

IDENTIFICATION DES RISQUES

FICHE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

FÉVRIER 2025

Table des matières

1- Introduction.....	1
2- Objectif de l'identification des risques en GIR	1
3- Définitions	2
4- Bonnes pratiques favorisant l'identification des risques en GIR.....	3
4.1 Choix de la stratégie d'approche	3
4.2 Identification préliminaire des risques	4
4.3 Formulation des énoncés de risque.....	7
4.4 Recherche des causes et des conséquences.....	7
4.5 Documentation et validation	9
5- Conclusion : L'essentiel de l'identification des risques	10
Annexe 1 – Exemple de questionnaire de préparation aux ateliers	11
Annexe 2 – Exemples de libellés de risques regroupés par famille	13
Annexe 3 – Exemple de fiche de risque	14

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

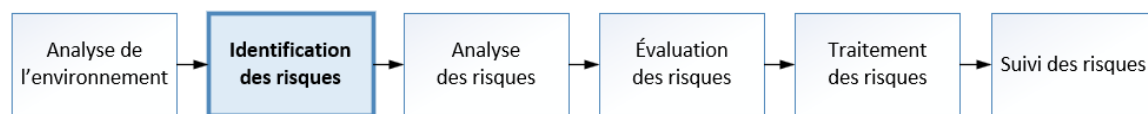
Les fiches sur la GIR ont pour objectif de promouvoir de saines pratiques en usage dans les organisations les plus avancées en GIR au gouvernement du Québec et dans d'autres juridictions¹. Elles s'adressent aux intervenants en gestion des risques et figurent parmi les outils mis à la disposition des ministères et organismes par le SCT.

2- Objectif de l'identification des risques en GIR

L'identification des risques vise à repérer ce qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs importants de l'organisation. Toutefois, avant d'effectuer cet exercice, 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 de la GIR². La légitimité de la fonction de GIR est d'autant plus forte dans l'organisation lorsqu'elle bénéficie de l'appui de la haute direction.

Comme illustré ci-dessous, l'identification des risques est la deuxième phase du processus permettant la mise en œuvre du plan de GIR³. Un intrant important pour l'identification des risques est l'inventaire des enjeux réels ou potentiels dressé lors de l'analyse de l'environnement⁴.

Processus de gestion intégrée des risques



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 Voir la fiche sur la GIR : *Gouvernance et culture en gestion intégrée des risques*.

³ Lors des phases suivantes, les risques seront analysés en termes de probabilité et d'impact. Ils seront ensuite évalués afin de déterminer si des interventions sont nécessaires. Puis, lors de la phase du traitement, des choix seront effectués pour déterminer quelles mesures (dites mesures d'atténuation) permettront de gérer le risque. Finalement, le suivi permettra de juger si les interventions choisies demeurent appropriées. Ces phases peuvent se chevaucher; l'important, c'est qu'elles soient toutes exécutées.

⁴ Voir la fiche sur la GIR : *Analyse de l'environnement interne et externe en gestion intégrée des risques*.

La présente fiche est consacrée à cette phase du processus de GIR. En s'appuyant sur des méthodes en place dans des organisations publiques, elle propose notamment des pratiques pour définir clairement les risques afin de faciliter la suite du processus. Des techniques permettant de rechercher leurs causes et conséquences sont aussi expliquées. Enfin, certaines techniques visant à documenter les risques et à valider l'information recueillie sont brièvement présentées.

L'annexe 1 présente un exemple de questionnaire visant à recenser les préoccupations des participants en amont des travaux. Des exemples de risques regroupés par famille sont fournis à l'annexe 2. Enfin, un gabarit de fiche de risque, permettant de consigner l'information recueillie à l'étape de l'identification, est présenté à l'annexe 3.

3- Définitions

Selon la norme ISO 31000, l'identification des risques est le « processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques. Elle comprend l'identification des sources de risque, des événements, de leurs causes et de leurs conséquences potentielles⁵. »

Un risque est pertinent pour une organisation s'il est lié à un objectif ou à un résultat à atteindre. En l'absence d'un tel lien, la liste des risques pourrait être infinie et perdre tout son sens. Lors de la mise en œuvre du plan de GIR⁶, l'effort consacré à l'identification des risques prend de la valeur lorsque vient le moment de déterminer la pertinence de mettre en place des mesures pour les atténuer. Le lien avec les objectifs de l'organisation est alors primordial.

