

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique  
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique  
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)  
concentration Analyse et développement des organisations

Mémoire intitulé

Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations  
publiques au Québec - 2005 à 2013

Présenté par

**Benoit Ladouceur**

**Avril 2015**

## Le mémoire intitulé

Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations  
publiques au Québec - 2005 à 2013

Présenté par

**Benoit Ladouceur**

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Madame Marie-Christine Therrien, Professeure et présidente

Monsieur Étienne Charbonneau, Professeur et directeur de mémoire

Monsieur Gérard Divay, Professeur titulaire et Examineur

## Remerciements

---

J'aimerais premièrement remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Étienne Charbonneau qui par sa grande rigueur, sa flexibilité et son dévouement a su apporter un support essentiel à la réalisation de ce document. Merci également de m'avoir encouragé à me lancer dans cette opportunité.

Je tiens également à remercier Madame Marie-Christine Therrien et Monsieur Gérard Divay, membres de mon jury qui par leurs judicieux commentaires surent améliorer la démarche, de la présentation du projet au dépôt du mémoire.

J'aimerais remercier mon employeur et plus particulièrement ma superviseuse, Amélie Rouleau, pour la flexibilité d'horaire qu'ils m'ont octroyé. Tu sais toujours chercher le meilleur chez les gens et c'est un plaisir de travailler pour et avec toi.

Mes sincères remerciements à mon grand ami Jean-François Payette, chercheur passionné qui a toujours encouragé chez les autres la quête du savoir. Ton amitié et nos discussions me sont toujours aussi précieuses et je suis honoré de pouvoir compter sur ton amitié.

J'aimerais particulièrement remercier mes parents, Danielle et Marcel Ladouceur, qui ont su me donner des racines ainsi que des ailes tout en m'encourageant à dépasser mes limites. Vous m'avez donné le meilleur départ dans la vie et je vous en serai toujours redevable.

Et finalement, je dois remercier tendrement ma conjointe Magali Barré, pour son support et son amour qui me demeurent essentiels, mais également pour sa tolérance envers un horaire endiablé et trop de projets menés de front. Tu demeures mon centre de gravité et je t'aime encore comme au premier jour.

## Résumé

---

La gestion des risques est présentée dans la littérature comme un processus qui devrait avoir un impact positif sur la performance des organisations publiques. Contrairement à d'autres programmes de gestion de la performance comme les défunts PART aux États-Unis et CPA en Angleterre, il n'y a pas d'évaluation de programme ou d'agence qui soit prévue dans la Loi sur l'administration publique (LAP). Cet exercice fut réalisé sur la base des réponses au questionnaire sur l'application de la LAP du Secrétariat du Conseil du trésor, qui est rempli annuellement par les ministères et les organismes sujets à la loi. La période à l'étude porte de 2004 à 2013. Le questionnaire de mise en œuvre fait le suivi d'utilisation d'outils de gestion de manière annuelle et transversale, et non des résultats obtenus par la mise en œuvre desdits outils. L'implantation d'une démarche intégrée de gestion des risques, les ressources affectées au processus, les outils employés, la vérification interne, les champs d'activités et la planification stratégique sont les thèmes qui sont abordés dans ce mémoire. Le présent mémoire vise à dresser un portrait longitudinal des processus de gestion des risques employés par les ministères et les organismes qui composent le Gouvernement du Québec. Les résultats tendent à démontrer que la gestion des risques est graduellement adoptée par les organisations publiques et que le niveau global de la maturité du processus est à la hausse. Certaines contingences comme le type d'organisation ou la présence d'un responsable viennent influencer l'adoption d'un processus de gestion des risques. Ainsi, les grandes organisations adoptent souvent la gestion des risques de manière plus rapide et les organisations dédiant des ressources ou imputant la responsabilité du processus à quelqu'un voient une augmentation de la présence d'outils encadrant la gestion des risques.

**Mots-clés :** Gestion des risques, Planification stratégique, Gouvernement du Québec, Loi sur l'administration publique.

## Abstract

---

Risk Management, is presented in literature as a process that should have a positive impact on public organization performance. Unlike other performance management programs, such as the now retired PART in the United States of America and CPA in the United Kingdom, the Public Administration Act (PAA) does not include any requirements for program or agency evaluation. This research was completed using data gathered through the questionnaire on the implementation of the PAA, which is answered by ministries as well as agencies that are subject to this regulation and is compiled on a yearly basis by Quebec's Treasury Board Secretariat. This research covers a time period ranging from 2004 to 2013. The questionnaire monitors the implementation of management tools on a yearly and transversal fashion, but does not include the results obtained through the application of said tools. The implementation of an integrated risk management process, the resources allocated to this process, the tools being used, internal verification, the fields of application as well as strategic planning are themes that will be considered within this research. One of the objectives of this research is to establish a longitudinal portrait of the risk management processes that are used by ministries and organizations that are part of Quebec's provincial government. Results from this study points out that risk management is gradually adopted by public organizations. While considering contingency theory, it was established that some contingencies such as the type of organization or the presence of someone who is responsible for the process also influences the adoption of risk management. As such, large organizations tend to be quicker when it comes to increasing their maturity level in risk management, while organizations that assign resources and accountability have more structuring tools available.

**Keywords :** Risk Management, Strategic Planning, Government of Quebec, Public Administration Act.

## Table des matières

---

Introduction .....	1
Le sujet.....	1
La pertinence.....	1
Le contexte.....	3
L'objectif .....	5
Structure du document .....	6
Chapitre 1: Problématique et état de la question .....	8
1.1 La revue de littérature .....	8
1.1.1 Régime de performance.....	8
1.1.2 Théorie des contingences.....	10
1.1.3 Le risque .....	12
1.1.4 La planification stratégique .....	17
1.1.5 Gestion des risques et bénéfices attendus.....	27
1.1.6 Gestion des risques pour les entités publiques .....	31
1.1.7 Gestion des risques de projets .....	38
1.1.8 Meilleures pratiques en gestion des risques .....	40
1.2 Portrait selon le rapport annuel du SCT.....	46
1.3 Cadre conceptuel.....	49
1.4 Hypothèses.....	50
Chapitre 2: Données et méthodologie .....	52
2.1 Méthodologie .....	52
2.2 Échantillonnage .....	52
2.3 Cadre opératoire.....	55
2.4 Structure de la preuve .....	56
2.5 Collecte et analyse des données .....	57
Chapitre 3 : Résultats.....	59
3.1 Implantation d'une démarche .....	59
3.2 Ressources .....	64
3.3 Outils (incluant la vérification interne).....	73
3.3.1 Vérification interne.....	81

3.4	Champs d'activités (incluant la planification stratégique)	85
3.4.1	Plan stratégique	85
3.4.2	Étendue des champs	88
Chapitre 4 : Discussion		99
4.1	Implantation d'une démarche	99
4.1.1	Retour sur les résultats	99
4.1.2	Lien entre l'appétit du risque et l'évitement du blâme	103
4.2	Ressources	105
4.2.1	Imputabilité	105
4.2.2	Ressources	107
4.2.3	Formation	107
4.2.4	Support de la direction	107
4.3	Outils (incluant la vérification interne)	108
4.3.1	Outils de gestion des risques	108
4.3.2	Vérification interne	109
4.4	Champs d'activité (incluant la planification stratégique)	111
4.4.1	Plans stratégiques	111
4.4.2	Champs d'application	111
4.5	Limites et futures opportunités de recherche	114
Chapitre 5 : Conclusion		116
Bibliographie		121
ANNEXE A		131
ANNEXE B		136
ANNEXE C		151
ANNEXE D		154

## Liste des tableaux

---

Tableau 2.1. Description de la variable « Typologie ».....	55
Tableau 3.1. Évolution de l'implantation d'une démarche intégrée de gestion des risques..	59
Tableau 3.2. Description des activités de la direction, des gestionnaires et du vérificateur interne des entités pour l'exercice 2005-2006 .....	65
Tableau 3.3. Répartition du personnel ayant reçu une formation pour l'exercice 2006-2007 .....	68
Tableau 3.4. Proportion des entités ayant un responsable pour l'exercice 2006-2007 .....	69
Tableau 3.5. Nombre de ressources Équivalent Temps Complet affectées à la gestion des risques pour l'exercice 2012-2013 .....	72
Tableau 3.6. Préoccupations de la démarche de gestion des risques pour l'exercice 2004-2005 .....	74
Tableau 3.7. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2005-2006 ....	89
Tableau 3.8. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2006-2007 ....	89
Tableau 3.9. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2007-2008 ....	90
Tableau 3.10. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2008-2009 ..	90
Tableau 3.11. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2009-2010 ..	91
Tableau 3.12. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2010-2011 ..	91
Tableau 3.13. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2011-2012 ..	92
Tableau 3.14. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2012-2013 ..	92
Tableau 3.15. Étendue des champs d'application en fonction du Type d'organisation .....	96
Tableau 3.16. Relation entre la variable « Typologie » et l'étendue des champs d'application de la gestion des risques .....	96
Tableau 3.17. Relation entre le nombre de champs d'activités et la variable « Typologie » pour l'exercice 2006-2007 .....	97



## Liste des figures et schémas

---

Figure 1.1 Traduction libre du modèle SARFIT (Donaldson, 2006, p.21) .....	11
Figure 1.2. Rôle de la planification stratégique (Hendrick, 2003, p.495) .....	19
Figure 1.3. Entités ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques .....	47
Figure 3.1. Implantation de la gestion des risques selon la variable Typologie.....	64
Figure 3.2. Somme des rôles et responsabilités pour l'exercice 2005-2006 .....	67
Figure 3.3. Étendue des moyens d'identification et d'évaluation pour l'exercice 2005-2006 .....	75
Figure 3.4. Étendue des moyens de contrôle et de gestion des risques pour l'exercice 2005-2006 .....	76
Figure 3.5. Proportion des entités ayant une politique de gestion des risques .....	77
Figure 3.6. Évolution de la proportion de vérification de la gestion des risques .....	84
Figure 3.7. Proportion des plans stratégiques avec des éléments de gestion des risques .....	86
Figure 3.8. Nombre d'entités selon le type d'application de la gestion des risques.....	87
Figure 3.9. Évolution du taux d'application de la gestion des risques par champs d'activité .....	98
Figure 4.1. Implantation efficace (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.278).....	102
Figure 4.2. Implantation et érosion de politiques dans le temps (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.279) .....	110
Figure 4.3. Courbe d'implantation par incréments cumulatifs (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.280) .....	113

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

---

**INSPQ** Institut national de santé publique du Québec

**LAP** Loi sur l'administration publique

**NMP** Nouveau Management Public

**SARFIT** « Structural Adaptation to Regain Fit »

**SCT** Secrétariat du Conseil du trésor

## **Introduction**

---

### **Le sujet**

Les entités publiques opèrent dans un environnement complexe et mouvant avec des contraintes de plus en plus importantes. Elles doivent opérer de façon efficace et efficiente, dans un contexte où l'information circule rapidement et où de nouvelles menaces émergent sur une base régulière. Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, les employés de l'État doivent prendre une multitude de décisions, sans pouvoir compter sur une information parfaite. Au cours des dernières décennies, la gestion des risques fut présentée comme une démarche permettant une meilleure gouvernance et favorisant l'atteinte des objectifs d'une organisation (ISO, 2009, p.V). La gestion des risques est devenue un passage obligé pour plusieurs administrations publiques, l'exigence de pratiquer cette dernière étant souvent enchâssée dans des cadres réglementaires ou des processus internes. Si la nécessité de conduire des activités de gestion des risques est un requis pour plusieurs organisations publiques, il apparaît que peu de travail fut effectué afin de dresser le portrait ou les effets de ces dernières. Ce mémoire dressera un portrait des activités de gestion des risques des ministères et organismes publics du gouvernement du Québec, afin d'augmenter la connaissance académique sur le sujet et de dégager des tendances.

### **La pertinence**

L'écart entre les ressources budgétaires disponibles et les besoins des citoyens augmentant, les administrations publiques ont une plus grande responsabilité pour maximiser le retour ou les avantages obtenus sur la base des budgets publics, que ce soit en adoptant de meilleures méthodes de gestion, ou en choisissant les projets associés au meilleur rapport coût-bénéfice (Yin *et al*, 2009, p.470). Les élus de même que les gestionnaires doivent ainsi prendre des décisions et financer ces dernières, souvent sur la base d'informations fragmentaires, dans un contexte d'incertitudes et en tenant compte de plusieurs critères comme la minimisation du coût sans compromettre les critères de succès (Liang et Wey, 2013, p.129). Une fois qu'une décision est prise, il convient également de l'exécuter d'une manière efficace et efficiente. La gestion des risques se préoccupant notamment de l'effet

des incertitudes sur l'atteinte des objectifs d'une entité, elle devrait en principe permettre d'anticiper les facteurs susceptibles d'avoir des impacts positifs et négatifs, puis de considérer comment respecter la tolérance au risque de l'entité en question en préconisant une approche permettant d'optimiser l'exposition au risque (réduction des menaces et support aux opportunités). Quoiqu'il existe un grand nombre de rapports de firmes de consultants, de groupe de pensées (« Think tanks ») et de différentes organisations publiques qui mentionnent l'importance de la gestion des risques, l'implantation de cette dernière dans l'administration publique au Québec et ailleurs est un sujet qui demeure peu abordé dans la recherche. Par exemple, Loan (2012, p.5) mentionne comme contrainte dans sa thèse que suivant le manque d'études scientifiques sur la gestion des risques dans les organisations gouvernementales, il lui était impossible de préparer une hypothèse formelle, devant alors se cantonner à une étude de type exploratoire. Il semble que l'état des connaissances dans le domaine n'a pas beaucoup progressé depuis. De plus, plusieurs études ne viennent pas disséquer l'implantation même de la gestion des risques, mais utilisent plutôt des indicateurs de maturité par proxy, par exemple la présence d'un responsable de la gestion des risques. Ce faisant, elles ne questionnent pas la manière dont la gestion des risques est appliquée (Mikes et Kaplan, 2014, p.9). Ces auteurs critiquent également le fait que plusieurs études utilisent des variables qu'ils qualifient de simplistes pour représenter des comportements complexes, ce qui vient diminuer l'efficacité du peu de recherche dans le domaine (Mikes et Kaplan, 2014, p.9). Un exemple de ces simplifications est l'emploi de variables dichotomiques (présence ou absence) pour expliquer des phénomènes comme la présence d'un système de gestion des risques. L'utilisation d'une échelle ou d'un continuum pour présenter le niveau d'adoption serait plus judicieuse. Il est donc encore intéressant de dresser le portrait de la gestion des risques et de son évolution, particulièrement dans le contexte québécois où ces méthodes sont peu abordées.

S'il semble exister un consensus au sujet de l'utilité de la gestion de risques dans les administrations publiques, le tout est présenté avec peu de preuves empiriques convaincantes. La gestion des risques nécessitant des ressources, il conviendrait de valider si le processus donne des résultats proportionnels aux efforts investis, et si les entités à

l'étude progressent au niveau de la maturité. Il faut toutefois présenter un portrait avant de pouvoir évaluer l'efficacité d'un phénomène. La contribution attendue du mémoire est donc d'améliorer les connaissances au sujet de l'implantation de la gestion des risques dans les organisations publiques soumises à la Loi sur l'administration publique (LAP).

### **Le contexte**

Les méthodes de gestion en administration publique ne sont pas des processus statiques, mais bien des outils évoluant dans le temps. Au cours des dernières décennies, la planification stratégique, la gestion par résultats et la gestion des risques furent ajoutées à l'arsenal des outils de gestion des administrations publiques. Comme il le sera démontré au cours de la revue de littérature, le but avoué de ces méthodes est d'améliorer la gestion et la gouvernance des organisations publiques par une rationalisation des décisions. Face à la perception que la gestion des risques faciliterait l'efficacité des organisations publiques, il est naturel qu'il existe une volonté de veiller à son application.

La nécessité d'intégrer la gestion des risques à la gouvernance de ministères, d'agences ou de sociétés d'État est prévue dans plusieurs lois au Canada et au Québec, mais les obligations réglementaires établissant la qualité du processus à implanter sont moins contraignantes. Il demeure ainsi un manque de clarté dans la législation au Québec sur ce qui constitue un processus de gestion des risques, voire même dans ce qu'est un risque. Afin de prendre un exemple spécifique, l'article quatre de la Loi sur Infrastructure Québec (Gouvernement du Québec, 2010b) inclut dans la mission de l'organisation la nécessité d'une gestion des risques qui soit optimale, sans toutefois expliciter ce concept. Au niveau des sociétés d'État au Québec, l'obligation générale de procéder à la gestion des risques est prévue dans l'article 15 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (Gouvernement du Québec, 2012c). Ce dernier prévoit l'émission d'une politique de gestion des risques par les sociétés d'État, alors que l'article 24 de la même loi stipule que le comité de vérification devra s'assurer qu'un processus de gestion des risques est en place. Si la nécessité de la présence d'un processus est clairement identifiable dans la loi, les modalités de son déploiement et les requis minimaux n'y sont encore une fois pas fixés. Pour le SCT, « la

démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles est un processus systématique, continu et proactif permettant de cibler les zones de risque à l'intérieur d'une organisation et de mettre en place des systèmes de contrôle adéquats afin d'atteindre les objectifs visés par l'organisation » (Gouvernement du Québec, 2007, p.26). Pour le gouvernement du Québec, « la gestion des risques est une approche systématique et proactive qui consiste à déterminer la meilleure voie à suivre en tenant compte des risques, entendus comme étant de l'incertitude relativement à l'atteinte des objectifs » (Gouvernement du Québec, 2014b, p.41). Sur une base annuelle, le SCT utilise un questionnaire pour dresser un portrait de l'application de la LAP par les ministères et les organismes qui sont assujettis à cette dernière. Le questionnaire de mise en œuvre fait le suivi d'utilisation d'outils de gestion de manière annuelle et transversale, et non des résultats obtenus par la mise en œuvre des dits outils. Contrairement à d'autres programmes de gestion de la performance comme les défunts PART aux États-Unis et CPA en Angleterre, il n'y a pas d'évaluation de programme ou d'agence qui soit prévue dans la LAP. Les réponses fournies à ces questionnaires font par la suite l'objet d'une analyse descriptive et d'un suivi sur l'évolution de certains indicateurs par rapport aux années antérieures. Par la suite, les résultats sont communiqués par le biais d'un rapport annuel remis au président de la chambre. L'implantation d'une démarche intégrée de gestion des risques, les ressources affectées au processus, les outils employés, la vérification interne, les champs d'activités et la planification stratégique sont les thèmes qui sont abordés dans ce mémoire. Il est également intéressant de souligner que le questionnaire du SCT utilise plusieurs questions portant sur la gestion des risques alors que la LAP elle-même n'impose aucune exigence d'application de cette dernière. Ce sont plutôt des lois constitutives et des guides administratifs qui mentionnent aux différentes entités la nécessité d'avoir un processus de gestion des risques. Dans ce contexte, la question de recherche qui structurera le présent est mémoire sera « Quel est le portrait de la gestion des risques dans les entités publiques soumises à la Loi sur l'administration publique, tel que défini par le Secrétariat du Conseil du trésor »?

## **L'objectif**

Lors du dépôt du projet de mémoire, l'objectif initial était de valider s'il existe un lien entre l'application des méthodes de gestion des risques et la performance des entités publiques en matière de projets. La méthode proposée était de créer un indicateur de maturité en matière de gestion des risques, puis de valider si ce dernier était associé à l'atteinte des cibles budgétaires et financières des projets du gouvernement. Cet indicateur devait être basé sur les réponses au questionnaire annuel sur l'application de la LAP. Ce questionnaire est cependant transversal et les rapports du SCT sur la mise en œuvre de cette réglementation sont également transversaux. La structure du questionnaire et la nature des questions qui sont posées sont sujettes à de nombreux changements. La création d'un indicateur uniforme de la maturité initialement envisagé était donc problématique. Il aurait ainsi fallu créer un indicateur de maturité différent pour chaque année, ce qui vient limiter le potentiel de suivi dans le temps. De plus, il existe un grand nombre de définitions de succès pour les réformes, projets et politiques publiques, selon si nous priorisons le respect du budget, de l'échéancier, l'atteinte des objectifs principaux ou la satisfaction des parties prenantes (Boston, 2000, p.26). Ceci vient donc également nuire à la validation de l'efficacité de la gestion des risques. Devant ces limitations et l'état du savoir sur la gestion des risques, l'objectif fut révisé afin de contribuer utilement à l'avancement des connaissances. En l'absence d'une mesure de résultats suite à la mise en place de la gestion de risques et étant donné l'état embryonnaire des connaissances sur les tendances au recours à la gestion de risques au gouvernement du Québec, le présent mémoire vise à dresser un portrait longitudinal des processus de gestion des risques employés par les ministères et les organismes provinciaux au Québec, notamment en approfondissant l'analyse réalisée par le SCT.

Des thèmes comme les différences entre les ministères et les organismes, l'impact de l'application de ressources et l'intégration de la gestion des risques à la planification stratégique seront considérés. Ce faisant, il s'agit d'un premier pas afin de dresser un portrait de la maturité en gestion des risques, de valider la manière dont la gestion des risques progresse dans le temps ainsi que de vérifier si les ressources investies en gestion

des risques engendrent des résultats concrets et positifs sur le processus lui-même. Finalement, la littérature scientifique de même que les textes des organisations publiques ou des grandes firmes de consultants mentionnent de nombreuses meilleures pratiques, leçons apprises ou facteurs de succès qui doivent permettre l'optimisation de l'implantation. L'un des objectifs de cette recherche est de souligner comment certains de ces facteurs de succès sont reliés à des indicateurs de maturité, telle l'étendue des champs d'application de la gestion des risques ou la présence d'une politique. Afin d'atteindre ces objectifs, des méthodes de nature quantitatives et qualitatives seront employées, sur la base de données du Secrétariat du Conseil du trésor.

### **Structure du document**

Dans un premier temps, une revue de littérature sera conduite afin de bien définir les concepts, de voir quelles sont les attentes au niveau de l'implantation d'un processus de gestion des risques ainsi que pour souligner les éléments qui sont généralement reconnus comme de bonnes pratiques. Dans le cadre de cette revue de littérature, la gestion des risques sera rattachée à deux théories, soit les régimes de performance de Talbot (en incluant les leviers d'influence de Hood), ainsi qu'à la théorie des contingences. Par la suite, c'est le concept de risque qui devra être défini, avant de couvrir ses implications avec la planification stratégique. Le prochain élément qui sera approfondi sera le concept de gestion des risques et de voir quel est l'avantage attendu de l'application de ces méthodes. La gestion des risques stratégiques provenant au moins partiellement du domaine privé, il conviendra par après de discuter de son application dans le domaine public. Par la suite, une section couvrira la gestion des risques dans les projets, comme il s'agit d'un enjeu parfois plus complexe pour les organisations publiques. Finalement, la littérature regorge de facteurs de succès, de meilleures pratiques et de leçons apprises, une recension sera effectuée afin d'en identifier certaines grandes lignes. Comme le SCT présente une portion de ces données sur une base annuelle, les grandes conclusions de leurs analyses seront également présentées. Par la suite, un cadre conceptuel sera présenté afin de bien définir la manière dont les différents outils devraient s'articuler pour accroître la performance des



entités publiques. Les hypothèses de même que la méthodologie qui est proposée seront alors détaillées, avant de présenter les résultats et d'en discuter.

