

# ANALYSE ET ÉVALUATION DES RISQUES

FICHE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

JANVIER 2026

## Table des matières

1- Introduction.....	1
2- Objectif de l'analyse et de l'évaluation des risques en GIR.....	1
3- Définitions .....	2
4- Bonnes pratiques favorisant l'analyse et l'évaluation des risques en GIR.....	3
4.1 Analyse des risques .....	3
4.2 Évaluation des risques.....	5
4.3 Travaux avec les participants .....	7
5- Conclusion : L'essentiel de l'analyse et de l'évaluation des risques .....	9
Annexe 1 – Exemple de grille d'impact .....	10
Annexe 2 – Exemple de grille de probabilité.....	11
Annexe 3 – Exemple de grille d'évaluation des mesures d'atténuation .....	12
Annexe 4 – Matrices de risque modulées selon les niveaux de tolérance .....	13

## 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'efficacité de l'État (SSPEE). 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 (Orientations). Les Orientations ne comportent pas d'obligation formelle, mais servent plutôt de référence dans l'implantation et la conduite des activités de la fonction de GIR.

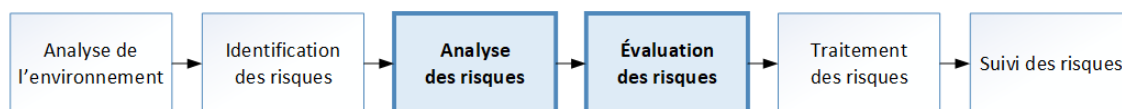
Les fiches sur la GIR ont pour objectif de promouvoir de saines pratiques en usage dans les organisations les plus avancées en GIR au gouvernement du Québec et dans d'autres administrations<sup>1</sup>. Elles s'adressent aux intervenants en gestion des risques et figurent parmi les outils mis à la disposition des ministères et organismes par le SCT.

## 2- Objectif de l'analyse et de l'évaluation des risques en GIR

L'analyse des risques vise à examiner chaque risque sous l'angle de la probabilité et de l'impact, sur la base des informations recueillies lors des phases précédentes. Ensuite, les risques sont évalués afin de déterminer lesquels nécessiteront un traitement et d'établir leur ordre de priorité. Il est courant de réaliser les phases d'analyse et d'évaluation des risques en même temps pour assurer la cohérence entre les données (fréquence, gravité) et la prise de décision (traiter ou non le risque). Cela rend le processus plus efficace en évitant les allers-retours entre les deux phases.

Comme l'illustre le processus de GIR ci-dessous, les phases d'analyse et d'évaluation des risques suivent la phase d'identification des risques<sup>2</sup>. La réalisation de ces phases est facilitée lorsque les énoncés des risques sont clairs et que les causes et conséquences sous-jacentes ont été bien identifiées lors de la phase de l'identification des risques<sup>3</sup>. Ces deux phases servent à préparer la prise de décision lors du traitement des risques.

### *Processus de gestion intégrée des risques*



<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Lors de la phase de traitement des risques, des choix seront effectués pour déterminer quelles stratégies mettre en œuvre et quelles mesures – appelées mesures d'atténuation – permettront de gérer le risque. Finalement, le suivi des risques permettra notamment de juger si les interventions choisies demeurent appropriées et suffisantes. Les phases du processus de GIR peuvent se chevaucher; l'important demeure qu'elles soient toutes exécutées.

<sup>3</sup> Voir la fiche sur la GIR intitulée *Identification des risques*.

La présente fiche est consacrée aux phases d'analyse et d'évaluation des risques dans le processus de GIR. En s'appuyant sur des méthodes en place dans certaines organisations publiques, elle propose notamment des pratiques, des techniques et des conseils pour déterminer la probabilité de matérialisation d'un risque et son impact ainsi que pour évaluer le niveau de criticité des risques afin de faciliter la suite du processus.

L'annexe 1 présente un exemple de grille d'impact et l'annexe 2, un exemple de grille de probabilité. Un exemple de grille d'évaluation des mesures d'atténuation est fourni à l'annexe 3. Enfin, des exemples de matrices de risques modulées selon les seuils de tolérance sont présentés à l'annexe 4.