Par ailleurs, un risque est généralement exprimé en termes de causes de risque et de conséquences potentielles. La cause est un élément déclencheur qui engendre des conséquences positives ou négatives sur l'atteinte des objectifs. Elle peut être tangible (par exemple, une panne de système ou le départ d'un employé possédant une expertise particulière) ou intangible (par exemple, l'acceptabilité sociale ou la réputation de l'organisation).

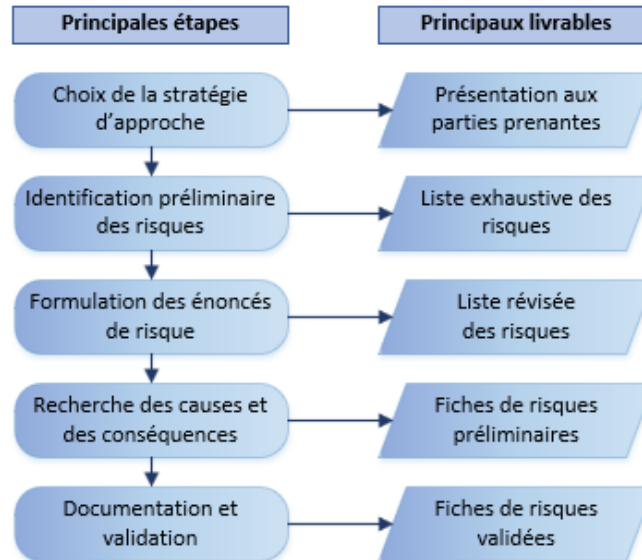
En outre, il convient de distinguer risque et enjeu. Alors que le risque est un événement potentiel, un enjeu est un événement déjà matérialisé que l'organisation devrait déjà gérer activement.

⁵ ISO Guide 73:2009, *Management du risque – Vocabulaire*. 2009.

⁶ Voir l'article 8 des *Orientations en matière de gestion intégrée des risques dans l'administration gouvernementale*.

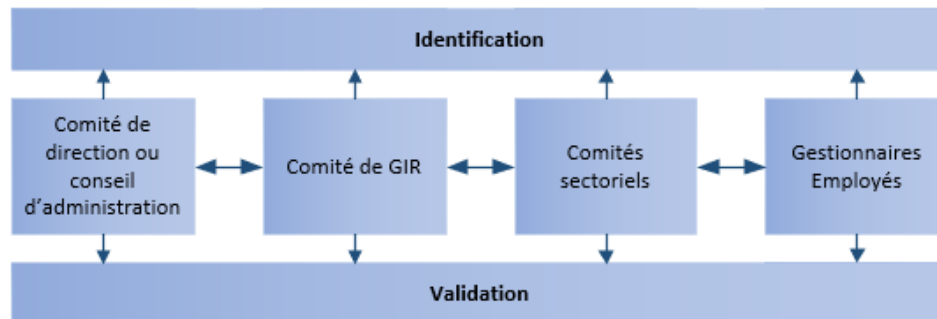
4- Bonnes pratiques favorisant l'identification des risques en GIR

Les bonnes pratiques favorisant l'identification des risques peuvent être regroupées selon les étapes suivantes :



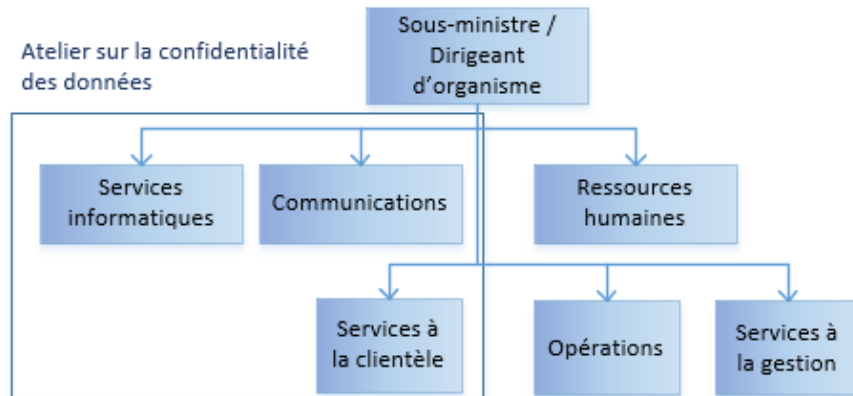
4.1 Choix de la stratégie d'approche

Tel qu'illustré ci-dessous, l'exercice d'identification des risques est le fruit d'un travail collectif (haute direction, comités, gestionnaires et employés), coordonné par la personne responsable de la GIR dans l'organisation. C'est un exercice qui peut nécessiter plusieurs rencontres ou ateliers pour identifier puis valider l'information obtenue. La participation du comité de GIR et de la haute direction est notamment requise pour cette validation.



