

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE EN GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

FICHE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

SEPTEMBRE 2023

Cette publication a été réalisée par
la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version adaptée de ce document est offerte en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques, veuillez communiquer
avec le Secrétariat du Conseil du trésor au communication@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
875, Grande Allée Est
2^e étage, secteur 800
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Septembre 2023

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2023

Table des matières

1- Introduction.....	1
2- Objectifs de l'analyse de l'environnement.....	1
3- Environnement externe	2
3.1 Méthodes reconnues.....	2
3.2 Présentation détaillée de la méthode PESTEL.....	3
3.3 Autres bonnes pratiques	4
4- Environnement interne	4
4.1 ISO 31000 : les informations de base	5
4.2 Analyse par unité administrative.....	5
4.3 Analyse par processus	6
4.4 Autres bonnes pratiques	7
5- Étapes suivantes.....	7
Annexe 1 – La technique FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces	8
Annexe 2 – Tirer des leçons, analyser les informations et élaborer des scénarios prospectifs.....	9
Annexe 3 – Cas d'étude de la Régie de l'assurance dentaire du Québec	11

1- Introduction

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) soutient les ministères et les organismes de l'administration gouvernementale dans l'implantation de la gestion intégrée des risques (GIR) par l'entremise du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique (SSPALAP). Ce sous-secrétariat assiste les ministères et les organismes en élaborant notamment des outils en GIR.

La GIR est encadrée par les Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'Administration gouvernementale. Ces orientations ne comportent pas d'obligation formelle, mais servent plutôt de référence dans l'implantation et dans la conduite des activités de la fonction de GIR.

Les fiches sur la GIR ont pour objectif de promouvoir de saines pratiques en usage dans les organisations les plus avancées en GIR au gouvernement du Québec et dans d'autres juridictions¹. Elles s'adressent aux intervenants en gestion des risques et figurent parmi les outils rendus disponibles aux ministères et organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor. La présente fiche est l'un de ces outils.

2- Objectifs de l'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement interne et externe² est un des préalables à la mise en place d'un plan de GIR. Comme en planification stratégique, il faut déterminer le contexte dans lequel le ministère ou l'organisme réalise ses activités afin de poser les actions appropriées. Ainsi, l'analyse de l'environnement est la première étape du processus de GIR :

Processus de gestion intégrée des risques



L'analyse de l'environnement vise à fournir de multiples éléments d'information pour faciliter l'identification des risques lors de l'étape suivante du processus. Ces informations peuvent d'ailleurs être mises à jour lorsque des exercices de suivi sur les risques sont effectués. De cette façon, les ministères et organismes qui adoptent cette bonne pratique demeurent au fait des menaces et des opportunités émergentes dans leur environnement respectif.

Cette fiche présente d'abord (à la section 3) l'analyse de l'environnement externe, défini comme étant les éléments externes pouvant influencer la capacité d'une organisation à atteindre ses

¹ Les fiches tiennent compte de la norme ISO 31000:2018 et du référentiel COSO-ERM (2017). Lorsque nécessaire, le lecteur est invité à consulter ces cadres de référence afin de parfaire sa compréhension du sujet.

² « Les ministères et organismes mettent en œuvre un plan de GIR comprenant notamment l'établissement du contexte interne et externe de l'organisation », art. 8, Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'administration gouvernementale – C.T. 225893 du 14 mars 2022.

objectifs stratégiques³. Une brève revue des méthodes possibles est effectuée, suivie par une description plus détaillée d'une méthode pertinente au contexte de l'administration publique (soit, la méthode PESTEL), puis par certaines autres bonnes pratiques. Par la suite, la section 4 traite de l'analyse de l'environnement interne⁴ en présentant trois méthodes complémentaires (soit, l'utilisation des éléments listés dans la norme ISO 31000, l'analyse par unité administrative et l'analyse par processus), puis certaines autres bonnes pratiques.

Certaines des méthodes évoquées dans ces deux sections sont décrites de façon plus détaillée dans les annexes 1 et 2. À des fins d'illustration des concepts introduits, l'annexe 3 présente un exemple d'analyse de l'environnement d'un organisme fictif, soit la « Régie de l'assurance dentaire du Québec ».

3- Environnement externe

3.1 Méthodes reconnues

De façon générale, l'objectif des méthodes utilisées en analyse de l'environnement externe est de catégoriser les éléments externes pouvant influencer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Les éléments d'information qui sont tirés de cet exercice devraient par la suite être analysés selon la possibilité qu'ils soient des enjeux, des risques, ou des causes de risques.

