



First Nations
**FINANCIAL
MANAGEMENT
BOARD**

**LE CONSEIL
DE GESTION
FINANCIÈRE** des
Premières Nations

Guide d'introduction à la gestion des risques

au sein d'une Première Nation

2016

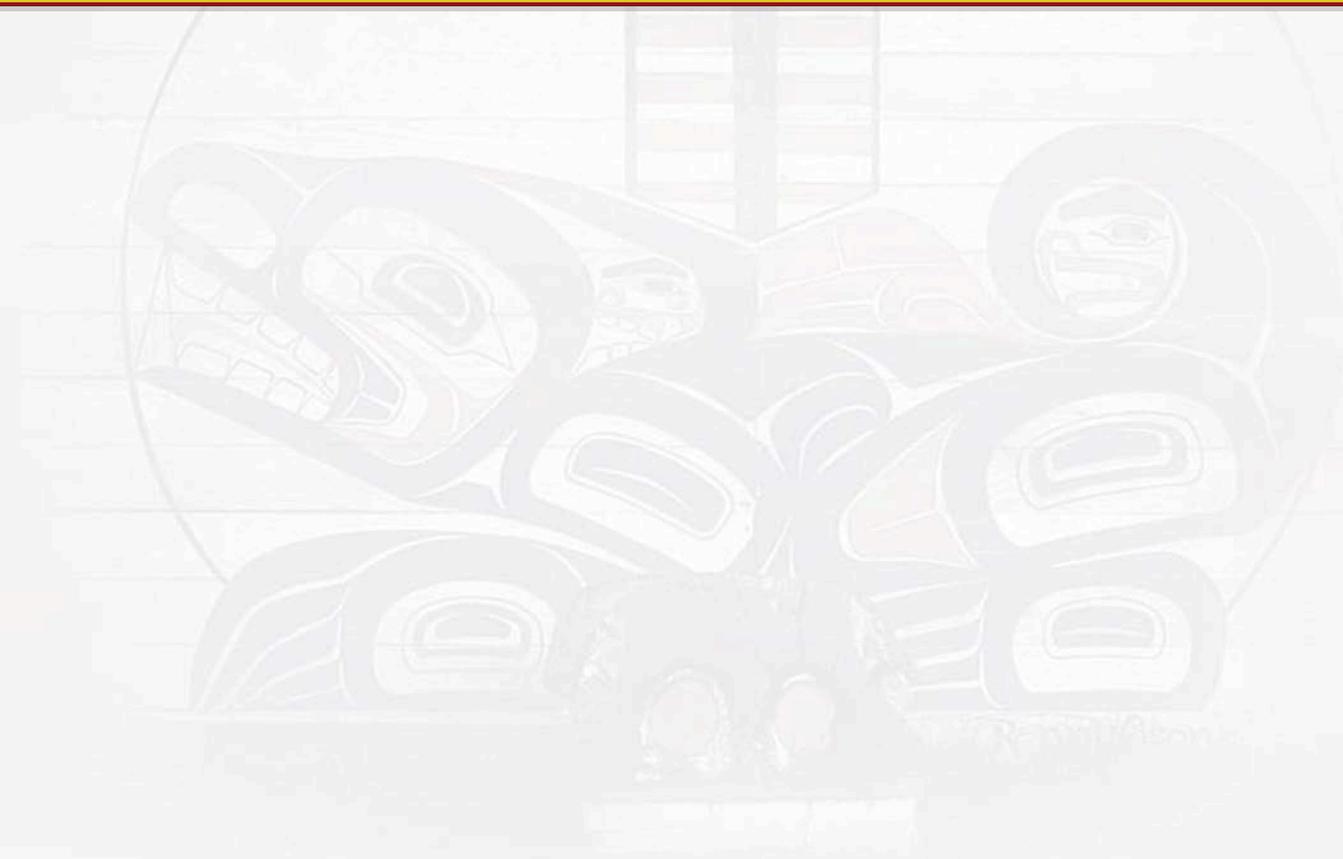
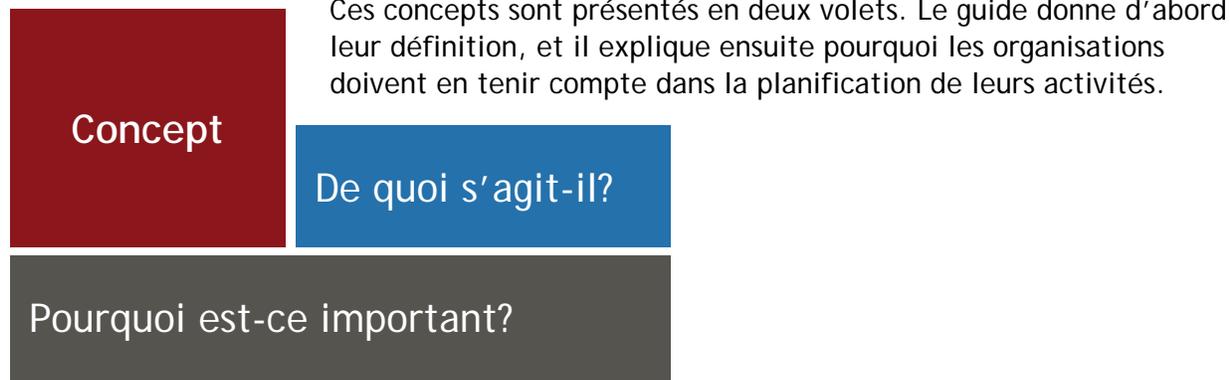