Deux stratégies principales peuvent être envisagées pour structurer l'exercice d'identification des risques. Une première approche, dite « descendante », consiste à consulter les documents corporatifs tels que la loi constitutive, le plan stratégique et la déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens, puis à discuter avec la haute direction afin de recueillir leurs préoccupations et de cerner les grands enjeux organisationnels. Une fois les préoccupations cernées, elles servent de base aux rencontres ou ateliers d'identification.

Un des avantages de cette approche est que ces rencontres ou ateliers peuvent être transversaux : les participants peuvent représenter plusieurs secteurs⁷ de l'organisation. Par exemple, afin d'identifier les risques liés à la confidentialité des données, une rencontre regroupant l'unité responsable des services informatiques, le secteur du service à la clientèle ainsi que l'unité en charge des communications pourrait être organisée, comme illustré par le schéma ci-dessous. Ce type d'approche contribue ainsi aux échanges entre les secteurs.



Une seconde approche, dite « ascendante », consiste à effectuer une tournée des différents secteurs de l'organisation et à prendre connaissance de leurs plans d'action respectifs. Puis, des rencontres ou ateliers sont organisés dans chaque secteur, afin d'identifier les risques sectoriels. L'agrégation de ces risques permet alors d'analyser leur alignement avec les grands enjeux organisationnels.

Cette approche peut permettre d'effectuer un exercice exhaustif de l'ensemble des risques de l'organisation, si les ressources sont disponibles pour le faire. Elle exige un travail de mise en priorité, une fois la tournée effectuée, afin que la direction puisse disposer d'une vue globale et concise des risques prioritaires de l'organisation.

Les deux approches peuvent également se combiner. Par exemple, une première itération⁸ peut être descendante, puis une deuxième, ascendante.

4.2 Identification préliminaire des risques

Une fois la stratégie d'approche choisie, puis présentée aux parties prenantes du processus de GIR, la personne responsable de la GIR est en mesure d'organiser en conséquence l'étape d'identification préliminaire des risques. Le livrable attendu à la fin de cette étape est une liste des risques « préliminaires » suffisamment exhaustive, car un risque qui est omis ne sera pas géré. Il est plus simple de retirer par la suite des risques jugés moins importants de la liste que d'en ajouter parce qu'ils ont été manqués initialement.

⁷ Un secteur désigne une subdivision en place dans l'organisation, par exemple : un sous-ministériat, une vice-présidence, une direction générale, une direction principale, une direction, un service, etc.

⁸ Une itération consiste à réaliser successivement toutes les phases du processus de GIR illustré à la page 1.

a) Choix du périmètre d'application

Dans certains contextes, il peut être utile de déterminer un périmètre d'application. Bien que la GIR vise l'ensemble des processus et activités de l'organisation, si l'implantation de la fonction en est à ses débuts, il peut être préférable de commencer par quelques processus ou secteurs ciblés, afin de développer l'expertise nécessaire et de familiariser les parties prenantes à la GIR.

Parmi les zones à risque indispensables pour débiter, mentionnons les risques liés à la mission, aux objectifs du plan stratégique ou aux objectifs jugés importants par la haute direction. Les risques qui font l'objet de directives sectorielles, par exemple les risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle et ceux en matière de sécurité de l'information, sont aussi à considérer.

Il est également recommandé de s'intéresser aux unités centrales de l'organisation pour identifier les risques transversaux. Par exemple, les activités liées aux ressources humaines et aux technologies de l'information sont susceptibles de générer des risques ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation.

b) Choix des participants

Les participants aux travaux doivent avoir des connaissances minimales en GIR. Si ce n'est pas le cas, il est utile de leur donner au préalable une formation sur les concepts de base. Évidemment, la connaissance de leur domaine d'activités est un incontournable lors des discussions sur les risques.

