



GOUVERNANCE ET CULTURE EN GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

FICHE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

DÉCEMBRE 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.

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
Québec (Québec) G1R 4Y8

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

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

Table des matières

1- Introduction.....	1
2- Objectifs d'une gouvernance et d'une culture en GIR	1
3- Gouvernance et culture en GIR : définitions	1
3.1 Qu'est-ce que la gouvernance en GIR?	1
3.2 Qu'est-ce que la culture en GIR?.....	2
4- Bonnes pratiques favorisant l'implantation de la gouvernance et de la culture en GIR	3
4.1. Exercice d'un leadership par la direction et les gestionnaires.....	3
4.2. Adoption d'une politique en GIR.....	4
4.3. Légitimité de la fonction de GIR.....	4
4.4. Stratégie de déploiement de la GIR	5
5- Conclusion : L'essentiel d'une gouvernance et d'une culture du risque.....	9
Annexe – Aide-mémoire sur la gouvernance et la culture en GIR	10
Références.....	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 de la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR). Cette direction 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). 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 SCT. La présente fiche est l'un de ces outils.

2- Objectifs d'une gouvernance et d'une culture en GIR

La mise en place d'une gouvernance en GIR et l'intégration d'une culture du risque au sein de l'organisation sont deux éléments indispensables à l'implantation d'une fonction de GIR. Ils contribuent aussi à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de GIR qui répond aux bonnes pratiques énoncées dans les Orientations.

La gouvernance permet de gérer efficacement les risques en précisant les mécanismes de prise de décision ainsi que les rôles et les responsabilités. La culture du risque facilite le fonctionnement de l'organisation et crée un environnement propice au déploiement de la GIR. Ainsi, les risques sont pris en compte de façon systématique et continue dans le processus décisionnel.

Cette fiche précise d'abord des notions de gouvernance et de culture en GIR. Puis, elle présente des bonnes pratiques favorisant leur implantation.

3- Gouvernance et culture en GIR : définitions

3.1 Qu'est-ce que la gouvernance en GIR?

Selon le COSO-ERM (2017)², la gouvernance renvoie à la répartition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités entre les parties prenantes, le conseil d'administration, s'il y a lieu, et la direction³.

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 COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.

³ Dans le contexte de l'administration publique, le mot « direction » désigne les autorités ou les dirigeants du ministère ou de l'organisme.

De plus, selon l'Institut sur la gouvernance⁴, il s'agit de répondre à trois questions clés :

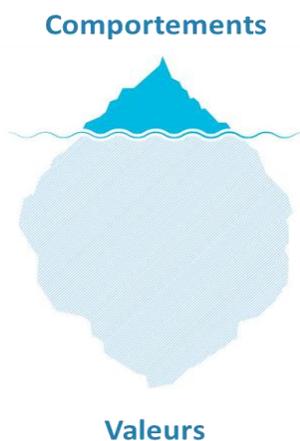
- Comment les décisions sont-elles prises (quel est le processus décisionnel)?
- Qui a son mot à dire dans la prise de ces décisions (autorité et leadership)?
- Qui en est responsable et redevable (imputabilité dans le processus décisionnel)?

Dans ce contexte, la gouvernance se définit comme l'approche mise en place par une organisation pour établir, d'une part, les principaux mécanismes décisionnels incorporant la GIR afin d'administrer de façon efficace et transparente l'ensemble de ses risques et, d'autre part, les rôles et les responsabilités des intervenants lors de la mise en œuvre de ces mécanismes.

3.2 Qu'est-ce que la culture en GIR?

La culture du risque regroupe l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements liés à la GIR, tant positifs que négatifs, qui influencent les décisions de la direction et du personnel. Des exemples de normes sont les principes et les règles d'éthique et de déontologie qui visent l'ensemble de l'administration publique. Cette culture réfère aussi à la manière dont l'organisation gère ses risques.

Lorsqu'une culture du risque est établie, le personnel – à tous les niveaux – est sensibilisé à la gestion des risques et la considère comme une partie intrinsèque de leur travail. Cette culture contribue à ce que, plutôt que d'être perçus comme les symptômes d'une gestion déficiente, les risques soient appréhendés comme des moyens pour l'organisation d'accroître la probabilité d'atteindre ses objectifs.



