

**Subject: Enterprise Risk Management Program-Approval of Audit
Recommended Actions**

File Number: ACS2023-FCS-BSS-0001

**Report to Finance and Corporate Services Committee on 6 June 2023
and Council 14 June 2023**

**Submitted on May 26, 2023 by Cyril Rogers, General Manager and Chief Financial
Officer (A), Finance and Corporate Services Department**

**Contact Person: Chris Hughes, Program Manager, Finance and Corporate
Services Department**

613-580-2424 ext 14199, Chris.Hughes@ottawa.ca

Ward: Citywide

**Objet : Gestion des risques d'entreprise – Approbation des actions
recommandées à la suite de la vérification**

Dossier : ACS2023-FCS-BSS-0001

Rapport au Comité des finances et des services organisationnel

le 6 juin 2023

et au Conseil le 14 juin 2023

**Soumis le 25 mai 2023 par Cyril Rogers, Directeur général et chef des finances
par intérim, Direction générale des finances et des services organisationnels**

**Personne ressource : Chris Hughes, Gestionnaire de Programme, Direction
générale des finances et des services organisationnels**

613-580-2424 ext 14199, Chris.Hughes@ottawa.ca

Quartier : À l'échelle de la ville

REPORT RECOMMENDATION(S)

That the Finance and Corporate Services Committee:

- 1. Receive this report.**

- 2. Recommend Council approve the City's Risk Appetite and Tolerance Statements as outlined in this report.**
- 3. Recommend Council approve the approach for reporting of Corporate Risks to Council as outlined in this report.**

RECOMMANDATION(S) DU RAPPORT

Que le Comité des finances et des services organisationnels :

- 1. prenne connaissance de ce rapport; et**
- 2. recommande au Conseil d'approuver les énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque de la Ville, tels qu'ils sont présentés dans ce rapport; et**
- 3. recommande au Conseil d'approuver l'approche employée pour signaler au Conseil les risques pour la Ville, telle qu'elle est présentée dans ce rapport.**

CONTEXTE

En 2010, à la suite d'une recommandation du vérificateur général, la Ville a élaboré une politique et un cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE), un éventail d'outils et un cours de formation, en plus de mettre sur pied un comité de gestion des risques chargé de surveiller les activités comportant des risques à l'échelon des directions générales. Une fois l'approbation du Conseil obtenue, la gestion des activités assujetties à la politique et au cadre de gestion des risques a été confiée au personnel. En 2013, à la suite d'une mise à jour de la politique de GRE, l'actualisation de celle-ci a aussi été confiée au personnel, qui doit faire rapport des risques et des activités comportant des risques à la directrice municipale et à l'équipe de la haute direction.

Depuis, des pratiques de gestion des risques rigoureuses ont été instaurées grâce à un programme de GRE. La gestion des risques est une réalité de tous les jours à la Ville d'Ottawa, cette responsabilité faisant partie intégrante du travail de nombreux membres du personnel.

Outre la gestion opérationnelle des risques, le programme de GRE permet la documentation des risques pour les directions générales et l'organisation entière, garantit que la formation sur la gestion des risques est à jour, et facilite le renvoi des risques organisationnels aux échelons supérieurs et la collaboration en ce qui concerne les stratégies d'atténuation.

La coordination du programme de GRE est assurée par les Services de soutien aux activités ou les Services de soutien technique et aux activités (SSTA) dans les directions générales. Chaque direction générale crée et tient chaque année un registre des risques, qui fait état des risques actuels, de la probabilité qu'ils se concrétisent, de leurs répercussions le cas échéant, des mesures d'atténuation et de l'état de la situation. Ces registres sont passés en revue par les directeurs généraux et les équipes de direction des directions générales (EDDG). Le personnel des SSTA les examine aussi afin de cerner les tendances communes et de déterminer les mesures d'atténuation inter-directions générales possibles. Les risques qui doivent être renvoyés à la haute direction sont examinés deux fois par année. De plus, les SSTA veillent à ce que le personnel ait accès à la formation sur la gestion des risques et fournissent aux directions générales les outils et le soutien dont elles ont besoin.