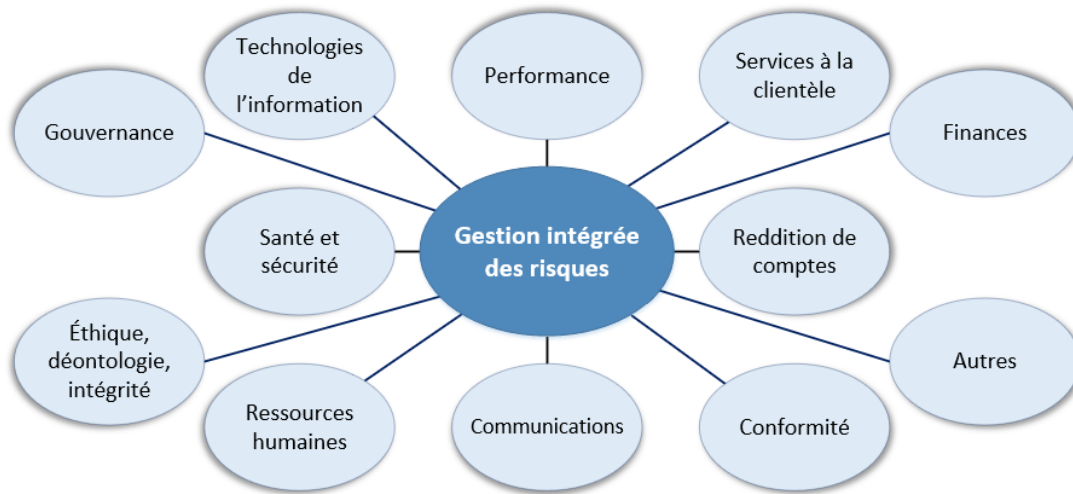
c) Travaux préparatoires

Par souci d'efficacité et en tenant compte de la stratégie d'approche retenue (voir la section 4.1), il est préférable d'effectuer des actions préparatoires avant la tenue des travaux avec les participants. Toutes les sources d'information disponibles sont à considérer, qu'il s'agisse d'individus, de documents ou d'outils, autant internes qu'externes. L'analyse de l'environnement est une source essentielle pour situer les risques dans le contexte de l'organisation. Parmi les autres documents pertinents à consulter, on peut penser aux rapports d'audit, de performance ou d'amélioration continue produits par l'organisation, aux revues de presse, ainsi qu'aux documents d'analyse théoriques, historiques et statistiques disponibles. De plus, il est pertinent de ne pas hésiter à solliciter les réseaux formels et informels à l'interne et à l'externe, qui peuvent fournir certaines idées de domaines de risques à considérer.

Grâce aux travaux préparatoires, la personne responsable de la GIR sera davantage en mesure de proposer certains risques aux participants lors de l'étape suivante afin d'amorcer les échanges et de favoriser leur efficacité. Dans la même optique, transmettre un formulaire préparatoire aux participants peut favoriser l'amorce de la réflexion (un exemple est disponible à l'annexe 1).

d) Techniques pour identifier les risques

Plusieurs techniques existent pour identifier les risques. La plus connue est sans doute d'organiser une ou des rencontres de remue-méninges⁹. Visant à rassembler autant d'idées que possible sans se censurer, les participants doivent avoir une bonne connaissance de leur secteur, afin de contribuer efficacement. L'animateur d'une telle rencontre doit s'assurer que la discussion ne s'écarte pas du sujet. Pour aider à générer des idées, celui-ci peut proposer aux participants une liste de « familles » de risques. Le schéma suivant présente des familles de risques couramment utilisées.



Une autre technique consiste à mener des entretiens structurés ou semi-structurés individuels avec les participants. Un questionnaire leur est soumis et les amène à identifier les risques sous différents angles. Si le formulaire du type de celui fourni à l'annexe 1 ne leur a pas été transmis lors des travaux préparatoires, il peut être utilisé lors des entretiens. S'ils disposent du formulaire, l'entretien peut consister notamment à échanger sur les réponses fournies par le participant.