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| QU'EST-CE QUE LE RISQUE? | 2 |
| LIEN ENTRE LE RISQUE ET LA STRATÉGIE..... | 3 |
| QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RISQUES? | 4 |
| LES ÉTAPES DE LA GESTION DES RISQUES | 5 |
| QUI FAIT QUOI? | 11 |
| POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE GÉRER LES RISQUES?..... | 12 |
| QUEL EST LE LIEN ENTRE LE RISQUE ET LES NORMES DU CGF? | 13 |
| SOUTIEN DU CGF | 13 |
| REMERCIEMENTS..... | 14 |
| TÉMOIGNAGES | 14 |

Dans le présent guide, nous explorerons la notion de risque et, ce faisant, nous aborderons différents concepts.

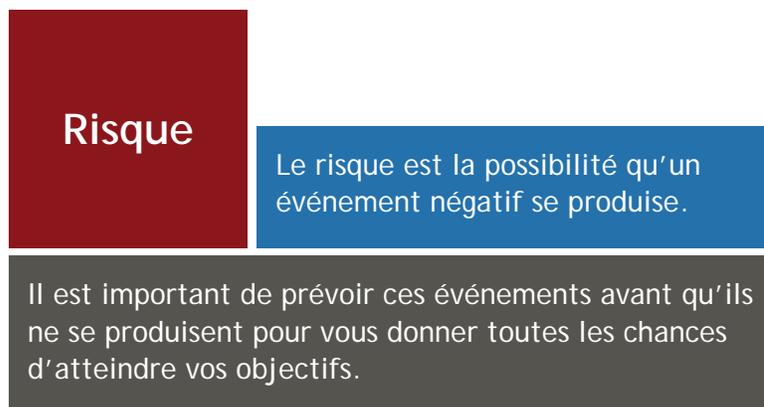


QU'EST-CE QUE LE RISQUE?

La notion de risque est importante pour toutes les organisations, car elle aide à réfléchir aux événements négatifs qui pourraient se produire et à ce qu'il faut faire pour planifier en conséquence.

La gestion des risques est le processus de planification en fonction de ces événements. Une bonne gestion des risques signifie réfléchir à l'avance aux événements indésirables qui pourraient se produire et prendre des mesures qui réduisent l'incidence potentielle de ces événements avant qu'ils ne se produisent.

Ce guide a été produit expressément pour votre Première Nation. Il est conçu pour vous fournir un ensemble d'outils qui, nous le souhaitons, vous permettront d'entamer un dialogue sur le risque au sein de votre organisation et d'aider le chef et le conseil de Première Nation ainsi que la haute direction à gérer les risques.



