des omissions et à la propriété de tiers comme des établissements hôtes, des collaborateurs, des partenaires de financement ou des fournisseurs, de par sa conception ou le hasard.

Cette distinction a d'importantes répercussions lorsqu'on détermine les obligations respectives ou les responsabilités possibles, l'ampleur du contrôle qui peut être exercé sur la probabilité d'un événement fortuit, l'effet de ces événements, et le choix des mesures d'atténuation pertinentes.

Voici des exemples de risque possibles :

- conformité à la réglementation, exigences de cette dernière
- opérations et déchets toxiques
- exigences technologiques
- affaires (détournement d'avoirs, de fonds)
- politique
- ressources (équipement; ressources humaines; compétences; financement)
- perfectionnement et soutien (infrastructure en place)
- intégration
- entretien et amélioration
- conception
- éthique
- divulgation de renseignements essentiels (protection des renseignements personnels)
- sauvegardes et récupération – données électroniques, tenue de livres, systèmes informatiques et systèmes de courrier

## **Étape n° 2 – Analyser les risques**

Lorsque des risques nécessitent une analyse plus approfondie, il faut considérer deux éléments principaux – l'incidence et la probabilité – pour déterminer si un risque est acceptable et l'indice d'exposition au risque. Ces éléments doivent être analysés séparément.

L'incidence peut se décrire de la manière suivante :

ÉLEVÉE – les répercussions devraient être très néfastes Elles pourraient avoir des effets considérables à long terme et peut-être catastrophiques à court terme.

MOYENNE – les répercussions devraient être modérées. Elles pourraient avoir des effets nuisibles à moyen terme.

FAIBLE – les répercussions néfastes devraient être peu importantes. Les dommages ne devraient avoir d'effets nuisibles à long terme.

La probabilité peut se décrire de la manière suivante :

ÉLEVÉE – on pense que l'événement peut se produire une fois toutes les cent opérations.

MOYENNE – on pense que l'événement peut se produire une fois toutes les mille opérations.

FAIBLE – on pense que l'événement peut se produire une fois toutes les dix mille opérations.

**[À ADAPTER]**

Pour simplifier l'analyse des différents risques, il peut convenir de regrouper ou classifier ces derniers par catégorie qui serait jugée pertinente selon la source ou la nature des risques, par exemple, scientifique, technologique, éthique ou financière.

L'évaluation de l'incidence et de la probabilité aboutit à un indice de risque qui détermine l'ampleur des mesures nécessaires. L'indice de risque guide également l'établissement des priorités parmi les différents risques définis. Pour établir les priorités, on peut aussi tenir compte d'autres éléments tels que la probabilité de déceler le risque et le délai dans lequel l'événement peut survenir.

**Matrice indicielle du risque**

	M	É	TÉ
Incidence	F	M	É
	TF	F	M
		Probabilité	

Indice du risque	Mesure
Très élevé	Inacceptable – exige d'autres mesures d'atténuation
Élevé	Acceptable, seulement avec l'approbation de la direction
Moyen	Acceptable, avec l'approbation du directeur de projet
Faible	Acceptable sans examen
Très faible	Aucune autre documentation nécessaire

### Étape n° 3 – Planifier

À cette étape, il faut déterminer :

- la responsabilité (personne désignée)
- l'approche (accepter, atténuer ou surveiller/suivre)
  - conserver le risque
  - le transférer à un tiers (ce qui peut nécessiter un plan de circonstance qui définit un déclencheur)
  - déléguer (à l'interne)
- Ampleur des mesures
  - élaborer un plan d'atténuation – nécessaire pour les risques considérables (ceux dont les indices du risque dépassent X)
  - documenter les mesures
  - Obtenir l'approbation du niveau de gestion ou du conseil d'administration

En règle générale, il faut, pour les événements à risque élevé, un plan qui évite les transferts et qui prévient les risques. Les risques à indice moyen nécessitent une inspection et des mesures correctives, des contrôles et de la surveillance (risques en aval). Les risques faibles peuvent être jugés acceptables et ne nécessitent aucune autre documentation.

Lorsqu'on dresse le plan, il peut falloir tenir compte de certaines contraintes telles que les exigences de rendement, le coût, le calendrier (synchronisation) ou la sécurité.

### Étape n° 4 – Assurer le suivi

À cette étape, il faut rassembler des données pertinentes de suivi. La fréquence (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle) de la collecte des données est définie dans les plans d'action.

Une fois les données compilées, les caractéristiques du risque (probabilité, incidence, probabilité de détection et délai) doivent être réévaluées.

Des rapports prédéfinis sont préparés et diffusés et ils comprennent :

- l'état du risque
- l'état des efforts d'atténuation
- les tendances
- les changements importants

### **Étape n° 5 – Contrôler**

Cette dernière étape constitue en fait le début d'un processus permanent d'amélioration qui détermine les mesures suivantes à prendre en ce qui concerne les risques, la stratégie de même que l'approche générale de gestion du risque.

Les décisions possibles liées aux risques définis peuvent comprendre :

- une nouvelle planification
- la fermeture du risque
- le recours à un plan de circonstance
- le maintien du suivi et l'exécution du plan en vigueur

Dans tous les cas, toutes les décisions doivent être suffisamment documentées et approuvées par l'autorité pertinente.