Parmi les méthodes reconnues pour l'analyse de l'environnement externe figure en premier lieu la méthode PESTEL dont le nom représente les initiales des domaines qui seront analysés : politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal. Cette méthode est décrite plus en détail dans la section suivante. À noter que d'autres méthodes sont équivalentes, par exemple :

- PEST (politique, économique, social et technologique);
- STEER (social, technologique, économique, écologique et réglementaire).

En deuxième lieu, une méthode permettant de compléter ces éléments d'information est l'analyse des partenaires directs et indirects de l'organisation.

- Les partenaires directs⁵ (aussi appelés parties prenantes externes) sont en relation directe avec l'entité. Une attention particulière devrait être portée à tout élément de ces organisations qui peut devenir une cause de risque pour le ministère ou l'organisme. Par exemple, des déficiences en gestion contractuelle ou en sécurité de l'information pourraient constituer des causes de risques.

³ Cette définition est tirée du COSO-ERM (2017). La synthèse de ce référentiel est disponible sur le site Web de l'IFACI : https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017_synthe%CC%80se.pdf.

⁴ « Tout ce qui est à l'intérieur de l'entité et peut influencer sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'affaire » COSO-ERM (2017), Principe 6 : analyser le contexte de l'organisation.

⁵ Adaptation du concept de « partie prenante » : ISO 31000:2018, section 3.3.

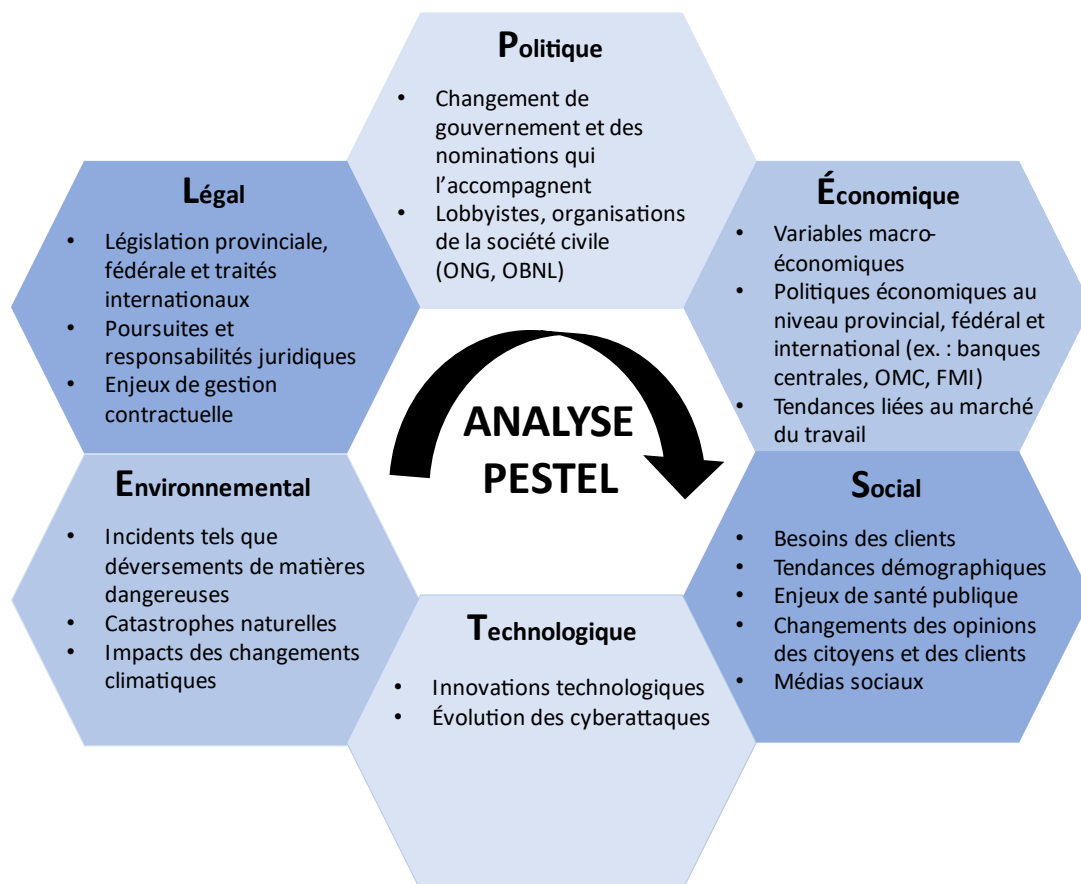
- Les partenaires indirects⁶ ne sont pas en relation formelle avec le ministère ou l'organisme, mais influencent son environnement et sa réputation.