LIEN ENTRE LE RISQUE ET LA STRATÉGIE

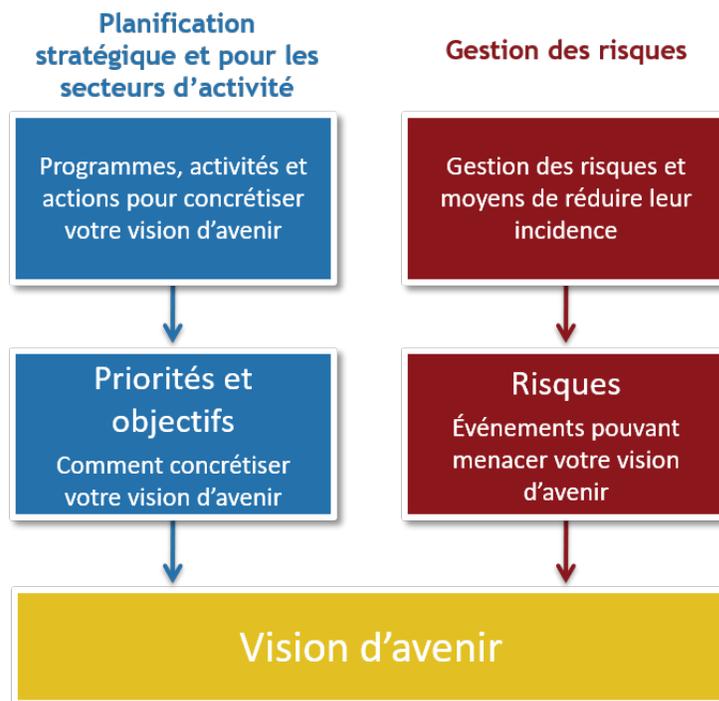
Les organisations doivent établir des priorités et des objectifs, et prendre les mesures nécessaires pour les atteindre à court et à long terme. Ces priorités et ces objectifs, habituellement formulés dans un plan stratégique et reflétés dans les programmes de travail des secteurs d'activité, requièrent effort et investissement. Il est donc essentiel de réfléchir à ce qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs de votre plan stratégique.

Il existe un lien très fort entre la planification stratégique, la planification pour les secteurs d'activité et le risque. Notre processus de certification des systèmes de gestion financière (SGF) a été conçu de manière à s'assurer que les gouvernements de Premières Nations font une planification appropriée. Nous présumons donc que votre Première Nation a déjà créé un plan stratégique ou qu'elle est en voie de le faire dans le cadre du processus de certification des SGF. Les programmes des secteurs d'activité doivent s'aligner sur le plan stratégique et sur la vision de la Première Nation.

Votre plan stratégique se concentre sur la transition entre la situation actuelle de votre Première Nation et sa situation future souhaitée. Cependant, il est possible que votre plan ne tienne pas compte du lien entre chaque objectif et priorité et de ce qui peut se produire si un ou plusieurs d'entre eux n'est pas atteint.

La gestion des risques est donc le processus permettant d'augmenter la probabilité que votre Première Nation concrétise sa vision (et atteigne ses objectifs et priorités stratégiques), comme il est montré ci-dessous.

Figure 1 - Lien entre le risque et la stratégie



Le processus expliqué dans ce guide permet de faire le lien entre le plan stratégique et les programmes des secteurs d'activité et de gérer les risques détectés.

QU'EST-CE QUE LA GESTION DES RISQUES?

Les risques sont des événements incertains, et tous les risques ne sont pas égaux. Certains risques sont relativement faciles à gérer, tandis que d'autres peuvent avoir des conséquences catastrophiques pour l'organisation. La gestion des risques permet de déterminer comment évaluer les différents types de risques et comment gérer les risques les plus importants.

Il est impossible de prédire si ces événements se produiront ou, le cas échéant, quand ils se produiront. Toutefois, grâce à leur expérience et en faisant preuve d'esprit critique, la direction et le personnel peuvent envisager le type d'événements pouvant se produire dans l'avenir et évaluer l'incidence qu'ils pourraient avoir s'ils se produisaient.

C'est donc dire que le processus de gestion des risques permet de détecter les événements possibles et d'évaluer la probabilité qu'ils se produisent ainsi que leur incidence sur votre organisation.

Plus précisément, la gestion des risques est le processus et l'ensemble d'activités permettant de détecter et d'évaluer les risques, de planifier en conséquence et d'en faire la surveillance dans un cadre structuré. La gestion des risques est plus efficace lorsqu'elle est faite dans tous les secteurs de l'organisation et lorsqu'elle est alignée sur la vision, les priorités stratégiques et les programmes des secteurs d'activité de la Première Nation.

Le cadre de gestion des risques comporte les politiques, les procédures et les pratiques associées à une bonne gestion des risques. On désigne la gestion des risques au sein d'une entreprise comme la « gestion du risque d'entreprise ».

Grâce aux principes énoncés dans ce guide et à nos outils de gestion des risques, votre organisation sera en mesure d'évaluer et de gérer les risques afin d'atteindre vos objectifs et vos priorités stratégiques.