## **Chapitre 1: Problématique et état de la question**

---

L'application des méthodes prévues dans la LAP devrait mener à une meilleure gestion, mais certains bénéfices devraient être de nature quantitative et mesurable alors que d'autres avantages devraient être de nature qualitative et plus intangible. Peu d'analyses empiriques détaillées de l'application des processus de gestion des risques dans les organisations publiques sont présentées dans la littérature. Cette dernière se concentre davantage sur des études de cas ou la présentation de justifications théoriques sur les raisons qui supportent les efforts déployés afin de soutenir un processus de gestion des risques. Le portrait dressé sur une base annuelle par le SCT est une initiative permettant de faire le suivi des progrès et montre une volonté de suivi qui est louable. Cependant, l'analyse de ces données pourrait être effectuée et diffusée de façon plus complète afin d'en tirer des conclusions plus précises et possiblement d'identifier des opportunités d'amélioration, particulièrement dans un contexte où la preuve définitive de l'utilité de la gestion des risques reste à faire.

### **1.1 La revue de littérature**

Tel qu'indiqué en introduction, la gestion des risques est un domaine où l'objet d'étude souffre d'une certaine licence au niveau de sa définition. Elle est largement représentée dans la littérature, mais son efficacité n'est pas démontrée sur une base régulière et de façon empirique. Son application au processus de planification stratégique est également peu représentée dans la recherche. La gestion des risques peut être considérée comme un élément du régime de performance qui est proposé par le SCT à travers la LAP, ce qui sera discuté dans la prochaine section de ce document.

#### **1.1.1 Régime de performance**

Les relations intragouvernementales entre le SCT et les ministères et organismes du gouvernement du Québec autour de la mise en œuvre et du suivi de la LAP se qualifient comme un régime de performance (Talbot, 2010, p.81). Talbot mentionne deux

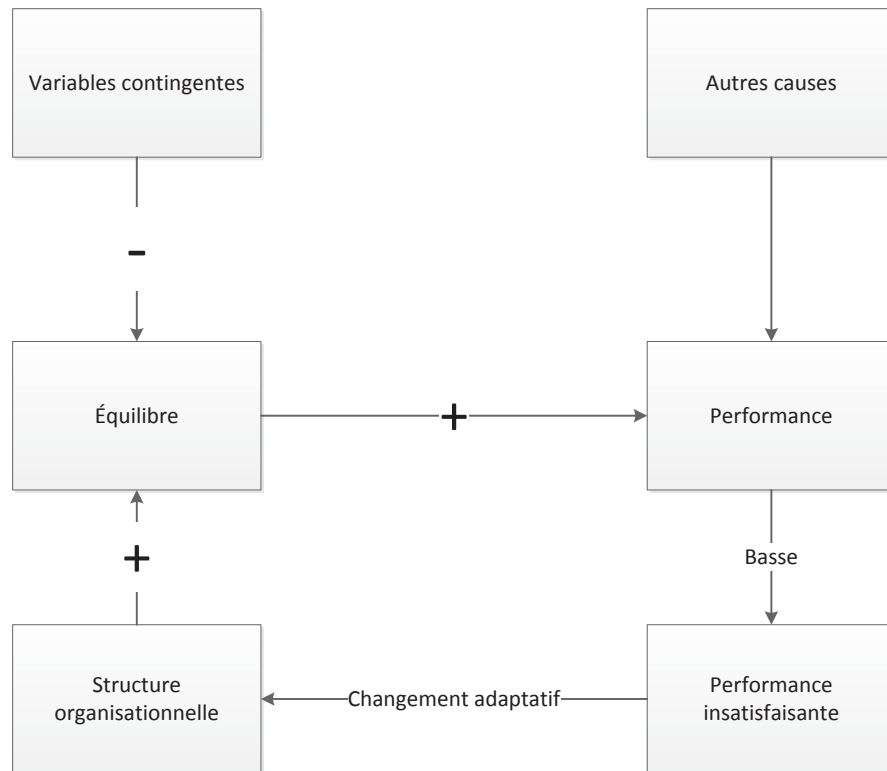
composantes à un régime de performance, la première étant le contexte institutionnel qui présente quelles entités ont un devoir à jouer au niveau de la gouvernance des organisations et des programmes. Par son rôle de conseil au niveau de la gestion des ressources budgétaires, humaines, matérielles et informationnelles de l'État, ainsi qu'avec les lois qui lui viennent en support dans ces fonctions, le SCT opère définitivement dans cette perspective (Secrétariat du Conseil du trésor, site internet B). La seconde composante qui est mentionnée par Talbot consiste en la nature des interventions devant supporter la performance. L'application de la Loi sur l'administration publique de même que le suivi sur son implantation tombent également sous la responsabilité du SCT, le tout représentant des interventions qui visent à améliorer la performance des entités publiques. Talbot rappelle par la suite les leviers d'influence qui sont proposés par Hood, un organisme central ayant quatre types d'outil pour influencer les organisations prenant part à un régime de performance; soit la collecte d'information (« nodality »), l'autorité légitime (« authority »), les ressources financières (« treasure »), et le contrôle sur les ressources (« organization ») (Talbot, 2010, p.99). Ces outils peuvent être de nature plus ou moins coercitive, mais devraient dans tous les cas avancer les objectifs de l'organisation. Talbot dresse la liste des leviers qui sont disponibles pour différents types d'entités (Talbot, 2010, p.101). Ainsi, les organismes centraux (« Core executive »), comme le SCT, ont accès à l'ensemble de ces leviers, alors que les auditeurs n'ont par exemple accès qu'à la collecte d'information ainsi qu'à l'autorité légitime (Talbot, 2010, p.101). Talbot spécifie que ces jugements sont générés par l'auteur et que davantage de recherche est requise pour établir empiriquement le pouvoir que les régimes de performance ont (Talbot, 2010, p.101). Dans le contexte de la LAP, le levier que le SCT utilise pour influencer les organisations serait à première vue l'autorité, étant donné les requis qui sont inscrits dans la loi. Il convient cependant de rappeler que la LAP ne comprend aucune obligation d'appliquer la gestion des risques, ce qui vient diminuer l'applicabilité de ce levier, comparativement à d'autres exigences de la LAP qui sont prévues directement dans la loi, comme la création d'un plan stratégique. La gestion des risques tombe donc plutôt sous la coupe de la collecte d'informations, comme les questionnaires sur l'application de LAP couvrent inmanquablement cet aspect. Il s'agit cependant d'un moyen moins puissant, surtout s'il n'est pas lié à l'octroi de ressources ou à

des conséquences négatives en cas de refus d'obtempérer. L'un des objectifs de ce mémoire sera de faire le suivi de l'application de la gestion des risques, dans un régime de performance et de voir si les leviers d'influences ont un impact. Le présent mémoire permettra donc, dans un contexte québécois, de raffiner la théorie de la planification en y ajoutant la gestion des risques (Boyne, 2010, p.61) tout en abordant les propositions de Talbot (2010, p.101) sur les possibilités d'influencer les comportements des organisations dans un régime de performance.

S'il est important de regarder l'implantation d'un régime de performance sous l'angle du SCT, il convient également de l'examiner sous l'angle des entités qui doivent effectuer cette implantation. La théorie des contingences sera employée à ces fins.

### **1.1.2 Théorie des contingences**

Une théorie très générale pour expliquer les meilleures pratiques qui sont choisies par une organisation est la théorie des contingences, où ce qui est adopté dépend de la situation (Schoech, 2006, p.1). Cette théorie cherche à identifier et évaluer les conditions sous lesquelles des phénomènes vont probablement se produire (Schoech, 2006, p.1). Les contingences sont des relations communes entre deux phénomènes, ces dernières pouvant être un objectif (profitabilité ou développement social, bien défini ou flou), le niveau de structure (centralisation ou décentralisation), des ressources (en expansion ou en réduction) ou un contexte réglementaire fort ou faible (Schoech, 2006, p.2-3). Les contingences sont donc propres à chaque organisation, quoique plusieurs organisations puissent partager les mêmes contingences. Schoech mentionne que cette théorie fut souvent critiquée comme étant simpliste, puisque la réponse à toute question est souvent « cela dépend » (Schoech, 2006, p.1). Ceci résulte en un pouvoir explicatif plutôt faible. L'une des améliorations qui fut apportée à la théorie des contingences afin d'augmenter son pouvoir prédictif est le modèle SARFIT (pour « Structural Adaptation to Regain Fit ») qui peut être traduit librement en « Adaptation Structurelle pour Regagner l'Équilibre ». La figure suivante présente le concept général du modèle.



**Figure 1.1 Traduction libre du modèle SARFIT (Donaldson, 2006, p.21)**

L'essence de cette théorie est que les variables contingentes tendent à supporter ou à nuire à l'atteinte d'un équilibre optimal pour une entité (Donaldson, 2006, p.20). Cet équilibre, supporté par d'autres causes, permet à l'entité d'atteindre un certain niveau de performance. Si la performance est insuffisante, un changement adaptatif se manifestera, ce qui modifiera la structure de l'organisation et pourra ramener l'équilibre, ce qui devrait à nouveau permettre d'assurer une performance adéquate, jusqu'à ce que la modification des structures et des contingences (croissance, adoption trop importante d'innovations, etc.) vienne à nouveau compromettre l'équilibre. Par une analyse empirique de 87 organisations, présentes dans cinq pays et en utilisant le cadre SARFIT, Donaldson a validé que les organisations à l'équilibre sont plus performantes, que les contingences de stratégie et de structure affectent la performance et également qu'un déséquilibre précède normalement un changement permettant l'adaptation (Donaldson, 2000, p.292). Afin de permettre cette boucle de rétroaction pour adapter l'organisation, il est nécessaire que cette dernière soit en

mesure d'apporter les changements structuraux requis pour s'adapter, mais aussi que les critères de performance soient clairement compris et que les preneurs de décision aient une bonne compréhension de l'impact attendu du changement structurel désiré. Le manque de liens entre l'application de la LAP et la performance des organisations est ici un frein à la vérification de cette théorie dans le contexte québécois.

### **1.1.3 Le risque**

Il faut détailler ici un constat très important; il n'existe pas de définition unique et globalement acceptée du concept de risque dans les différentes entités formant l'administration publique, que ce soit au Québec ou ailleurs. En effet, ce dernier peut être vu comme la simple mention d'une menace (impact sur la santé) ou encore comme une expression de la volatilité dans un domaine comme la finance (Power, 2004, p.13-14). Les processus de gestion des risques des différentes entités du gouvernement sont publiés dans plusieurs guides qui n'emploient pas nécessairement les mêmes définitions. Par exemple, le Ministère de la Sécurité publique du Québec utilise une définition essentiellement négative où le risque est « la combinaison de la probabilité d'occurrence d'un aléa et des conséquences pouvant en résulter sur les éléments vulnérables d'un milieu donné » (Gouvernement du Québec, 2008b, p.44). Cette définition du risque renvoie à l'idée de conséquences adverses et de crise, ce qui est normal pour une entité qui vise essentiellement à protéger les citoyens contre des menaces. Selon une autre définition du gouvernement du Québec, le risque est « la possibilité qu'un événement survienne et affecte négativement l'atteinte des objectifs d'une organisation » (Gouvernement du Québec, 2014c, p.1). L'aspect de menace est à nouveau présent, cependant cette dernière a un impact potentiel sur l'atteinte des objectifs de l'organisation, ce qui la rend plus large comme elle peut englober des impacts de toute catégorie, selon les objectifs prévus par l'organisation. Un des défis de ce type de définition est qu'il est nécessaire d'avoir cernés des objectifs précis afin de pouvoir identifier et évaluer les impacts de risques sur ces derniers. En ce qui a trait à la gestion de projets, une troisième définition est présente. La gestion des risques de projets, telle qu'utilisée par Infrastructure Québec, est directement inspirée du Project Management Institute et de son standard nommé Project Management

Body of Knowledge (Project Management Institute, 2008, p.442). Selon le guide méthodologique de gestion des risques d'Infrastructure Québec et le Project Management Institute « Un **risque** est un **événement** ou une condition possible dont la **concrétisation** aurait un **impact** positif ou négatif sur les **objectifs** du projet » (Infrastructure Québec, 2013, p.3). Ici, le risque est donc davantage une déviation à la planification, ce qui peut être négatif (retard de livraison de matériaux menant à des délais supplémentaires) ou positif (les mêmes matériaux étant livrés à l'avance permettant de devancer l'échéancier). Pour sa part, le SCT soutient ouvertement la définition de la norme ISO 31000 (Secrétariat du Conseil du trésor, page internet A). La norme ISO 31000 se veut une référence internationale en matière de gestion des risques. Elle vise à proposer un cadre de référence qui permette l'application de la gestion des risques dans tout type d'environnement ou de contexte, y compris les organisations publiques. Selon cette dernière, le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs d'une organisation (ISO, 2009, p.1) ce qui l'approche de la définition qui est employée pour les projets majeurs. Un risque peut donc représenter une déviation potentielle dans plusieurs catégories d'impact, qu'il s'agisse d'une situation liée au développement durable, de l'incapacité de respecter une convention de performance, de dommages affectant la réputation, d'un retard dans la production d'un livrable ou d'un dépassement de coûts. Les risques peuvent être négatifs ou positifs selon cette définition, comme cette dernière est basée sur une variation potentielle par rapport à une cible donnée. En l'absence d'une définition standardisée, il devient compliqué d'implanter un processus de gestion uniforme dans l'ensemble des entités composant la fonction publique. Un élément qui demeure central, peu importe la définition qui est employée, est l'idée que « le risque est une notion permettant de qualifier une situation et d'agir en conséquences » (Therrien, site internet, p.1). L'acte administratif de gérer les risques est donc un exercice de priorisation et d'allocation des ressources afin de réagir à un ensemble de possibles futurs. Ce faisant, la gestion des risques est intimement liée à la prise de décisions tactiques et stratégiques.

Selon Howell *et al.* (2010, p.258), l'incertitude peut comprendre le risque probabiliste ou le manque de connaissance au niveau des résultats, mais aussi l'ambiguïté ou le manque de

clarté sur les paramètres situationnels. Que cette connaissance soit disponible par le biais de recherches supplémentaires ou qu'il s'agisse d'une incertitude probabiliste, son manque vient réduire la capacité d'un décideur à prendre la décision optimale. Lochte (2012, p.5) mentionne aussi que l'incertitude fait référence au manque d'information pertinente pour prendre une décision. En parlant de risques dans les projets, il soutient ainsi la perspective que le risque est principalement épistémique, par opposition au risque probabiliste (Lochte, 2012, p.8). Ce faisant, l'information est plus rare en début de projet, alors que beaucoup de décisions doivent être prises à ce moment. Un parallèle peut ici être établi avec la planification stratégique qui fait face aux mêmes défis, en tentant de permettre la prise de décision par rapport à des événements qui peuvent être lointains. L'incertitude peut également provenir de changements dans l'environnement externe d'une organisation. Par exemple, dans le cas d'une administration publique, un changement de parti au pouvoir pourra influencer grandement les objectifs et moyens déployés. Dans un contexte d'incertitudes et de transitions rapides, les administrations publiques doivent prendre des décisions nombreuses et possiblement lourdes de conséquences, sur la base d'informations imparfaites. Pour Vatra *et al.* (2010, p.518), il est important de considérer que le risque n'est pas l'incident qui est déjà en train de se produire (ce qui est un fait), mais plutôt les événements que nous devinons et qui pourraient se dérouler dans le futur. Pour qu'un risque se matérialise, il faut également que l'événement identifié rencontre une vulnérabilité. Une organisation hypothétique jouissant d'un budget illimité ne serait ainsi pas menacée par l'éventualité d'un dépassement de coûts dans son budget.

Il existe également une conception constructiviste du risque, qui s'oppose à la vision objectiviste où le risque est quantifiable ou mesurable. Stahl *et al.* (2003, p.19) soutiennent que le risque étant une perception d'un événement potentiel, il est impossible d'en assurer l'objectivité. Un des tenants de base de la perspective constructiviste est que la réalité est créée socialement par les acteurs qui sont partie prenante de cette même réalité, les expériences et les rôles de chacun y contribuant (Lochte, 2012, p.4). Pour les personnes adoptant cette vision, un processus de gestion des risques ne pourra pas être une solution idéale comme le risque n'a pas de réalité en lui-même et que nous n'avons d'emprise que



sur la perception des acteurs. Au niveau de l'interface entre les administrations publiques et les citoyens, il convient de souligner que les gestionnaires publics ont une vue plus technocratique des risques alors que les citoyens considèrent plus comment ces risques peuvent les affecter et si la distribution des risques est juste (Eckerd, 2014, p.617). Cette confrontation entre des perspectives que nous pouvons presque qualifier d'objectivistes contre constructivistes entraîne son lot de difficultés. Par exemple, pour certains le risque est quelque chose qui doit être géré alors que pour d'autres il s'agit de quelque chose qu'il faut avant tout éviter (Eckerd, 2014, p.617-618). La réalité est davantage une perspective hybride où un risque jouit à la fois d'une existence propre, mais qu'il est également appréhendé à travers les perceptions cumulées des acteurs impliqués. La culture a par exemple un impact sur la perception du risque, certains peuples ayant plus tendance à l'attribution interne des événements (y voir leur responsabilité engagée) alors que d'autres cultures ont davantage tendance à attribuer des événements à des causes externes (de Camprieu *et al*, 2007, p.691). Une portion du risque étant sujette à des biais perceptifs, il convient d'intégrer le plus grand nombre de points de vue durant une évaluation, afin d'en arriver à un portrait complet (Osipova et Eriksson, 2012, p.3). Le travail collectif est donc important pour parvenir à une bonne représentation du risque. Somme toute, il est important de ne pas négliger les dimensions psychologiques et cognitives du risque, quoique le questionnaire du SCT ne vise pas à approfondir cet élément. Il existe des tentatives plus récentes de réconcilier les deux approches (Therrien, p.2), cependant la nature des questions présentes dans la démarche du SCT tendent vers une interprétation bureaucratique et objectiviste du risque, ce qui sera la position évaluée dans le présent mémoire.

Les risques stratégiques sont un autre type de risques qui demeurent importants dans un contexte d'application globale d'un processus de gestion. Les risques stratégiques sont ceux qui sont associés avec la décision de déployer une stratégie donnée, avec les incertitudes quant à l'exécution de cette dernière ou avec le changement dans le temps qui empêche l'atteinte des objectifs de l'organisation (Cooper, 2010, p.7). Récemment, plusieurs organisations se sont rendu compte de l'utilité de penser à la gestion des risques en termes

stratégiques (Berg et Tideholm, 2012, p.2). Les risques stratégiques forment souvent des problèmes complexes, étant donné leur perspective à long terme, la pluralité des acteurs concernés et la criticité de leurs impacts potentiels pour les organisations. Dans les dernières décennies, un plus grand nombre de politiques devinrent intersectorielles, débordant du cadre d'une seule entité (Divay *et al*, 2013, p.2). Ces dossiers complexes peuvent concerner plusieurs acteurs qui ont des priorités différentes et des processus administratifs distincts. La collaboration intersectorielle se situe dans une mouvance où les frontières représentant les zones d'influence des différentes entités évoluent avec le temps (Divay *et al*, 2013, p.4). Ces mouvements peuvent rendre les collaborations futures incertaines, ce qui est générateur d'autant de risques qui doivent être adressés par un processus prospectif. Il existe deux types de problèmes, ceux que l'on peut qualifier de simples ou « tame » et ceux qui peuvent être appelés complexes ou « wicked » (Berg et Tideholm, 2012, p 10). Les problèmes complexes émergent lorsque des objectifs concurrents se font face dans un contexte aux multiples interactions et lorsqu'il n'y a pas une unique bonne solution permettant de résoudre le problème. La comparaison mathématique entre les problèmes simples et complexes serait de mettre d'un côté l'algèbre linéaire où une solution unique existe, où les variables ont des valeurs fermes et où les relations sont fixes, et de l'autre l'algèbre non linéaire où les variables d'une équation s'influencent mutuellement. La résolution de problèmes linéaires est plus simple alors que la résolution de problèmes non linéaires passe souvent par l'expérimentation. L'incertitude autour d'un problème complexe est plus grande et il est important de pouvoir la cerner pour en tenir compte, comme les organisations publiques n'ont pas toujours le loisir de procéder à des essais et qu'elles ne peuvent simplement choisir de ne pas trouver de réponse à un problème. La gestion des risques devrait être un contributeur important pour assurer la résolution de problèmes complexes, causés notamment par un ensemble de futurs potentiels selon les positions des différents acteurs.

#### **1.1.4 La planification stratégique**

La planification stratégique est un effort rationnel d'anticipation du futur qu'une personne ou un groupe de personnes applique dans le but de définir puis d'atteindre des objectifs précis. Elle fut aussi présentée comme un effort discipliné pour obtenir des décisions fondamentales et des actions pour définir ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fera et comment elle le fera (Bryson, 1988, p. 74). Une planification rationnelle contraint les dirigeants à clarifier les objectifs de leur organisation, ce qui permet en théorie de mieux allouer les ressources et de communiquer les objectifs aux membres des équipes qui pourront alors contribuer au succès (Poister, 2010, p. 248). La planification stratégique force les gestionnaires à penser systématiquement au futur et à l'environnement des organisations, à identifier les priorités et à évaluer ce qui susceptible de fonctionner ou non (Berry, 2007, p. 331). La planification stratégique vise également à identifier les menaces et les opportunités futures puis à développer des stratégies visant à y répondre, avant de mettre en place un système de contrôle pour s'assurer que l'organisation garde le cap sur l'atteinte de ses objectifs (Ugboro, Obeng et Spann, 2011, p. 89).

##### **1.1.4.1 Planification stratégique et prise de décision**

Les incertitudes et le risque peuvent empêcher l'État à parvenir à une allocation optimale de ses ressources ou encore à l'atteinte de ses objectifs. Ceci peut par exemple provenir de la mauvaise priorisation de ressources basée sur des informations inadéquates, comme les coûts réels d'une activité qui seraient plus élevés qu'initialement prévu. Ces incertitudes peuvent faire partie du contexte ou encore provenir du fait que les acteurs ne sont pas totalement rationnels et que leurs choix ne peuvent pas toujours être anticipés uniquement sur la base de leur utilité. La planification vise à améliorer la performance, notamment en prévoyant les changements dans l'organisation et son environnement (Boyne, 2010, p.61). Une idée centrale de la théorie de la planification (« planning theory ») est que la raison peut être utilisée pour contrôler les comportements futurs et le succès de l'organisation (Boyne, 2010, p.61). Il existe deux perspectives en théorie de la décision, la première étant l'approche rationnelle où le preneur de décision devient conscient d'un problème, identifie son objectif, soupèse les alternatives et fait son choix selon le mérite respectif de chaque

option (Cienfuegos Spikin, 2012, p.103). Cette approche est idéale, mais dans la réalité le gestionnaire ne dispose pas de l'information complète. C'est ce qui est assumé dans les approches descriptives de la théorie de la décision (Cienfuegos Spikin, 2012, p.104). Dans cette optique qui est plus réaliste, mais qui vise également la prise de décision rationnelle, le preneur de décision ne connaît pas toutes les conséquences futures de ses choix, et il n'a pas le temps ou les moyens d'aller chercher toute l'information requise pour effectuer un choix complètement rationnel. Par exemple, une méthode rationnelle comme l'analyse coût-bénéfice ne sera pas toujours capable de considérer les multiples conséquences intangibles qui sont susceptibles d'affecter la performance future de l'organisation (Cienfuegos Spikin, 2012, p.108). Il faut donc des outils susceptibles de composer avec cette part d'incertitude pour maximiser la rationalisation de la prise de décisions. La gestion des risques est ainsi l'un des outils rationnels de gestion avec les plans d'action, les indicateurs, les cibles, et l'étalonnage (Walker et Andrews, 2015, p.105). La gestion des risques demeure également l'un des outils rationnels le moins théorisé, puisqu'elle provient essentiellement de la pratique. Par exemple, Talbot (2010), dans son ouvrage « Theories of Performance : Organizational and Service Improvement in the Public Domain », ne couvre pas la gestion de risque, mais seulement la planification stratégique.