En 2021, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a effectué une vérification du programme de GRE de la Ville (rapport [ACS2022-OAG-BVG-0007](#)). Le rapport indiquait ce qui suit :

« Nous avons constaté que la Ville a mis en place un programme de GRE étayé par la Politique et le Cadre de la GRE. Il existe des processus sains et rigoureux, qui donnent des résultats et qui permettent de dépister et d'encadrer les risques les plus importants pour l'organisation. Toujours est-il que les vérificateurs ont relevé un certain nombre d'occasions d'améliorer et de conforter les pratiques actuelles de gestion des risques dans l'ensemble de la Ville afin de perfectionner l'ensemble du programme. »

La vérification a donné lieu à sept recommandations visant à renforcer les pratiques de la Ville en matière de GRE. Cinq d'entre elles sont en cours de mise en œuvre ou devraient l'être dans un proche avenir. Voici les deux recommandations pertinentes pour le présent rapport :

1. Établir les niveaux de tolérance aux risques

Avec le concours du directeur général de la DGSNC [aujourd'hui le directeur général des Finances et des Services organisationnels], le directeur municipal devrait lancer un exercice destiné à élaborer les niveaux d'appétence et de tolérance aux risques de la Ville et les soumettre au Conseil pour approbation afin de s'assurer que les ressources voulues sont consacrées à la maîtrise des risques dans les

cas nécessaires et dans les cas où il est avantageux de le faire. Les directions générales devraient s'inspirer des niveaux de tolérance et d'appétence aux risques établis afin de déterminer les affectations les plus judicieuses de leurs ressources dans le cadre des stratégies de maîtrise des risques.

2. Porter à la connaissance du Conseil les risques organisationnels

De concert avec le directeur municipal et le greffier municipal, le directeur général de la DGSNC [aujourd'hui le directeur général des Finances et des Services organisationnels] devrait déterminer le niveau d'information sur les risques organisationnels qu'il est recommandé de soumettre au prochain Conseil, en tenant compte du modèle, de l'approche et de la fréquence qu'il convient d'adopter pour permettre aux membres du Conseil de se pencher sur ces risques organisationnels en prenant des décisions stratégiques.

ANALYSE

ACCEPTATION DU RISQUE ET TOLÉRANCE AU RISQUE

Les concepts d'acceptation du risque et de tolérance au risque sont très répandus dans le domaine de la gestion des risques. De nombreuses organisations privées et publiques dans le monde les intègrent à leurs activités de gouvernance, de planification stratégique et de prise de décisions. Suivant la recommandation du BVG et les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques, nous invitons le Conseil à approuver les énoncés présentés dans le document 1 (Énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque de la Ville d'Ottawa).

Aux troisième et quatrième trimestres de 2022, l'équipe de la haute direction (EHD) de la Ville a participé à plusieurs entrevues et séances de travail menées par le personnel et une équipe de consultants en gestion des risques de BDO. Les énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque ont été élaborés à la lumière des considérations ci-dessous :

- La Ville, comme la plupart des organisations publiques, est d'ordinaire plutôt frileuse face au risque, mais il est des situations où la prise de risque est acceptable pour assurer la prestation des services et atteindre les objectifs des politiques publiques.
- On ne devrait s'écarter que rarement des critères d'acceptation du risque et de

tolérance au risque de la Ville et seulement en cas de nécessité, par exemple pour respecter un objectif stratégique ou pour protéger la santé et la sécurité du public.

- Les énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque ne s'appliquent pas isolément; les seuils de tolérance peuvent varier selon les risques. Lorsque des décisions sont prises, il est important de considérer les différents seuils d'acceptation et de tolérance de la Ville dans leur ensemble et leurs implications pour chaque décision.
- Le fait de bien comprendre les critères d'acceptation du risque et de tolérance au risque de la Ville aide les décideurs à affecter les ressources judicieusement.

L'**acceptation du risque** concerne la nature et l'ampleur du risque qu'une organisation est prête à prendre dans sa recherche de valeur. Un énoncé d'acceptation du risque est un élément important de la vision stratégique de toute organisation parce qu'il communique la « culture » de celle-ci en matière de risque aux intervenants internes et externes. Cet énoncé présente des situations où la Ville sera prête à prendre certains risques et d'autres où elle sera peu portée à le faire.

En règle générale, l'énoncé d'acceptation du risque est des plus utiles pour établir une orientation stratégique. Le début d'un nouveau mandat du Conseil est le moment idéal pour en formuler un. Le Conseil doit prendre note qu'il serait approprié de le revoir au milieu et à la fin du mandat. Cependant, le seuil général d'acceptation du risque de l'organisation ne devrait pas changer beaucoup.