Les entretiens visent à aller plus en profondeur qu'une séance de remue-méninges. Il est préférable d'utiliser des questions ouvertes lors des entretiens pour éviter de n'avoir que des « oui » ou des « non ». Si certains participants sont réticents à parler de leurs risques, une façon de faire consiste alors à formuler les questions moins directement, par exemple : « Quelles sont vos préoccupations à l'égard de tel objectif? », « Qu'est qui pourrait vous empêcher d'atteindre le résultat attendu? ». Un sondage auprès des personnes qui ne participent pas aux entretiens peut s'avérer utile pour compléter certains aspects ou identifier d'autres risques non soulevés lors des entretiens.

⁹ De telles rencontres (parfois appelées « ateliers ») organisées pour identifier les risques devraient être distinctes des rencontres du « comité de GIR ». En effet, ces dernières devraient plutôt être des séances plénières, visant à assurer le partage d'information et la communication transversale. Les travaux et analyses approfondies devraient ainsi se dérouler avant et après les rencontres de ce comité.

À titre de rappel, le livrable attendu à l'issue de cette étape est une liste exhaustive de risques « préliminaires ».

4.3 Formulation des énoncés de risque

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement » comme l'écrivait Boileau¹⁰. Il est donc important de s'attacher à formuler un énoncé pour chaque risque « préliminaire » identifié précédemment.

L'énoncé du risque doit être réaliste et assez précis pour être compréhensible et s'appliquer aux objectifs de l'organisation. Il devra permettre par la suite d'estimer une probabilité et des impacts clairs et mesurables ainsi que d'y associer des mesures d'atténuation ou de contrôle qui lui sont propres.

Pour faciliter la réalisation de cette étape, l'annexe 2 présente des exemples de libellés de risques regroupés par famille.

Un autre bénéfice de l'étape d'identification des risques est de permettre d'éliminer de la liste préliminaire les enjeux qui, après approfondissement, s'avèrent ne pas être des risques. Rappelons en effet qu'un risque n'est pas un objectif ni un enjeu existant. C'est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

Selon le contexte de l'organisation et la nature des risques, la formulation des énoncés de risque peut être travaillée au moyen de rencontres (ateliers) ou d'échanges ciblés avec les parties prenantes de chaque risque. À l'issue de cette étape, le livrable attendu est une liste révisée des risques, dont les énoncés ont été améliorés et précisés.

4.4 Recherche des causes et des conséquences

Un risque comporte généralement une ou plusieurs causes et entraîne des conséquences. Il prend tout son sens en étant lié à un objectif ou à un résultat à atteindre. Il convient alors de répondre aux questionnements suivants : « Que se passe-t-il et pourquoi? », « Quels sont les éléments déclencheurs? », « Que va-t-il se passer si le risque se concrétise? », « Quels sont les effets indésirables provoqués par la matérialisation du risque? ».

Exemples de questions (pour illustration)

Si la personne clé quitte l'organisation, comment le projet peut-il se poursuivre?
Si les systèmes ne sont pas mis à jour, comment la sécurité est-elle menacée?
Si des clauses du contrat ne sont pas respectées, quels recours sont possibles?
S'il y a manquement à l'intégrité, comment notre réputation peut-elle être affectée?

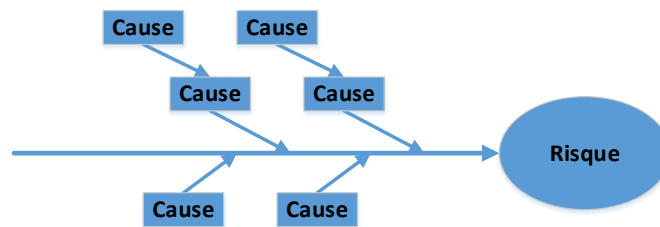
L'effort consacré à rechercher les causes et les conséquences sera particulièrement profitable lors de la phase de traitement des risques. Il permettra en effet d'identifier des mesures

¹⁰ Nicolas Boileau, 1636-1711, écrivain et poète français.

d'atténuation susceptibles d'agir avec pertinence et efficacité sur les causes ou les conséquences des risques, plutôt que de s'en tenir à des mesures génériques et peu ciblées, aux résultats par conséquent incertains.

a) Causes

Plusieurs techniques existent pour rechercher les causes. Parmi celles-ci, le diagramme d'Ishikawa¹¹ est reconnu comme un outil permettant d'illustrer les origines en les priorisant. Les participants identifient les éléments qui exercent une influence plus ou moins directe sur le risque, en essayant de remonter la cascade des causes jusqu'à ses causes profondes.