La planification stratégique devrait contribuer à réduire l'incertitude ou encore à prévoir des mesures de contingences afin de gérer le risque. Un modèle représentant l'impact attendu d'un processus de planification stratégique est représenté à la figure suivante.

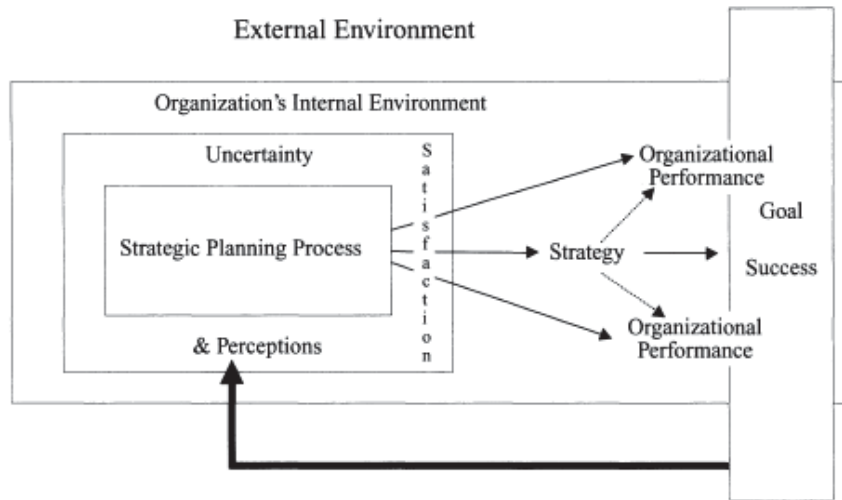


Figure 1.2. Rôle de la planification stratégique (!!! INVALID CITATION !!!, p.)

Selon ce modèle, une organisation opère au sein d'un environnement externe tout en étant influencée par son environnement interne. Elle doit composer d'une part avec des incertitudes et d'autre part des perceptions qui peuvent l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Ces incertitudes peuvent avoir un impact négatif ou positif sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il faut également tenir compte du fait que l'environnement est sujet à des changements, que ces derniers soient incrémentaux ou majeurs. Le processus de planification stratégique vise à guider l'organisation en tenant compte de tous ces facteurs. Il devrait comprendre une analyse des risques afin de s'assurer que les effets de l'incertitude sont pris en considération. Le processus de planification stratégique est influencé par le degré de satisfaction ou d'engagement des constituantes de l'organisation. Toujours selon Hendrick (2003, p. 495), le processus de planification stratégique lui-même peut influencer positivement l'atteinte des résultats, et ce, parfois de manière indépendante des stratégies qui sont développées et mises en place. Ces dernières peuvent néanmoins contribuer au succès de l'organisation. L'atteinte des objectifs de l'organisation vient à son tour influencer les perceptions des membres, ce qui en retour affecte les niveaux de satisfaction et d'engagement, venant renforcer l'efficacité du processus et la performance de l'organisation. La gestion des risques étant théoriquement l'une des composantes du processus de planification stratégique, elle devrait contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ce fait son efficacité. Suite à l'identification des risques, le processus

visé à évaluer les conséquences et les probabilités d'atteindre ces niveaux de matérialité, afin de prioriser les interventions qui permettront de contrôler les menaces et de profiter des opportunités. Dans un cadre de planification stratégique, il devrait donc se concentrer sur les événements qui pourraient potentiellement affecter l'atteinte des objectifs à long terme et formuler un plan afin de bien positionner l'entité face à ces événements. Sans articulation en un plan concret, la gestion des risques ne reste qu'un requis administratif n'apportant pas une amélioration de la gestion. Ce problème est notamment mentionné au niveau de certaines administrations municipales qui énoncent une série d'objectifs, sans réellement s'attarder à la stratégie d'implantation (Cooper, 2010, p.41). La gestion des risques devrait plutôt être une tentative de maximiser la possibilité qu'un futur favorable à l'organisation se concrétise, sans toutefois gaspiller de ressources. Afin d'être efficace dans ce contexte, la gestion des risques devrait être inscrite « dans la démarche de planification stratégique, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'environnement interne et externe, l'identification des enjeux et la détermination des engagements publics » (Gouvernement du Québec, 2014b, p.41). Quant au moment où la planification stratégique doit être appliquée, il est nécessaire de rappeler que la gestion des risques s'intéresse à l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Afin de gérer les risques, il faut donc avoir défini les objectifs, mais également le contexte de l'organisation. Les risques identifiés ayant également un potentiel perturbateur significatif, la démarche de gestion des risques peut à son tour apporter des modifications aux objectifs de l'organisation. Plutôt qu'un exercice fait à un moment unique dans le processus de planification stratégique, la gestion des risques est davantage un exercice concomitant et itératif qui complète ce dernier.

#### 1.1.4.2 Bénéfices attendus de la planification stratégique

Le dialogue constructif et les apprentissages qui prennent place durant la planification stratégique sont des éléments qui donnent une grande valeur à l'exercice. Certains des bénéfices supposés de la planification stratégique sont d'améliorer la performance et de permettre de s'ajuster à des circonstances évoluant rapidement (Liou, 2000, p. 1626). Le but de la planification stratégique est d'éviter les surprises qui seraient négatives et significatives. Pour ce faire, les dirigeants doivent reconnaître les signes avant-coureurs qui

devraient déclencher la planification de contingence, tout en créant des conditions de flexibilité et une capacité d'adaptation suffisante (IRGC, 2013a, p.16). Une planification stratégique qui serait formelle, globale et rationnelle viendrait également aider les organisations privées, mais ce ne sont pas tous les contextes qui s'y prêtent efficacement (Hendrick, 2003, p.496). La planification réussie doit réduire l'incertitude et permettre l'atteinte d'un consensus ou du moins l'adhésion de la majorité des preneurs de décisions (Abbott, 2005, p. 249). Il s'agirait donc d'une mesure susceptible de favoriser une bonne gestion, mais seulement dans certaines conditions. Il est important de considérer que si l'incertitude entourant un choix était réduite à zéro, le futur serait connu et la prise de décision et la planification sous leurs formes actuelles ne seraient plus nécessaires (Abbott, 2005, p. 238). Toutefois, les entités publiques n'opèrent pas dans ces zones de confort et doivent composer avec de multiples inconnues lors de la prise de décision. L'incertitude autour du futur est donc à la fois un obstacle important et une justification pour développer une planification stratégique adéquate. Les méthodes de réduction de ces incertitudes devraient bonifier la démarche, tant que des ressources sont allouées où c'est nécessaire.

La gestion des risques vise notamment la réduction de l'incertitude ou à adopter des mesures susceptibles d'y faire face, cette dernière devrait ainsi permettre de prendre des décisions plus réfléchies et donc d'accroître les chances de succès. La planification présuppose une analyse du contexte externe et interne, une organisation étant susceptible d'être influencée positivement ou négativement par son environnement externe, mais également par sa capacité organisationnelle (Gouvernement du Québec, 2014b, p.14). Il semble donc naturel que la gestion des risques accompagne le processus de planification, les deux se supportant mutuellement.

Les gestionnaires cultivent souvent la perception que la planification stratégique contribue à l'efficacité de leur organisation (Berry, 2007, p. 344). Par contre, l'élaboration d'un plan stratégique n'est pas suffisante pour permettre des changements concrets (Boyne et Gould-Williams, 2003, p. 116). La tendance est donc à passer de la planification stratégique à la gestion stratégique, en visant un alignement entre la stratégie, le budget, la prise de décision

et la gestion des parties prenantes (Berry, 2007, p. 341). La gestion stratégique vise à prendre la planification stratégique et à l'amener à un niveau plus avancé, en s'assurant d'un suivi plus étroit au cours de l'implantation du plan stratégique ainsi qu'en introduisant une évaluation en fin de cycle (Liou, 2000, p.1624). La gestion stratégique est orientée vers l'action, les résultats et l'implantation, tout en mettant l'emphase sur le fait de comprendre l'environnement externe (Liou, 2000, p.1630). La gestion stratégique demeure une activité qui présuppose des interactions entre plusieurs intervenants. En matière de planification stratégique, le processus collaboratif est donc important, même si la recherche de consensus peut mener à une dilution du plan ainsi produit (Franklin, 2001, p. 134).

Plusieurs méta-analyses démontrèrent un impact positif et statistiquement significatif (quoique modeste) de la planification sur la performance de firmes et d'organismes à but non lucratif (Boyne et Gould-Williams, 2003, p. 119). Selon Hendrick et ses recherches sur des départements de la ville de Milwaukee, seulement certains processus de planification peuvent réellement améliorer la performance de l'organisation (Hendrick, 2003, p. 511). La planification stratégique aide les municipalités en forçant l'acquisition de données et leur utilisation pour supporter une prise de décision rationnelle (Jimenez, 2013, p. 583). Il existe une relation positive entre la planification stratégique d'organisations publiques aux Émirats Arabes Unis et trois éléments de la performance organisationnelle, soit l'atteinte des objectifs, une augmentation de l'efficacité des opérations et des services de haute qualité (Elbanna, 2013, p. 435). Aux États-Unis, il existe une relation positive entre la capacité de planification stratégique d'une organisation et sa performance perçue telle que vue par ses propres constituantes (Jung et Lee, 2013, p. 804). Les auteurs soulignent cependant l'existence d'une possible variable parasite, soit l'engagement des membres qui pourrait être la cause réelle d'une meilleure perception de la performance. Il reste possible que les consultations faisant partie de certaines sessions de planification stratégique soient en mesure d'augmenter l'engagement des membres de l'organisation, ce qui expliquerait une performance accrue. Jung et Lee identifient dans la littérature plusieurs contributions de la planification stratégique à la performance d'une organisation (Jung et Lee, 2013, p.793). Ainsi, la planification stratégique facilite la pensée adaptative et tournée vers le



futur afin d'atteindre et de maintenir l'alignement entre l'organisation et son environnement. Selon Jung et Lee, cette pensée adaptative vient diminuer le nombre d'erreurs et de coûts. Finalement, la planification stratégique favorise l'analyse des ressources et des défis externes, ce qui mène à une plus grande efficacité. La planification stratégique favorise également l'adaptation face à des conditions changeantes et imprévisibles. En se tournant vers les futurs potentiels, la gestion des risques peut être considérée comme un outil prospectif. Les gestionnaires de villes ayant un système complet de planification stratégique sont plus confiants dans les horizons fiscaux de leurs administrations, malgré un contexte économique se dégradant (Jimenez, 2013, p.597). Pour le gouvernement du Québec, « la prospective explore de quelle façon les changements dans l'environnement évoluent et interagissent pour mener à relever de nouveaux défis et à saisir les occasions stratégiques » (Gouvernement du Québec, 2014b, p.16). Par la suite, « Le passage de l'anticipation à l'action est facilité par une meilleure connaissance des faits générateurs d'opportunités, d'incertitudes ou de risques » (Gouvernement du Québec, 2014b, p.16). Au Québec, les attentes au niveau de l'application d'un cadre de gestion axée sur les résultats, ce qui inclut la création d'un plan stratégique, sont « le renforcement des pratiques de gestion internes, l'accroissement de la performance des organisations et une plus grande cohérence dans la gestion gouvernementale » (Gouvernement du Québec, 2005b, p.5).

Il faut souligner que selon le SCT, les plans stratégiques de seconde génération sont en général plus complets que ceux issus de la première génération, particulièrement au niveau de leur concision et de leur précision (Gouvernement du Québec, 2005b, p.17). Ces derniers devraient donc s'améliorer alors que les organisations gagnent en expérience, ce qui devrait avoir des effets positifs si la planification stratégique est réellement efficace. En gagnant en maturité, la planification stratégique dans le secteur public est passée d'un accent uniquement porté sur la rédaction du plan à une démarche plus intégrée où la planification propulse les initiatives de gestion de la qualité et de la performance, ce qui rend l'exercice plus utile (Stokes Berry, 2007, p.341).

Des études viennent toutefois mitiger l'idée que la rédaction d'un plan stratégique entraîne des impacts positifs. La planification stratégique est un construit multidimensionnel qui ne peut être réduit à un seul indicateur (Ugboro, Obeng et Spann, 2011, p. 92). La planification stratégique est composée d'un ensemble de processus et de tâches qui peuvent agir comme variables indépendantes dans un modèle (gestion des risques, plan stratégique, utilisation d'indicateurs de performance, etc.). Il faut s'attendre à ce que plusieurs effets se fassent sentir suite à l'application d'un processus de planification stratégique, par exemple un plus grand engagement des membres de l'organisation, l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, une meilleure utilisation des ressources disponibles, l'anticipation des changements de contexte, etc. Il faut par contre considérer quels éléments de ce processus contribuent réellement à l'atteinte de ces bénéfices. En traitant individuellement les composantes de la planification, il fut déterminé que certains éléments de cette dernière sont associés à un effet positif sur la performance (comme la perception envers le processus de planification), alors que d'autres ont un effet nul, voire même négatif, par exemple la multiplicité des cibles (Boyne et Gould-Williams, 2003, p. 128-130). Les auteurs suggèrent qu'il faut remplacer la question « la planification fonctionne-t-elle » par « quels aspects de la planification fonctionnent et pourquoi? ». En se concentrant sur la gestion des risques, c'est à la contribution de l'un de ces aspects que ce mémoire s'attardera. Une des activités organisationnelles importantes de la planification stratégique est l'identification d'opportunités et de menaces, qu'il est également possible de nommer risques, ainsi que la création de systèmes de contrôles visant à maintenir l'entité sur une trajectoire lui permettant d'atteindre ses objectifs (Ugboro, Obeng et Spann, 2011, p.89). Ceci est essentiellement la création d'un système de gestion des risques, ce qui sera décrit dans les prochaines sections de la présente recherche.

#### 1.1.4.3 Distinctions entre sphères publiques et privées

Une part importante de la recherche sur la planification stratégique étant issue du monde des affaires, il faut faire la différence entre les administrations publiques et privées (Berry, 2007, p. 333 ; Hendrick, 2003, p. 491). Des politiques parfois vagues, une incompatibilité de certains objectifs et la variété des parties prenantes ayant un pouvoir important dans le processus de prise de décisions sont des caractéristiques des administrations publiques qui

sont susceptibles d'avoir un impact sur l'efficacité de la planification stratégique. Une autre limite de l'application de la planification stratégique dans le domaine public demeure le manque de réelle possibilité de faire des changements significatifs (Jimenez, 2013, p. 584). Une organisation doit être en mesure d'appliquer les changements qui sont identifiés lors de l'exercice de planification, sinon ce dernier n'est qu'une vaine formalité administrative qui ne saurait avoir un impact réel sur la performance d'une organisation. Cette autorégulation peut venir la capacité de l'organisation à s'adapter, phénomène prévu dans le modèle SARFIT. Des critères conflictuels d'évaluation, des pressions d'imputabilité plus importantes et des missions différentes sont d'autres contraintes pour les administrations publiques désireuses d'appliquer une planification stratégique selon les mêmes méthodes que le secteur privé (Bryson et Roering, 1988, p. 1002). Malgré ces différences, les entités publiques peuvent tout de même compléter un plan pour identifier les enjeux stratégiques et formuler des stratégies pour les adresser. Un exercice de planification stratégique peut toujours être affecté par des incertitudes, un manque de connaissance, des changements dans l'environnement ou de nouvelles contraintes. Il doit également tenir compte de l'horizon de temps pour lequel il est effectué, un futur lointain étant en général plus difficile à prédire. Son utilité est donc limitée et le niveau d'incertitude doit être considéré pour toute projection dans le futur. La gestion des risques devrait être un contributeur permettant une plus grande efficacité de la planification stratégique, en considérant les futurs possibles de manière méthodique et rigoureuse.

Un des dangers qui menace la planification stratégique est que cette dernière soit perçue comme un simple exercice devant être fait afin de remplir une exigence administrative et de se conformer à la dernière mode en matière de processus de gestion (Franklin, 2001, p.134). Cette menace peut en fait être étendue à tout nouveau processus de gestion, y compris l'évaluation et la mitigation des risques. Ceci résulterait en l'application du processus en apparence, mais pas en substance, voire en son abandon. L'adoption de tout processus de gestion peut viser à satisfaire des requis bureaucratiques ou encore à acquérir des gains réputationnels avec le gouvernement central ou les citoyens, ce qui ne mène pas nécessairement à une administration plus efficiente (Jimenez, 2013, p.585). Afin d'être

efficace, l'exercice se doit d'être pris au sérieux et appliqué adéquatement. Au niveau de la planification stratégique, les organisations publiques ont des conceptions très variables de ce qu'est un plan stratégique, allant de documents formels avec des énoncés de mission, l'évaluation de la situation et la discussion des problèmes stratégiques et des stratégies associées, à des mémoires n'adressant qu'une problématique particulière (Bryson et Roering, 1988, p.1000). Un autre enjeu qui est souligné par l'auteur est que la planification stratégique doit être intégrée aux autres processus administratifs de l'organisation, notamment la création du budget, afin de concrétiser les stratégies en implantant des changements réels (Bryson et Roering, 1988, p.1000). Sans arrimage avec le reste des processus administratifs, le risque demeure que la rédaction d'un plan stratégique ne soit qu'un exercice de pensée. Autre élément à considérer, les entités publiques ne sont pas des systèmes en vase clos qui sont exempts d'influences externes. Des facteurs externes peuvent être responsables de l'atteinte des objectifs ou de l'échec de l'organisation à rencontrer ces derniers (Martin et Jobin, 2004, p.7). Ceci sous-entend que dans certains cas, la meilleure planification possible ne résultera pas toujours en l'atteinte des objectifs de l'organisation, par exemple en cas de réductions budgétaires importantes ou de changement de structure.

Stokes Berry a tenté de valider sous quelles conditions les dirigeants d'agences publiques ont adopté la planification stratégique (Stokes Berry, 1994 p.327). Selon elle, la diffusion régionale est une influence importante, comme si les entités adoptaient les bonnes pratiques de leurs agences sœurs. Le cycle de leadership est aussi déterminant, un dirigeant d'agence ayant tendance à déployer la planification stratégique en début de mandat, afin de déterminer son agenda. Comme la planification stratégique est apparue initialement dans le domaine privé, une des hypothèses de Stokes Berry était que les agences publiques en contact plus étroit avec des entreprises auraient plus de chances d'être des innovateurs en matière de planification stratégique, ce qui fut confirmé statistiquement. Par contre, il n'y a pas de relation entre le fait de donner des services aux citoyens ou non et l'application d'un processus de planification stratégique. L'ensemble de ces constats tend à supporter l'hypothèse des ressources disponibles (« slack resources » dans le texte), ce qui viendrait

supporter la thèse qu'une organisation de plus grande ampleur pourra innover davantage comme elle dispose souvent de davantage de ressources disponibles (Stokes Berry, 1994 p.327). Pour Berg et Tideholm, le secteur privé est en avance en matière de gestion des risques comme il fait le lien avec l'atteinte d'objectifs clefs et qu'il tend vers une gestion plus globale des risques (nommée « Enterprise Risk Management »). À la suite d'entrevues avec du personnel d'organisations publiques et privées, ils arrivent à la conclusion que la gestion des risques doit être appliquée de façon stratégique, notamment en tenant compte à la fois des menaces et des opportunités (Berg et Tideholm, 2012, p.15).

### **1.1.5 Gestion des risques et bénéfices attendus**

La gestion des risques permet l'application de stratégies de réduction du risque afin de respecter la tolérance au risque (Scarlett *et al*, 2011, p.2). L'appréciation des risques vise à évaluer la probabilité d'occurrence d'un événement et des conséquences associées (Scarlett *et al*, 2011, p.2). Les risques dépassant la tolérance de l'organisation doivent être mitigés alors que les autres pourraient être acceptés ou tolérés. L'idée demeure que tout choix ou toute activité impliquera des risques, comme il est impossible de s'assurer d'une protection totale contre ces derniers, le risque zéro n'existant pas. Il existe plusieurs stratégies de réponse au risque, comme le transfert (qui n'est pas toujours possible pour une organisation publique), la mitigation, l'acceptation ou le partage (par exemple partenariats public-privé), par contre le choix de la bonne stratégie présuppose une bonne identification et une bonne évaluation du risque (Rouillard, 2003a, p.1). Différents niveaux de risque requièrent des mesures plus ou moins importantes, l'effort étant dosé en fonction de la perception du niveau de ce dernier. Ainsi, certains risques situés à la frontière entre ce qui est complètement inacceptable et ce qui est négligeable ne doivent être réduits qu'à la suite d'un effort de réflexion supplémentaire afin d'établir si l'effort est réellement requis. Les objectifs attendus de ces réductions du risque sont notamment que « la gestion des risques vise à assurer la continuité des opérations, le maintien de la qualité des services et la protection des actifs des organisations » (Gouvernement du Québec, 2014c, p.1).

La gestion des risques se concentre sur l'anticipation, ce qui devrait permettre une meilleure préparation et prévenir ou atténuer l'impact de pertes de propriété ou de vies. Par exemple, pour une organisation publique qui demeure anonyme dans l'étude, l'application d'un processus formel de gestion des risques a permis une diminution du nombre d'incidents en santé/sécurité, ces derniers passant de 21 à deux lors de la première année, le niveau d'incident demeurant stable par la suite (Performance Management Network, 1999, p.18). La gestion des risques permettrait également d'optimiser l'allocation de ressources limitées (IRGC, 2013a, p.12). Cet effort d'anticipation, si réalisé adéquatement, permet de réduire la probabilité d'être frappé par un événement imprévu, ainsi que de préparer des plans de contingence à l'avance (IRGC, 2013b, p.12). Pour ce qui est de la perception de l'utilité de la gestion des risques dans les administrations publiques, plusieurs administrations en font l'apologie. Ainsi, pour le gouvernement du Québec, le contrôle effectué par les ministères et les organismes est un outil de soutien à la gestion. Ce dernier permet de gérer les risques, mais aussi de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs (Gouvernement du Québec, 2005b, p.18). Selon le gouvernement du Québec, « la gestion intégrée des risques est une autre fonction en appui au cycle de gestion axée sur les résultats. Lorsque bien intégrée au processus décisionnel, elle permet l'appréciation, le traitement et le contrôle des risques inhérents à l'organisation pour en réduire l'occurrence et en atténuer l'impact, le cas échéant » (Gouvernement du Québec, 2012a, p.64). La gestion des risques doit également réduire la fréquence des surprises, permettre de mieux allouer les ressources et améliorer la réponse aux risques (Alviniussen, 2014, p.59). La gestion des risques permet d'accroître les chances pour une organisation d'atteindre ses objectifs, de parfaire sa gouvernance ainsi que d'améliorer son efficacité et son efficience (Gouvernement du Québec, 2014b, p.41). Un bon processus de gestion du risque serait ainsi associé à plusieurs avantages (Infrastructure Québec, 2013, p.2) « notamment :

- a. une répartition optimale du partage ou transfert des risques
- b. une plus grande capacité à gérer les risques relatifs à l'option retenue
- c. une compréhension partagée des objectifs et de la façon de les réaliser

- d. un processus transparent où les risques et les actions préventives à mettre en œuvre pour les traiter et les suivre sont clairement définis et connus des principaux gestionnaires ».