Enfin, la méthode « forces, faiblesses, opportunités et menaces » ou FFOM (SWOT en anglais⁷) peut aussi être utilisée, tant pour des éléments d'analyse de l'environnement externe que pour ceux de l'environnement interne. Cette méthode est décrite plus en détail dans l'annexe 1.

3.2 Présentation détaillée de la méthode PESTEL

La méthode PESTEL est un outil permettant de dresser un inventaire d'éléments qui constituent des enjeux, c'est-à-dire des problèmes déjà matérialisés qui sont gérés par l'organisation. Cette méthode permet aussi d'identifier des causes de risques, soit des enjeux réels ou potentiels qui serviront à l'étape d'identification des risques.

La figure suivante propose un exemple d'éléments d'information qui pourraient être relevés lors d'un inventaire PESTEL dans le contexte d'un ministère ou d'un organisme. Ces éléments de haut niveau peuvent être détaillés selon le contexte de l'organisation visée.



⁶ Adaptation de « external stakeholder » : COSO-ERM (2017), Glossaire des termes clés.

⁷ « SWOT: Strength, weakness, opportunity, and threat ».

3.3 Autres bonnes pratiques

En complément des méthodes présentées précédemment, d'autres bonnes pratiques peuvent être mentionnées.

Le premier conseil est de tenir compte des documents déjà disponibles dans l'organisation. Par exemple, l'exercice de planification stratégique inclut normalement une analyse de l'environnement interne et externe afin d'entamer les travaux de planification. Une fois validés, les résultats de cette analyse se prêtent bien aux travaux de GIR.

Par ailleurs, la recherche liée à l'environnement du ministère ou de l'organisme peut s'effectuer en consultant des publications en ligne ou en sondant des parties prenantes internes et externes. Les sources à consulter incluent notamment :

- 1- Les périodiques spécialisés;
- 2- L'Institut de la statistique du Québec et Statistique Canada;
- 3- Les instituts de recherche privés et publics;
- 4- Les services de recherche des entreprises privées comme ceux des grandes banques;
- 5- Les publications des organismes communautaires;
- 6- Les publications universitaires.

Enfin, comme l'exercice entraîne souvent un volume important d'éléments d'information, une priorisation de ces derniers permet une meilleure appréciation des risques aux étapes subséquentes du processus de GIR. Il est possible par exemple de prioriser ces éléments en tirant des leçons sur les analyses antérieures de l'environnement, en consultant les parties prenantes à l'exercice actuel, ou en effectuant une analyse de scénarios sur le moyen et le long terme. Plus de détails sur ce type de priorisation sont disponibles à l'annexe 2.

4- Environnement interne

Comme pour l'analyse externe, l'objectif des méthodes utilisées pour l'analyse de l'environnement interne est de brosser un portrait des éléments pouvant influencer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

L'enjeu principal de ce type d'analyse est qu'il n'y a pas de méthode répandue comme celle du PESTEL en environnement externe. Plusieurs méthodes et outils peuvent cependant être utilisés⁸. Comme mentionné précédemment, la méthode FFOM (présentée à l'annexe 1) peut s'avérer pertinente une fois que les éléments d'information sur l'environnement interne sont identifiés afin de présenter un portrait interne et externe de l'organisation. Les trois méthodes décrites dans les sections suivantes sont aussi adaptées au contexte de l'analyse de l'environnement interne en GIR.

⁸ Certaines approches que nous n'abordons pas ici sont aussi utilisées : les modèles de maturité d'entreprise ou l'analyse par chaîne de valeur de Porter sont des exemples.