Gestion des risques

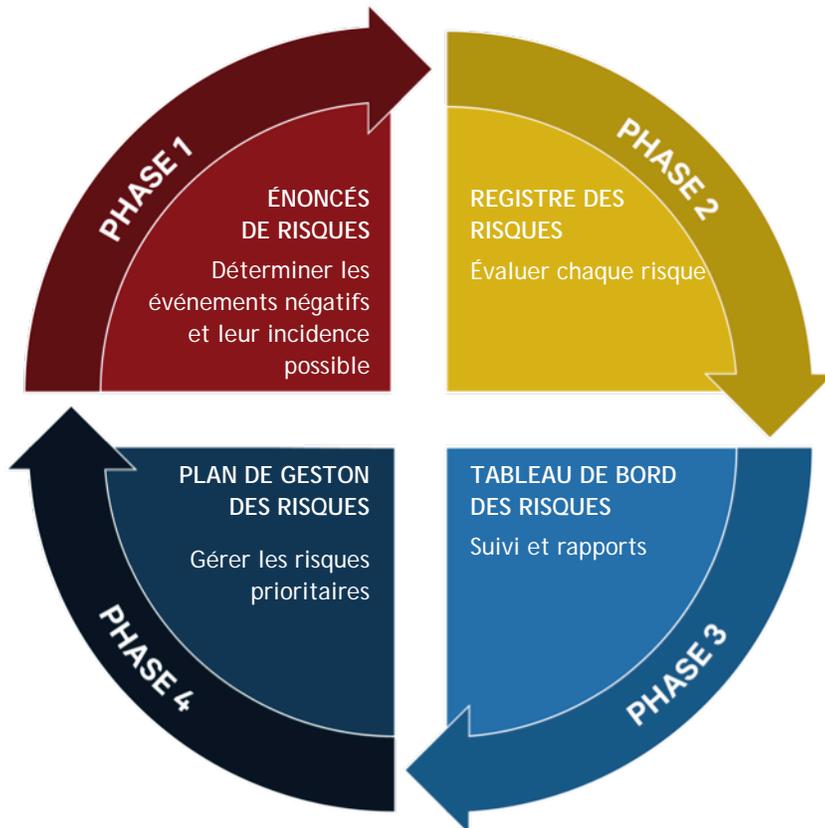
Cadre servant à gérer le risque au sein d'une organisation, comme le gouvernement d'une Première Nation.

Les organisations doivent connaître les risques potentiels ainsi que leur incidence et savoir comment gérer les risques les plus importants.

LES ÉTAPES DE LA GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques dont il est question dans ce guide comporte les quatre étapes illustrées ci-dessous.

Figure 2— Étapes de la gestion des risques



Nous avons conçu ce processus de manière à ce qu'il soit simple, et nous avons créé une boîte à outils pour vous aider à chacune des étapes du processus.

Nous recommandons d'exécuter les étapes 1, 2 et 3 au moins une fois par année pour s'assurer d'analyser l'environnement actuel et de porter un regard neuf sur les risques déjà détectés. Il est important d'ajouter les risques perçus lorsque de tels risques sont détectés, peu importe où l'on se trouve dans le cycle de gestion des risques. L'étape 4, le plan de gestion des risques, consiste en une gestion continue des risques prioritaires.

Étape 1 — ÉNONCÉS DE RISQUES

Déterminer les événements négatifs et leur incidence possible. C'est ce qu'on appelle les « énoncés de risques ». Cette étape requiert habituellement la participation des dirigeants de la Première Nation, soit le chef et le conseil de Première Nation, les gestionnaires et les responsables des secteurs d'activité, etc. Le tableau 1 ci-après fournit 5 exemples d'énoncés de risques.

Tableau 1— Exemples d'énoncés de risques

| DÉTERMINER : ÉNONCÉS DE RISQUES | |
|--|--|
| Événement | Incidence |
| Ne pas consigner nos histoires et notre langue | Perte de notre culture |
| Absence d'un plan de succession | Perte du « savoir organisationnel » |
| Report de l'entretien des infrastructures et des actifs | Défaillance des infrastructures et coûts plus élevés |
| Financement insuffisant en raison de la perte de subventions | Réduction ou suppression des services aux membres |
| Absence de lien entre les valeurs culturelles et les activités de développement économique | Manque de soutien de la collectivité à l'égard des investissements |

L'onglet « Types de risques » de la boîte à outils de gestion des risques comprend des exemples d'énoncés de risques pour vous aider à entreprendre le dialogue sur la gestion des risques.