L'énoncé d'acceptation du risque véhicule un message au public : que la Ville entend agir avec prudence lorsqu'elle prendra des risques pour améliorer l'efficacité de l'organisation, ses services et la qualité générale de son cadre de vie, mais aussi qu'elle n'est pas favorable au risque lorsqu'il est question de la santé et de la sécurité du public, de son personnel et des visiteurs, de l'environnement et des services offerts au public. Lorsque le Conseil établira les priorités pour le présent mandat, l'énoncé d'acceptation du risque pourra lui servir de balise pour la prise de décisions stratégiques.

La **tolérance au risque** est liée à l'acceptation du risque. Un peu plus complexe, elle constitue un outil plus approprié pour la prise de décisions courantes. Si le seuil d'acceptation du risque est la « limite de vitesse », la tolérance au risque désigne l'écart de part et d'autre de cette limite que l'organisation est prête à accepter dans sa recherche de valeur.

Les énoncés de tolérance au risque sont classés selon les « secteurs de risque », conformément à la classification du programme de GRE de la Ville. L'objectif est de fournir aux décideurs les énoncés de tolérance au risque sous une forme arborescente facilitant l'étude des implications de la décision à prendre. Chaque énoncé indique si la Ville a un seuil faible, moyen ou élevé de tolérance au risque dans la catégorie visée. Un faible seuil est normalement le signe que la Ville n'est pas prête à prendre un risque particulier, tandis qu'un seuil élevé indique qu'elle pourrait envisager de prendre un risque plus poussé en vue de créer de la valeur ou d'obtenir un certain résultat. Un seuil de tolérance moyen signifie que la décision de prendre un risque dépend essentiellement du contexte et qu'il n'existe pas de seuil faible ou élevé implicite dans ce cas.

Même si toutes les catégories ne sont pas pertinentes pour toutes les décisions, il faut se rappeler que les énoncés de tolérance au risque doivent être pris dans leur globalité, jamais isolément. Il s'agit d'un outil dont les gestionnaires des opérations, les gestionnaires de projets, les cadres et les membres du Conseil peuvent se servir pour vérifier si leurs décisions respectent la tolérance au risque de la Ville.

Imaginons, par exemple, un gestionnaire de projet chargé d'élaborer un dossier de décision pour un nouveau programme. Parmi les éléments à prendre en considération pour déterminer la viabilité d'une décision, il y a les risques encourus si cette décision est prise (ou si elle n'est pas prise). En s'éclairant des énoncés de tolérance au risque de la Ville, ce gestionnaire de projet sera en mesure d'évaluer les coûts et les avantages du programme envisagé du point de vue du risque. En parcourant les énoncés pour déterminer si le seuil de tolérance indiqué est respecté, il pourra s'assurer du bien-fondé du plan d'action proposé. S'il respecte de façon générale la tolérance au risque de la Ville, alors le projet peut aller de l'avant. Dans le cas contraire, il convient de se demander si le plan d'action est adéquat; le gestionnaire de projet pourra renoncer au projet ou, à tout le moins, examiner les facteurs qui l'éloignent du seuil de tolérance au risque de la Ville.

Les énoncés soumis pour approbation sont présentés dans le document 1 (Énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque de la Ville d'Ottawa). Une fois approuvés, ils seront enchâssés dans le cadre de GRE de la Ville et inclus dans les prochains cours de formation sur la GRE et le matériel connexe.

PORTER À LA CONNAISSANCE DU CONSEIL LES RISQUES ORGANISATIONNELS

Le cadre de gestion des risques d'entreprise de la Ville propose plusieurs niveaux de

risque : les risques propres aux projets, les risques propres aux opérations, les risques des directions générales, les risques horizontaux (inter-directions générales) et les risques municipaux. Les **risques municipaux** sont en lien avec les objectifs stratégiques de la Ville; ils sont souvent directement liés aux objectifs stratégiques du Conseil. Ils sont analysés régulièrement par la haute direction, qui s'assure de bien les cerner et de les atténuer avant que des problèmes surviennent.

À l'heure actuelle, le Conseil prend connaissance des risques grâce aux rapports destinés à lui et à ses comités (lesquels portent sur certains projets, programmes, enjeux ou thèmes) et, dans certains cas, grâce à des rapports concernant des initiatives particulières. Le BVG a recommandé que le personnel informe le Conseil de ces risques stratégiques « d'ensemble » d'une manière plus globale et uniforme.