4.1 ISO 31000 : les informations de base

Comme pour le reste de l'élaboration du plan de GIR, les normes reconnues aident à déterminer quels aspects de l'entité seront analysés. L'ISO 31000 dresse une liste des éléments de base à connaître sur l'organisation, soit :

- La vision, la mission et les valeurs de l'organisation;
- La gouvernance, les rôles et les responsabilités;
- Les objectifs stratégiques et les politiques;
- La culture organisationnelle;
- Les lois, les règlements, les normes, les lignes directrices et les modèles en vigueur dans l'organisation;
- La capacité, en matière de ressources et de connaissances (par exemple, budget, temps, personnel, processus, systèmes et technologies);
- Les systèmes d'information;
- Les relations avec les parties prenantes internes, en tenant compte de leurs perceptions et valeurs;
- Les relations contractuelles et les engagements;
- Les interdépendances et les liens entre les parties prenantes internes⁹.

Bien que ces informations constituent un point de départ, elles ne mènent pas systématiquement à l'identification d'enjeux, de risques ou de causes de risques.

4.2 Analyse par unité administrative

L'analyse par unité administrative est un outil utilisé entre autres dans le domaine de l'audit interne pour établir une perspective sur l'environnement interne d'une organisation.

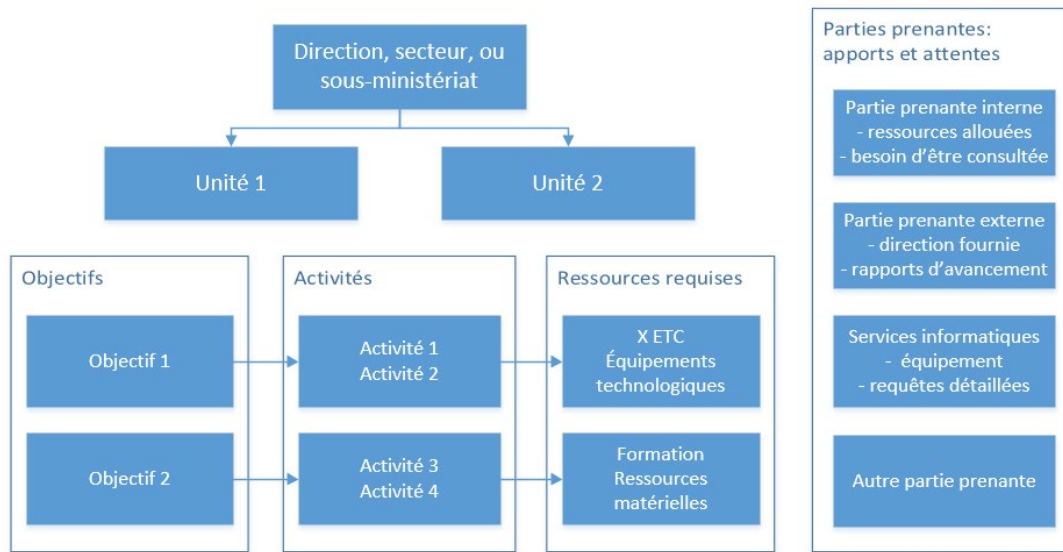
Cette méthode vise à connaître les éléments essentiels d'une unité administrative ou d'un secteur. Il est par exemple possible de faire une analyse d'un point de vue macro pour un sous-ministériat, ou micro pour une unité opérationnelle. Afin d'effectuer cet exercice, quatre questions peuvent être posées :

1. Quels sont les deux ou trois objectifs prioritaires de l'unité analysée?
2. Quelles sont les principales activités permettant d'atteindre ces objectifs?
3. Quelles ressources financières, humaines et matérielles sont nécessaires pour ces activités?
4. Quelles sont les parties prenantes de l'unité, quels sont leurs besoins et quel est leur apport, que ce soit en matière de ressources ou de connaissances?¹⁰

⁹ Adapté de l'ISO 31000:2018, section 5.4.1.

¹⁰ Adapté des questions dans Revenu Québec, *Guide théorique : gestion intégrée des risques*, 2020, p. 9.

Environnement interne - GIR
Analyse par unité, secteur, DG ou sous-ministériat



Cette schématisation d'une unité ou d'un secteur peut être mise à profit pour faire ressortir certains enjeux, risques, ou causes de risques lors de l'étape d'identification des risques.