Étape 2 — REGISTRE DES RISQUES

Énumération de tous les énoncés de risques (créés à partir d'événements et de leur incidence possible) dans un tableau que nous appelons le registre des risques, qui se trouve dans la boîte à outil de gestion des risques.

Le registre des risques est un tableau dans lequel sont énumérés tous les risques de façon structurée, comme ci-dessous.

Tableau 2—Exemple de registre des risques

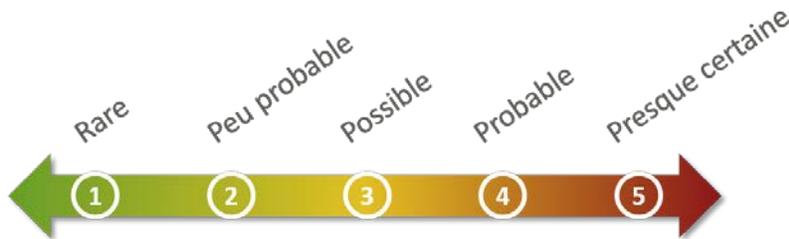
| Déterminer : Énoncés de risques | | Évaluer | | Surveiller et gérer | | |
|--|---|----------------------|------------------------|---|---|----------------------|
| Événement | Incidence | Degré de probabilité | Gravité de l'incidence | Plan de gestion des risques | Plan de contingence | Responsable |
| Financement insuffisant en raison de la perte de subventions | Réduction ou suppression des services aux membres | 3 | 4 | Diminuer/Atténuer Trouver d'autres façons de financer les programmes et utiliser une partie des recettes autonomes pour les programmes culturels essentiels | Combiner la prestation de services afin de réduire les coûts en cas de perte de financement | Service des finances |

Évaluer les risques détectés en attribuant une cote à deux facteurs de risques :

1. Le degré de probabilité qu'un risque se concrétise;
2. La gravité de l'incidence de chaque risque (par rapport à celle des autres risques).

Pour chacun de ces facteurs, le pointage est défini aux tableaux 3 et 4 ci-dessous.

Tableau 3—Degré de probabilité



| | | |
|--------------------|---|--|
| Rare : | 1 | Très peu probable, mais peut se produire dans de rares circonstances. |
| Peu probable : | 2 | Ne devrait pas se produire, mais on peut voir des indices d'une possible occurrence de l'événement. |
| Possible : | 3 | Pourrait se produire étant donné que l'événement s'est déjà produit à quelques reprises dans le passé ou parce que l'on peut voir des indices d'une possible occurrence de l'événement. |
| Probable : | 4 | Grande possibilité que l'événement se produise puisqu'il s'est déjà produit à plusieurs reprises dans le passé ou parce que l'on peut voir des indices d'une occurrence probable de l'événement. |
| Presque certaine : | 5 | Très grande probabilité que l'événement se produise; très peu probable qu'il ne se produise pas. |

Tableau 4—Gravité de l'incidence



| | | |
|------------------|---|---|
| Négligeable : | 1 | Presque sans incidence. |
| Mineure : | 2 | L'événement a une incidence limitée sur la Première Nation (et serait habituellement géré par le personnel de première ligne ou des secteurs d'activité). |
| Moyenne : | 3 | L'événement a une incidence moyenne sur la Première Nation (et nécessite habituellement l'intervention d'un responsable de secteur d'activité ou d'un membre de la haute direction). |
| Majeure : | 4 | L'événement a une grande incidence sur la Première Nation (et nécessite habituellement que la haute direction se rencontre et trouve des solutions et que la collectivité se mobilise). |
| Catastrophique : | 5 | L'événement a une incidence de longue durée et irréversible sur la Première Nation (et nécessite habituellement l'intervention de la haute direction et des gestionnaires ainsi qu'une mobilisation soutenue de la collectivité). |