Le gouvernement de la Colombie-Britannique (Government of British Columbia, 2012, p.5) mentionne également plusieurs attentes envers la gestion des risques, comme la réduction du travail en silo et la création de plans à long terme pour le futur. La gestion des risques doit aussi permettre de significativement renforcer la capacité du gouvernement à reconnaître, comprendre, accommoder et capitaliser sur les nouveaux défis et les nouvelles opportunités, tout en permettant aux organisations de prendre de meilleures décisions (Gouvernement du Canada, 2010, p.2). Un cadre intégré de gestion des risques permet de supporter la prise de décision dans l'intérêt public tout en respectant les valeurs phares du service public, telles l'honnêteté, l'intégrité et la probité à tous les niveaux (Cooper, 2010, p.19). Toujours selon Cooper, la gestion proactive des risques doit contribuer à l'amélioration des résultats. On attribue également d'autres bienfaits liés à l'adoption d'un cadre de gestion des risques, par exemple l'augmentation de la résilience organisationnelle, l'amélioration de la prise de décision et de la planification ainsi que l'action basée sur les causes profondes, internes et externes, des risques identifiés (IRGC, 2013a, p.5). L'identification et le contrôle des risques devraient mener à un certain sens de la sécurité, la nature changeante des risques exigeant une considération de tous les instants (Stahl *et al*, 2003, p.20). La gestion des risques doit réduire les coûts liés à l'incertitude des décisions publiques, comme elle fait appel à l'équité ainsi qu'à la prudence (Rouillard, 2013b, p.10). Elle permettrait également de soupeser les bénéfices attendus avec les conséquences négatives potentielles et de transférer le risque à l'entité qui est le mieux à même de gérer ce risque (Rouillard, 2013b, p.11). Une bonne connaissance des risques inhérents ou émergents assure des stratégies de gestion plus approfondies pour adresser les obstacles à l'atteinte des objectifs (Performance Management Network, 1999, p.17). Le fait de renforcer la gestion des risques doit mener à une diminution du gaspillage, de la fraude, de l'abus et d'une mauvaise gestion, tout en permettant une utilisation plus judicieuse des fonds publics (Braig *et al*, 2011, p.1).

Au niveau de projets, Zwikael et Ahn ont trouvé que l'interaction entre le niveau de risque et la planification en gestion des risques était significative pour trois mesures du succès d'un projet, soit les dépassements de coûts, la performance du projet et la satisfaction du consommateur (Zwikael et Ahn, 2011, p.25). Pour eux, l'intensité du processus de gestion des risques aide les projets où le risque est le plus élevé (Zwikael et Ahn, 2011, p.32). La gestion vient jouer un rôle modérateur, lorsque le processus est peu mature, le niveau de risque étant inversement proportionnel au taux de succès du projet (Zwikael et Ahn, 2011, p.33).

Les cabinets-conseils font également miroiter de grands avantages à appliquer une démarche de gestion des risques (Ernst and Young, 2014, p.2), par exemple :

- a. « La réduction de coûts grâce à une planification, à une allocation des ressources et la prise de décision basée sur les risques élevés
- b. Une meilleure compréhension des incertitudes actuelles et futures
- c. Une meilleure capacité d'analyse afin d'identifier les tendances futures et des indicateurs visant la prédiction
- d. Une prise de décision liant le risque et la gestion par la performance, menant à la prise de décision en temps réel et en tenant compte du risque. »

Il faut toutefois garder à l'esprit que l'objectif final d'une firme-conseil est d'offrir des services, ce qui peut biaiser leur perception. Somme toute, des attentes élevées sont généralement associées au processus de gestion des risques. Pour certains auteurs, l'absence de gestion des risques efficace mène à des résultats quasi catastrophiques tels « des efforts excessifs investis par les gestionnaires afin de traiter les difficultés imprévues (ce qui résulte en un manque de temps pour traiter les questions plus importantes), une détérioration de l'image de marque, une perte de clients, une diminution de croissance et de rentabilité, l'abandon de projets stratégiques suite à une inaptitude à gérer les situations susceptibles de se traduire en pertes potentielles, sans oublier la frustration du personnel qui travaille dans une atmosphère de désastre imminent » (Laporte *et al*, 2008, p.3).



Dans un contexte où la mesure de l'atteinte des résultats est une préoccupation pour les administrations publiques, il faut noter que pour certains les bénéfices attendus de la gestion des risques ne sont pas facilement quantifiables. Une certaine portion des bénéfices inhérents à la gestion des risques serait d'ordre qualitatif et plusieurs organisations ayant investi en gestion des risques se montraient satisfaites sans toutefois pouvoir le lier à des améliorations mesurables (Performance Management Network, 1999, p.5). Il peut aussi exister des réticences cognitives qui viendraient restreindre l'utilisation de la gestion des risques. Kutsch et Hall (2010, p.246) s'appuient sur le théorème de l'utilité attendue (« Expected Utility Theorem ») pour affirmer que les coûts de la mitigation du risque sont immédiats, mais que les bénéfices associés demeurent hypothétiques (Kutsch et Hall, 2010, p.252). Dans un cadre où la gestion des ressources humaines et financières des organisations est strictement contrôlée, ceci peut avoir un impact sur la volonté d'appliquer un processus qui pourrait être perçu comme la dernière mode. Pour les gestionnaires, la manière de traiter l'information en matière de risques et donc le choix d'appliquer des mitigations potentielles sont affectés par des biais cognitifs, qui peuvent comprendre le rejet volontaire, l'incapacité d'affirmer si le risque est réel ou non, etc. Sans totalement adhérer à cette thèse, on peut la considérer comme une mise en garde sur les dangers de la subjectivité dans un processus de gestion des risques, cette subjectivité étant une partie intrinsèque de l'esprit humain. Ceci nécessite la prise de précautions au niveau des méthodes employées pour assurer la gestion la plus objective des risques.

### **1.1.6 Gestion des risques pour les entités publiques**

Pour Rouillard, la notion de risque n'est pas nouvelle pour le gouvernement, ce qui change c'est la perception où traditionnellement le risque était quelque chose à éviter, alors qu'il est maintenant chose nécessaire, particulièrement dans un contexte de NMP (Rouillard, 2003a, p.1). La gestion des risques est une préoccupation qui n'est apparue au premier plan que récemment, suite à des crises ayant des effets de grande ampleur, comme le scandale de fraudes de Bernard Madoff, le déversement de Deep Water Horizon et l'effondrement du marché des maisons lors de la dernière crise (Braig *et al*, 2011, p.1). Il existe une attente au

sein de la population pour que les personnes chargées de la gouvernance d'une entité identifient, évaluent et répondent aux risques tout en implantant des contrôles suffisants pour en assurer la saine gestion, et ce, à tous les niveaux d'une organisation (McPhee, 2005, p.2). La gestion des risques dans sa forme actuelle provient principalement du domaine privé qui est formé d'organisations visant d'autres objectifs et qui sont régies par d'autres règles que celles qui gouvernent les administrations publiques. Il faut donc valider que les assises en soient adéquates, comme il semble y avoir une volonté croissante d'appliquer cette dernière dans un cadre public. Ainsi, il est mentionné que la gestion des risques, avec l'évaluation de programme et la vérification interne, sont des activités qui doivent être renforcées (Gouvernement du Québec, site internet, p.19). Or les administrations publiques doivent composer avec des contraintes supplémentaires si elles désirent implanter un processus de gestion des risques qui soit efficace. Il conviendra donc de souligner les différences entre les organisations publiques et les organisations privées quant à l'application de la gestion des risques.

L'un des défis des administrations publiques est de composer avec des intérêts multiples. Alors que les dirigeants d'une entreprise privée doivent principalement fournir un rendement financier pour leurs actionnaires, les citoyens, en tant que partie prenante essentielle des administrations publiques, sont des contribuables qui veulent une bonne gestion des prestations publiques qui sont offertes en contrepartie de ponctions financières (Benz et Sterchi, 2001, p.44). Toujours selon Benz et Sterchi, ces groupes d'intéressés ont des besoins de sécurité et des motifs très différents, pouvant souvent s'opposer. Ceci vient rendre plus complexes les activités des entités publiques. La multiplicité des missions et des objectifs vient également faire entrave à la gestion des risques, ce qui complique l'application d'un cadre uniforme de gestion des risques pour l'ensemble des organisations (Hardy, 2010, p.7).

Les entités publiques doivent de plus composer avec un grand nombre de types de risques, que ces derniers soient opérationnels, juridiques, politiques ou économiques (Benz et Sterchi, 2001, p.45). Il est impossible pour le gouvernement d'agir sur l'ensemble des

menaces qui pourraient affecter ses constituantes, il doit donc prioriser sur la base de critères encadrant l'application de mesures de réduction du risque (IRGC, 2013b, p.10). Un enjeu supplémentaire pour les administrations publiques demeure que le gouvernement doit prendre certains des plus grands risques présents dans la société, alors que les attentes de ses constituantes sont que les services essentiels soient dispensés de façon efficiente (Government of British Columbia, 2012, p.2). Ces risques majeurs ne sont pas assumés par la sphère privée, par exemple ceux touchant la santé publique ou la stabilité de l'économie. Pour Cooper, le secteur public a des responsabilités en tant que générateur de risques, de régulateur et de communicateur, tout en devant réagir face aux incidents catastrophiques majeurs (Cooper, 2010, p.20). Au niveau des contraintes pour les administrations publiques, il faut également mentionner la présence d'une diversité d'objectifs légitimes, mais en compétition, de même que des intérêts sociaux divers (Bock et Truck, 2011, p.117). Ces divers facteurs peuvent rendre la gestion plus complexe, la plupart des choix à faire ne pouvant être bêtement réduits à une bonne réponse et une mauvaise. C'est dans ce genre de contexte que la gestion des risques devrait pouvoir supporter la prise de décision.

Une autre différence significative pour les entités publiques est leur plus grande marge de manœuvre par rapport à certains risques. Pfennigstorf (1977, p.257-258) mentionne que contrairement à une entreprise, un gouvernement ne pourrait pas être détruit par une perte non assurée massive et que plutôt d'être contraint par des forces économiques, ce sont des forces politiques qui dictent sa survie. La seconde caractéristique qu'il soulève est que les gouvernements ne répondent pas à la même logique que les entreprises qui sont assujetties à la maximisation du profit, alors que les gouvernements responsables doivent tenir compte de l'économie, mais qu'il ne s'agit que d'une considération parmi d'autres. Finalement, pour Pfennigstorf (1977, p.257-258) le climat politique peut tenter d'influencer la prise de décision, ce qui résulte en l'obligation d'avoir des règles élaborées pour maintenir l'intégrité, ce qui affecte souvent négativement l'efficacité de la décision. Cette vision résolument inspirée de l'idéal de bureaucratie de Weber commence à laisser sa place dans les années 1990, avec l'émergence du Nouveau Management Public (NMP) et de la gestion axée sur les résultats. La gestion des risques est une composante centrale du cycle de

gestion axée sur les résultats (Gouvernement du Québec, 2014a, p.27). Dans ce paradigme, le gouvernement est alors davantage vu comme une entité devant prendre des risques afin de parvenir à ses fins. Cette logique est donc davantage entrepreneuriale. Dans le cadre du NMP, les administrations publiques doivent gérer leurs ressources de manière efficace et efficiente, en tenant compte des préoccupations de résultats, de performance, d'innovation et du client (Charbonneau, 2011, p.297). Hood (1991, p.3, 12 et 15) définit le NMP comme une approche permettant d'améliorer le contrôle sur les dépenses publiques et visant une allocation optimale de ressources finies pour offrir les services publics qui sont requis tout en évitant les dépenses excessives. Pour Michèle Charbonneau (2011, p.305), les partisans de la théorie de la contingence soutiennent qu'une gestion de type bureaucratique est plus indiquée pour les situations stables et simples, mais qu'elle n'est plus efficace dans les situations complexes et changeantes. La bureaucratie traditionnelle s'appuie sur les mots clefs « hiérarchisation, spécialisation, standardisation, neutralité, objectivité, impartialité et compétence » alors que le NMP repose sur les concepts de « flexibilité, résultats, performance, responsabilité, autonomie et innovation » (Charbonneau, 2011, p.313). Ces caractéristiques s'harmonisent bien avec les méthodes associées à la gestion des risques, certains de ces mots clefs étant directement liés aux facteurs de succès qui seront détaillés dans une section ultérieure. Les méthodes traditionnelles de gestion peuvent se révéler inefficaces pour s'adapter à des situations très changeantes, avec de nombreuses parties prenantes, etc. Devant les différences entre les logiques juridiques et managériales (Rouillard *et al*, 2004, p.50), il convient de s'interroger sur les caractéristiques qui servent le mieux l'intérêt public en matière de gestion. Le contrôle des risques vise à réduire les incertitudes, ce qui devrait assurer une meilleure gestion dans les environnements ou les situations sibyllines, notamment lorsque l'entité se trouve plongée dans un problème dit complexe. Un autre défi potentiel de la gestion des risques dans le domaine public est que les dirigeants qui sont affectés à une institution proviennent souvent d'autres secteurs d'activité, ce qui les mène à une moindre compréhension des risques associés à la prise de décisions critiques (Braig *et al*, 2011, p.2). Avec la nature alambiquée des requis procéduraux, les organisations publiques peuvent être moins agiles et flexibles (Braig *et al*, 2011, p.3). Ceci vient réduire la possibilité de s'adapter au risque lors de situations à

cinétique rapide. Braig, Gebre et Sellgren mentionnent une autre particularité importante pour les organisations publiques, soit que les employés du gouvernement sont normalement motivés principalement par la mission de leur organisation et qu'ils peuvent cultiver une perception où ils croient que le gouvernement supportera leur programme en cas de matérialisation d'un risque, venant ainsi limiter les efforts investis dans la gestion proactive de ces derniers (Braig *et al*, 2011, p.3). Ils mentionnent également que les analyses de risques sont souvent conduites *a posteriori* et après le fait, ce qui vient grandement nuire à l'utilité d'un processus de gestion des risques qui devrait être un mécanisme *a priori*.

Les organisations qui sont matures ont également tendance à privilégier le statu quo, ce qui peut les mener à prendre moins de risques (Cooper, 2010, p.50). Les organisations publiques sont normalement associées à une moindre tolérance au risque que les administrations privées (Chen et Bozeman, 2012, p.394; Tabish et Neeraj, 2011, p.811). Il serait donc possible de s'attendre à ce que les processus de gestion des risques soient bien en place au sein des administrations publiques. Dans sa thèse, Loan (2012, p.9-15) fait une revue de la littérature expliquant comment la conception de la gestion des risques dans les administrations publiques évolua dans le temps. Il soutient que dans les années 1970 et 1980, la gestion des risques était principalement axée sur l'adoption de contrôles pour minimiser l'exposition au risque du public. L'appétit du risque plus restreint des entités publiques est possiblement lié à ces mécanismes de contrôles exigeants qui sont inscrits dans les processus afin de limiter le pouvoir discrétionnaire ainsi que pour permettre l'attribution des responsabilités aux fonctionnaires (Tabish et Neeraj Jha, 2011, p.811). Ceci peut rendre les entités publiques très adverses au risque, ce qui paradoxalement peut nuire à la bonne gestion. Pour Chen et Bozeman, le secteur public souffre d'une aversion au risque, qui lorsque jumelé à un manque de pression pour survivre (absence de dynamiques de marché), aux contraintes de personnel, à un degré élevé de contrôle hiérarchique et à un manque de confiance managériale envers les employés, peut mener à une diminution de la capacité de résolution de problèmes (Chen et Bozeman, 2012, p.394). La présence de règles nombreuses, d'un faible pouvoir discrétionnaire et d'un manque de confiance des gestionnaires publics exacerbe la réticence des entités publiques à prendre des risques

(Chen et Bozeman, 2012, p.379). McPhee (2005, p.3) stipule que les organisations publiques sont traditionnellement associées à un plus faible appétit du risque, ce qui rejoint certaines expériences psychologiques de Messer *et al.* (2011, p.1096) et de Reynolds *et al.* (2009, p.72) où l'appétit du risque d'une personne varie selon si elle prend une décision n'affectant qu'elle-même ou plusieurs personnes.

Les administrations publiques doivent également composer avec des valeurs importantes, mais qui peuvent avoir un impact sur la souplesse de la prise de décision qui est si importante pour réagir aux risques. Les valeurs de justice et d'équité sont des composantes essentielles de la gestion des opérations et des projets dans un contexte publique, ces valeurs étant des caractéristiques distinctives du secteur (Baldry, 1998, p.36). Ceci peut venir rajouter des risques qu'une organisation privée n'aurait pas à envisager avec autant d'appréhension. En théorie, la gestion des risques fait appel à la prudence ainsi qu'à l'équité, tout en encourageant l'innovation comme elle accepte l'erreur contrôlée (Rouillard, 2003a, p.2). Toujours selon Rouillard, l'appel à l'équité transige notamment par la prise de décision sur la manière dont les pertes et les avantages d'une activité doivent être partagés. Certaines méthodes de gestion peuvent sembler difficiles à appliquer pour l'administration publique qui doit « se fonder sur des assises telles que la transparence, l'équité, l'uniformité des décisions, un fonctionnement organisationnel stable et étanche à toute ingérence externe pour garantir l'objectivité des décisions » (Laforte, 1999, p.4). Ces exigences supplémentaires, quoiqu'importantes pour la mission de l'état, peuvent avoir un impact sur la manière dont le processus de gestion des risques est déployé.

L'un des moteurs favorisant l'implantation d'un processus de gestion des risques dans les organisations privées est la présence de requis réglementaires (Lundquist, 2014, p.148). Ainsi, des lois comme l'Acte Sarbanes-Oxley (finances et gouvernance) ou les directives Seveso (protection contre les risques technologiques) forcèrent les entreprises à adopter des mécanismes très normatifs pour assurer l'intérêt général. De leur côté, les organisations publiques font face à des requis moins bien définis, ce qui peut nuire au développement de processus robustes et appropriés. Par exemple, Lundquist soutient que les universités

américaines sont normalement bien préparées contre les crises encadrées par des lois (incendies, poursuites, crimes), bien préparées pour des événements rares et à haut profil, mais moins bien préparées contre des risques plus communs comme la perte d'information confidentielle (Lundquist, 2014, p.152). Ces risques, pourtant parfois plus matériels pour l'organisation, peuvent être occultés par des risques qui devraient être moins préoccupants, une fois la probabilité d'occurrence de l'événement considérée. L'innovation et la progression en matière de processus viennent souvent d'exigences précises, comme la décision du « British Columbia Treasury Board Core Policy » d'ajouter la gestion des risques comme requis administratif (Goy, 2014, p.180). Les entreprises privées peuvent considérer une bonne gestion de leurs risques comme un avantage compétitif, ce qui peut les pousser à l'innovation pour améliorer leur processus et ainsi agir comme un accélérateur. La gestion des risques peut donc s'appliquer pour les organisations publiques, mais elle ne sera possiblement pas mue par des impératifs réglementaires ou de performance.

Il ne semble pas y avoir de grande standardisation des pratiques de gestion des risques dans les organisations publiques, ce qui peut provenir du fait qu'il s'agit d'une méthode où l'objet principal n'est pas toujours défini de la même façon, tel que mentionné dans une section préalable. La norme ISO 31000 qui inspire plusieurs niveaux de l'administration publique au Québec et au Canada est également très peu normative, offrant un cadre général qui doit notamment être adapté aux contextes internes et externes des organisations (ISO, 2009, p.7). Ceci peut expliquer la variabilité d'application entre différentes entités. Cependant, cette même variabilité se retrouve au sein même de certains réseaux. Par exemple, l'Institut national de santé publique (INSPQ) mentionne que les pratiques de gestion des risques varient dans le réseau, d'une direction à l'autre et d'un domaine de santé publique à l'autre, ce qui peut mener à des problèmes de cohérence, d'équité et de transparence (INSPQ, 2003, p.10). Si ce genre de problèmes est présent à l'intérieur même d'un ministère ou d'un organisme, il est aisé de concevoir que des divergences similaires existeront entre différentes entités. Ce problème de définition et de standardisation demeure donc une contrainte importante. Il faut également noter que les étapes de mise en œuvre

d'une démarche réellement intégrée de gestion des risques peuvent se trouver sous la responsabilité de différents gestionnaires, ce qui nécessite l'application de mécanismes favorisant la concertation et la coordination (INSPQ, 2003, p.17).

Il faut mentionner que le Secrétariat du Conseil du trésor s'est doté pour mission de veiller à « ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent une démarche rigoureuse de gestion des risques, et que des contrôles soient établis pour améliorer l'efficacité et l'efficience » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, p.40). Dans son rôle d'agent central de contrôle, il est bien placé afin d'exercer ce suivi, ce qui lui octroie tout de même une plus grande part de responsabilités pour s'assurer du bon fonctionnement du processus. Dans le cadre de son régime de performance, il devrait ainsi maximiser l'utilisation des leviers à sa disposition pour implanter les processus qu'il perçoit comme utiles.

### **1.1.7 Gestion des risques de projets**

Dans l'exercice de leurs fonctions, les entités doivent régulièrement composer avec la nécessité d'administrer des projets. Les projets, de par leur nature et leur aspect de nouveauté, sont souvent plus risqués que la conduite des opérations courantes. Les projets sont affectés par beaucoup d'incertitude et de changements, ce qui fait qu'une organisation organique a plus de chance de bien réagir (Osipova et Eriksson, 2012, p.7). Dans un cadre de gestion de projets, le niveau d'incertitude est plus grand au début et décroît normalement tout au long de l'avancement, suivant les études, la caractérisation de la situation existante, la rédaction de l'ingénierie, une plus grande clarté sur l'option retenue, etc. Abbott (2005, p.238) mentionne également que chaque prise de décision implique une part d'incertitude puisque le futur n'est pas prédéterminé. Par sa nature complexe et inusitée, le projet nécessite de nombreuses prises de décisions lors des phases de planification et d'exécution, l'incertitude est donc un facteur clef à considérer. La gestion des risques est une méthode complémentaire qui permet d'améliorer les résultats (Bock et Truck, 2011, p.105). Il apparaît important d'appliquer un processus de gestion des risques adéquat pour encadrer



les risques des différentes phases du projet et d'ainsi contribuer à son succès. Baldry (1998, p.36) soutient que les projets publics diffèrent des projets privés en ce sens qu'ils sont assujettis à d'autres obligations, une organisation privée ayant par exemple toujours le loisir de se retirer d'une activité peu rentable alors que les organisations publiques doivent aussi tenir compte de critères de justice et d'équité. Olson et Wu (2010, p.43) mentionnent que les projets gouvernementaux sont influencés par un degré élevé de bureaucratie et que l'implication d'un grand nombre d'agences mène souvent à un échéancier de forte longueur associé à un degré élevé de changement. Un biais quant à l'appréciation des risques dans le domaine public est l'excès de confiance; de plus la prise de décision politique est vue comme une source d'échec pour les projets majeurs (Jennings, 2012, p.246). Toujours selon Jennings, il existe un lien entre la sous-estimation des risques d'un projet et la surestimation de ses bénéfices, ce qui vient affecter la prise de décision dans un contexte d'incertitude (Jennings, 2012, p.249-250). Les risques politiques et managériaux doivent donc se rajouter aux risques techniques, particulièrement pour les initiatives de longue haleine (Marsh Primo, 2009, p.13). Le manque de flexibilité causé par la bureaucratie devient une contrainte supplémentaire nuisant à l'adaptabilité face aux incertitudes et aux changements, ce qui peut mener à des dépassements de coûts (Marsh Primo, 2009, p.13). Il est nécessaire de noter que la majorité des outils utilisés en gestion de projet (suivi sur les heures facturées, chemin critique, structure de découpage du projet) reposent davantage sur le contrôle et la reddition de compte que sur la flexibilité qui peut être requise pour réagir à des changements avant qu'ils ne se matérialisent. La gestion des risques vise plutôt à faciliter une gestion proactive.