Une façon de faciliter la compréhension de la culture organisationnelle est de souligner que les actions, les comportements et les décisions adoptés par le personnel d'une organisation se fondent en bonne partie sur des valeurs et des normes non écrites⁵. Par exemple, une norme non écrite de l'organisation liée à l'utilisation responsable des médias sociaux par le personnel peut être la source d'un dilemme éthique entre la loyauté envers l'organisation et l'allégeance à une cause.

Lorsque l'on souhaite favoriser l'adoption de changements en matière de GIR, il est donc important de prendre en compte l'importance des normes et des valeurs non écrites.

⁴ INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE (2023). *Qu'est-ce que la gouvernance?*, [en ligne : <https://iog.ca/fr/quest-ce-que-la-gouvernance/>], page consultée le 5 juillet 2023.

⁵ WYMAN, Oliver (2018). *Measuring Conduct and Culture*, p. 4. Le diagramme en iceberg est adapté de ce texte.

4- Bonnes pratiques favorisant l'implantation de la gouvernance et de la culture en GIR

Les bonnes pratiques favorisant la mise en place d'une gouvernance et d'une culture du risque peuvent être regroupées en quatre volets :

- exercice d'un leadership par la direction et les gestionnaires;
- adoption d'une politique en GIR;
- légitimité de la fonction de GIR;
- stratégie de déploiement de la GIR.

4.1. Exercice d'un leadership par la direction et les gestionnaires

Le ton à l'égard de la GIR est donné au sommet hiérarchique : l'engagement de la direction contribue de façon décisive à ce que se propage dans l'organisation une attitude positive à l'égard des risques et des opportunités qui découlent de sa gestion. Il est important que cet engagement soit visible et soutenu dans le temps.

Il est également important que la direction de l'organisation fasse la promotion du caractère *intégré* de la GIR, c'est-à-dire :

- d'une part que le processus d'identification, de traitement et de suivi des risques concerne progressivement l'ensemble des secteurs et des activités de l'organisation;
- d'autre part, qu'une approche fondée sur les risques fasse partie intégrante du système de gestion de l'organisation et soit utilisée comme un outil d'aide à la décision dans toutes les activités de celle-ci⁶.

Au fur et à mesure que la GIR s'implante dans l'organisation, l'engagement devrait aussi s'observer au niveau des gestionnaires intermédiaires. Ces derniers ont également un rôle essentiel à jouer, car ils exercent une influence directe sur les opérations, les services et les programmes de l'organisation.

Le leadership en GIR se reflète aussi dans la diffusion de l'information. Il est ainsi recommandé que les dirigeants soient incités à s'assurer non seulement que leurs décisions tiennent compte de la GIR, mais aussi qu'elles sont expliquées au personnel. Enfin, des mécanismes devraient être mis en place pour faire en sorte que les informations sur les risques et les mesures qui y sont associées soient partagées de façon transversale dans l'organisation, notamment par l'entremise du comité de GIR.

⁶ Par exemple, les personnes en charge de concevoir des programmes et de gérer des projets peuvent être encouragées à utiliser une approche fondée sur les risques comme intrant à une prise de décision éclairée. La direction peut aussi demander que les documents d'information transmis au ministre ou au sous-ministre présentent systématiquement la façon dont les risques associés à l'initiative concernée ont été pris en compte.

4.2. Adoption d'une politique en GIR

Un moyen incontournable pour implanter la gouvernance en GIR est l'élaboration et l'adoption d'une politique en GIR. En effet, une telle politique contribue à camper les éléments essentiels de la gouvernance puisqu'elle vise essentiellement à :

- assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé⁷ permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de communiquer, de gérer et de surveiller les risques de l'organisation;
- définir les mécanismes de planification, de mise en œuvre, de reddition de comptes et d'amélioration liés à la GIR;
- définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants en matière de GIR, incluant ceux des membres du comité de GIR, des propriétaires de risques⁸ et de la personne responsable de la GIR.