### 3- Définitions

Selon la norme ISO 31000, l'**analyse du risque** est un « processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque<sup>4</sup>. » L'analyse des risques tient compte des causes et des conséquences relevées lors de la phase d'identification des risques. Elle vise à estimer la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact. Elle peut s'appuyer sur une méthode quantitative (calculs, données et statistiques) ou qualitative (jugement). Le résultat attendu de l'analyse est une évaluation de la gravité du risque, qui peut être jugé faible, modéré, élevé ou critique.

L'**impact** (conséquence) correspond à l'effet d'un événement donné sur les résultats attendus. Les impacts peuvent être classés selon diverses catégories : impact réputationnel, financier ou juridique, impact sur les services aux citoyens, etc.

La **probabilité** correspond à la possibilité que le risque se matérialise. La probabilité peut être calculée par une méthode quantitative ou estimée par une méthode qualitative. Pour un événement déjà constaté et qui peut se reproduire, les données historiques sur l'occurrence ou la fréquence d'apparition sont à prendre en compte. À l'inverse, pour un événement qui ne s'est jamais produit, il faut estimer la possibilité que l'événement se produise au cours d'une période donnée, par exemple au cours de la prochaine année.

L'**évaluation du risque** vise à comparer les résultats de l'analyse avec des critères de risque<sup>5</sup> établis par l'organisation. Le résultat attendu est une évaluation de l'acceptabilité du risque : soit le risque est tolérable tel quel, soit il doit être surveillé, soit il nécessite un traitement additionnel. Au cours de cette phase décisionnelle, les dirigeants doivent décider si des interventions sont nécessaires en fonction de la tolérance au risque de l'organisation, identifier les mesures d'atténuation<sup>6</sup> déjà en place et décider de la priorité du risque net.

---

<sup>4</sup> ISO 31073:2022, *Management du risque – Vocabulaire*. 2022.

<sup>5</sup> ISO 31073:2022, *Management du risque – Vocabulaire*. 2022.

<sup>6</sup> Les termes « mesures d'atténuation », « mesures de contrôle » et « mesures de mitigation » sont équivalents.

## 4- Bonnes pratiques favorisant l'analyse et l'évaluation des risques en GIR

### 4.1 Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à déterminer le niveau de probabilité et d'impact pour chacun des risques identifiés. La combinaison de ces deux éléments constitue le niveau de risque.



Une matrice de risque<sup>7</sup> permet de visualiser le niveau de risque en indiquant la cote de probabilité et d'impact. C'est un outil de communication pour rendre les risques plus lisibles pour les parties intéressées.

Le niveau de risque peut être brut ou net. Le risque brut<sup>8</sup> ne tient compte d'aucune mesure d'atténuation : c'est le risque à l'état pur faisant abstraction de tout ce qui est en place pour l'atténuer. Le risque net<sup>9</sup> tient compte des mesures d'atténuation mises en œuvre et pertinentes par rapport au risque examiné. L'accent devrait être mis sur le risque net, c'est-à-dire le risque réel pour l'organisation et celui à partir duquel les décisions devront être prises.

Probabilité	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
Impact						

#### a) Approche

Il n'existe pas d'approche unique pour analyser les risques. Cependant, il est fortement recommandé de se doter de critères clairs et standardisés<sup>10</sup>. Les critères favorisent l'objectivité et facilitent la comparaison entre les risques. De plus, en se référant aux critères, il est plus aisé de maintenir la cohérence de l'exercice d'analyse.

Le choix des critères s'effectue avec les parties intéressées. Les critères doivent établir une gradation entre les niveaux de probabilité et d'impact. De plus, ils doivent être adaptés au contexte et aux besoins de l'organisation. L'effort investi dans le choix des critères sera payant au moment d'établir les cotes.

Alors que certains préfèrent commencer par établir le niveau d'impact, d'autres préfèrent commencer par le niveau de probabilité. Cela étant dit, il est recommandé d'établir le niveau d'impact en premier lieu, ce qui permet de mieux décrire la matérialisation du risque. L'évaluation de la probabilité en sera facilitée par la suite. Au terme de l'analyse, chaque risque aura ses cotes d'impact et de probabilité.

<sup>7</sup> Les termes « matrice de risque », « matrice de chaleur » et « grille de chaleur » sont équivalents.

<sup>8</sup> Les termes « risque brut » et « risque inhérent » sont équivalents.