Un rapport sévère fut adressé récemment à Infrastructure Québec au sujet de ses pratiques de gestion de projet (SECOR-KPMG, 2012, p.1), mentionnant une hausse moyenne de 50% pour les budgets des projets de plus de 40 millions de dollars. Le rapport mentionne notamment l'absence de lien entre l'évaluation de risques et la disponibilité d'une contingence pour les adresser (Secor-KPMG, 2012, p.12). Comme il le fut mentionné précédemment, une bonne gestion des risques doit aider la bonne gouvernance et devrait donc avoir un impact positif sur la réalisation de projets, d'où le fait que c'est une bonne

pratique courante, jouant par exemple un rôle important dans la méthodologie proposée par le Project Management Institute. Raz *et al.* (2002, p.105-106) ont découvert une corrélation positive et statistiquement significative entre l'utilisation de certaines pratiques de gestion de risques de projets et la réussite telle que mesurée par le respect de l'échéancier et du budget. Plus le niveau de complexité technologique d'un projet augmente et plus les corrélations entre la maturité en matière de gestion des risques et le succès se confirment (Raz *et al.*, 2002, p.107). Elkington et Smallman (2002, p.55-56) soutiennent également que le niveau d'implantation de gestion des risques et le succès d'un projet sont liés, particulièrement si ces efforts sont faits au début du projet. Les projets étant des sources de risques importantes pour les entités publiques, l'application de la gestion des risques devrait pouvoir accroître leurs chances de succès.

En résumé, la gestion des risques devrait apporter des bénéfices aux organisations publiques, mais il faut tenir compte de leurs particularités comme il est impossible de simplement calquer le modèle privilégié dans les organisations privées.

### **1.1.8 Meilleures pratiques en gestion des risques**

Afin d'être efficace, la gestion des risques nécessite l'application de certaines pratiques. Il existe dans la littérature un foisonnement de critères, pratiques et moyens à employer pour assurer l'implantation, la pérennité et l'efficacité d'un processus de gestion des risques. Ces principes sont parfois issus de la recherche, mais souvent également de la pratique ou de purs exercices de pensée. Par exemple, dans un regroupement de 21 meilleures pratiques, le support de la direction, la planification et la communication basées sur le risque, la présence d'un cadre de gestion, le fait de porter une attention régulière sur le processus de gestion des risques et une définition claire du concept de risque sont des éléments qui furent identifiés (Performance Management Network, 1999, p.21). Berg et Tideholm listent également une série de facteurs clefs devant permettre une gestion proactive des risques, soit le support de la direction, l'ouverture, la motivation ainsi que la formation et l'implication de personnel clef (Berg et Tideholm, 2012, p.16). La présente section vise à

identifier des éléments récurrents qui seraient responsables du succès de processus de gestion des risques et sera structurée par meilleure pratique.

#### ***1.1.8.1 Support de la direction***

Afin d'implanter un processus de gestion des risques efficace, l'un des éléments qui reviennent le plus dans la littérature est la nécessité d'obtenir l'appui de la direction ou des dirigeants (Lundquist, 2014, p.173). Ce support doit être constant et consistant pour permettre l'atteinte des objectifs, ce qui fut identifié durant des entrevues avec des représentants des secteurs publics et privés, quoique plusieurs intervenants du secteur public mentionnèrent leur difficulté à sécuriser ce support, notamment à cause de changements fréquents au niveau des dirigeants (Department of Homeland Security, 2010, p.7). La gestion des risques nécessite le support de l'équipe de gestion ainsi que des ressources managériales opérationnelles (Goy, 2014, p.193). Il faut donc en principe que le support soit opérationnalisé par la disponibilité des ressources-cadres. L'exercice visant à assurer l'engagement des dirigeants requiert un équilibre entre la quantité d'information disponible dans le système et la simplicité pour l'utilisateur (Baker, 2014, p.297). Il subsiste toujours un danger de trop demander de l'équipe de gestion (Baker, 2014, p.299), ce qui peut nuire au support offert à l'initiative. Ceci pourrait éventuellement compromettre cette dernière.

#### ***1.1.8.2 Processus systématique et englobant***

La norme ISO 31000 stipule que le processus de gestion des risques doit être intégré à l'ensemble des processus de l'organisation ainsi qu'être systématique, structuré et conduit à un moment opportun (ISO, 2009, p.7). Berg et Tideholm (2012, p.2) mentionnent également que pour être efficace, un processus de gestion des risques doit être systématique. Toujours selon les mêmes auteurs (p.15), le processus devrait être continu et intégré aux autres outils de gestion de projet. Pour ce qui a trait à la nécessité d'employer un processus englobant, il faut également considérer l'aspect systémique des risques. En effet, les organisations publiques forment un système aux interrelations multiples, où les risques peuvent engendrer des effets en cascade ou accroître l'exposition d'autres

organisations. Il faut donc éviter de considérer les organisations publiques comme opérant en vase clos.

Il existe plusieurs leviers permettant une gouvernance efficace des risques émergents dans le secteur public, mais l'un des principes clefs est de s'assurer de l'absence de silos, notamment en impliquant l'ensemble des agences impliquées pour développer des options de traitement et comprendre l'impact de ces dernières sur l'ensemble des entités concernées (IRGC, 2013b, p.7). Un processus de gestion des risques devrait également englober le plus grand nombre de facettes d'une organisation. La gestion des risques a de plus en plus tendance à utiliser une approche globale avec une approche plus stratégique, afin de permettre l'atteinte des objectifs (Lundquist, 2014, p.155). Quant à la maturité du processus de gestion des risques, il demeure toujours un écart entre les organisations publiques et privées. Une des explications qui est avancée pour expliquer le retard qu'accuse le secteur public en la matière est le manque de lien entre la gestion des risques et la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, plusieurs des agences de l'échantillon se concentrant simplement sur l'aspect négatif du risque (Department of Homeland Security, 2010, p.7). La nécessité d'un alignement avec les objectifs stratégiques et le développement d'un processus durable plutôt que d'un projet unique sont également mentionnés (Lundquist, 2014, p.173).

Afin d'avoir un système complet et intégré, toutes les étapes du processus de gestion des risques doivent également être appliquées. ISO 31000 sépare le processus de gestion des risques dans les phases d'établissement du contexte et d'identification des risques, suivies de l'analyse, l'évaluation et du traitement des risques. Des processus concurrents de communication, de consultation, de suivi et de révision sont également déployés (ISO, 2009, p.14). L'identification des risques est une étape critique du processus, une mauvaise identification pouvant mener à des conséquences sévères comme des menaces ou des opportunités qui ne seraient pas considérées, menant à un faux sentiment de confiance. Selon Vatra *et al.* (2010, p.520-521), il existe quatre méthodes principales d'identification des risques qui doivent être utilisées, soit la consultation avec les parties prenantes,

l'inspection physique, le jugement basé sur l'expérience et l'étude de rapports. La présence d'un quorum constitué des bonnes personnes et une ouverture d'esprit par rapport au processus sont d'importants facteurs afin que le processus soit utile.

### ***1.1.8.3 Ressources et formation***

Il est important d'appuyer le processus de gestion des risques par des ressources suffisantes (personnes, outils, etc.), tant pour son implantation que pour son maintien (Gouvernement du Canada, 2012, section 4.5). Des investissements sont ainsi requis pour entraîner, communiquer, promouvoir et supporter le processus de gestion des risques, ces investissements pouvant prendre la forme d'une équipe dédiée au déploiement de la solution (Performance Management Network, 1999, p.6). La participation au processus nécessite également du temps lors de chacune de ses étapes, ce qui requiert l'utilisation constante d'effectifs, souvent dans un contexte où la parcimonie et la rigueur budgétaire sont imposées. Le processus de gestion des risques peut ainsi se trouver en compétition avec d'autres exigences administratives, ce qui peut nuire à son application. Il faut également mentionner que pour les administrations publiques, les bénéfices du traitement d'un risque demeurent virtuels ou hypothétiques, il est de plus difficile de conclure qu'un effet adverse soit directement imputable à l'inaction au niveau de la gestion des risques (Cienfuegos Spikin, 2012, p.108). Toujours selon l'auteur, il n'est pas surprenant de voir que les preneurs de décisions politiques ne sont pas motivés à implanter des programmes robustes de gestion des risques (Cienfuegos Spikin, 2012, p.108).

La formation doit finalement viser des changements culturels. Par exemple, il peut être très difficile pour les organisations de développer une culture d'innovation où les nouvelles idées sont adoptées et l'échec toléré (Baker, 2014, p.297). Sans ce lien de confiance, la gestion des risques ne peut réellement être appliquée, comme les acteurs auront tendance à n'avoir aucune tolérance face au risque.

### ***1.1.8.4 Imputabilité et responsabilisation***

L'imputabilité est un terme qui revient régulièrement dans la littérature. La présence d'un responsable désigné devrait être associée à une meilleure adoption de la gestion des risques

(Mikes et Kaplan, 2014, p.6). L'imputabilité implique une responsabilité au niveau des résultats, ce qui peut être problématique dans les organisations qui ne se donnent pas les moyens pour contrôler un risque tout en en distribuant la responsabilité, cette tension pouvant créer son lot de frustrations (IRGC, 2013a, p.17). Les rôles et les responsabilités permettent l'application de la gestion des risques pour les gouvernements et le public en général (Government of British Columbia, 2012, p.6). Il existe une imputabilité à deux niveaux en matière de gestion des risques; il faut dans un premier temps que quelqu'un soit tenu comme responsable du processus lui-même, mais par la suite il faut que les risques, leurs contrôles et les plans de traitement qui leur sont associés soient imputables à un individu ou une organisation précise. Afin d'être efficace, la gestion des risques devrait s'exercer au niveau des groupes qui sont le mieux à même de les comprendre et de les influencer. Une stratégie très répandue pour assurer la gestion de certains risques financiers est l'utilisation d'une politique de couverture (« Hedging policy »). Ceci passe par une gestion très centralisée de l'ensemble des risques financiers de l'organisation, laissant l'imputabilité aux plus hauts dirigeants. Dans un contexte de gestion globale des risques, les organisations doivent cependant composer avec d'autres types de risques, il est alors important de s'assurer que l'imputabilité des risques est bien diffusée dans l'organisation, comme certains risques opérationnels ne peuvent pas être mitigés par une politique de couverture et qu'il est préférable de les laisser sous le contrôle des personnes ayant l'expertise pour les comprendre et les mitiger (Nocco et Stulz, 2006, p.10). La mauvaise allocation des risques aux groupes concernés vient miner l'efficacité de leur gestion, notamment au niveau de l'acquisition de biens et de services (Chen-Yu, 2013, p.101). Il faut également rappeler que la gestion des risques implique une certaine tolérance à l'erreur afin que des risques soigneusement évalués puissent être pris (Performance Management Network, 1999, p.5). Ce changement de culture est possiblement plus difficile dans des organisations impliquant l'utilisation de ressources publiques, mais demeure important pour que les entités déploient leurs efforts de gestion des risques de bonne foi.

#### ***1.1.8.5 Cadre, politique ou procédure***

Il est important d'avoir un processus de gestion des risques qui permet d'opérationnaliser de façon constante et complète l'ensemble de la démarche (Gouvernement du Canada, 2012, section 4.6). Sans un cadre formel qui définit les termes, les critères de tolérance et les modalités d'application de la gestion des risques, l'organisation risque de compter sur une connaissance fragmentée ou une hétérogénéité des évaluations du risque, ce qui peut l'entraîner à prendre de mauvaises décisions. Dans ce contexte, la présence d'un cadre ou d'une politique est nécessaire afin de structurer la démarche.

#### ***1.1.8.6 Transparence***

La transparence du processus de gestion des risques devrait permettre d'aller recueillir un maximum d'informations et d'améliorer la réceptivité par rapport au processus. Le fait d'être ouvert et transparent permet notamment de créer un climat de confiance ce qui est nécessaire pour les analyses coûts-bénéfices, qui sont un passage quasi obligé dans un contexte décisionnel (IRGC, 2013b, p.8). Une opportunité permettant d'atteindre cette transparence est d'employer le plan stratégique de l'organisation comme témoin des menaces anticipées et des moyens déployés pour les contrer. Il faut toutefois garder à l'esprit que la communication des risques peut toujours avoir des conséquences imprévues, voire néfastes, comme le gouvernement interagit avec de nombreux acteurs ayant des attentes et des interprétations différentes, ce qui peut compliquer le dialogue (IRGC, 2013b, p.9). La présence de la dimension politique dans les administrations publiques peut également être un frein à ce besoin de transparence, particulièrement si une attribution de blâme peut être une conséquence de la divulgation d'information.

#### ***1.1.8.7 Communication***

Dans les critères de succès identifiés, Lundquist met également en garde contre l'existence de silos (Lundquist, 2014, p.173). À la suite d'une série d'entrevues, le « Homeland Security Department » mentionna que si la direction est responsable de communiquer les directives en matière de risques, il est absolument critique que l'équipe entière communique les risques à la direction afin que cette dernière puisse prendre de bonnes décisions (Department of Homeland Security, 2010, p.3). L'information au niveau des

risques doit circuler librement vers le haut, le bas et latéralement, ceci dans le but de pouvoir arrimer la stratégie aux différents risques qui menacent l'organisation (Department of Homeland Security, 2010, p.3). Un climat de confiance où la communication du risque est encouragée est nécessaire pour que l'information parvienne aux bonnes personnes.

#### ***1.1.8.8 Facteurs de succès pour la gestion de risques lors de projets***

Bernstein *et al.* (2011, p.6) proposent les principes suivants pour une bonne gestion des risques : Appliquer la gestion des risques tôt dans le projet, communiquer avec les autres membres de l'équipe, implanter un processus d'identification et de mitigation robuste qui dépasse les simples listes de vérification, intégrer la gestion des risques dans la culture de la firme, s'engager dans des activités qui réduisent la probabilité de poursuites et évaluer la valeur de collaborations plus formelles sur les projets. Zou et Li (2010, p.1221) mentionnent que s'il faut tenir compte des risques techniques lors de la réalisation de projets d'infrastructure (dans leur cas des métros), il faut aussi tenir compte des risques moins tangibles comme les facteurs humains et ceux qui sont reliés à la gestion. La gestion des risques se déroule durant chaque phase d'un projet ou d'une activité et est susceptible d'influencer le déroulement de ces derniers. Elle peut donc être considérée comme un contrôle *In Media Res* qui pourra affecter le projet en cours de route (Boardman *et al.*, 1994, p.71).

En résumé, les thèmes de support de la direction, d'application d'un processus formel, de présence de ressource et de formation, l'imputabilité au niveau du processus et des risques, la présence d'un cadre, la transparence, une communication efficace et la capacité de prendre action sur la base des risques qui sont détectés sont des éléments essentiels d'un processus mature de gestion des risques.

## **1.2 Portrait selon le rapport annuel du SCT**

Le SCT fait une analyse annuelle des activités de gestion des risques des ministères et des organismes assujettis à la LAP. Cette section vise à présenter certaines données, telles que rapportées par le SCT. Cette analyse descriptive présente dans un premier temps les résultats de l'année en cours, en énonçant la proportion d'entités faisant preuve d'un



comportement administratif donné (par exemple l'adoption d'une démarche intégrée de gestion des risques). Pour certains indicateurs, le SCT mentionne aussi les résultats des années précédentes, afin de voir si une tendance se dégage. Pour plusieurs années, une distinction est faite entre les ministères et les organismes, voire en divisant les organismes selon leur taille. La figure suivante présente ainsi la progression de l'implantation d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques, selon les données du SCT et pour les années où cette information est disponible (Gouvernement du Québec, 2005a à 2008a).

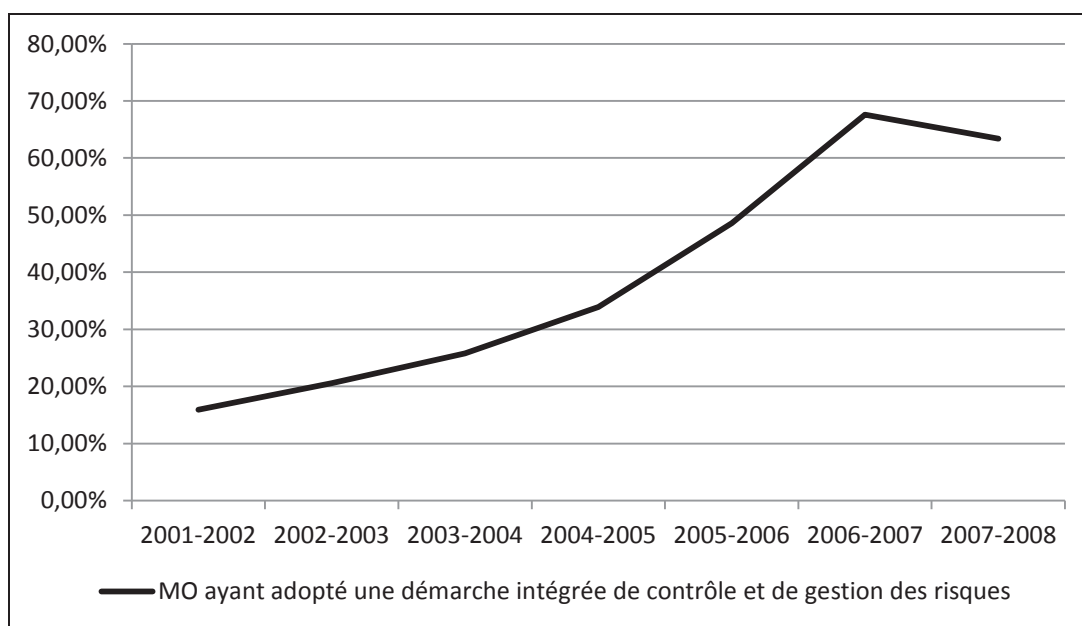


Figure 1.3. Entités ayant adopté une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques

Il faut souligner la nette progression des entités au fil des années. Malheureusement, le libellé de cette question fut modifié dans le questionnaire couvrant les années 2008-2009, passant de la présence d'une démarche intégrée de gestion des risques à la simple conduite d'activités de gestion des risques, qui est un critère beaucoup moins contraignant.

Pour l'exercice 2004-2005, les grandes tendances qui sont soulevées sont que même s'il s'agit du domaine d'implantation des exigences de la LAP qui est le plus faible, de plus en plus d'entités appliquent une démarche intégrée de gestion des risques, passant de 15,9 % pour l'exercice 2001-2002 à 33,9% pour 2004-2005 (Québec, 2005, p.). Pour l'exercice 2005-2006, il faut noter que la présence d'un plan d'amélioration semble un moteur

important pour la conduite d'activités de gestion des risques, 47,1% des entités possédant pareil plan ayant adopté une démarche intégrée contre 16% des entités n'en ayant pas un (Québec, 2006, p.). De plus, la tendance est toujours à la hausse en ce qui a trait à voir davantage d'entités déployer des activités de gestion des risques, la proportion atteignant 48,6% des entités (Québec, 2006, p.). Dans le rapport 2006-2007, il est mentionné que la gestion des risques demeure toujours un défi pour les organisations publiques (Québec, 2007, p.). Il est mentionné que 95,5% des ministères et 59,2% des organismes ont effectué des activités de gestion des risques et que 67,6% des entités avaient adopté une démarche intégrée de gestion des risques (Québec, 2007, p.)44). Selon le SCT, pour l'exercice 2007-2008, les ministères ont davantage tendance à appliquer un processus de gestion des risques, « plus précisément, c'était le cas de 90,9 % des ministères et de 51,0 % des organismes au 31 mars 2008, comparativement à 81,8 et 61,2 % au 31 mars 2007 » (Gouvernement du Québec, 2008, p.42). La progression de l'implantation de la gestion des risques semble par la suite se poursuivre, la démarche se renforçant (Gouvernement du Québec, 2010, p.17), incluant l'adoption d'une politique par davantage d'entités (Gouvernement du Québec, 2010, p.40). Il faut noter que la proportion d'entités ayant déployé un moyen permanent de gestion des risques et des contrôles n'a que fort peu progressé de 2007 à 2011, passant de 57,7% à 61,3% (Gouvernement du Québec, 2011, p.29). Finalement et quoique les données de cette période ne font pas partie du présent mémoire, la proportion des entités appliquant la gestion des risques a poursuivi son augmentation, passant à 86% (Gouvernement du Québec, 2014a, p.23). Ceci est causé principalement par la progression des petites organisations, qui passèrent de 30 % en 2011-2012 à 71 % en 2013-2014 (Gouvernement du Québec, 2014a, p.83).

Le SCT propose une piste expliquant le clivage entre les ministères et les organisations quant à leur degré d'application de la gestion des risques. Selon eux, la quantité de ressources et le nombre de programmes qui est plus élevé dans le cas des ministères peuvent expliquer cette disparité (Gouvernement du Québec, 2009, p.31). Ceci peut être lié au fait que les grandes organisations ont davantage de ressources disponibles pour innover (Rogers, 2003, p.409). Cette tendance est également présente au niveau de l'adoption d'une

politique de gestion des risques pour l'exercice 2008-2009. Il est nécessaire de souligner que certains organismes publics ont des tailles comparables aux plus petits ministères. Cette idée que c'est plutôt la taille de l'entité qui justifie sa maturité semble mise en évidence dans le discours plus récent du SCT, comme nous le verrons dans des années subséquentes, alors que le SCT distingue les organismes de petite et grande tailles. Somme toute, tant la présence que l'étendue du processus de gestion des risques semblent croître avec les années. Il faut aussi noter que le Gouvernement du Québec rapporte voir la qualité de ses plans stratégiques s'améliorer avec le temps (Gouvernement du Québec, 2005b, p.17), quoiqu'il soit possible que ce point de vue ne soit pas neutre.

### **1.3 Cadre conceptuel**

Les administrations publiques doivent composer avec une multitude d'intérêts et de priorités dans la mesure où les acteurs étant impliqués ont des agendas particuliers et parfois opposés. « Dans la perspective de l'école des choix publics, le processus des politiques publiques est un marché implicite où trois catégories d'acteurs, le politicien, le bureaucrate et les groupes d'intérêts font des échanges pour satisfaire leurs besoins » (Mehiriz *et al.*, 2011, p.422). Les attentes parfois divergentes de ces différents groupes et la présence de ressources limitées peuvent avoir pour effet de rendre l'application d'une solution parfaite presque impossible. Cette fluidité situationnelle est un terreau fertile à l'émergence de risques et il devient impossible de tous les éliminer. Dans le cadre du NMP, l'allocation optimale des ressources devient donc un objectif important pour une administration publique, la nécessité de performer de façon efficiente s'ajoutant à celle de l'efficacité. À ces fins, l'utilisation d'un régime de performance vise à favoriser l'atteinte des résultats d'une entité. Dans son rôle de conseil auprès des autres entités, le SCT tâche de modifier les contingences des différents ministères et organismes afin de leur permettre de rencontrer les exigences de ce régime de performance. Pour ce faire, le SCT tente d'utiliser divers leviers afin de diffuser l'application de certaines pratiques de gestion. L'application de la LAP est l'un des moyens employés par le SCT pour influencer les organisations, les leviers qui y sont déployés sont ceux d'autorité, mais également de collecte d'information, particulièrement dans le cas de la gestion des risques qui n'est pas

mentionnée directement dans la loi. La gestion des risques étant l'un des outils qui doit être employé afin de supporter la prise de décision rationnelle en contexte d'incertitudes, il semble normal que le SCT tâche d'en soutenir l'implantation au maximum. La théorie de la gestion des risques demeure toutefois incomplète, ce qui justifie une approche plus descriptive du statut de son implantation dans l'administration publique québécoise.

#### **1.4 Hypothèses**

La question de recherche est « quel est le portrait des activités de gestion des risques pour les entités formant l'administration publique du gouvernement du Québec »? Pour répondre à cette question, il faudra au préalable présenter une description de la gestion de risques dans les entités publiques du Québec et voir s'il existe des relations entre certaines variables comme le type d'entités ou la présence d'un responsable de la gestion des risques. Suite à la revue de littérature, il est possible d'identifier quelques hypothèses qui seront explorées.