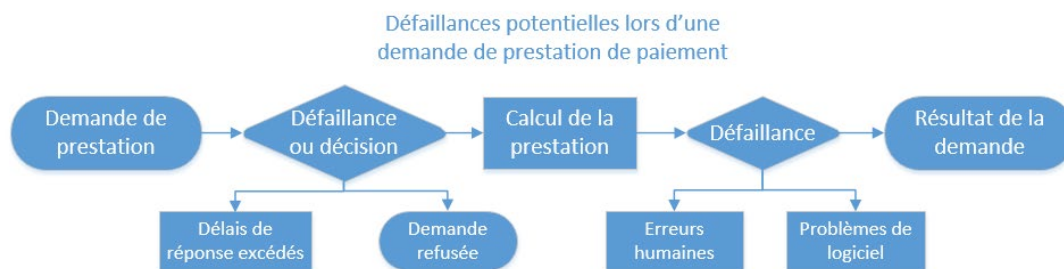
4.3 Analyse par processus

L'analyse par processus est aussi un outil utilisé notamment dans le domaine de l'audit interne, qui vise à considérer l'organisation selon une vue transversale des branches d'activités de l'organisation. Elle complète donc la méthode précédente, qui se focalise sur l'analyse individuelle de certaines unités administratives.

Comme dans le cas de l'analyse par unité administrative, l'analyse par processus peut être appliquée à une unité ou à un secteur de l'organisation. Elle consiste principalement à établir un diagramme des étapes principales d'un processus, en incluant des points de décision et de défaillance (c'est-à-dire où certaines étapes peuvent ne pas être complétées de façon satisfaisante). Le processus étudié peut être par exemple celui mis en place pour livrer un service, un produit, ou pour conduire un projet ou un programme.

De la même façon que pour l'analyse par unité administrative, il est possible de compléter le diagramme avec les éléments suivants :

1. Quels sont les objectifs prioritaires du processus?
2. Quelles ressources sont nécessaires pour chaque activité du processus?
3. Quelles parties prenantes sont impliquées et quels sont les besoins et les apports de chacune par rapport au processus?
4. Quels sont les points de décisions entre chaque étape du processus?
5. Quelles sont les défaillances potentielles à chaque étape, ou entre chaque étape du processus?



Une fois effectuée, une analyse par processus permet de croiser les éléments d'information avec ceux identifiés lors d'une analyse par unité administrative. Un de ses avantages est que les points de décision ou de défaillance facilitent la détermination d'enjeux, de risques ou de causes de risques à l'étape d'identification des risques.

4.4 Autres bonnes pratiques

Comme dans le cas de l'environnement externe, l'analyse de l'environnement interne de l'organisation bénéficie des travaux effectués par les autres fonctions qui viennent en soutien aux autorités, telles que l'audit interne et la planification stratégique. Par exemple, l'audit interne effectue une analyse de risques afin de déterminer quelles unités feront partie de son plan d'audit.

Cependant, il peut être approprié d'effectuer une nouvelle analyse si celles existantes ne sont pas suffisamment arrimées aux besoins des activités de GIR ou pour mettre à jour le portrait de l'environnement de l'entité.

La recherche liée à l'environnement interne peut s'effectuer en consultant l'ensemble des documents d'affaires de l'organisation. Ces documents incluent les plans stratégiques, les plans d'action des secteurs, les rapports d'audit et ceux d'évaluation de programme. Des sondages et des entrevues des parties prenantes peuvent venir compléter cette recherche.

5- Étapes suivantes

Une fois l'analyse de l'environnement réalisée, les données recueillies devraient être mises à jour de façon régulière, de préférence en arrimant la fréquence de cet exercice avec celle du suivi sur les risques.

Ces informations seront essentielles pour la conduite des étapes suivantes du processus de GIR, en particulier pour l'élaboration d'un plan de GIR. Elles viendront notamment soutenir les ateliers tenus pour effectuer l'identification des risques et serviront de base au suivi régulier de ces risques.

Pour tout renseignement complémentaire sur cette fiche, veuillez communiquer par courriel à l'adresse suivante : gestion_risques@sct.gouv.qc.ca.

Annexe 1 – La technique FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Conjointement à la méthode PESTEL, la technique FFOM peut apporter une perspective qui combine l'environnement interne et externe de l'organisation. En effet, elle permet de dresser un inventaire des causes de risques de l'entité en fonction des objectifs de cette dernière.

Une façon de rendre cette analyse efficace est de lier les menaces et les opportunités aux forces et aux faiblesses identifiées pour mener à des pistes d'action. On peut par exemple se poser la question suivante : « Étant donné la menace identifiée de rareté de la main-d'œuvre, est-ce que l'entité peut utiliser sa visibilité sur les réseaux sociaux pour y remédier? »¹¹.