<sup>9</sup> Les termes « risque net », « risque actuel » et « risque résiduel » sont équivalents.

<sup>10</sup> Les critères sont des éléments de référence (cotes, niveaux de gradation, catégories, etc.) qui permettent de porter un jugement sur les risques et correspondent au contenu des grilles d'impact, de probabilité et d'évaluation des mesures d'atténuation. Voir aussi *ISO 31073:2022, Management du risque – Vocabulaire*. 2022.

Pour rendre l'exercice d'analyse plus concret, une façon de faire consiste à élaborer un scénario de risque. Celui-ci permet de clarifier le contexte dans lequel le risque pourrait se matérialiser et d'illustrer les causes et les conséquences potentielles. Par exemple, le risque de perte d'expertise pourrait se concrétiser avec le départ à la retraite d'employés clés. L'organisation aurait alors de la difficulté à respecter les délais de réponse prévus dans la déclaration de service aux citoyens et pourrait devoir recourir à des consultants externes.

## b) Impact

L'impact est l'ampleur des dommages ou des changements susceptibles de survenir dans divers domaines. Dans un outil d'analyse des risques, l'impact est mesuré à l'aide de critères qualitatifs ou quantitatifs permettant d'attribuer un niveau de gravité et ainsi, de faciliter la priorisation et la gestion proactive des risques. L'impact peut être analysé en fonction de plusieurs catégories. Le choix des catégories doit être pertinent et couvrir les principales sphères d'activité de l'organisation. Il peut s'agir de risques d'ordre juridique, financier, environnemental ou réputationnel, entre autres. Pour analyser le niveau de risque net, il faut prendre en considération les mesures existantes qui atténuent l'impact. Pour chacune des catégories retenues, il est suggéré d'utiliser une échelle à cinq niveaux<sup>11</sup>. En voici un exemple :

		Juridique	Financier	Environnemental	Réputationnel
5	Critique				
4	Élevé				
3	Modéré				
2	Mineur				
1	Négligeable				

Pour un exemple plus détaillé, voir l'annexe 1.

Il n'est pas requis de coter les impacts du risque dans chacune des catégories. La cote retenue peut être celle de la catégorie d'impact prépondérante en fonction du risque. Dans le cas où plus d'une catégorie semble s'appliquer, il est préférable de retenir la cote la plus élevée parmi les différentes catégories. Il est aussi possible de les pondérer selon leur importance.

## c) Probabilité

Pour établir la probabilité, des critères sont aussi établis. Tout comme pour l'échelle d'impact, l'échelle de probabilité peut comporter cinq niveaux. Par exemple :

1	2	3	4	5
Rare	Improbable	Possible	Probable	Quasi certain

Pour un exemple plus détaillé, voir l'annexe 2.

L'objectif est d'estimer la probabilité que le risque se matérialise au cours d'une période future. Lorsqu'un événement similaire s'est déjà produit dans le passé et bien que le passé ne soit pas garant du futur, il est possible d'estimer la probabilité de matérialisation du risque à l'aide de données historiques. Par exemple, on peut penser au nombre de plaintes reçues

<sup>11</sup> L'échelle pourrait s'étaler sur quatre niveaux ou autre, l'important est d'obtenir une gradation qui soit cohérente avec la matrice de risque. Les outils proposés par le SCT utilisent une échelle à cinq niveaux.

annuellement ou au nombre d'erreurs détectées par période<sup>12</sup>. À partir de ces informations historiques, il faut se demander s'il s'agit d'une circonstance exceptionnelle, si la répétition est probable et quelles sont les circonstances d'apparition de l'événement. Toutefois, il ne faut pas oublier que le contexte de l'organisation peut changer et que de nouveaux facteurs déclencheurs peuvent émerger. De plus, afin d'analyser le niveau de risque net, il faut tenir compte de l'efficacité des mesures d'atténuation en place pour prévenir une répétition de l'événement.

Si l'événement ne s'est jamais produit, il faut estimer la possibilité qu'il se matérialise au cours de la prochaine période. Pour ce faire, l'expérience de personnes clés de l'organisation, des situations similaires dans d'autres projets ou d'autres organisations et les bases de données sur les incidents sont des sources d'informations qui peuvent être utiles. Quelle que soit l'approche retenue, la gestion des risques n'est pas une science exacte. En matière d'incertitude, il ne faut pas négliger ses intuitions et celles des parties intéressées.