La première hypothèse est que **l'application d'un processus de gestion des risques s'améliore avec le temps**, ce qui est déjà mentionné par le SCT pour certains indicateurs (Secrétariat du Conseil du trésor, 2005a à 2008a) et qui concorderait avec la théorie entourant un régime de performance ainsi qu'avec la théorie des contingences. La gestion des risques progressant, il est possible de s'attendre à ce qu'elle touche, avec le temps, un nombre croissant de champs d'activité. Cependant, le fait que la LAP et le reste du cadre réglementaire du gouvernement du Québec ne soient pas très normatifs au niveau des requis d'un processus de gestion des risques peut venir freiner cette tendance, comme le levier de collecte d'information demeure moins contraignant que l'utilisation de l'autorité.

La seconde piste qui est présentée par le SCT est que la gestion des risques serait plus mature dans les organisations de grande taille, ce qui rejoint ce qui est avancé au niveau de l'innovation (Rogers, 2003, p.409). L'envergure d'une municipalité aurait ainsi un effet sur la gestion stratégique des risques (Cooper, 2010, p.51). L'hypothèse est que **la taille de l'organisation est une contingence associée à une plus grande maturité en matière de**

**gestion des risques.** Cette tendance étant vérifiée dans les dernières années du questionnaire, il convient d'examiner les années qui ne furent pas couvertes de la sorte. Les ministères ainsi que les organismes qui donnent des services à la population devraient ainsi être plus matures en matière de gestion des risques. Les organismes-conseils qui jouent principalement un rôle de support aux autres entités devraient être moins avancés, à cause de leur taille réduite.

Finalement, à la lumière des requis d'imputabilité et d'attribution de ressources, **les organisations désignant un responsable et fournissant des ressources devraient être plus matures en matière de gestion des risques** (Lundquist, 2014, p.173, Goy, 2014, p.193). L'imputabilité pourrait être une réaction à l'influence du SCT (régime de performance) ou encore une réorganisation structurelle visant à accroître la performance de l'organisation (théorie SARFIT).

## Chapitre 2: Données et méthodologie

---

Afin de structurer l'information issue des données du SCT en un tout cohérent, l'analyse sera séparée en quatre sous-sections distinctes. Ces sections sont :

1. Implantation d'une démarche
2. Ressources affectées à la gestion des risques
3. Outils (incluant la vérification interne)
4. Champs d'activité (incluant la planification stratégique)

La première sous-section couvre la présence d'une démarche intégrée de gestion des risques ou l'existence d'activités en gestion des risques. La portion couvrant les ressources affectées permet de voir l'ampleur des effectifs ou les moyens employés afin de supporter la gestion des risques. La partie sur les outils présente différentes méthodes ou instruments qui sont employés par les entités afin de favoriser l'application d'un système de gestion des risques. Finalement, la dernière sous-section permet de voir à quel type d'activité la lentille de la gestion des risques est appliquée ainsi que l'étendue de ces champs d'application.

### 2.1 Méthodologie

Les méthodes qui furent choisies dans le cadre du présent mémoire sont des analyses statistiques descriptives longitudinales employées sur les données issues du SCT ainsi que des différences de moyennes. Des mesures d'association sont également employées entre certaines variables. Une revue documentaire de plans stratégiques fut également effectuée. La prochaine section nous permettra de présenter la nature des données qui furent analysées.

### 2.2 Échantillonnage

L'échantillonnage visé est l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement du Québec ayant répondu au questionnaire « Collecte d'information concernant l'application de la Loi sur l'administration publique » au cours des exercices 2004-2005 à 2012-2013.

Les entités devant répondre à ce questionnaire sont celles qui sont soumises à la Loi sur l'administration publique (Gouvernement du Québec, 2004-2014), plus spécifiquement à l'article 3 de cette dernière.

Cet article définit les organisations qui sont soumises à la loi ainsi qu'à ses exigences, soit :

- « 1° des ministères du gouvernement;
- 2° des organismes budgétaires, soit les organismes dont tout ou partie des dépenses sont prévues aux crédits qui apparaissent dans le budget de dépenses déposé à l'Assemblée nationale sous un titre autre qu'un crédit de transfert;
- 3° des organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1);
- 4° des organismes dont le gouvernement ou un ministre nomme la majorité des membres ou des administrateurs et dont au moins la moitié des dépenses sont assumées directement ou indirectement par le fonds consolidé du revenu.

Organisme.

Est considérée comme un organisme, une personne nommée ou désignée par le gouvernement ou par un ministre, avec le personnel qu'elle dirige, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la loi, le gouvernement ou le ministre ».

Le questionnaire sur la LAP doit obligatoirement être rempli chaque année afin de permettre au président du Secrétariat du Conseil du trésor de remettre son rapport annuel (selon l'article 28 de la même loi). Le SCT ne fait pas de suivi sur les résultats des entités, déployant plutôt des efforts au niveau des activités de gestion qui sont effectuées par ces dernières. Malgré cette obligation législative, certains ministères et organismes ne remplissent pas le questionnaire ou ne le remplissent que partiellement pour certaines années. Il est également nécessaire de composer avec l'évolution du portrait des organisations

publiques au niveau provincial pendant la période examinée. Ainsi, de nouveaux organismes émergent, alors que certains sont fusionnés ou disparaissent, ce qui vient limiter les comparaisons systématiques d'une année à l'autre. Finalement, il est nécessaire de rappeler que le questionnaire sur la LAP insiste sur l'importance de la gestion des risques, mais que la LAP ne mentionne aucun requis à ce sujet. L'ensemble des données disponibles depuis la création de ce formulaire sera donc employé pour les analyses, mais la nature même des données nous force à composer avec des valeurs manquantes. La taille de l'échantillon peut sembler modeste, mais ce dernier couvre l'ensemble de la population à l'étude. Le seul critère d'inclusion est d'avoir rempli le questionnaire et aucun critère d'exclusion ne fut employé. L'emploi de ces questionnaires a pour avantage majeur d'avoir un taux de réponse beaucoup plus élevé qu'une démarche indépendante qui serait initiée par un chercheur. Cette façon de procéder vient également enlever certains biais de sélection où les répondants prennent la décision de répondre au questionnaire sur la base de facteurs intrinsèques. Par contre, le fait de se fier à ces données augmente le risque d'arriver à des erreurs dans le cas où l'intégrité de ces dernières n'est pas adéquate ou que des divergences d'interprétation font surface.

Dans le cadre de cette recherche, une variable nommée Typologie fut créée afin de différencier les entités et de voir s'il est possible d'identifier des tendances au niveau de la gestion de leurs risques. L'utilisation de la Typologie des organisations publiques de James Q. Wilson, avec les organisations de production, les organisations procédurales, les organisations artisanes et les organisations adaptatives (Wilson, 1989, p.159-171) fut envisagée, mais par la suite écartée, comme beaucoup des entités ici considérées sont associées à des mandats complexes qui peuvent être séparés dans plusieurs catégories. La variable Typologie est basée sur la variable Type qui sépare les entités entre ministères et organismes, puis rajoute un degré supplémentaire de distinction. Le tableau suivant présente la manière dont les entités furent réparties.



Tableau 2.1. Description de la variable « Typologie »

Type d'organisation	Nombre	Description
<b>Ministère central</b>	4	Ministères responsables de l'encadrement de l'appareil d'état (Finance, Conseil exécutif, Conseil du Trésor et Services Gouvernementaux)
<b>Ministère sectoriel</b>	20	Ministères responsables d'un secteur précis de l'administration publique
<b>Organisme public (services aux citoyens)</b>	22	Organisme dont le mandat principal est d'interagir avec les citoyens et de leur donner des services
<b>Organisme public (services aux entités)</b>	45	Organisme consultatif dont le mandat principal est de supporter d'autres entités de l'administration publique

Il est important de mentionner que cette classification n'est pas parfaitement étanche, certains organismes publics ayant des mandats mixtes. Ainsi, une question présente dans plusieurs années du questionnaire sur l'application de la LAP valide si l'organisation donne des services à la population. Toutes les organisations ne donnant pas des services à la population dans la même proportion, une réponse binaire peut donner une impression faussée si le mandat d'une organisation n'est que très minoritairement orienté vers les services à la population par exemple. La décision fut donc prise de séparer les organisations sur la base de vérification de leur mandat principal, ce qui fut fait par le biais des sites internet des organisations, tout en considérant les réponses présentes dans les questionnaires sur l'application de la LAP. La liste complète des entités et leur classification selon la variable Typologie peut être trouvée dans l'Annexe A.

### 2.3 Cadre opératoire

Les réponses aux questionnaires couvrant diverses années furent regroupées en une base de données consolidée. L'unité d'analyse qui est retenue pour le présent projet est l'organisation publique assujettie à la Loi sur l'administration publique, pour un total de 91 organisations qui sont présentes sur une base variable. Afin d'éviter la confusion entre les termes organisation, ministère et organisme, l'ensemble des organisations ayant répondu aux questionnaires sera désigné par le terme entité. Le qualificatif organisme sera pour sa

part utilisé uniquement pour couvrir les organisations publiques n'étant pas un ministère et étant soumises à la LAP.

Les variables qui seront employées pour la présente étude sont générées par les réponses des entités lors du questionnaire annuel visant à mesurer l'application de la LAP. Au niveau de la gestion des risques, les questionnaires énoncent des questions qui visent à dresser un portrait global. Ceci est fait en faisant un suivi descriptif du taux d'adoption d'une démarche intégrée de gestion des risques ainsi que d'un portrait de l'évolution du taux d'adoption de la gestion des risques pour des dimensions précises des activités de gestion. Pour les années récentes, une mention est également faite si des vérifications internes eurent lieu sur les processus de gestion des risques. Le questionnaire comprend aussi des questions portant sur d'autres éléments de la gestion des administrations publiques, comme la reddition de compte, les conventions de performance et la gestion de ressources humaines, mais ces dernières ne furent pas intégrées à la base de données de la présente recherche. L'un des facteurs à considérer est l'importante variabilité des questionnaires d'une année à l'autre. Certaines questions ne sont présentes que lors d'un seul exercice, alors que d'autres sont employées durant plusieurs années et permettent la comparaison dans le temps.

#### **2.4 Structure de la preuve**

L'objectif de cette recherche étant de dresser un portrait de la gestion des risques dans les entités soumises à la LAP, plusieurs tests statistiques seront employés afin de supporter l'analyse des données. La majorité de ces tests vise à isoler les distinctions entre les différents types d'entités, selon les variables Type et Typologie, afin d'évaluer les entités qui sont plus matures en matière de gestion des risques. Les tests qui dépassent les statistiques descriptives classiques sont décrits dans les prochains paragraphes.

Le test exact de Fisher fut retenu dans les cas où des variables catégoriques doivent être comparées, par exemple afin de valider si les ministères ont plus tendance à avoir un

processus intégré de gestion des risques. Étant donné la faible taille de la population et le risque de déséquilibre entre certaines fréquences théoriques, ce test fut systématiquement préféré au khi-carré.

Dans le cas où il est nécessaire de comparer les entités sur la base d'une variable dichotomique et d'une variable ordinale, le test de Mann-Whitney fut utilisé. Ce test fut choisi comme il est non paramétrique, ce qui convient mieux aux distributions de la base de données ainsi qu'à des échantillons aussi petits.

Pour permettre de valider la présence de relations entre des variables catégoriques et ordinales, le test de Kruskal-Wallis fut choisi, pour les mêmes raisons que le test de Mann-Whitney. Ces deux tests sont plus restrictifs que leurs équivalents paramétriques, ce qui vient diminuer les risques d'erreur de type I, mais pourrait avoir entraîné le rejet de relations réelles.

Dans le cas de distributions asymétriques, le Rho de Spearman fut employé afin de détecter des corrélations entre des variables continues.

## **2.5 Collecte et analyse des données**

Les données sont colligées sur une base annuelle par le SCT qui les consolide dans des fichiers Excel, avant de procéder à leur traitement pour produire un rapport qui est déposé au Président de l'Assemblée nationale. À compter de l'exercice 2006-2007, les questionnaires furent approuvés et signés par le sous-ministre ou le haut fonctionnaire responsable de l'entité, ce qui vient augmenter la crédibilité des données, sans toutefois la garantir.

Les données consolidées furent acquises par le biais de demandes sous la Loi sur l'accès à l'information. Elles furent assemblées manuellement en une base de données dans Excel,

puis converties par le biais du logiciel Stat Transfer vers le format.dta (Stata) afin de permettre l'analyse.

Un contrôle fut par la suite effectué sur 10% des données, afin de s'assurer de la justesse de la base de données. Pour effectuer ce contrôle, une liste de cases à vérifier fut générée de façon aléatoire, afin de permettre la comparaison entre les registres Excel du SCT et la base de données dans Stata. Aucune erreur ne fut notée durant cette vérification.

Afin de procéder à l'analyse des données, certaines variables durent être transformées de variables de type chaîne en des variables numériques ou binaires, ce qui fut effectué par le biais de fonctions du logiciel Stata. Finalement, des variables composites furent créées. La première série de variables composites est la somme des champs d'activités pour chaque exercice entre 2005-2006 et 2012-2013, somme qui sert de mesure de l'étendue du processus de gestion des risques. Une bonne gestion des risques devant être la plus globale possible, cette mesure imparfaite peut quand même être un indicateur de l'ampleur du processus (sur une base horizontale plutôt que verticale).

La seconde série de variables composites ne fut utilisée que pour l'année 2005-2006, il s'agit de la somme des activités liées à l'identification et à l'analyse des risques (variable A0506Q2\_ID\_AN\_sum), ainsi que la somme des activités liées au contrôle et à la gestion des risques (A0506Q2\_Cont\_Gest\_sum). Il s'agit dans ce cas de mesures partielles de la profondeur des activités de gestion des risques des entités. La prochaine section présentera les résultats et la discussion découlant de l'analyse des données. L'Annexe B présente l'ensemble des variables issues du questionnaire.

## Chapitre 3 : Résultats

---

Tel que mentionné dans la section méthodologie, la présentation des résultats sera effectuée en quatre temps. L'implantation d'une démarche, les ressources affectées à la gestion des risques, les outils déployés (incluant la vérification interne) ainsi que les champs d'activité impliqués (incluant la planification stratégique) sont les grandes sections qui furent retenues.

### 3.1 Implantation d'une démarche

Pour les quatre premières années des données, une question du formulaire du SCT portait directement sur la présence d'une démarche intégrée en matière de gestion des risques. Le tableau suivant démontre l'implantation de cette démarche pour l'ensemble des entités.

Tableau 3.1. Évolution de l'implantation d'une démarche intégrée de gestion des risques

Exercice	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Oui	33,9%	46,58%	45,76%	41,54%
Non	32,2%	38,36%	38,98%	38,46%
En cours	33,9%	15,07%	15,25%	20,00%

Il faut noter le faible taux d'implantation d'une démarche intégrée de gestion des risques pour l'exercice 2004-2005, avec seulement 33,9% des entités répondant positivement à la question. Il faut toutefois considérer que pour cet exercice, 33,9% des entités affirment avoir une démarche qu'ils définissent comme « en cours ». Entre les exercices 2004-2005 et 2005-2006, il est possible de noter que près de la moitié des entités qui avaient une démarche qu'ils qualifiaient comme « en cours » se voient ajoutées l'année suivante aux entités affirmant avoir une démarche intégrée. Pour l'exercice 2005-2006, la progression augmente ainsi à un niveau où près de la moitié des entités (46,58%) soutiennent avoir une démarche intégrée de gestion des risques alors que 15,07% ont une démarche en cours d'implantation. Cette avancée est principalement marquée au niveau des ministères où la

progression est de 36,36% pour l'exercice 2004-2005 à 76,19% pour 2005-2006. L'apparition d'un certain nombre de nouvelles organisations publiques semble expliquer la plus faible progression au niveau de ces dernières (32,43% à 34,61%). Tel que démontré dans l'Annexe C, il existe en effet une certaine mouvance au niveau des entités, certaines apparaissant et disparaissant chaque année.

Il faut noter qu'après la première année, il semble qu'un effort fut fait afin d'améliorer l'implantation d'une démarche. Par contre, un léger retrait se fait sentir durant l'exercice 2007-2008, qui provient d'une augmentation des entités décrivant l'implantation de leur démarche intégrée comme « en cours ». Par la suite, une question plus générale fut employée, demandant si l'entité avait effectué des activités de gestion des risques.

La continuité ou la discontinuité dans le temps de l'application de la gestion des risques est un autre sujet d'intérêt pour l'analyse. Tel que montré dans l'Annexe D, les organisations ont généralement tendance à progresser en matière de gestion des risques. Ainsi, nous pouvons considérer une progression logique allant de l'absence d'une démarche de gestion des risques à la présence de cette dernière, en passant par l'intention d'en implanter une. Tel qu'illustré dans l'Annexe D, une entité sur deux (50,55%) mentionne toutefois être retournée en arrière au moins une fois durant la période, passant par exemple d'un processus en place à l'intention de déployer un processus, voir même à l'absence d'une démarche. En général, il est possible de constater que ce retour ne dure qu'une ou deux années avant que l'organisation ne redémarre la démarche de gestion de risques. Selon les données, tant les ministères que les organismes peuvent régresser quant à leur application de la gestion des risques.

Pour l'exercice 2004-2005, il n'y a pas relation statistiquement significative entre le Type ou la Typologie des entités et l'adoption d'une démarche intégrée. Pour l'exercice 2005-2006, il faut noter une première relation statistiquement significative entre le Type d'entité et la présence d'une démarche intégrée de contrôle de gestion des risques (test exact de Fisher 0,005). Cette relation est encore plus significative lorsque nous tenons compte de la

variable Typologie qui est plus fine (test exact de Fisher 0,002). Il est utile de noter que ce sont les ministères centraux et sectoriels ainsi que les organisations dont le mandat principal est de dispenser des services aux citoyens qui soutiennent avoir une démarche intégrée déployée. Les nombreuses organisations de plus petite taille qui ont un mandat consultatif sont celles qui sont le plus susceptibles de ne pas avoir de démarche intégrée.

Pour l'exercice 2006-2007, il existe une relation statistiquement significative entre la présence d'une démarche intégrée et la variable Typologie (Test exact de Fisher 0,038). À nouveau, ce sont les organismes jouant un rôle de conseil qui sont moins enclins à avoir une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles. Pour les entités devant mettre en œuvre une démarche intégrée dans le futur, huit mentionnent vouloir mettre en place le processus en 2007-2008 et une en 2009, ce qui devrait influencer les résultats de l'année suivante. 23,19% des entités prennent également le temps de formuler des commentaires quant à leur avancement, les ministères ayant une plus grande propension à le faire (Test exact de Fisher 0,0015). Lorsque cette variable est associée à la variable Typologie, ce sont les ministères centraux qui ont la plus forte tendance à émettre des commentaires spécifiques (Test exact de Fisher 0,026). Malheureusement, le détail de ces commentaires ne fut pas saisi dans les grilles compilées par le SCT pour cette année. Pour l'exercice 2007-2008, 60,29% des entités affirment avoir conduit des activités de gestion des risques alors que seulement 41,54% affirment avoir une démarche intégrée en place. Pour le même exercice, il existe un clivage entre les ministères et les organisations quant à l'implantation de la démarche (Test exact de Fisher 0,001). Les ministères montrent une tendance accrue à déployer des efforts au niveau d'une démarche intégrée de gestion des risques, 75% en ayant une contre 26,67% pour les organisations. Cette même relation est également présente lorsque nous considérons la variable Typologie, la tendance se maintient où les ministères ainsi que les organismes donnant des services à la population déploient davantage d'efforts en matière de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,000).

Pour l'exercice 2008-2009, 61,97% des entités conduisirent des activités de gestion des risques. Il s'agit d'une progression minimale par rapport à l'année précédente qui arrivait à 60,29%. Note importante pour les années futures, suite au changement de libellé de la question, les entités peuvent considérer qu'il est plus facile de se qualifier à l'énoncé « conduire des activités de gestion des risques » plutôt qu'à celui affirmant « avoir une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles ». Le croisement avec les variables Type et Typologie donne des relations statistiquement significatives (Tests exacts de Fisher respectifs de 0,001 et 0,000). La même tendance se dessine, où les ministères se distinguent en ayant plus tendance à conduire des activités de gestion des risques et les organismes jouant un rôle de conseil ayant une tendance moins tendance à appliquer cette dernière.

Au cours de l'exercice 2009-2010, 63,38% des entités affirment procéder à des activités de gestion des risques et des contrôles. Les ministères et les organismes donnant des services aux citoyens ont davantage tendance à appliquer des activités de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,000). Ainsi, 95,45% des ministères et 76,47% des organisations donnant des services au public conduisent des activités de gestion des risques, contre seulement 34,38% des organisations donnant des services aux entités.

Pour l'exercice 2010-2011, 62,90% des entités soutiennent avoir effectué des activités de gestion des risques. Nous assistons à nouveau à un clivage entre les ministères et les organismes donnant des services à la population d'un côté et les organismes donnant des services aux entités de l'autre (Test exact de Fisher 0,001).

Pour l'exercice 2011-2012, 65,63% des entités mentionnent avoir effectué des activités de gestion des risques. Les ministères et les organismes donnant des services à la population ont plus tendance à effectuer de la gestion des risques (Test exact de Fisher 0,011). Pour les entités ayant mentionné ne pas avoir de démarche en cours, les commentaires qui sont mentionnés sont que des travaux sont en cours à ce sujet (deux fois), que l'entité manque de



ressources, qu'une formation fut suivie par la direction tandis qu'une organisation justifie l'absence de gestion des risques par le fait qu'il s'agit d'un organisme de consultation.

En ce qui a trait au dernier exercice de notre échantillon (2012-2013), 83,08% des entités mentionnent conduire des activités de gestion des risques sans que des relations statistiquement significatives ne soient identifiables avec les variables Type et Typologie. Il faut noter la forte augmentation de la proportion des organismes donnant des services aux entités qui affirment avoir conduit des activités de gestion des risques, passant de 44,83% à 72,41% alors que les autres types d'entités ont connu une progression moindre. Ceci constitue une nette rupture avec les tendances identifiées depuis l'exercice 2004-2005 où les organismes donnant des services aux entités étaient beaucoup moins enclins à appliquer un processus de gestion des risques et des contrôles.

Somme toute, comme il est affirmé dans les rapports annuels du SCT, il existe une tendance haussière indéniable au niveau de l'implantation d'une démarche de gestion des risques par les entités. Le graphique suivant présente cette hausse. Il faut noter que cette figure intègre la réponse à deux questions, soit si un processus intégré est en place (exercices 2004-2005 à 2007-2008) et si l'entité a conduit des activités de gestion des risques (exercices subséquents), puisque le libellé des questions fut modifié.