Comme pour la méthode PESTEL, l'objectif n'est pas de discuter des mesures d'atténuation ou du niveau des risques, mais de mieux cerner les enjeux, les risques et les causes potentielles de risques.

Exemple d'analyse FFOM

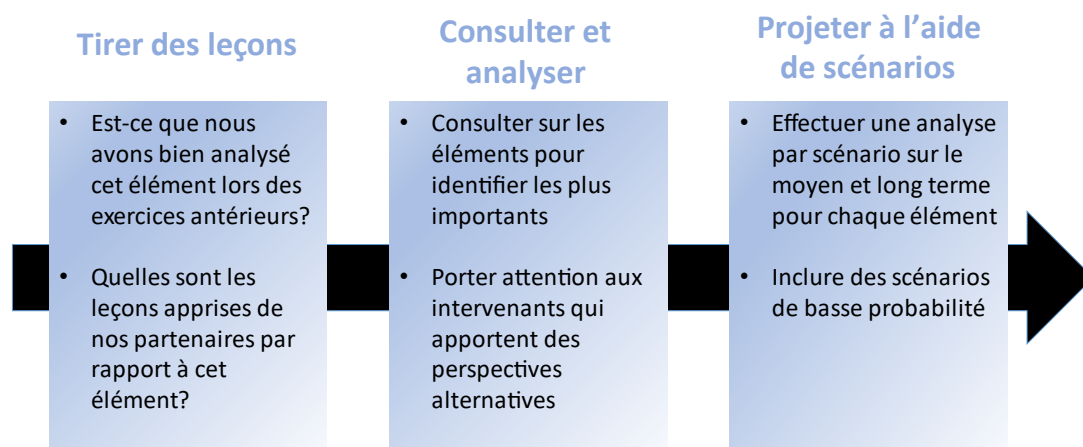
Contexte organisationnel	Interne	Forces	Faiblesses
		• Personnel qualifié • Qualité des services • Conditions de travail compétitives	• Mauvaise gestion des conflits d'intérêts réels ou apparents • Mouvement de personnel élevé • Personnel non loyal
	Externe	Opportunités	Menaces
		• Besoins des partenaires • Annonce de nouveaux investissements	• Fuite d'information sensible dans les médias • Comportement non éthique d'un partenaire • Pression des lobbyistes

¹¹ Laurence Minsky, David Aron, *Are You Doing the SWOT Analysis Backwards?* Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/02/are-you-doing-the-swot-analysis-backwards>.

Annexe 2 – Tirer des leçons, analyser les informations et élaborer des scénarios prospectifs

La méthode PESTEL, l'analyse des partenaires ainsi que les travaux existants fournissent des informations pertinentes pour l'étape d'identification des risques. Cependant, ces éléments d'information devraient être détaillés et priorisés s'ils sont peu explicites ou trop nombreux. À cet effet, il peut être profitable de mener des analyses complémentaires portant sur les trois horizons de temps suivants :

- Tirer des leçons sur les analyses de l'environnement conduites antérieurement;
- Consulter certains intervenants des parties prenantes actuelles;
- Effectuer une analyse de scénarios sur le moyen et le long terme¹².



Le passé : tirer des leçons

Pour chaque élément d'information qui a été identifié par la méthode PESTEL, il est possible d'évaluer s'il a été pris en compte lors d'exercices antérieurs de planification stratégique ou de gestion de risques. Par exemple, est-ce que la possibilité de mettre en place une politique de télétravail avait été envisagée il y a 5 ans? Par conséquent, est-ce que l'identification de cette tendance aurait pu mener à reconsidérer un aménagement des espaces alternatif?

Il est possible d'effectuer cet exercice avec les partenaires du ministère ou de l'organisme, préférablement sans assigner une étiquette positive ou négative à leur expérience.

Le présent : consulter et analyser

Bien que les étapes antérieures aient permis de repérer des éléments d'information qui serviront à l'identification des risques, une large consultation des parties prenantes actuelles est de nature à permettre à la fois de collecter des éléments d'environnement complémentaires et de soutenir la priorisation de ces éléments.

¹² Cette approche est une adaptation de ce qui est présenté dans la publication de George Day et Paul J.H. Shoemaker, *Scanning the Periphery*, Harvard Business Review, November 2005 : <https://hbr.org/2005/11/scanning-the-periphery>.