Pour élaborer la politique, il est recommandé de se baser sur les Orientations (article 7), ainsi que sur les référentiels ISO 31000:2018 et COSO-ERM. Un modèle de politique est également disponible sur le site du SCT.

Une fois élaborée, il est important que la politique soit approuvée par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme⁹. En effet, le succès de sa mise en œuvre repose sur un engagement fort de la direction. À la suite de cette approbation, il est recommandé que la politique soit diffusée, tenue à jour et facilement accessible à l'ensemble du personnel.

4.3. Légitimité de la fonction de GIR

Le positionnement de la fonction de GIR dans l'organigramme est un élément clé pour lui conférer la légitimité lui permettant de bien jouer son rôle transversal. La crédibilité et l'expertise de la personne responsable de la GIR sont également des éléments importants pour aider la GIR à prendre sa place.

Il est ainsi recommandé que la personne responsable de la GIR soit un gestionnaire (pouvant être appuyé par une personne qui coordonne les activités en GIR). Cela permet d'être en mesure :

- d'échanger directement avec le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme⁹ sur la GIR, notamment afin de lui présenter le profil de risques de l'organisation;
- d'agir comme conseillère pour faciliter les discussions sur les risques prioritaires en apportant sa perspective sur les décisions stratégiques lorsqu'elle le juge approprié.

⁷ La politique en présente les grandes lignes. Les procédures plus détaillées peuvent être décrites dans des documents distincts.

⁸ Propriétaire de risques : personne ou unité administrative tenue de rendre compte des risques sous sa responsabilité et des mesures d'atténuation qui peuvent y être associées.

⁹ Dans le cas des sociétés d'État, la responsabilité d'établir les politiques d'encadrement de la GIR relève du conseil d'administration.

Dans l'optique de favoriser la légitimité de la fonction de GIR, il est aussi préconisé :

- que celle-ci soit constituée de ressources compétentes, suffisantes et formellement désignées;
- que les parties prenantes soient formellement identifiées et chargées de contribuer à la mise en œuvre du plan;
- que le comité de GIR soit soutenu par des experts dans leur domaine provenant de tous les secteurs de l'organisation;
- que la fonction de GIR puisse faire partie d'une communauté de pratique en GIR permettant d'échanger sur les pratiques actuelles ou en émergence, lorsque nécessaire.

4.4. Stratégie de déploiement de la GIR

En prenant appui sur les fondements décrits dans les sections précédentes, le déploiement progressif de la GIR dans l'organisation est une étape incontournable pour installer la gouvernance et propager la culture en la matière. Ce déploiement permettra notamment à l'ensemble du personnel de comprendre leurs rôles et responsabilités concernant la GIR et la façon dont ceux-ci contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

À cette fin, une stratégie de déploiement tenant compte des ressources disponibles devrait être établie, puis approuvée par le dirigeant et communiquée aux employés.

Certains jalons importants pouvant constituer cette stratégie sont décrits dans la suite de la présente section. Afin de favoriser l'adhésion du personnel, il est recommandé que les actions visant à atteindre ces jalons soient conçues dans une optique de gestion du changement.

a) Déploiement de l'alignement avec les autres fonctions

Un premier jalon à forte valeur ajoutée lors du déploiement de la GIR dans l'organisation est l'établissement de liens avec les autres fonctions de soutien à la gestion.

Par exemple, la mise en place de mécanismes d'échanges réguliers avec l'unité responsable de la planification stratégique permet de faciliter l'identification des risques relatifs à l'atteinte des objectifs du plan stratégique ou des plans sectoriels de l'organisation.

Un mécanisme de collaboration avec la fonction d'audit interne peut aussi être mis en place, afin que :

- celle-ci contribue à assurer que les mesures d'atténuation des risques sont pertinentes et efficaces;
- la fonction de GIR partage des informations clés sur les risques en vue de faciliter la planification et le déroulement des travaux d'audit interne.

À mesure que la fonction s'implante dans l'organisation, il est également recommandé que des mécanismes de collaboration soient développés avec les unités responsables de

secteurs où des obligations sont liées à la gestion des risques, notamment en matière de sécurité de l'information et de gestion contractuelle.

b) Déploiement des mécanismes de communication

Une communication transparente, fréquente, formelle et parfois informelle autour des risques auprès du personnel est essentielle dans le développement d'une culture en GIR.