#### **d) Mesures d'atténuation**

Pour établir le risque net, il faut tenir compte des mesures d'atténuation qui sont en place. L'analyse des risques doit donc tenir compte des mesures existantes liées au risque étudié et de leur efficacité<sup>13</sup>. Afin d'éviter de dresser une liste infinie de mesures d'atténuation, l'accent devrait être mis sur les mesures qui ont une incidence sur le niveau de risque, c'est-à-dire celles qui feraient bouger le niveau de risque si elles étaient retirées. Si à la suite d'une évaluation de la pertinence d'une mesure, on juge qu'elle n'a pas d'incidence sur le risque, non seulement cette mesure ne devrait pas être considérée dans l'analyse, mais elle devrait être retirée.

Pour juger de l'incidence des mesures d'atténuation mises en place, des critères permettent de les évaluer en fonction de leur effet sur le risque, ce qui mène à la prise de décisions plus éclairées. Un exemple de grille d'évaluation des mesures d'atténuation est fourni à l'annexe 3.

Les mesures d'atténuation peuvent agir sur la probabilité et les causes (prévenir l'apparition) ou sur l'impact (corriger ou amoindrir la conséquence). Dans certains cas, elles pourraient avoir un effet sur les deux à la fois.

Une mesure d'atténuation peut être liée à plus d'un risque. L'information doit être consignée dans les fiches respectives des risques et les liens nécessaires doivent être faits.

## **4.2 Évaluation des risques**

Une fois l'analyse des risques terminée, la phase suivante consiste à évaluer les risques. Au terme de cette phase, l'organisation, par l'intermédiaire de son comité de GIR, aura déterminé quels risques nécessitent un traitement et l'ordre de priorité de ceux-ci. Ces informations serviront ensuite à alimenter les stratégies d'intervention ainsi que les plans d'action lors de la phase de traitement des risques. Il est essentiel que l'évaluation demeure

---

<sup>12</sup> La période peut couvrir le court terme (la prochaine année), le moyen terme (cycle électoral ou période couverte par le plan stratégique), ou encore le long terme.

<sup>13</sup> L'équipe d'audit interne peut contribuer à l'évaluation de l'efficacité des mesures d'atténuation.

en cohérence avec la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.

#### a) Approche

L'évaluation des risques est une phase décisionnelle. Pour faciliter la prise de décision, il est essentiel de se fixer des critères tels que le niveau de tolérance (seuil d'acceptabilité). Ces critères sont propres à chaque organisation et varient notamment en fonction de la mission, du contexte, des ressources disponibles, de l'aversion pour le risque ou de la propension au risque des parties intéressées. Dans certains cas, des obligations légales ou réglementaires fixent la limite de tolérance au risque, par exemple s'il s'agit de protection des renseignements personnels.

#### b) Niveau de tolérance

Dans le contexte de la norme ISO 31000, la tolérance au risque se définit comme « la disposition d'un organisme ou d'une partie intéressée à supporter le risque résiduel afin d'atteindre ses objectifs<sup>14</sup> ». Autrement dit, le niveau de tolérance est une zone qui reflète le niveau de risque que l'organisation est prête à accepter. Dans la matrice de risque illustrée à la section 4.1, elle correspond aux zones verte et jaune.

Certaines organisations ont un niveau de confort qui varie en fonction de certains risques auxquels elles font face ou selon les secteurs qui la composent. Dans ce cas, le niveau de tolérance est modulé par rapport à un niveau de référence (voir l'annexe 4 pour des exemples). Ainsi, le niveau de tolérance envers les risques liés à la conformité, à l'intégrité ou aux relations avec les citoyens pourrait être plus faible. À l'opposé, le niveau de tolérance pour les risques liés à certaines activités ou à l'innovation et au développement de nouvelles approches de travail pourrait être plus élevé.