Une autre méthode utilisée pour remonter aux causes profondes est celle des « cinq pourquoi? », qui permet d'explorer les détails de la chaîne causale en éliminant les hypothèses et les suppositions. Le nombre cinq n'est pas absolu, mais est généralement suffisant pour aboutir à la cause profonde.

Un exemple : risque de conflit d'intérêts lié à un programme de subvention.

Pourquoi un conflit d'intérêts peut-il exister?	Parce qu'un employé peut accorder une subvention à une entreprise qui lui appartient ou à ses proches.
Pourquoi un employé peut-il s'accorder une subvention?	Parce que les employés ne déclarent pas les entreprises dans lesquelles ils ont un intérêt.
Pourquoi les employés ne déclarent-ils pas leurs intérêts?	Un formulaire existe dans le système, mais personne ne fait le suivi à ce sujet.
Pourquoi un tel suivi n'est-il pas fait?	La personne désignée pour faire le suivi a pris sa retraite et personne d'autre ne connaît le système.
Pourquoi personne ne connaît le système?	Parce que le transfert d'expertise n'a pas été fait.

Dans cet exemple, la cause profonde du risque de conflit d'intérêts est liée à l'absence de transfert d'expertise concernant une tâche atténuant ce risque (c'est la raison pour laquelle ces tâches peuvent être désignées « mesure d'atténuation » ou « mesure de contrôle »). Ce cas illustre aussi que chercher les causes liées à un risque peut permettre de révéler l'existence d'autres risques, en l'occurrence, le risque lié au transfert d'expertise.

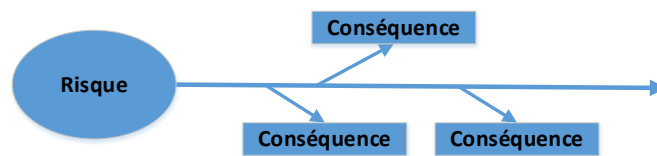
¹¹ Aussi appelé diagramme de causes et effets ou diagramme en arêtes de poisson.

La détermination des causes peut mener à reformuler le risque. Il est recommandé de ne pas hésiter à le faire, lorsque nécessaire.

b) Conséquences

Les conséquences peuvent être positives ou négatives, elles peuvent être réelles ou perçues. En cas de matérialisation d'un risque, des exemples de conséquences peuvent être les suivantes : « le délai de traitement sera plus long », « des données seront perdues », « des pratiques innovantes seront mises en place », « la réputation de l'organisation sera ternie dans les médias », etc.

Pour identifier les conséquences potentielles, les participants sont invités à élaborer des scénarios au cas où le risque se concrétiserait. Les aspects à considérer sont variés, qu'ils portent par exemple sur les activités ou les systèmes, la qualité des services, la réputation, l'impact financier ou juridique, ou sur d'autres facteurs qui pourraient retenir l'attention de la haute direction. Autant les conséquences immédiates que celles qui pourraient survenir plus tard sont à prendre en compte.



c) Autres précisions

Certains risques peuvent avoir des causes ou des conséquences communes. Il est utile de comprendre les interrelations et la dynamique entre eux. Notamment, si un élément déclencheur entraîne la matérialisation simultanée de plusieurs risques (effet domino), il est recommandé d'être attentif aux signes avant-coureurs lorsque c'est possible.

Selon le contexte de l'organisation et la nature des risques, l'étape de recherche des causes et des conséquences peut être réalisée au moyen de rencontres (ateliers) ou d'échanges ciblés avec les parties prenantes de chaque risque. À l'issue de celle-ci, il est attendu que l'information recueillie soit, pour chaque risque, colligée dans une fiche de risque préliminaire (un modèle de fiche de risque est fourni à l'annexe 3). De plus, l'information recueillie peut, lors d'une première itération, être inscrite dans un tableau plus simple que la fiche de risque.

La norme *ISO 31010 – Techniques d'évaluation des risques* accompagne la norme ISO 31000 et présente des informations détaillées sur ces techniques ainsi que plusieurs autres. Nous invitons le lecteur à la consulter.