Avec l'appui de la direction, le responsable de la GIR joue un rôle crucial dans l'établissement et le maintien de tels mécanismes de communication qui permettent de :

- 1) diffuser l'information sur le processus de GIR et les outils utilisés dans l'organisation;
- 2) diffuser l'information sur les risques liés aux décisions de la direction, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités, l'assignation des risques aux propriétaires et le profil de risques;
- 3) partager l'information sur les risques d'un secteur à un autre, notamment à l'aide du comité de GIR et de mécanismes secondaires tels que des comités consultatifs¹⁰, le cas échéant.

Lors du déploiement de ces mécanismes, il est recommandé que le responsable de la GIR porte une attention particulière à l'instauration d'une culture du risque, en traduisant les concepts de la GIR dans un langage compréhensible par les gestionnaires et les propriétaires de risques.

c) Déploiement des mesures de formation et d'accompagnement

Un jalon important pour le déploiement de la GIR dans l'organisation consiste à ce que de la formation et de l'accompagnement soient offerts aux intervenants du processus de GIR, incluant les gestionnaires et les employés. Même si certains secteurs ou unités ont leurs particularités, ces mesures permettent de doter l'organisation d'une base commune en GIR. Un modèle de formation préparé par le SCT ainsi que du matériel partagé par les membres de la communauté de pratique en GIR sont disponibles sur demande.

Il est également important qu'au-delà de fournir de la formation, la fonction de GIR puisse accompagner le personnel lors de la mise en œuvre pratique de la démarche, afin de consolider les apprentissages effectués.

d) Déploiement de la prise en charge des risques par les unités administratives

Les responsables des unités administratives chargés des opérations et des programmes sont bien placés pour identifier et gérer les risques liés à leurs activités. Il est donc essentiel qu'ils les prennent en charge progressivement.

¹⁰ Voir la section 8.4 du [Modèle de politique en GIR](#) pour un exemple de responsabilités d'un comité consultatif.

Cette prise en charge peut s'effectuer à mesure que la GIR se met en place dans l'organisation. Par exemple, la GIR peut s'implanter en premier lieu au niveau des risques liés à la mission, aux plans stratégiques et aux domaines pour lesquels une exigence obligatoire existe, avant de s'étendre progressivement dans les unités jugées appropriées par la direction. Une telle approche graduelle permet de tester le processus de déploiement de la GIR.

Lors de la prise en charge progressive de la GIR par les unités, différentes responsabilités peuvent leur être attribuées. Notamment, elles peuvent être désignées comme propriétaires de risques, ou être encouragées à signaler les risques liés à leurs activités et à proposer des mesures d'atténuation conséquentes¹¹.

e) Promotion progressive des comportements, des valeurs et des normes recherchées

Comme présenté à la section 3, un des jalons essentiels pour l'instauration d'une culture en GIR au sein de l'organisation est la promotion des comportements et de l'attitude recherchés à l'égard du risque.

À cette fin, il est recommandé en premier lieu d'évaluer la culture organisationnelle existante et de déterminer la culture du risque visée, en collaboration avec la direction. L'implication du personnel dès cette étape est aussi de nature à favoriser leur adhésion et leur engagement par la suite¹².

Une manière de procéder consiste à dresser un inventaire des comportements reflétant les valeurs et les normes prônées par l'organisation, afin de cibler de façon succincte les changements recherchés. Parmi les comportements recherchés, peuvent notamment figurer la transparence, le signalement et la participation aux décisions :

- Le comportement « transparence » peut se manifester de la façon suivante : des discussions prennent place sur les risques émergents entre les unités et les secteurs de l'organisation sans craindre de nuire à l'apparence de chacun; d'autres échanges ont lieu sur l'efficacité des mesures d'atténuation; ces échanges renforcent la capacité à mitiger les risques par des actions concertées; les parties prenantes bénéficient des expériences des autres pour améliorer leurs pratiques;
- Le comportement « signalement » se caractérise par l'encouragement du personnel à signaler les risques qu'ils perçoivent dans leur secteur et à proposer des mesures adaptées à leur contexte. Ce comportement contribue à une prise en charge formelle du risque, par opposition à son évitement;
- Le comportement « participation aux décisions » se caractérise par l'encouragement du personnel à poser des questions sur la validité des décisions et sur les biais qui peuvent y être associés, et ce, sans crainte de blâme ou de représailles. Ce comportement contribue notamment à l'identification de risques additionnels dans les unités concernées.