Le niveau de tolérance représente la limite entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Il correspond à la frontière entre les zones jaune et orange dans la matrice de risque illustrée à la section 4.1. Il doit être défini par l'organisation. Voici un exemple :

Zone	Description	Tolérance
Critique (rouge)	La situation exige une action rapide pour atténuer le risque et mettre en place une surveillance régulière.	Pas acceptable
Élevé (orange)	Le risque affecte la capacité de l'organisation à mener à bien sa mission ou son plan stratégique. Une ou des actions sont nécessaires pour réduire le risque et surveiller son évolution.	Pas acceptable
Modéré (jaune)	Le risque a un impact modéré sur l'accomplissement d'une fonction de l'organisation. Le risque peut être accepté en son état ou atténué par une ou des mesures supplémentaires. Une surveillance de son évolution est effectuée.	Acceptable
Faible (vert)	Le risque est géré avec les pratiques et les procédures en place.	Acceptable

<sup>14</sup> ISO 31073:2022, *Management du risque – Vocabulaire*. 2022.



### c) Priorisation

Le niveau de risque influence la priorisation des risques à traiter. Les risques les plus élevés seront traités en priorité, et certains pourraient même nécessiter des actions rapides et immédiates. Des risques dont la gravité est similaire peuvent être jugés plus ou moins prioritaires : la décision de prioriser un risque au détriment d'un autre est un choix organisationnel. La haute direction doit faire des choix afin d'optimiser l'allocation des ressources, l'effort requis par rapport aux bénéfices escomptés ou encore l'effet sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

À titre d'exemple, le référentiel COSO-ERM (2017) présente cinq facteurs de priorisation des risques à prendre en compte.

Facteur	Description
Adaptabilité	Capacité à s'adapter et à réagir aux risques.
Complexité	Étendue et nature du risque, y compris les interrelations avec d'autres risques.
Vélocité	Vitesse à laquelle un risque affecte l'organisation.
Persistance	Durée pendant laquelle un risque affecte l'organisation.
Reprise	Capacité à poursuivre les activités après la matérialisation d'un risque.

Parmi ces facteurs, la vélocité est la rapidité à laquelle le risque pourrait se matérialiser. Par exemple, si l'analyse du risque indique qu'un événement pourrait survenir dans les prochaines semaines (probabilité élevée et à très court terme), il pourrait être priorisé par rapport à un autre dont l'apparition est prévue dans quatre ou cinq ans.

### d) Documentation

Les résultats de l'analyse et de l'évaluation sont consignés dans la fiche de risque. En plus de son utilité pour la reddition de comptes, la documentation facilitera le travail lors des phases de traitement et de suivi des risques qui viendront ensuite. De plus, la pratique de consigner les travaux favorise le transfert de connaissances à des personnes qui n'étaient pas impliquées au début des travaux ou qui prennent la relève plus tard.

## 4.3 Travaux avec les participants

### a) Choix des participants

Pour assurer la continuité du processus, la cohérence de la démarche et la rigueur de l'analyse, les personnes qui ont participé à l'identification des risques devraient être présentes pour l'analyse et l'évaluation des risques<sup>15</sup>. Néanmoins, d'autres personnes ayant une expertise technique ou stratégique peuvent se joindre au groupe de travail. Si de nouveaux intervenants contribuent aux travaux d'analyse ou d'évaluation, il est souhaitable que ceux-ci aient des connaissances minimales en GIR. Si ce n'est pas le cas, il est utile de leur

---

<sup>15</sup> L'analyse et l'évaluation des risques ne doivent pas être effectuées par une seule personne. La personne responsable de la GIR doit s'adjoindre des représentants qui ont une connaissance du risque analysé (responsable du risque, collaborateurs, etc.).

offrir au préalable une formation couvrant ces deux volets et de leur présenter les objectifs de l'exercice à accomplir.

#### **b) Travaux préparatoires**

Par souci d'efficacité, il est recommandé de se préparer avant les rencontres de travail. Les participants devraient connaître les principales mesures d'atténuation qui s'appliquent aux risques qui ont été identifiés. De plus, une analyse individuelle effectuée préalablement est utile au moment des discussions de groupe pour établir les cotes d'impact et de probabilité. Considérée comme une bonne pratique, la préparation accélère le déroulement de la séance de travail.

Pour la personne qui anime la séance de travail, se préparer en ayant une connaissance sommaire des mesures d'atténuation peut aider à faire une estimation préliminaire des niveaux de probabilité et d'impact du risque net. Sans avoir pour but d'influencer l'évaluation, cette estimation pourra aider à conseiller les participants s'il y a un blocage pendant la séance de travail.