4.5 Documentation et validation

Savoir ce qu'englobe le risque identifié repose sur une bonne documentation. Ceci facilitera la revue et le suivi effectués ultérieurement, ainsi que le transfert de connaissances envers les personnes qui n'étaient pas là au début des travaux.

Pour clôturer la phase d'identification des risques, une validation formelle des fiches de risques est requise. Celle-ci permet de s'assurer que les risques, les causes et les conséquences sont bien saisis et compris, et qu'une lecture commune par les intervenants a été réalisée.

Cette validation est la base d'une information de qualité. Il est recommandé qu'elle implique l'ensemble des parties prenantes concernées par les risques, quelle que soit la modalité choisie par l'organisation à cette fin.

À l'issue de cette étape, il est attendu que le contenu des fiches de risques portant sur leur identification soit formellement validé. Les fiches validées sont parfois regroupées dans un « registre des risques de l'organisation ».

5- Conclusion : L'essentiel de l'identification des risques

En résumé, quatre éléments sont particulièrement importants à retenir pour identifier les risques :

1. L'identification des risques n'est pas un travail qui se fait seul, la personne responsable de la GIR doit s'adjoindre des représentants provenant des divers secteurs de l'organisation.
2. Des travaux préparatoires doivent être effectués pour rendre les rencontres ou les ateliers plus efficaces.
3. Les énoncés de risques doivent être suffisamment précis pour permettre d'évaluer une probabilité et des impacts.
4. L'identification des risques inclut la recherche des causes et des conséquences qui leur sont liées.

À noter en terminant que, selon l'approche et le périmètre d'application choisis, le premier exercice d'identification ne permettra peut-être pas de capter systématiquement l'ensemble des risques de l'organisation. Pour cette raison, il est recommandé de mettre en place un mécanisme itératif lors de la phase appelée « Suivi des risques » dans le processus de GIR. Ce mécanisme permettra d'actualiser les risques déjà identifiés, de capter des risques qui auraient pu être omis, et de déterminer si des risques ont émergé en fonction de l'évolution du contexte externe et interne.

Comme mentionné en début de document, la phase suivant l'identification est l'analyse et l'évaluation des risques. C'est à ce moment qu'un jugement sera porté en termes de probabilité et d'impact afin de trier les risques par gravité ou priorité.

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

Annexe 1 – Exemple de questionnaire de préparation aux ateliers

L'objectif de ce questionnaire est de fournir un exemple permettant de sonder les participants en amont des rencontres ou des ateliers de GIR¹². Les participants sont invités à répondre sur la base de leurs préoccupations et enjeux, en nommant les événements qui pourraient nuire aux objectifs de leur travail, de leur unité, d'un programme, d'un projet ou d'un service dont ils sont responsables. Les risques seront identifiés lors des travaux ultérieurs.

Gouvernance et orientation stratégique
Définition des rôles et responsabilités, capacité organisationnelle, planification, performance
Ex. : Confusion dans les rôles et responsabilités des intervenants.
Éthique, déontologie, intégrité
Fraude interne ou externe, corruption, favoritisme, discrimination
Ex. : Risque que des pressions internes viennent affecter le travail d'un membre du personnel.
Technologies de l'information
Pérennité de la solution, disponibilité des données, interdépendance avec d'autres solutions, sécurité
Ex. : Connexion non sécurisée avec des systèmes externes.
Santé et sécurité
Blessures physiques à des employés ou citoyens, incident généré par les activités
Ex. : Manque de formation sur les mesures de sécurité au travail.
Ressources humaines
Rareté de la main-d'œuvre, manque d'attractivité, manque d'expertise, formation déficiente
Ex. : Perte d'expertise lors de départs de ressources.
Performance
Tableau de bord, objectif SMART
Ex. : Indicateur non mesurable.
Communications
Communication interne ou externe, barrière linguistique, mise en commun des renseignements
Ex. : Manque de concertation des parties prenantes.
Services à la clientèle
Partie prenante interne et externe, client, partenaire
Ex. : Manque d'appréciation de la solution par les utilisateurs.
Reddition de comptes
Rapport annuel de gestion, rapport d'évaluation, audit
Ex. : Délai de production non respecté, information incomplète.
Conformité
Cadre légal et réglementaire, politique, mise en œuvre de nouvelles politiques
Ex. : Peu de paliers de validation.

¹² Ce questionnaire est une adaptation d'un questionnaire de préparation aux ateliers du ministère des Transports et de la Mobilité durable.