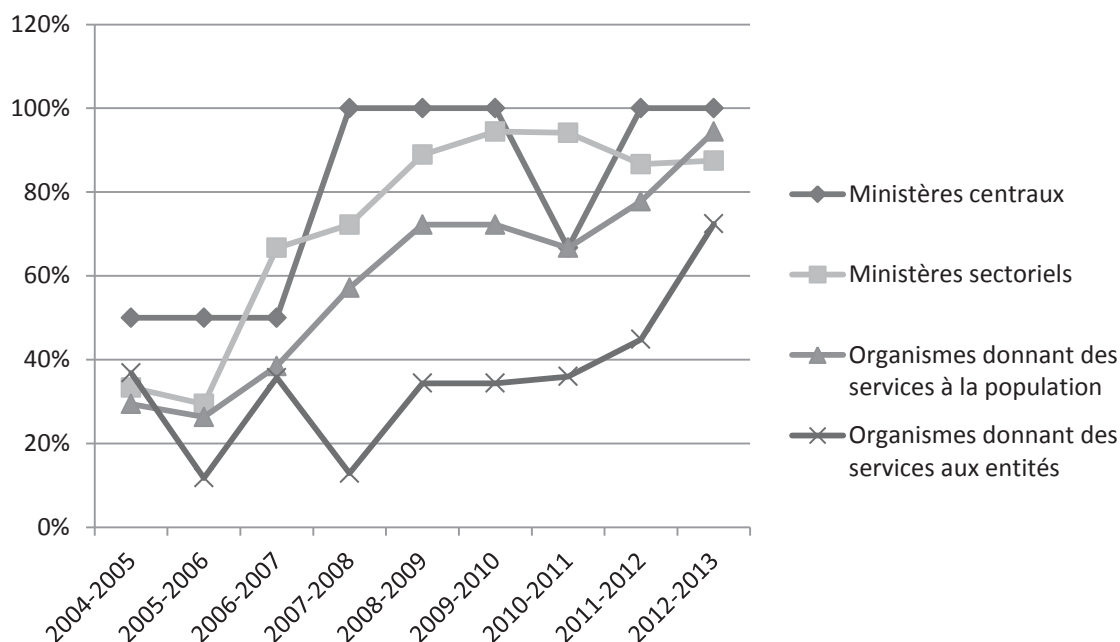


Figure 3.1. Implantation de la gestion des risques selon la variable Typologie

En résumé, la présence d'une démarche de gestion des risques a suivi une forte augmentation durant la période à l'étude. Initialement, il n'y avait aucune relation entre le type d'entité et la présence d'une démarche. Rapidement, les grandes entités (ministères et organismes donnant des services à la population) se distinguèrent en augmentant leur taux d'adoption par rapport aux petits organismes. Ce n'est qu'au cours de l'exercice 2012-2013 que ces dernières rattrapèrent leur retard et qu'elles ont atteint un taux d'adoption plus similaire aux autres entités.

### 3.2 Ressources

L'application de tout processus de gestion requiert des ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles. Ces ressources peuvent prendre la forme d'un responsable désigné, de personnes assignées à temps plein ou partiel à des activités de gestion des risques, à de la formation, au support de la direction ou à des outils technologiques. Seuls les questionnaires de quelques années spécifiques comprennent des questions portant sur les ressources déployées pour supporter la gestion des risques. Le but de cette sous-section est

de dresser un portrait des ressources déployées, mais également de voir si la présence de certaines de ces ressources est associée à d'autres variables.

Pour l'exercice 2005-2006, une série de questions couvre la distribution des responsabilités en matière de gestion des risques avec le Type d'entité. Plusieurs de ces énoncés couvrent des bonnes pratiques qui furent identifiées comme le soutien de la direction, l'attribution de ressources, un processus englobant, la communication. Le tableau suivant présente l'application de ces énoncés par les entités.

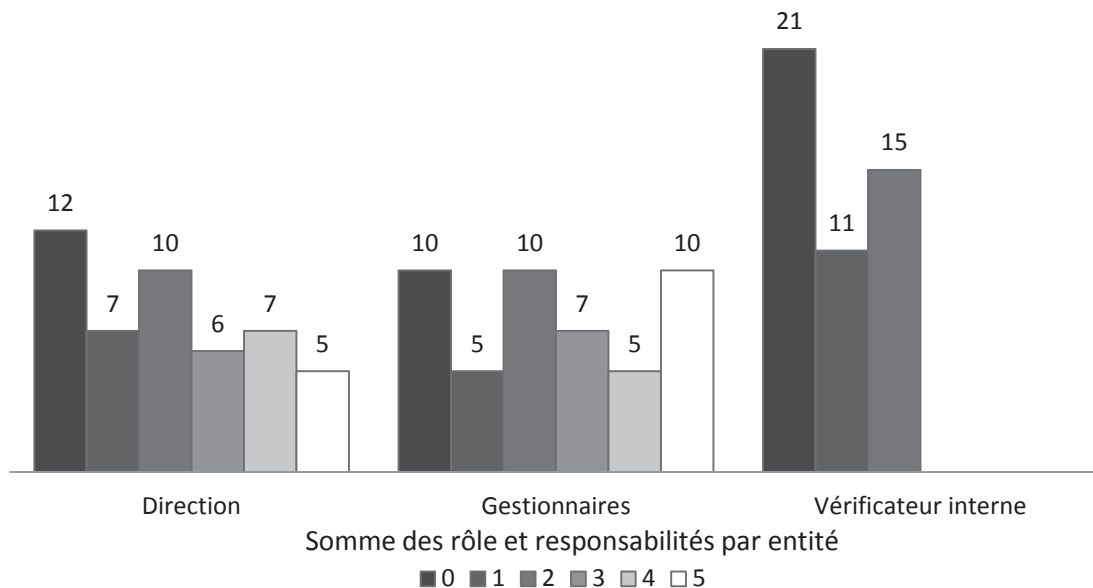
**Tableau 3.2. Description des activités de la direction, des gestionnaires et du vérificateur interne des entités pour l'exercice 2005-2006**

	<b>Activité</b>	<b>Proportion des entités effectuant l'activité</b>
<b>Direction</b>	Promotion de la gestion des risques	40,82%
	Appui aux gestionnaires pour l'implantation	57,45%
	S'assurer que l'organisation développe l'expertise	25,53%
	Suivi de la progression de l'implantation	44,68%
	Intégration dans la gouverne	43,75%
<b>Gestionnaires</b>	Appropriation et participation	43,75%
	Identification des risques et des contrôles	55,32%
	Suivi de l'évolution des risques	44,68%
	Responsable de l'application de mesures	59,57%
	Reddition de comptes à la direction	45,83%
<b>Vérificateur interne</b>	Appréciation du contrôle et de la gestion des risques	36,17%
	Personne ressource et conseil pour l'entité	51,06%

Au niveau de la différenciation entre les ministères et les organismes, ces derniers ont tendance à faire davantage de reddition de compte à la direction (Test exact de Fisher 0,02). Cette relation est toujours statistiquement significative lorsque la variable Typologie est

utilisée (Test exact de Fisher 0,028). Il est nécessaire de souligner que l'appui de la direction aux gestionnaires est en relation statistiquement significative avec la présence d'un processus de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,041). La promotion de la gestion des risques et l'appui aux gestionnaires sont également associés à l'implantation d'une politique de gestion des risques (Tests exacts de Fisher de 0,002 et 0,031). Par contre, il n'y a pas de lien statistiquement significatif entre la promotion de la gestion des risques ou l'appui aux gestionnaires et le fait de former le personnel. Dans le cas de la présence d'un processus de gestion des risques et d'une politique, le support de la direction augmente la propension à avoir implémenté le processus ou l'outil. Ceci vient rejoindre la théorie (Lundquist, 2014, p.173, Goy, 2014, p.193). Les ministères ont également plus tendance à utiliser leur vérificateur interne comme une ressource-conseil pour la gestion des risques que les organismes (Test exact de Fisher 0,001). Cette relation est toujours significative si nous utilisons la variable Typologie plutôt que Type (Test exact de Fisher de 0,001).

Tel qu'il le fut mentionné dans la littérature, des pratiques telles le support de la direction, l'application d'un processus systématique, l'imputabilité ainsi que la bonne communication sont des éléments essentiels de la gestion des risques. En assumant que la plupart des éléments identifiés dans le questionnaire sont associés à des bonnes pratiques issues de la littérature, une seconde façon de considérer l'étendue de la distribution est de faire, pour chaque composante (direction, gestionnaires et vérificateur), l'addition des responsabilités individuelles et de l'employer comme base de comparaison entre les entités. La figure suivante démontre le nombre d'organisations atteignant un nombre élevé de bonnes pratiques au niveau des rôles et des responsabilités pour l'exercice 2005-2006.



**Figure 3.2. Somme des rôles et responsabilités pour l'exercice 2005-2006**

La seule relation statistiquement significative entre l'étendue des rôles/responsabilités (vue comme la somme des pratiques associées) et le Type d'organisation se trouve au niveau du rôle de la vérification interne (Test exact de Fisher 0,000), quoique ceci puisse être attribué aux exigences de fonctionnement des entités (présence d'un vérificateur interne) plutôt que par un degré de maturité plus élevé. La même relation est également présente lorsque la variable Type est remplacée par la variable Typologie (Test exact de Fisher 0,000). Malheureusement, cette série de questions sur les rôles et les responsabilités ne fut pas employée pour les exercices subséquents, ce qui limite le potentiel de suivi sur leur progression.

Pour être efficace, la gestion des risques nécessite certaines connaissances et compétences (Performance Management Network, 1999, p.6). La formation est donc nécessaire afin de développer les capacités de l'organisation. Pour l'exercice 2004-2005, 43,10% des entités mentionnent que l'une des préoccupations de leur démarche est la formation du personnel, sans que des relations statistiquement significatives ne puissent être soulevées avec les

variables Type et Typologie. Le mot préoccupation peut parfois être interprété de plusieurs manières, ce qui peut fausser la réponse à cette question. Malgré cet intérêt, seulement 13 entités sur 50 (26%) offrirent de la formation à leurs employés pour l'exercice 2005-2006. Sept entités utilisèrent leur vérificateur interne comme formateur alors que sept utilisèrent un formateur issu d'une firme externe. Dans quatre cas, c'est le responsable de la gestion des risques de l'organisation qui s'est chargé de la formation. En confrontant la variable Type avec les questions portant sur la nature du formateur, aucune relation statistiquement significative ne peut être identifiée. Il existe une relation statistiquement significative (Test exact de Fisher 0,006) entre la Typologie et la propension à recevoir une formation donnée par le responsable interne de la gestion des risques. Ceci semble provenir du fait que seules certaines organisations prodiguant des services aux citoyens utilisèrent cette avenue de formation. Une relation statistiquement significative (Test exact de Fisher 0,002) émerge entre le fait de faire de la formation et la Typologie des entités. La cause probable de cette relation est qu'aucun organisme ayant un mandat de support n'a fait de formation en gestion des risques pour la durée de l'exercice. Pour l'exercice, il existe une question plus précise permettant de voir d'une part quels groupes suivirent de la formation sur la gestion des risques et d'autre part quelles sont les intentions de formation pour les prochaines années. Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 3.3. Répartition du personnel ayant reçu une formation pour l'exercice 2006-2007**

Question	Moyenne (sans poids par taille)	Écart-Type
<b>Pourcentage de la direction ayant suivi une formation en gestion des risques au 31 mars 2006</b>	13,2%	32,7%
<b>Pourcentage de la direction qui suivra une formation en gestion des risques prévue pour 2006-2007</b>	12,8%	33,4%
<b>Pourcentage des gestionnaires ayant suivi une formation en gestion des risques au 31 mars 2006</b>	9,1%	24,0%
<b>Pourcentage des gestionnaires qui suivront une formation en gestion des risques prévue pour 2006-2007</b>	16,9%	34,6%
<b>Pourcentage des employés ayant suivi une formation en gestion des risques au 31 mars 2006</b>	7,2%	23,1%
<b>Pourcentage des employés qui suivront une</b>	12,1%	29,0%

---

**formation en gestion des risques prévue pour 2006-2007**

---

Le tableau précédent illustre la proportion des membres de la direction, des gestionnaires et des employés des entités qui suivirent une formation en gestion des risques ou qui devraient en suivre une en 2006-2007. À la lueur de ces résultats, deux constats émergent. En premier lieu, la proportion du personnel ayant suivi ou devant suivre une formation en gestion des risques semble faible. Dans le cas des gestionnaires et des employés, il semble y avoir une volonté de pallier à cette situation. Ainsi, le taux d'évolution projeté de la formation des gestionnaires est en augmentation de 85,71% et celui pour les employés est de 68,06% avec l'exercice suivant. En second lieu, les écarts-types élevés laissent entendre qu'il existe une forte polarisation entre les réponses, ces derniers allant de 24% à 34,6%. Ceci vient du grand nombre d'organisations qui n'offrent pas de formations à leurs membres.

Une autre caractéristique importante est la nécessité d'avoir un responsable désigné. Pour l'exercice 2006-2007, 36,99% des entités reconnaissent avoir désigné un responsable de la gestion des risques. La distribution des valeurs de cette variable ne montre pas de relation significative avec les variables Type et Typologie, quoique les Ministères semblent avoir plus de responsables désignés de la gestion des risques, tel qu'illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 3.4. Proportion des entités ayant un responsable pour l'exercice 2006-2007**

<b>Type d'entité</b>	<b>Ministères centraux</b>	<b>Ministères sectoriels</b>	<b>Organisations donnant des services à la population</b>	<b>Organisations donnant des services aux entités</b>
<b>Proportion ayant un responsable</b>	50%	52,9%	41,2%	25,7%

La présence d'un responsable de la gestion des risques devrait avoir un impact sur le niveau de maturité d'une entité (IRGC, 2013a, p.17, Government of British Columbia, 2012, p.6). Pour l'exercice 2006-2007, 10,87% des entités qui n'avaient pas de responsable de la

gestion possédaient une politique de gestion des risques, alors que cette proportion monte à 29,63% lorsqu'un responsable est désigné. Cette relation n'est toutefois pas statistiquement significative. 32,61% des entités sans responsable désigné ont un processus de gestion des risques alors que cette proportion monte à 81,46% lorsqu'un responsable est désigné. Cette relation est statistiquement significative (Test exact de Fisher 0,000). Il existe une relation statistiquement significative entre le nombre de champs d'activité en gestion des risques et la présence d'un responsable de la gestion des risques (Test de Mann-Whitney 0,0012), la présence d'un responsable étant associée à une plus grande étendue des champs d'application de la gestion des risques.

Il faut par la suite attendre plusieurs années avant que des questions portant sur la présence de ressources ne soient réinstaurées dans les questionnaires. Pour l'exercice 2010-2011, seulement 27,42% des entités mentionnent avoir nommé un responsable de la gestion des risques, les ministères centraux et les organismes donnant des services à la population ayant plus tendance à avoir un responsable (Test exact de Fisher 0,01). Ceci constitue une diminution par rapport aux valeurs obtenues lors de l'exercice 2006-2007. Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre la présence d'un responsable et l'étendue des champs d'application de la gestion des risques. Cependant, la présence d'un responsable est associée à une plus grande chance qu'une entité soit dotée d'une politique ou d'un processus de gestion des risques, les résultats respectifs des tests exacts de Fisher étant significatifs à 0,001 et 0,013.

Pour l'exercice 2012-2013, 51,85% des entités ont identifié un responsable de la gestion des risques. Notons que sur un total de 65 entités pour l'exercice couvert, seulement 54 répondirent aux questions sur la présence d'un responsable (individu ou comité). De ces 54 entités, 24 soutiennent n'avoir ni responsable individuel, ni comité responsable de la gestion des risques. Ceci représente donc 44,44% d'entités sans réelle imputabilité malgré le fait qu'elles font de la gestion des risques (54,69% en tenant compte des entités n'ayant pas fait de gestion des risques). Pour ce dernier exercice, il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la présence d'un responsable (individu ou comité) et les



variables Type et Typologie. Pour l'exercice en question, il n'existe pas de relations entre la présence d'un responsable ou d'un comité de gestion des risques et l'étendue des champs d'application. Par contre, la présence d'un responsable est normalement associée à la présence d'une politique ou d'un processus de gestion des risques (Tests exacts de Fisher significatifs à 0,000 dans les deux cas). De même, la présence d'un comité est également associée à l'existence d'une politique ou d'un processus, les résultats des tests exacts de Fisher qui furent appliquées étant significatifs à respectivement 0,001 et 0,000.

Pour les deux dernières années couvertes par le présent mémoire, un estimé des ressources impliquées en gestion des risques est fourni dans le cadre du questionnaire. Pour l'exercice 2011-2012, les entités attribuent en moyenne 0,14 cadre (écart type 0,39) et 0,39 non-cadre (écart type 1,46) à la gestion des risques. Lorsque rapporté en heures travaillées en activités de gestion des risques, ceci représente environ 235 heures de travail par un cadre et 655 heures par un employé par année<sup>1</sup>. Il convient de noter la très grande variabilité dans les réponses, beaucoup d'entités déployant peu ou pas de ressources alors que certaines en déploient un grand nombre. Un exemple d'organisation atypique en ce sens est « Services Partagés Québec » qui utilise l'équivalent de 2,9 cadres et de 11,6 employés pour effectuer des activités de gestion des risques, ce qui peut venir du fait qu'il s'agit d'un organisme fournisseur de service et d'expertise. Dans les deux cas, le coefficient d'asymétrie (skewness) des distributions est positif (5,86 et 7,19), ce qui laisse voir un centre de masse de la distribution centré sur les valeurs plus faibles.

Pour l'exercice 2012-2013, le format des réponses au sujet des ressources est passé d'une variable continue à une variable ordinale ce qui vient limiter les comparaisons. Le tableau suivant présente les résultats.

---

<sup>1</sup> Ceci est calculé sur la base de la semaine de travail de 35 heures et de 4 semaines de vacances.

**Tableau 3.5. Nombre de ressources Équivalent Temps Complet affectées à la gestion des risques pour l'exercice 2012-2013**

	<b>Ressource régulière</b>	<b>Ressource d'encadrement</b>
<b>&gt;3</b>	3	2
<b>1,51 à 2</b>	1	0
<b>0,51 à 1</b>	7	6
<b>0,1 à 0,5</b>	22	27
<b>&lt;0,1</b>	32	30

Il existe une relation statistiquement significative entre les ressources d'encadrement et la variable Typologie, les organismes donnant des services aux autres entités étant surreprésentés dans la catégorie moins de 0,1 ressource d'encadrement. Il n'existe aucune autre relation statistiquement significative avec les variables Type et Typologie. Pour l'exercice 2011-2012, une relation statistiquement significative est présente entre l'étendue des champs d'application et le nombre de personnels réguliers (Rho de Spearman 0,0387). Cette relation n'est pas partagée lorsque le nombre de personnel d'encadrement est employé, que ce soit de façon isolée ou en combinant le nombre total de personnel régulier et d'encadrement.

Le format 2012-2013 du questionnaire utilise une variable ordinale plutôt que continue pour décrire les ressources attribuées. Il n'existe pas de relations statistiquement significatives entre les ressources en cadre ou en personnel non-cadre et l'étendue des champs d'activité. Ces résultats peuvent sembler, a priori, contradictoires, comme un exercice présente une relation alors que le second en est dénué. Le changement de test dû à la nature des variables peut expliquer des résultats différents. Même s'il s'agit d'une démarche imparfaite, un calcul de la moyenne fut effectué sur les variables ordinales. Ceci fut effectué en choisissant la valeur de 0 pour les entités rapportant moins de 0,1 ressource équivalente à temps complet, en choisissant la valeur de trois pour les entités rapportant avoir plus de trois ressources et finalement en prenant le point milieu des plages

d'observations pour les réponses. Cet exercice donne une moyenne de 0,27 cadre et 0,33 personnel régulier, ce qui montrerait une tendance à la hausse des ressources en personnel d'encadrement au prix d'une diminution du personnel régulier affecté à ces tâches. Comme il s'agit d'une approximation et que cette tendance n'est étudiée que sur deux années, il faut prendre ces résultats avec les réserves qui s'imposent.

En résumé, les entités publiques semblent en général donner relativement peu de formation en gestion des risques. L'imputabilité du processus de gestion des risques, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un comité, semble plus liée à la présence d'une politique, mais pas nécessairement à une plus grande étendue au niveau des champs d'application. Il y a une également une importante variabilité dans le nombre de ressources qui sont affectées à la gestion des risques.

### **3.3 Outils (incluant la vérification interne)**

Pour l'exercice 2004-2005, il est utile de noter qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le type d'entité (ministère ou organisation) et les préoccupations de la démarche en gestion des risques. Le tableau 3.6 en donne l'aperçu. La même démarche effectuée en remplaçant le Type d'organisation par leur Typologie ne souligne aucune relation statistiquement significative.

Tableau 3.6. Préoccupations de la démarche de gestion des risques pour l'exercice 2004-2005

<b>Relation</b>	<b>Test Exact de Fisher</b>	<b>Proportion où il s'agit d'une préoccupation de la démarche de gestion des risques</b>
<b>Relation entre le type d'entité et l'identification des risques</b>	0,42	46,55%
<b>Relation entre le type d'entité et l'identification des risques dans les unités de service à la clientèle</b>	1,00	34,48%
<b>Relation entre le type d'entité et une démarche visant à adresser les problématiques ou les situations d'urgence</b>	0,256	32,76%
<b>Relation entre le type d'entité et la fiabilité de l'information de gestion et des données</b>	0,791	48,28%
<b>Relation entre le type d'entité et le contrôle financier</b>	0,417	50,00%
<b>Relation entre le type d'entité et suivi des résultats et identification des écarts</b>	0,283	46,55%
<b>Relation entre le type d'entité et la responsabilisation des gestionnaires et du personnel</b>	1,00	51,72%
<b>Relation entre le type d'entité et la formation du personnel</b>	0,274	43,10%
<b>Relation entre le type d'entité et autres</b>	0,063	25,86%

Pour l'exercice 2005-2006, les activités et les actions mises en œuvre au niveau de la gestion des risques peuvent être regroupées en deux ensembles, soit les activités liées à l'identification et l'évaluation des risques ainsi que le contrôle et la gestion des risques. L'étendue des activités et des actions en matière de gestion des risques (Frigo et Anderson, 2011, p.1) est un indicateur de la maturité en gestion des risques, comme les activités se

complètent afin de fournir un programme englobant et efficace. Les ministères ont tendance à utiliser davantage de moyens d'identification et d'évaluation des risques (Test de Mann-Whitney 0,0471). Cette relation n'est pas maintenue lorsque nous utilisons la variable Typologie (Test exact de Fisher 0,618).

Le graphique de la figure 3.3, en page suivante, montre l'étendue des moyens d'identification et d'évaluation pour l'exercice en question. La distribution des entités selon l'étendue des moyens d'identification et d'évaluation qui sont déployés est relativement bien espacée, il est notamment important de mentionner que seulement 10,64% des entités ne déploient aucun moyen à ces fins.

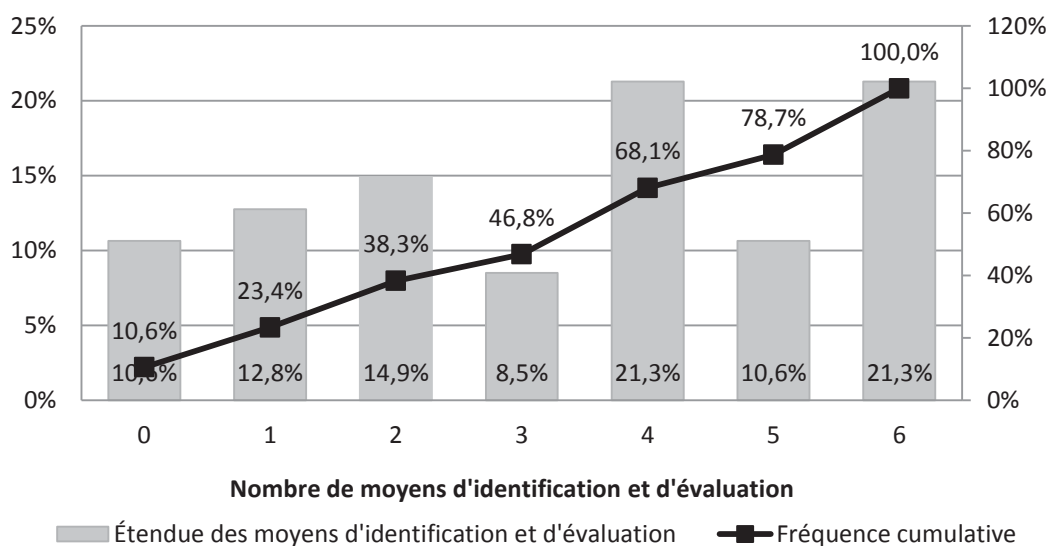
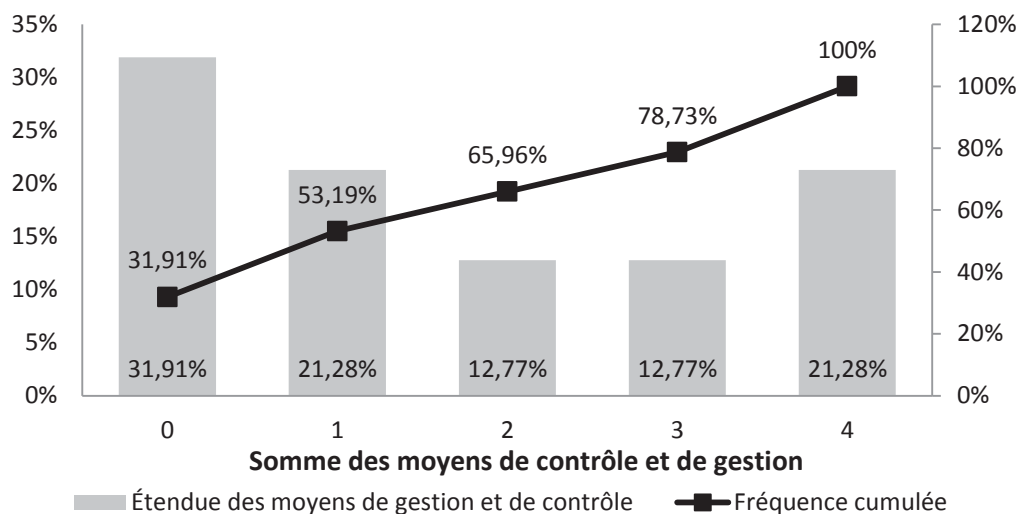


Figure 3.3. Étendue des moyens d'identification et d'évaluation pour l'exercice 2005-2006

La seconde variable composée qui est employée vise à valider l'étendue des moyens affectés à contrôler et gérer les risques. La relation entre les variables Type et les activités liées au contrôle et à la gestion des risques n'est pas significative, quoique les ministères semblent déployer davantage d'activités visant à gérer et contrôler les risques. La figure 3.4 montre l'étendue des moyens de gestion et de contrôle.