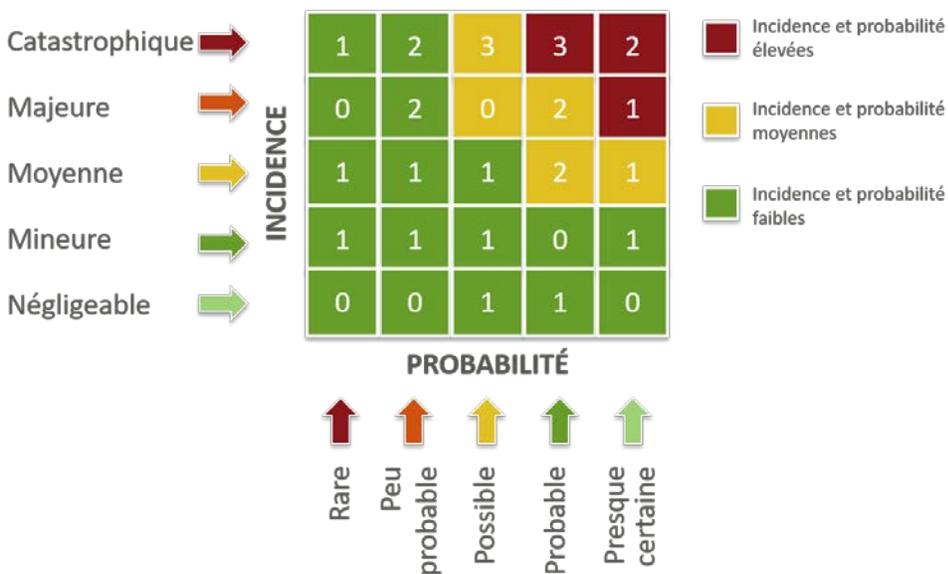
Il est plus difficile d'attribuer un pointage à la gravité d'une incidence, car diverses incidences peuvent avoir des coûts différents (p. ex. il peut s'agir d'un coût non financier comme la détérioration de l'environnement, de la réputation, de la santé ou de la culture)

Lors des discussions sur la gravité de l'incidence, il faut évaluer divers risques selon différents contextes et déterminer où se situe chaque risque, par rapport aux autres risques, sur l'échelle de 1 à 5.

Étape 3 — TABLEAU DE BORD DES RISQUES

Compilation dans le tableau de bord des risques. Une fois le registre des risques rempli, il permet de créer un tableau Excel généré automatiquement dans la boîte à outils de gestion des risques qui montre les pointages des risques dans un format rappelant les feux de circulation pour donner un aperçu rapide de ces risques. Nous appelons ce tableau, montré ci-après, tableau de bord des risques.

Figure 3—Tableau de bord des risques



Les couleurs du tableau de bord des risques représentent le degré de probabilité et la gravité de l'incidence, et les chiffres dans chacune des boîtes représentent le nombre de risques se situant à chaque niveau.

Le tableau de bord des risques devrait être utilisé à divers échelons de l'organisation pour gérer les risques les plus probables dont l'incidence est la plus élevée. En principe, le chef et le conseil de Première Nation se chargent de surveiller les risques en rouge, et le personnel administratif fait le suivi des risques en rouge et en orange, selon le nombre de risques déterminés.

Certaines organisations choisissent de surveiller aussi les risques en vert, mais il peut être difficile de faire le suivi de tous les risques étant donné les ressources limitées au sein des organisations.

Dans l'exemple précédent, le chef et le conseil de Première Nation seraient chargés de surveiller 6 risques, tandis que le personnel administratif se chargerait de surveiller 14 risques (soit le total des risques en orange et en rouge).

Étape 4 – PLAN DE GESTION DES RISQUES

Le chef et le conseil de Première Nation doivent attribuer la responsabilité de la gestion de chaque risque et mettre en place un mécanisme de surveillance régulière des risques prioritaires en déterminant, entre autres, la fréquence de surveillance. Nous suggérons aux organisations de faire un rapport trimestriel sur tous les risques prioritaires et sur la progression des stratégies de gestion de ces risques.

À cette étape, il convient d'élaborer un plan de gestion des risques prioritaires, c'est-à-dire les risques se retrouvant dans les cases orange et rouges du tableau de bord des risques. Pour veiller à ce que ces risques soient gérés activement et conformément aux directives du chef et du conseil de Première Nation, il faut établir une stratégie de gestion pour chacun de ces risques et déterminer une ou plusieurs activités de gestion du risque conforme à la stratégie. Ainsi, le plan de gestion des risques comprend les actions, les activités, les projets et les programmes visant à réduire l'exposition aux risques importants pour l'organisation et à minimiser leur incidence.