#### **c) Travaux en séance de travail**

Il est fortement recommandé que les cotes d'impact et de probabilité fassent l'objet d'un consensus entre les personnes qui participent aux rencontres ou qu'elles fassent ultimement l'objet d'un vote. Si le résultat du vote est peu concluant et qu'il est impossible de rallier l'ensemble des participants autour d'un verdict, la question devrait être tranchée par arbitrage avec le responsable du risque<sup>16</sup>.

#### **d) Validation**

Une fois entérinés par le propriétaire du risque, les résultats obtenus lors des phases d'analyse et d'évaluation devraient être validés auprès des parties intéressées. Cette validation facilite la prise de décision lors de la phase suivante du processus, soit le traitement des risques.

---

<sup>16</sup> Le responsable du risque, aussi appelé propriétaire du risque, est habituellement le gestionnaire dont le mandat est lié au risque analysé.

## 5- Conclusion : L'essentiel de l'analyse et de l'évaluation des risques

En résumé, quatre éléments sont particulièrement importants à retenir pour l'analyse et l'évaluation des risques :

1. Lors de l'analyse, pour établir la probabilité de matérialisation du risque et la gravité de ses effets, l'application de critères et de grilles d'analyse facilite la comparaison et favorise la cohérence.
2. Lors de l'évaluation, il faut se fixer des critères pour juger si le niveau de risque est acceptable ou non.
3. La consignation des résultats et la description du raisonnement renforcent la crédibilité du processus et facilitent le travail pour la suite du processus.
4. Les résultats de l'analyse et de l'évaluation doivent être validés avant la phase de traitement des risques.

Les phases d'analyse et d'évaluation des risques fournissent de l'information utile à la prise de décision. Cette compréhension des risques constitue la base sur laquelle repose la prochaine étape du processus, soit le traitement des risques. C'est à ce moment que les décisions d'accepter, de réduire, de transférer ou d'annuler les risques seront prises.

Pour tout renseignement complémentaire sur cette fiche, veuillez écrire à l'adresse [gestion\\_risques@sct.gouv.qc.ca](mailto:gestion_risques@sct.gouv.qc.ca).

## Annexe 1 – Exemple de grille d’impact

Cet exemple de grille d’impact est extrait de l’outil de plan développé par le SCT (disponible sur demande). Il convient d’adapter les critères à l’organisation.

		Catégories d’impact			
		Stratégique (objectifs du plan stratégique)	Réputationnel (atteinte à la réputation)	Conformité	Service aux citoyens
Niveaux d’impact	5- Critique	Atteinte de l’ensemble des objectifs du plan stratégique.	L’opinion publique critiquerait fortement l’organisation.	Rapport d’organisme de surveillance avec constats liés à l’éthique et l’intégrité.	Conséquences directes pour plusieurs citoyens avec préjudices très importants et durables.
	4- Élevé	Atteinte de plusieurs objectifs du plan stratégique.	Plusieurs plaintes seraient reçues.	Rapport d’organisme de surveillance.	Conséquences directes pour plusieurs citoyens avec préjudices significatifs.
	3- Modéré	Atteinte à un des objectifs du plan stratégique.	Des plaintes seraient reçues.	Rapport du service d’audit interne critique. Possibilité de rapport d’organisme de surveillance.	Certains inconvénients non négligeables pour les citoyens, mais ne causant pas de préjudices significatifs.
	2- Mineur	Atteinte temporaire ou limitée à un des objectifs du plan stratégique.	Quelques plaintes seraient reçues.	Rapport du service d’audit interne.	Plusieurs citoyens touchés, mais les inconvénients sont tolérables et de durée limitée.
	1- Négligeable	Les objectifs du plan stratégique ne sont pas affectés.	Quelques commentaires négatifs seraient reçus.	Aucun rapport prévu du service d’audit interne.	Quelques irritants pour les citoyens, mais les incidences sont négligeables.

## Annexe 2 – Exemple de grille de probabilité

Cet exemple de grille de probabilité est extrait de l’outil de plan développé par le SCT (disponible sur demande). Il convient d’adapter les critères à l’organisation.