Auparavant, le personnel appliquait les directives du Conseil concernant le cadre de GRE, qui sont énoncées dans le rapport du directeur municipal (ACS2010-COS-ODP-0004) approuvé par le Conseil le 6 avril 2010.

Le but de cette nouvelle approche concernant les rapports est d'aider le Conseil à prendre des décisions fondées sur les risques qui soient éclairées, transparentes et objectives et d'assurer l'équilibre entre le niveau d'information fournie au public et la protection de la Ville quant à ses vulnérabilités et exigences de confidentialité.

La Ville classe les risques municipaux en deux grandes catégories : risques stratégiques et risques administratifs. Les risques municipaux stratégiques sont propres à un programme, projet ou groupe de services; ils peuvent avoir des répercussions sur les résidents et sont souvent directement liés aux priorités du Conseil. Les risques municipaux administratifs sont généralement des risques importants qui peuvent avoir une incidence sur la prestation des services dans l'organisation même; ils tendent à recouper les risques stratégiques. Un risque administratif pourrait, par exemple, concerner les ressources humaines ou l'infrastructure de TI de la Ville.

Les rapports sur les risques municipaux à l'intention du Conseil mettront l'accent sur les risques stratégiques, qui sont les plus pertinents du point de vue des décisions visant l'atteinte des objectifs stratégiques pour le mandat actuel du Conseil. Les risques administratifs continueront d'être inclus dans les rapports soumis aux comités et au Conseil ainsi que dans les notes d'information à présenter aux membres du Conseil pour éclairer les décisions.

Approche en matière de rapports sur les risques municipaux

Le Conseil commencera, avec le dépôt du rapport sur les priorités pour le mandat du

Conseil en 2023, à être informé des risques municipaux stratégiques faisant l'objet d'un suivi, lesquels seront intégrés aux priorités pour le mandat en cours. Par la suite, ces risques feront l'objet d'une mise à jour dans les rapports de mise à jour concernant les priorités pour le mandat du Conseil 2023-2026 et le Plan stratégique de la Ville. Seront notamment inclus les nouveaux risques liés aux objectifs du Plan stratégique de la Ville 2023-2026. Ce rapport sur les risques municipaux stratégiques permettra au Conseil de comprendre les risques actuels et émergents ainsi que les mesures d'atténuation mises en place pour les contrer.

L'information sur les risques qui sera ainsi fournie au Conseil comprendra les éléments suivants :

- Une liste des risques municipaux stratégiques;
- La désignation et la description de chaque risque;
- La cote de risque, qui indique la probabilité que le risque se concrétise et son effet, le cas échéant (matrice des risques 5 x 5, maximum 25);
- L'évolution de la cote de risque depuis la dernière mise à jour;
- Un résumé des mesures d'atténuation proposées ou en cours. Pour des raisons de sécurité et de confidentialité, le détail de certaines mesures d'atténuation pourrait ne pas être communiqué publiquement;
- Le nom et le titre du responsable du risque.

Au moment de la présentation de cette mise à jour, les responsables des risques pourront répondre aux questions des membres du Conseil. Les changements proposés et les nouveaux risques soulevés seront examinés par le personnel.

Une fois approuvés, les rapports de mise à jour concernant les risques municipaux seront harmonisés avec ceux portant sur les priorités du mandat du Conseil.

RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES

Aucune répercussion financière n'est associée à l'approbation du présent rapport.

RÉPERCUSSIONS JURIDIQUES

Rien n'empêche, du point de vue juridique, d'approuver les recommandations du présent rapport.

COMMENTAIRES DES CONSEILLERS/CONSEILLÈRES MUNICIPAUX

Ce point concerne l'ensemble du territoire de la Ville.

RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES RISQUES

Il y a des répercussions sur la gestion des risques. Ce rapport recommande deux mesures liées au programme de gestion des risques d'entreprise de la Ville. Les répercussions de ces mesures sont expliquées dans le présent rapport.

PRIORITÉS POUR LE MANDAT DU CONSEIL

Le Plan stratégique de la Ville 2023-2026 est en cours de préparation, mais le présent rapport a des répercussions sur l'ensemble des grandes priorités du Plan stratégique de la Ville 2019-2022.

DOCUMENTATION À L'APPUI

Document 1 : Énoncés d'acceptation du risque et de tolérance au risque de la Ville d'Ottawa

SUITE À DONNER

Une fois ces recommandations approuvées, le personnel les mettra en œuvre comme indiqué dans le présent rapport.