Figure 4—Stratégies de gestion du risque



Stratégies de gestion du risque

1. **Évitement** (apporter des changements pour éviter une partie ou la totalité du risque), par exemple :
 - mettre fin à l'activité ou éviter l'événement;
 - confier l'activité ou l'événement à un tiers.
2. **Atténuation ou diminution du risque** (mettre en œuvre de nouvelles activités pour diminuer la probabilité que l'événement se produise), par exemple :
 - nouvelles politiques ou procédures et nouveaux contrôles;
 - audit des activités;
 - nouveau plan d'action.
3. **Transfert ou partage du risque** (quelqu'un d'autre assume le risque), par exemple :
 - assurance;
 - partenariats et coentreprises;
 - autres contrats avec des tiers.
4. **Acceptation du risque** (aucune mesure n'est nécessaire, mais ce fait a été validé par la haute direction).

QUI FAIT QUOI?

La gestion des éléments du processus de gestion des risques se fait à divers échelons de l'organisation :

Figure 5—Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques

| | |
|--|---|
| Chef et conseil | <ul style="list-style-type: none">• Élaborent des politiques et procédures de gestion des risques liés à la fraude, aux états financiers, aux activités à but lucratif, aux placements, à l'assurance, aux prêts, aux garanties et indemnités, aux urgences et à la technologie.• Participent au processus d'évaluation et de révision des risques et approuvent annuellement le plan de gestion des risques. |
| Comité des finances et d'audit | <ul style="list-style-type: none">• Participe au processus d'évaluation des risques, notamment en surveillant les risques liés aux états financiers et à la fraude, et prend part à l'évaluation de l'efficacité des mesures d'atténuation tout en tenant compte de leur coût.• Fait une recommandation annuelle au chef et au conseil de Première Nation à l'égard du plan de gestion des risques et passe en revue le plan de gestion des risques chaque trimestre pour veiller à ce que les risques soient détectés et fassent l'objet d'un suivi adéquat. |
| Gestionnaire principal | <ul style="list-style-type: none">• Gère le processus annuel d'évaluation des risques qui comprend la détection, l'évaluation et la surveillance des risques—notamment les risques liés aux états financiers et à la fraude—ainsi que la communication de rapports à cet égard, et évalue l'efficacité des mesures d'atténuation de ces risques en tenant compte de leur coût.• Prépare chaque trimestre le plan de gestion des risques et les mises à jour de ce dernier, présente le plan de gestion des risques au Comité des finances et d'audit, et fait un rapport trimestriel sur la progression. |
| Gestionnaire principal des finances | <ul style="list-style-type: none">• Dans le cadre du plan annuel de gestion des risques, élabore des procédures de détection et de gestion des risques, notamment des risques liés à la fraude et aux états financiers, et fait des recommandations à cet égard.• Veille à ce que les procédures et les activités approuvées soient mises en œuvre pour gérer les risques et fait un rapport trimestriel à cet égard au gestionnaire principal. |

POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE GÉRER LES RISQUES?

Il est important de gérer les risques, car la Première Nation a entamé un dialogue sur ses priorités stratégiques, sur l'effet qu'elles produiront et sur les conséquences de ne pas les concrétiser. La gestion des risques permet également de faire comprendre au sein de l'organisation les priorités auxquelles les ressources sont affectées, dans le cadre des programmes de travail des secteurs d'activité, de manière à atteindre les objectifs fixés.

Figure 6—Avantages de la gestion des risques



La valeur de la gestion des risques est différente à chaque échelon de l'organisation. La gestion des risques permet au chef et au conseil de Première Nation de se concentrer sur les risques importants auxquels l'organisation fait face. Une fois la priorité des risques établie, le chef et le conseil de Première Nation peuvent déterminer comment les gérer et comment affecter les ressources appropriées. Un processus structuré de gestion des risques est un guide pour le gestionnaire principal et pour l'organisation, car il permet de mettre en œuvre les priorités stratégiques de la Première Nation en tenant compte des événements pouvant nuire à leur réalisation.

QUEL EST LE LIEN ENTRE LE RISQUE ET LES NORMES DU CGF?

Le présent guide a été conçu pour vous accompagner dans votre processus de certification des SGF. La gestion des risques est un aspect important de nos normes, plus précisément de la

COSO

COSO, soit le Committee of Sponsoring Organizations, établit le cadre conceptuel, les lignes directrices et les paramètres de contrôle interne en matière de gestion du risque d'entreprise.

norme 19 des [normes SGF \(B2\)](#), laquelle exige qu'une Première Nation examine, dans le cadre de son processus de gestion des risques, les risques liés à la fraude, aux états financiers, aux activités à but lucratif, aux placements, à l'assurance, aux prêts, aux garanties et indemnités, aux urgences et à la technologie.