¹¹ Voir les sections 8.5 à 8.7 du [Modèle de politique en GIR](#) pour un exemple de responsabilités des propriétaires de risques, des gestionnaires et des employés.

¹² Cette étape permet d'identifier également les secteurs où l'adhésion est plus difficile.

Une fois que la culture du risque visée est définie et que les comportements recherchés sont identifiés et communiqués, il est recommandé que leur adoption soit favorisée dans l'ensemble de l'organisation, par exemple en encourageant la reconnaissance des bons coups en la matière au sein de l'organisation.

f) Élaboration de bilans du déploiement

Afin de suivre l'avancement du déploiement de la stratégie de GIR et d'identifier les ajustements nécessaires, il est recommandé que des bilans soient élaborés régulièrement et communiqués à la direction ainsi qu'aux unités administratives concernées.

Ces bilans peuvent notamment évaluer dans quelle mesure les comportements recherchés en matière de GIR sont observés au sein des unités du ministère ou de l'organisme – par exemple, dans quelle mesure les gestionnaires et les employés se sentent encouragés à partager leurs idées concernant la gestion des risques dans leur unité, ou dans quelle mesure ils se sentent confortables d'informer leur supérieur hiérarchique que certains risques ne sont pas gérés adéquatement de leur point de vue? Une telle évaluation peut être réalisée en consultant le personnel, par exemple au moyen de sondages ou d'ateliers.

Ces bilans ne se substituent pas à la reddition de comptes portant sur les activités réalisées dans le plan de GIR¹³ : ils apportent plutôt un éclairage complémentaire quant à l'avancement de la stratégie de déploiement (éléments de la section 4.4).

Un avantage additionnel de ces bilans de mise en œuvre est qu'ils peuvent mettre en évidence l'existence de secteurs ou d'activités pour lesquels certaines compétences, certains processus ou certaines pratiques seraient à développer, dans une optique de renforcement de la performance organisationnelle.

¹³ Voir l'article 7 des Orientations.

5- Conclusion : L'essentiel d'une gouvernance et d'une culture du risque

En résumé, quatre éléments sont à retenir particulièrement pour mettre en place une gouvernance et une culture du risque :

- I. La direction a un rôle important à jouer pour donner le ton en matière de GIR et pour conférer à la fonction de GIR une légitimité appropriée;
- II. Les employés adhéreront à une culture du risque s'ils perçoivent pleinement la valeur que celle-ci apporte pour atteindre les objectifs de l'organisation;
- III. Le déploiement progressif de la GIR dans l'organisation est facilité par :
 - l'établissement de liens avec les autres fonctions de soutien à la gestion;
 - la mise en place de mécanismes de communication, de formation et d'accompagnement des unités administratives, en vue de leur prise en charge graduelle de la GIR;
 - la promotion de comportements reflétant les normes et valeurs visées par la direction;
- IV. Impliquer et sonder le personnel tout au long de la démarche d'implantation de la GIR favorise leur adhésion et leur engagement.

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

Annexe – Aide-mémoire sur la gouvernance et la culture en GIR

Le tableau ci-dessous présente un aide-mémoire des principaux éléments à considérer dans la mise en place d'une gouvernance et d'une culture en GIR. Son utilisation est recommandée uniquement après avoir pris connaissance du contenu complet de la fiche.