Finances
Coût supplémentaire et récurrent, manque/disponibilité de ressources financières, vérification
Ex. : Absence de suivi sur le budget de dépenses.
Autres
Processus opérationnels, gestion contractuelle, projet, programme, infrastructures, litige

Annexe 2 – Exemples de libellés de risques regroupés par famille

Le tableau ci-dessous présente des exemples de libellés de risques regroupés par famille. Il convient de les adapter à l'organisation.

Famille	Sous-famille	Exemples de libellés
Gouvernance	Vision, mission, valeurs	Incapacité à définir une vision pour l'organisation
		Inadéquation des stratégies avec la mission et les valeurs de l'organisation
	Innovation	Incapacité à développer de nouvelles approches
		Incapacité à évoluer selon les besoins de la clientèle
	Planification stratégique	Incapacité à atteindre les objectifs fixés
		Application inadéquate des politiques gouvernementales
Éthique, déontologie, intégrité	Politiques et procédures	Absence d'un processus de gestion de crise
	Culture et valeurs	Incitatifs à la performance inappropriés
Technologies de l'information	Actifs informationnels	Incapacité à gérer l'obsolescence technologique
	Journalisation	Incapacité à maintenir l'intégrité des journaux
Santé et sécurité	Sécurité des personnes	Sécurité inadéquate du personnel sur les lieux de travail
	Sécurité des biens	Protection inadéquate des équipements
Ressources humaines	Recrutement et rétention	Incapacité à attirer et à retenir le personnel
	Gestion du rendement	Attentes non arrimées avec la performance attendue
Performance	Indicateurs	Inadéquation des indicateurs avec les objectifs
	Communications	Objectifs inconnus du personnel
Communications	Internes	Site intranet non fréquenté
	Partenaires	Gestion des ententes inadéquate
Services à la clientèle	Accueil et renseignements	Incapacité à renseigner la clientèle
	Traitement des demandes	Incapacité à respecter les délais dans la déclaration de services
Reddition de comptes	Bilan de gestion	Manque d'intégrité des données
	Rapport annuel	Information non disponible en temps opportun
Conformité	Gestion contractuelle	Irrégularités dans les documents d'appel d'offres
	Renseignements personnels	Méconnaissance des obligations liées aux renseignements personnels
Finances	Finance et comptabilité	Procédures comptables inadéquates
	Planification et prévisions	Informations erronées dans le processus de planification budgétaire

Annexe 3 – Exemple de fiche de risque

Cet exemple de fiche est un extrait de l'outil de plan développé par le SCT (disponible sur demande). Au stade de l'identification des risques, seules les sections encadrées en rouge ci-dessous doivent être renseignées et validées.

FICHE DE RISQUES														
IDENTIFICATION														
Numéro de risque (identifiant)	1					Date de création ou de mise à jour								
Énoncé du risque						Type de propriétaire								
Description sommaire						Propriétaire								
Famille						Lié à une directive en GIR								
Sous-famille						Lien à un objectif du plan stratégique								
Causes				Conséquences				Mesures existantes associées (voir dans la liste plus bas)						
Cause principale				Conséquence principale				Mesure d'atténuation principale						
Cause no. 2				Conséquence no. 2				Mesure no. 2						
Cause no. 3				Conséquence no. 3				Mesure no. 3						
ANALYSE														
Risque brut / inhérent				Niveau d'exposition actuel :					Réponse au risque					
Impact brut					5 4 3 2 1					Commentaires (facultatif)				
Probabilité brute					5 4 3 2 1									
Niveau de risque brut / inhérent	0				5 4 3 2 1									
Risque net / résiduel					5 4 3 2 1									
Impact net					5 4 3 2 1									
Probabilité nette					1 2 3 4 5									
Niveau de risque net / résiduel	0				1 2 3 4 5									
MESURES D'ATTÉNUATION														
	#	Titre	Description	Statut / Date de mise en œuvre	Indicateur	Cible (% ou texte)	Avancement (% ou texte)	Maturité	Responsable					
Existantes				aaaa-mm-jj										
				aaaa-mm-jj										
				aaaa-mm-jj										
Mettre en œuvre				aaaa-mm-jj										
				aaaa-mm-jj										
				aaaa-mm-jj										
				aaaa-mm-jj										