Il est important que les organisations observent les meilleures pratiques, qui sont le point de départ du présent guide.

Ce guide est fondé sur les meilleures pratiques en matière

de gestion des risques conformément aux directives du COSO. Le COSO est l'autorité en matière de gestion du risque d'entreprise. Il définit les composantes essentielles de la gestion des risques ainsi que les principes et les concepts s'y rattachant, propose une terminologie commune et établit des lignes directrices pour la mise en œuvre de la gestion du risque d'entreprise. Les normes SGF du CGF sont alignées sur les lignes directrices du COSO.

Ce guide a été conçu de manière à intégrer les meilleures pratiques à votre processus de gestion des risques et à faire en sorte que l'évaluation des risques soit liée à votre vision partagée de l'avenir pour votre Première Nation.

La section sur la gestion des risques de notre modèle de politique en matière de finances indique comment les risques peuvent être gérés au sein de votre organisation.

SOUTIEN DU CGF

Nous souhaitons vous aider à utiliser ce guide et serons disponibles pour discuter de son contenu et de sa pertinence pour votre Première Nation.

Nous offrirons régulièrement des ateliers aux Premières Nations désireuses d'obtenir la certification des SGF; il s'agit de séances de formation où vous pourrez, entre autres, partager vos connaissances et votre expérience en matière de gestion des risques. Le chef et le conseil de Première Nation pourront ainsi mieux comprendre ce qu'est le risque, acquérir les compétences pour détecter les nouveaux risques et, ultimement, améliorer la capacité de reconnaître les risques au sein de votre organisation de manière à détecter les problèmes potentiels et à les gérer avant qu'ils ne créent ou ne deviennent un risque.

Les outils disponibles sont en lien direct avec le présent guide et se trouvent dans la **boîte à outils de gestion des risques**, laquelle comprend ce qu'il faut pour créer les énoncés de risques, le registre des risques, le plan de gestion des risques et le tableau de bord des risques.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les Premières Nations suivantes pour leur participation à la création du présent guide. Elles ont été choisies parce qu'elles reflètent la diversité des Premières Nations au Canada :

- **Fisher River**, 193 km au nord de Winnipeg, au Manitoba.
Environ 3 849 membres (1 938 sur la réserve);
- **Première Nation Kwadacha**, 570 km au nord de Prince George, en Colombie-Britannique.
Environ 560 membres (291 sur la réserve);
- **Première Nation Metlakatla**, sans accès routier à certaines périodes de l'année, centre le plus près—Prince Rupert, en Colombie-Britannique.
Environ 897 membres (85 sur la réserve);
- **Première Nation Nipissing**, Nipissing, en Ontario.
Environ 2 672 membres (956 sur la réserve);
- **Première Nation Penticton**, nom en langue traditionnelle : Snpinktn, Penticton, en Colombie-Britannique. Environ 1 058 membres (565 sur la réserve);
- **Première Nation Tzeachten**, Chillwack, en Colombie-Britannique.
Environ 522 membres (239 sur la réserve).

TÉMOIGNAGES

Nicole Gutowski, directrice des finances, Première Nation Metlakatla

« La Nation Metlakatla envisageait déjà de gérer les risques, mais le fait d'officialiser le processus au moyen d'un registre des risques et d'un plan de gestion des risques a aidé les membres à mieux reconnaître les risques et à soutenir les décisions du chef et du conseil, surtout en ce qui a trait à l'affectation des ressources. »

Lori Falys, directrice des finances, Première Nation Tzeachten

« Le processus de gestion des risques a été une révélation pour la Nation Tzeachten, car bon nombre d'entre nous définissions le risque en termes de risques financiers. Nous avons appris qu'il existe toutes sortes de risques, notamment le risque pour notre réputation. Grâce à ce processus, nous avons redéfini ce qu'est le risque pour la Nation Tzeachten. Au sommet de notre tableau de bord des risques figurent les risques importants pour nos membres, qui sont principalement les risques de ne pas être en mesure d'offrir les services. »

Chef Maureen Thomas, Première Nation Tsleil-Waututh

« La surveillance des risques permet à la Nation Tsleil-Waututh d'être proactive plutôt que de réagir après coup. »