Sujet	Éléments à considérer	✓
Politique en GIR	Est approuvée par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme	
	Décrit un processus permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de communiquer, de gérer et de surveiller les risques de l'organisation	
	Définit les rôles et les responsabilités des intervenants	
	Définit les mécanismes de reddition de comptes	
	Est tenue à jour régulièrement	
Fonction de GIR	Le responsable de la GIR échange directement avec le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme	
	Les ressources allouées à la fonction de GIR sont formellement désignées	
	Les parties prenantes à la réalisation du plan de GIR sont formellement désignées	
	Le comité de GIR est soutenu par des experts provenant de tous les secteurs de l'organisation	
	Le responsable de la GIR fait partie d'une communauté de pratique en GIR	
Alignement avec les autres fonctions	La fonction de GIR a des échanges réguliers avec la fonction de planification stratégique, facilitant l'identification des risques relatifs à l'atteinte des objectifs stratégiques et sectoriels	
	La fonction de GIR a des échanges réguliers avec la fonction d'audit interne, contribuant à assurer que les mesures d'atténuation des risques sont pertinentes et efficaces	
	La GIR englobe les risques liés à des exigences sectorielles (par exemple, gestion contractuelle et sécurité de l'information)	
Mécanismes de communication	L'information sur les rôles et les responsabilités en matière de GIR, incluant l'assignation aux propriétaires de risques, est communiquée au personnel	
	L'information sur les risques de chaque secteur de l'organisation est partagée par l'entremise du comité de GIR	
	Le profil de risques de l'organisation est communiqué au personnel	
Formation et accompagnement	De la formation et de l'accompagnement sont offerts aux divers intervenants du processus de GIR	
Prise en charge	Des propriétaires de risques sont identifiés formellement pour tous les risques identifiés	
	Toutes les unités administratives de l'organisation sont encouragées à signaler les risques liés à leurs activités et à proposer des mesures d'atténuation	
Promotion des comportements	Toutes les unités administratives participent aux discussions sur les risques émergents	
	Le personnel est encouragé à adopter des comportements positifs en matière de risque (par exemple à poser des questions sur les décisions prises)	
Bilans	Des bilans du déploiement de la GIR sont effectués régulièrement et servent à l'amélioration de la fonction	

Références

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. *Guide de la gestion intégrée des risques*, 84 pages, 2011 [En ligne :

<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2466586>].

Audit Office of New South Wales. *Managing risks in the NSW public sector: risk culture and capability*, 50 pages, 2018.

Gouvernement du Québec. *Guide d'élaboration des politiques publiques*, Québec, 26 pages, 2019, [en ligne

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_elaboration_politiques_publiques.pdf].

Institute of Internal Auditors. *Auditing Culture: Supplemental Guidance Practice Guide*, 31 pages 2019.

Institute of Risk Management. *Risk Culture: Resources For Practitioners*, 2012, [en ligne :

<https://www.theirm.org/media/7230/risk-culture-resources-for-practitioners.pdf>].

Marsh & McLennan Companies. *Identifying and Responding to a Dysfunctional Culture: Key Actions For Boards*, 36 pages, 2019, [en ligne :

https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/mar/Identifying_and_Responding_to_a_Dysfunctional_Culture.pdf].

Marsh & McLennan Companies. *Risk Culture: Think of the Consequences*, 22 pages, 2015, [en ligne : https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/apr/MMC-Global-Risk-Center-Risk-Culture-2015_2.pdf].

Oliver Wyman. *Measuring Conduct and Culture : a How-to Guide for Executives*, 10 pages, 2018,

[en ligne : https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/april/Conduct_and_Culture_Measurement_Oliver_Wyman.pdf].

Oliver Wyman. *Measuring Conduct and Culture : From Metrics to Meaningful Insights*, 18 pages,

2019, [en ligne : https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/december/Conduct_and_Culture_Measurement_Oliver_Wyman_Installment_2.pdf].

Secrétariat du Conseil du trésor. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, 62 pages, 2014 [En ligne :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf].

Secrétariat du Conseil du trésor. *Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'administration gouvernementale*, C.T. 225983 du 14 mars 2022.

Victorian Managed Insurance Authority. *Risk Culture Guide*, 18 pages, 2020, [en ligne :

<https://www.vmia.vic.gov.au/-/media/Internet/Content-Documents/Risk/Tools-guides-kits/Risk-Culture-Guide.ashx?la=en&rev=895c0f444627459ca70afd945d536e38&hash=2D7BFB3BCF12D7E15F4B51A676844FE24D1EFF42>].