Cette consultation devrait s’effectuer notamment auprès des intervenants qui ont la capacité de considérer les problèmes sous plusieurs angles ou perspectives. Par exemple, des employés provenant d’un secteur qui n’est pas lié au sujet amènent parfois des points de vue différents sur les contraintes existantes.

Le futur : élaborer des scénarios

Enfin, il est possible d’élaborer des scénarios concernant la façon dont l’environnement pourrait évoluer dans le futur. Ces scénarios permettront notamment d’identifier des causes de risques complémentaires à prendre en compte.

Il est recommandé que ces scénarios portent sur le court terme (la prochaine année), le moyen terme (le prochain cycle électoral) et le long terme (plus de 10 ans)¹³.

Comme pour l’identification des risques (étape suivante du processus de GIR), des scénarios de faible probabilité devraient être inclus, en posant par exemple la question suivante : quels scénarios improbables se sont réalisés par le passé et quels scénarios, tout aussi improbables, pouvons-nous anticiper?

¹³ Nous utilisons ici les divisions du temps utilisées en investissement soit 1 an, 2 à 10 ans, ou plus de 10 ans. Chaque organisation peut avoir sa propre définition de ces 3 catégories.

Annexe 3 – Cas d'étude de la Régie de l'assurance dentaire du Québec

Ce qui suit est une analyse de l'environnement effectuée pour un organisme fictif, à des fins illustratives uniquement. Afin de rendre la présentation succincte, l'analyse présentée n'est pas exhaustive.

Contexte

Le cas fictif étudié est celui de la Régie de l'assurance dentaire du Québec (RADQ). Il est supposé que cet organisme, fondé récemment, a pour mission de fournir une assurance pour les soins dentaires des populations défavorisées de la province.

Afin d'entamer son plan de GIR, la RADQ a décidé d'effectuer une première analyse de l'environnement en reprenant les éléments pertinents de celle qui a été effectuée pour la planification stratégique de l'organisation.

Inventaire PESTEL

L'exercice commence par un atelier composé de personnes clés de l'organisme permettant de confirmer les informations pertinentes pour chaque élément de l'inventaire PESTEL.

Domaine	Éléments de l'environnement
Politique	▪ Élection d'un parti politique qui par le passé ne s'est pas déclaré favorable à l'existence de l'organisation ▪ Lobbyistes des compagnies d'assurance ▪ Ordre des dentistes du Québec ▪ Organismes communautaires qui offrent des services aux prestataires
Économique	▪ Possibilité de récession à moyen terme ▪ Pénurie d'actuaire et d'agents de services à la clientèle
Social	▪ Tolérance réduite des clients pour les délais d'approbation des demandes de remboursement ▪ Vieillesse de la population ▪ Situation sanitaire (pandémie) ▪ Campagnes des compagnies d'assurance sur les médias sociaux
Technologique	▪ Développement coûteux des logiciels de gestion des cas ▪ Peu de soumissionnaires aux offres de services pour l'achat de logiciels en français ▪ Fréquence et évolution des cyberattaques
Environnemental	▪ Aucun élément significatif à noter
Légal	▪ Lois fédérales concernant l'administration des fonds transférés pour la santé dentaire

Partenaires de l'organisme

En plus des partenaires directs de la RADQ, une attention est portée à ses partenaires indirects, c'est-à-dire aux acteurs qui influencent l'environnement de l'organisme sans avoir une relation formelle ou directe avec ce dernier.

Partenaires	Exemples
Directs	▪ Compagnies d'assurance ▪ Syndicats ▪ Organismes de surveillance ▪ Gouvernement fédéral
Indirects	▪ Associations de retraités ▪ Fournisseurs d'équipements spécialisés pour les dentistes (c'est-à-dire prothèses dentaires) ▪ Compagnies de logiciels utilisés par les fournisseurs ▪ Compétiteurs des fournisseurs