		Niveaux de probabilité				
		1- Rare	2- Improbable	3- Possible	4- Probable	5- Quasi certain
Raisonnement	Qualitatif	Circonstance exceptionnelle.	Possibilité de matérialisation dans certaines circonstances, mais demeure improbable.	Possibilité raisonnable que le risque se matérialise, mais possibilité tout aussi réelle qu’il ne se matérialise pas.	Forte probabilité que le risque se matérialise et ce, dans plusieurs circonstances.	À moins d’une exception, il faut s’attendre à ce que ce risque se matérialise.
	Quantitatif (pourcentage/ par intervalles)	Moins de 10 % de chance de matérialisation au cours de la période couverte par le plan de GIR.	10 % à 25 % de chance de matérialisation au cours de la période couverte par le plan de GIR.	25 % à 50 % de chance de matérialisation au cours de la période couverte par le plan de GIR.	50 % à 75 % de chance de matérialisation au cours de la période couverte par le plan de GIR.	Plus de 75 % de chance de matérialisation au cours de la période couverte par le plan de GIR.
	Quantitatif (fréquence/occurrence)	Risque pouvant se produire dans des circonstances exceptionnelles à tous les 10 ans et plus.	Risque pouvant se produire à une fréquence échelonnée sur deux à cinq ans.	Risque pouvant se produire à un moment donné, à une fréquence annuelle.	Risque pouvant se produire dans la plupart des cas à une fréquence mensuelle.	Risque pouvant se produire dans la plupart des cas, à une fréquence quotidienne ou hebdomadaire.

### Annexe 3 – Exemple de grille d'évaluation des mesures d'atténuation

Cet exemple de grille d'évaluation est une adaptation de l'outil de plan développé par le SCT (disponible sur demande). Il convient d'adapter les critères à l'organisation.

		Influence sur le niveau de risque	Évaluation de l'efficacité de la mesure par le porteur	Correction des écarts et des défaillances	Documentation et formalisation
Niveaux d' évaluation	4 - Optimisé	La mesure réduit de façon significative le niveau de risque (probabilité ou impact).	Une évaluation régulière de l'efficacité de la mesure est planifiée par le porteur.	La mesure est appliquée et les défaillances observées sont corrigées en temps opportun. Les constats des évaluations régulières de la mesure sont intégrés à l'amélioration en continu.	La mesure est décrite dans des procédures et des politiques. Elle fait l'objet d'une communication formelle et régulière, notamment par une formation obligatoire.
	3 - Efficace	La mesure réduit le niveau de risque (probabilité ou impact).	Une évaluation régulière de l'efficacité de la mesure est planifiée par le porteur, mais ne couvre pas l'ensemble des étapes ou ne répond que partiellement aux normes reconnues.	La mesure est appliquée et les défaillances observées sont corrigées en temps opportun.	La mesure est décrite dans des procédures et des politiques. Elle fait l'objet d'une communication <i>ad hoc</i> . De la formation liée à cette mesure est offerte.
	2 - Défini	La mesure réduit en partie le niveau de risque (probabilité ou impact).	Une évaluation de l'efficacité de la mesure peut avoir lieu selon le contexte, mais n'est pas planifiée selon un échéancier.	La mesure mise en œuvre est appliquée uniformément, mais les écarts observés ne sont pas corrigés en temps opportun.	La mesure est décrite dans des procédures et des politiques. La communication au sujet de la mesure requiert de l'amélioration.
	1 - Intuitif	La mesure peut réduire le niveau de risque (probabilité ou impact), mais peut aussi n'avoir aucun effet.	Aucune évaluation de l'efficacité de la mesure n'est effectuée.	Des défaillances régulières de la mesure sont observées indépendamment de la gravité du risque. Aucun suivi des défaillances de cette mesure n'est effectué.	La mesure n'est pas appuyée par une documentation formelle.

#### Annexe 4 – Matrices de risque modulées selon les niveaux de tolérance

Dans les exemples ci-dessous, la matrice située au centre constitue la référence. Dans celle de gauche, le seuil de tolérance est plus faible et l'organisation atteint le niveau de risque élevé (orange) plus rapidement. Dans celle de droite, le seuil de tolérance est plus élevé et les niveaux de risque faible (vert) et modéré (jaune) occupent davantage d'espace.

Probabilité	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Impact						

Seuil de tolérance  
plus faible

Probabilité	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Impact						

Seuil de tolérance  
de référence

Probabilité	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
Impact						

Seuil de tolérance  
plus élevé