Éléments de l'environnement PESTEL analysés à différents horizons de temps

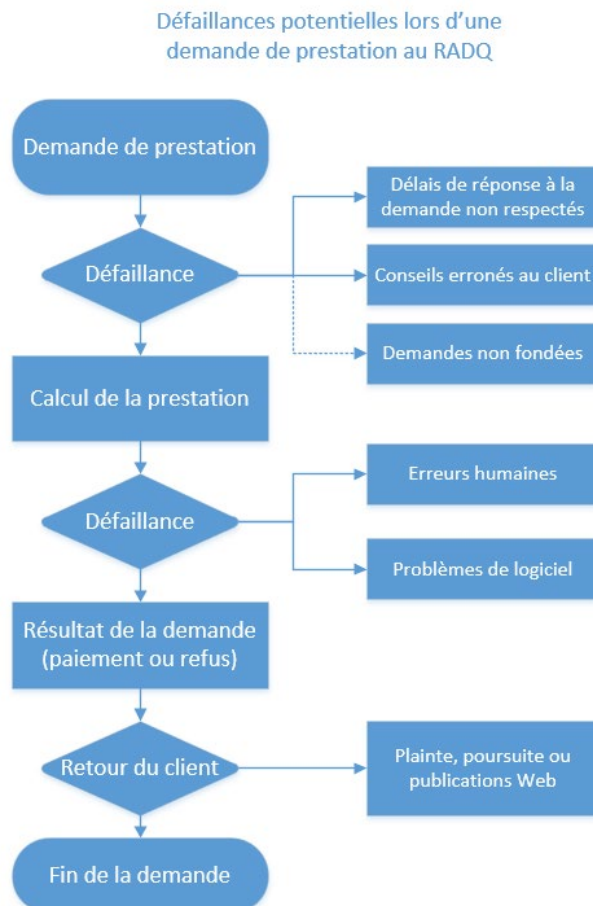
Certains des éléments de l'environnement identifiés nécessitent plus de détails étant donné leur importance. On décide donc d'approfondir ces éléments en effectuant une analyse dans le temps.

Période	Exemples
Passé : les leçons apprises	▪ La RADQ a négligé de tenir compte de l'influence et de la pertinence de l'avis des associations de retraités, ces groupes ayant un revenu plus bas que ce qui est typiquement estimé. ▪ Des cyberattaques comportant des demandes de rançon ont causé des pertes massives d'argent et de crédibilité à des fournisseurs de logiciels de l'organisme.
Présent : consulter et analyser	▪ Un atelier avec un groupe transversal d'experts de l'organisation permet de souligner les problèmes d'approbation de demandes de remboursement pour certains services dentaires.
Futur : analyse de scénarios sur le court, moyen et long terme	▪ La possibilité de récession est un enjeu à court terme qui peut mener à une limitation du budget de l'organisme. ▪ Un scénario à moyen ou long terme permet de mettre en évidence l'impact d'un manque d'actuels lors d'une révision des montants transférés à la RADQ par le gouvernement fédéral. Cette éventualité pourrait retarder le traitement des demandes de prestations, étant donné que les formules révisées ponctuellement ne seraient pas disponibles dans le logiciel de calcul.

Environnement interne : l'analyse par processus

Comme l'organisme a été fondé récemment, une analyse par unité administrative est effectuée. Les causes potentielles de risques qui en ressortent sont en bonne partie semblables à celles d'autres organismes publics. Par exemple, lors de l'analyse de l'unité responsable des ressources humaines, les enjeux de rétention de personnel sont signalés.

Le coordonnateur de la GIR décide par la suite d'effectuer une analyse par processus. Cette analyse lui permettra d'aborder l'environnement interne de l'organisme d'une façon différente et peut-être d'identifier des causes de risques additionnelles.



Au terme de cette analyse, la plupart des informations tirées des étapes précédentes sont confirmées.

L'analyse par processus permet aussi de mettre en évidence une faiblesse additionnelle : l'absence de validation des demandes de prestations peut être une source d'erreurs non détectées. En effet, l'analyse par processus a permis de mettre en lumière une faiblesse des contrôles mis en place.

Cette faiblesse pourrait constituer une cause de risque. Par exemple, des demandes de prestations non fondées pourraient engendrer des coûts additionnels en matière de prestations versées.

FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

La technique FFOM est enfin utilisée pour faire le lien entre l'environnement externe et interne de l'organisme.

Analyse FFOM de la RADQ

Contexte organisationnel	Interne	Forces	Faiblesses
		• Position de monopole dans l'offre d'assurance dentaire à bas prix • Infrastructures technologiques à jour	• Mauvaise gestion des conflits d'intérêts réels ou apparents • Mouvement de personnel élevé • Personnel non loyal
	Externe	Opportunités	Menaces
		• Nouvelles technologies de communication avec la clientèle • Embauche de main-d'œuvre libérée par une récession	• Cyberattaques • Comportement non éthique d'un fournisseur • Pression des lobbyistes