**Figure 3.4. Étendue des moyens de contrôle et de gestion des risques pour l'exercice 2005-2006**

Aucune relation statistiquement significative avec la variable Typologie ne permet de distinguer les ministères des organismes à ce niveau. La proportion des entités n'ayant pas de moyens de gestion et de contrôles est beaucoup plus élevée, ce qui est digne de mention. Il existe une progression logique dans la gestion des risques, les risques devant d'abord être identifiés, afin de pouvoir être considérés. Puis ils doivent être évalués, afin de permettre de les prioriser. Finalement, les risques dépassant la tolérance au risque doivent être mitigés ou traités. Cette séquence n'est pas toujours respectée, ainsi pour l'exercice 2005-2006, sur 47 entités seulement 13 répondent par l'affirmative aux questions couvrant ces trois étapes du cycle de gestion des risques, alors que 11 entités affirment appliquer une ou deux étapes, mais sans suivre la logique de la séquence. Malheureusement, cette question ne fut posée qu'au cours de cet exercice, ce qui empêche le suivi dans le temps.

L'une des questions de l'exercice 2005-2006 couvre les outils qui sont utilisés afin de permettre la gestion des risques. Une politique de gestion des risques fournit un cadre pour les activités d'une entité, jouant un rôle structurant. Nous y apprenons que seulement 12,77% des entités ont une politique de gestion des risques et que 31,91% ont un plan d'analyse de risques. 25,53% des entités utilisent un guide de mise en œuvre et que 10,64% font usage d'une cartographie ou d'une pyramide des risques. 31,91% des entités utilisent un répertoire des risques (aussi communément nommé registre des risques). 25,53% des

entités utilisent des fiches de risques ou un tableau synthèse alors que seulement 19,15% font usage d'un tableau de bord de suivi des risques et des contrôles. Finalement, 31,25% des entités mentionnent utiliser d'autres outils, tels l'utilisation d'un cadre de gestion, d'un comité de gestion ou encore les fiches de suivi des actions. Il faut noter que certaines entités mentionnant l'existence d'autres outils ajoutèrent en commentaire qu'il s'agit d'outils planifiés et non pas déjà en fonction. L'utilisation de ces outils fut par la suite croisée avec le Type d'entité ainsi que la Typologie. De tous les outils déployés par les entités, seule l'existence d'un guide de mise en œuvre a une relation statistiquement significative avec la variable Typologie (test exact de Fisher 0,005). Il est nécessaire de souligner qu'aucun ministère central et aucun organisme donnant des services aux entités n'avaient de guide de mise en œuvre. Le graphique suivant montre la proportion des organisations qui se sont dotées d'une politique de gestion des risques au fil des années.

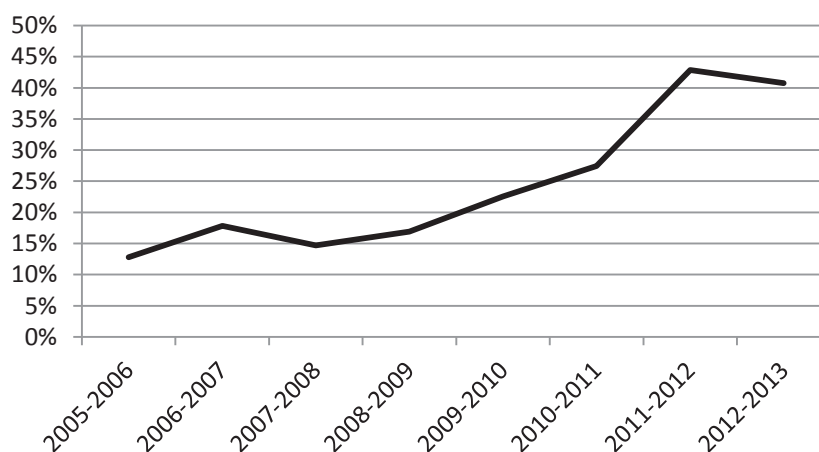


Figure 3.5. Proportion des entités ayant une politique de gestion des risques

Une politique de gestion des risques est un document important, comme elle permet souvent de présenter l'étendue et les étapes du processus, de définir la tolérance au risque de l'organisation, d'identifier la structure de gestion des risques, etc. Après la désignation d'un responsable imputable du processus, la rédaction et la diffusion d'une politique devraient être une priorité pour toute organisation. Malgré une progression de la proportion d'entités ayant développé une politique de gestion des risques, il faut garder à l'esprit que cette dernière demeure relativement faible.

Pour l'exercice 2006-2007, la présence d'une politique de gestion des risques n'est identifiée que pour 17,81% des entités, sans que des relations statistiquement significatives avec les variables Type et Typologie n'émergent. Une plus grande part d'entités participe à la planification d'une démarche en gestion des risques et des contrôles, soit 50,68%. L'application de tests exacts de Fisher permet de souligner des relations (0,002 dans le cas de la variable Type et 0,001 dans le cas de la variable Typologie). Ce sont les ministères ainsi que les organismes donnant des services à la population qui ont tendance à participer à la planification d'une démarche de gestion des risques et des contrôles. 28,77% des entités participent à des activités de sensibilisation en matière de gestion des risques, sans que des relations significatives ne puissent être identifiées avec les variables Type et Typologie. Dans 43,84% des cas durant l'exercice 2006-2007, d'autres initiatives furent déployées afin de faire progresser la gestion des risques. L'information spécifique quant à ces dernières n'était cependant pas disponible. Dans la plupart des cas, ce sont les ministères qui utilisent d'autres initiatives (Test exact de Fisher 0,019), mais aucune relation significative n'émerge lorsque nous utilisons la variable Typologie. Certains moyens employés pour déterminer et évaluer les risques furent vérifiés par le questionnaire. La première méthode est la présence d'une démarche d'identification et d'évaluation des risques et des contrôles. 50,68% des organisations affirment avoir pareille démarche en place. Aucune relation statistiquement significative ne se distingue lorsque la variable est confrontée à Type ou Typologie. Dans 24,66% des cas, d'autres moyens sont déployés, sans que ces derniers ne soient décrits plus avant. Une relation statistiquement significative se dresse avec la variable Type (Test exact de Fisher 0,002), les ministères ayant une plus grande chance d'employer d'autres moyens pour déterminer les risques. Lorsque confrontée à la variable Typologie, une relation significative existe aussi (Test exact de Fisher 0,001), les ministères sectoriels ont la plus forte tendance à utiliser d'autres moyens (58,82%) alors que les organismes donnant des services aux entités ont la plus faible tendance (8,57%).

Pour l'exercice 2007-2008, 14,71% des entités avaient adopté une politique de gestion des risques. Aucune relation statistiquement significative n'émerge lorsque confrontée aux variables Type et Typologie. Au niveau de la planification de la démarche de gestion des



risques, 35,29% des organisations affirment y avoir recours. Les ministères ont plus tendance à appliquer une planification de la démarche de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,011). Cette relation est également maintenue lorsque la variable Typologie est appliquée, les organisations donnant des services-conseils ayant moins tendance à appliquer la planification (Test exact de Fisher 0,000).

Pour l'exercice 2008-2009, 16,90% des organisations mentionnent avoir une politique de gestion des risques et des contrôles, les ministères ayant plus tendance à avoir développé pareille politique (Test exact de Fisher 0,039). 30,99% des entités sont impliquées dans des activités de planification d'une démarche de gestion des risques, encore une fois les ministères ont plus tendance à implanter cet élément (Test exact de Fisher 0,002). La seule exception par rapport à cette distribution lorsque la variable Type est remplacée par Typologie est que les organisations donnant des services à la population sont aussi associées à un degré relativement élevé de planification de la démarche (Test exact de Fisher 0,001). Pour l'exercice 2008-2009, certaines entités mentionnèrent des éléments supplémentaires, tels qu'un inventaire des risques (avec suivi trimestriel), la désignation d'un responsable, l'analyse de risque en sécurité de l'information et le suivi des plans d'action.

Pour l'exercice 2009-2010, 22,54% des entités affirment avoir une politique de gestion des risques et des contrôles. Les ministères sectoriels et les organismes fournissant des services à la population ont plus tendance à avoir pareille politique en place (Test exact de Fisher 0,013). 39,44% des entités mentionnent leur implication au niveau d'une planification de la démarche en gestion des risques et des contrôles. Une relation statistiquement significative montre que les ministères ont plus tendance à planifier pareille démarche (Test exact de Fisher 0,008). En employant la variable Typologie, la relation est encore plus forte (Test exact de Fisher 0,000), les ministères sectoriels et les organismes donnant des services à la population ont davantage tendance à planifier une démarche. Pour l'exercice 2009-2010, plusieurs entités mentionnent déployer d'autres moyens, tels l'application dans des secteurs précis ou le suivi d'un plan d'action en gestion des risques. La gestion des risques étant un

domaine très vaste où les définitions ne sont pas arrêtées, il est important d'adapter son application au contexte des organisations. Une organisation adaptant sa gestion des risques selon sa spécificité peut ainsi montrer un niveau de maturité plus élevé, ce qui donne de l'importance aux questions ouvertes de ce type qui viennent compléter les questions à choix multiples.

Pour l'exercice 2010-2011, 27,42% des entités mentionnent avoir une politique de gestion des risques et des contrôles. Les ministères et les organismes donnant des services à la population ont davantage tendance à avoir une politique de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,017). 32,26% des entités mentionnent l'existence d'un processus de gestion des risques et des contrôles. 20,97% des entités spécifient qu'ils utilisent d'autres éléments, par exemple des éléments mentionnés dans d'autres années du questionnaire, comme un comité de gestion des risques ou encore la planification du processus. Certaines entités mentionnent également une forme de priorisation, que ce soit pour guider leur démarche de vérification interne ou encore pour guider leurs actions. Il faut mentionner que sur 13 énoncés, trois traitent de l'implantation ou de la révision d'une démarche de gestion des risques et que six énoncés mentionnent des responsabilités.

Pour l'exercice 2011-2012, 42,86% des entités affirment avoir une politique de gestion des risques et 47,62% un processus de gestion des risques, sans que des relations statistiquement significatives ne s'élèvent avec les variables Type ou Typologie. Plusieurs entités mentionnèrent également l'utilisation d'autres moyens pour cet exercice, tels un plan d'action, une politique de gestion interne, un plan de mesure d'urgence, une méthode d'analyse ou un processus d'identification des risques financiers.

Pour l'exercice 2012-2013, 40,74% des entités affirment avoir une politique de gestion des risques, les ministères sectoriels et les organismes chargés de fournir des services aux citoyens ayant plus souvent répondu par l'affirmative (Test exact de Fisher 0,046). 48,15% des répondants mentionnent disposer d'un processus de gestion des risques et 37,04% soutiennent avoir un plan de continuité des affaires ou des services. 37,04% répondent par

l'affirmative lorsqu'il leur est demandé s'ils disposent d'un plan d'action ou d'intervention en matière de gestion des risques et 31,48% mentionnent avoir un comité de gestion des risques. Aucune autre relation statistiquement significative ne peut être dégagée en confrontant ces réponses aux variables Type et Typologie.

### **3.3.1 Vérification interne**

La vérification est une activité clef afin de valider l'application d'un processus et possiblement de l'améliorer si l'exercice est bien réalisé, ce qui est notamment mentionné dans le cycle de Deming aux étapes où il faut étudier puis agir. Cette seconde partie du cycle et qui implique une rétroaction sur le processus demeure importante afin de faire un suivi (Deming, 1993, p.135). Si la gestion des risques est une composante qui est perçue comme clef dans les processus administratifs publics, nous pourrions nous attendre à ce que la vérification interne y soit appliquée systématiquement.

Pour l'exercice 2005-2006, 36,17% des entités mentionnent que leur vérificateur interne procède à l'appréciation du contrôle et de la gestion des risques. Les ministères ont tendance à faire plus de vérification interne en matière de gestion des risques (Test exact de Fisher 0,032), mais cette relation disparaît lorsque la variable Typologie est employée.

Pour l'exercice 2006-2007, 40,74% des entités appliquèrent la vérification interne à leurs processus de gestion des risques, sans que des relations statistiquement significatives n'émergent avec les variables Type et Typologie. Pour 27,78% des entités, c'est une unité administrative de vérification interne qui procède à l'examen des processus.

Pour l'exercice 2007-2008, 31,91% des entités procédèrent à des vérifications internes sur leur système de gestion des risques et des contrôles en utilisant une unité administrative interne. Les ministères ont davantage tendance à ajouter la gestion des risques aux éléments qui sont vérifiés (Test exact de Fisher 0,001). Cette relation se maintient lorsque nous croisons la variable Typologie (Test exact de Fisher 0,000). Trois entités utilisèrent le

Centre de services partagés du Québec afin de procéder à leur vérification interne, sans que des relations statistiquement significatives n'émergent. Trois entités eurent également recours aux services de firmes externes afin de conduire leurs activités de vérification interne, encore une fois sans relations spécifiques. Il faut noter qu'avec pour seule exception le Ministère de la Famille et des Aînés, qui rapporte avoir procédé à des vérifications par trois groupes distincts, le reste des entités s'est contenté d'un unique type de vérification pour l'exercice en question.

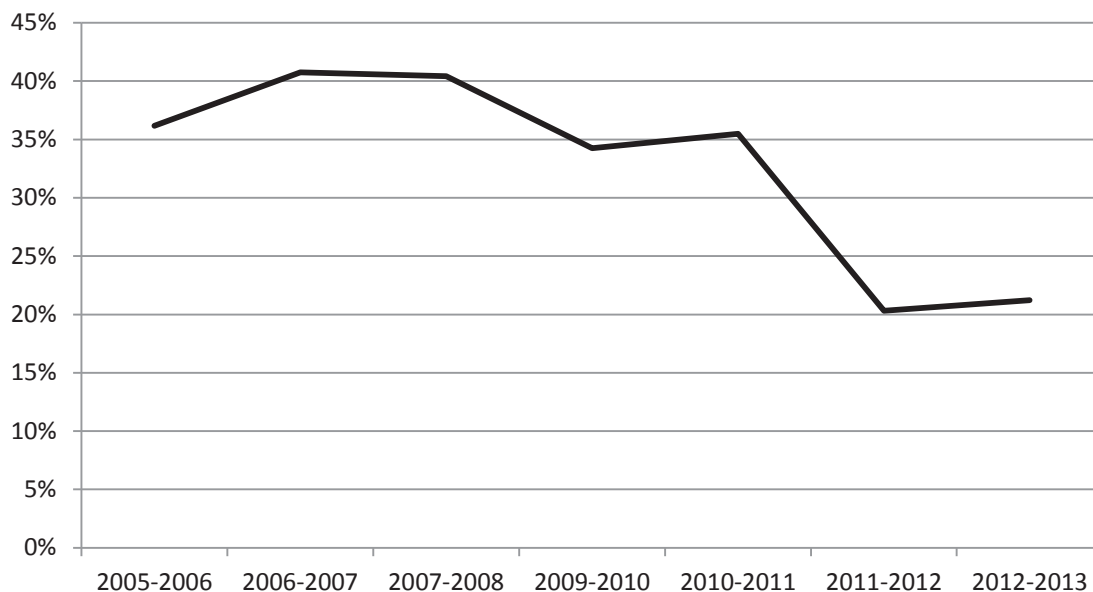
Le questionnaire de l'exercice 2008-2009 ne comprenait aucune question sur la vérification. Au niveau de la vérification interne pour l'exercice 2009-2010, 25 entités procédèrent à une vérification de leurs processus de gestion des risques, ce qui représente un total de 34,25%. 26,03% des répondants utilisèrent leur propre unité de vérification interne, 2,74% employèrent une unité d'une autre entité et 4,11% utilisèrent les services d'une firme externe. Le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale est le seul ayant eu recours à plus d'un moyen de vérification interne. Aucune relation statistiquement significative ne peut être soulevée avec les variables Type ou Typologie.

L'exercice 2010-2011 contient 66 répondants. Par contre seulement 40 entités répondirent à cette question. Pour les répondants ayant affirmé avoir conduit des activités de vérification interne, 20 (50,00%) utilisèrent leur propre unité de vérification interne. Seulement une entité (2,50%) utilisa l'unité de vérification d'une autre entité et seulement deux répondants (5,00%) affirment qu'ils utilisèrent une firme externe pour procéder à des travaux de vérification.

Pour l'exercice 2010-2011, aucune relation statistiquement significative n'émerge entre l'application de vérification interne et les variables Type ou Typologie. Durant cet exercice, seulement le Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire utilisa plus d'un moyen de vérification interne.

Au niveau de la vérification durant l'exercice 2011-2012, 12 entités sur 64 utilisèrent une unité interne et trois employèrent les services d'une firme externe pour remplir leurs besoins, pour un total de 20,31% des entités qui auraient conduit des activités de vérification pour leur processus de gestion des risques. Il est nécessaire de souligner la disparition de l'utilisation d'unité d'une autre entité, qui demeure pourtant un moyen qui a potentiellement un coût plus bas que l'utilisation d'une firme externe, tout en permettant de donner un portrait moins biaisé que celui d'un organe interne. L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et la Régie de l'assurance maladie du Québec utilisèrent les deux moyens au cours de l'exercice. Les ministères sectoriels et les organismes donnant des services à la population ont plus tendance à procéder à des vérifications internes à l'aide de leur propre unité (Test exact de Fisher 0,014).

Pour l'exercice 2012-2013 et au niveau de la vérification interne, 15,15% des entités utilisèrent les services de leur propre unité de vérification afin de valider leur processus de gestion des risques. Les Ministères sectoriels ainsi que les Organismes donnant des services au public ont plus tendance à utiliser leur propre unité de vérification afin de conduire ces activités (Test exact de Fisher 0,018). Seulement une entité (1,52%) utilisa une unité de vérification interne d'un autre ministère ou organisme. 6,06% des entités utilisèrent les services d'une firme externe pour procéder à cette validation. L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec est la seule organisation qui utilisa à la fois sa propre unité interne et une firme externe pour procéder à des vérifications. Pour l'ensemble de l'exercice 2012-2013, c'est donc un total de 21,21% des entités qui procédèrent à des vérifications sur leur processus de gestion des risques.



**Figure 3.6. Évolution de la proportion de vérification de la gestion des risques**

Tel que démontré dans la figure précédente, la proportion d'entités qui procéda à des vérifications de leur processus de gestion des risques est demeurée relativement constante jusqu'à l'exercice 2011-2012, où une diminution de 42,86% s'est fait sentir (passage de 35,48% à 20,31% en valeurs absolues).

En résumé, les entités utilisent plusieurs outils afin d'implanter leur processus de gestion des risques. Un des principaux outils employés est la présence d'une politique de gestion des risques. La proportion d'entités utilisant ce moyen a crû dans le temps et en général les grandes entités ont plus tendance à posséder une politique de gestion des risques. Il existe une tendance à la baisse pour ce qui est d'appliquer la vérification interne à la gestion des risques. Pour certaines années ce sont les grandes entités qui ont plus tendance à appliquer la vérification interne à leur processus de gestion des risques.

### **3.4 Champs d'activités (incluant la planification stratégique)**

La gestion des risques peut par définition être appliquée à un grand nombre de sphères, comme elle vise à garder les menaces ou les incertitudes sous le seuil de ce qui est acceptable pour une organisation.

#### **3.4.1 Plan stratégique**

L'un des champs d'activité fondamentaux à la gestion des risques est l'inclusion au processus de planification stratégique. Les ministères et les organismes publics doivent remettre des plans stratégiques qui ne comportent pas obligatoirement des éléments de gestion des risques. Comme ils couvrent plusieurs années, les plans stratégiques des entités ne sont pas remis systématiquement chaque année, un décalage des périodes couvertes pouvant être observé. Ceci explique que ce ne sont pas toutes les entités qui remettent un plan chaque année.

Pour l'exercice 2006-2007, sur les 12 entités ayant déposé un plan stratégique, seulement quatre organisations incluent l'aspect de gestion des risques dans leur plan stratégique alors que huit entités affirmèrent ne pas l'avoir inclus. Il faut noter que 55 répondants affirmèrent ne pas savoir si leur entité avait fait couvrir la gestion des risques dans son plan stratégique, ce qui vient diminuer la représentativité de ces résultats. Une relation statistiquement significative est présente entre le Type d'entité et la réponse à cette question (Test exact de Fisher 0,031). Cette relation est possiblement spéculaire puisque seuls des organismes rapportèrent avoir déposé un plan stratégique, ce qui biaise le test. Le même test en employant la variable Typologie ne permet pas d'arriver à une relation statistiquement significative. Pour l'exercice 2007-2008, 19 entités sur 68 affirmèrent avoir déposé un plan stratégique. De ces dernières, seulement trois (15,79%) y incluent la gestion des risques. Aucune relation statistiquement significative n'émerge au niveau de cette variable, ce qui peut cependant être causé par la petite taille de l'échantillon. Pour l'exercice 2008-2009, seulement 12 entités déposèrent un plan stratégique. De cet échantillon, cinq (41,67%) incluent la gestion des risques à ce plan, sans qu'une relation statistiquement significative n'émerge avec les variables Type et Typologie. Pour l'exercice

2009-2010, sur 33 organisations ayant déposé un plan stratégique, seulement sept (21,21%) y ont incorporé des éléments de gestion des risques. Une relation statistiquement significative émerge lorsque la variable Type est considérée (Test exact de Fisher 0,027), les ministères ayant déposé un plan stratégique ayant plus tendance à considérer la gestion des risques. En effectuant un croisement avec la variable Typologie, les ministères et les organisations prodiguant des services à la population ont plus tendance à inclure la gestion des risques à leur plan stratégique (Test exact de Fisher 0,005). Pour l'exercice 2010-2011, cinq organisations déposèrent un plan stratégique et seulement une mentionna l'utilisation de la gestion des risques dans ce dernier.

Le graphique 3.7 illustre l'évolution de l'implantation de la gestion des risques dans les plans stratégiques qui furent déposés dans l'année spécifiée.

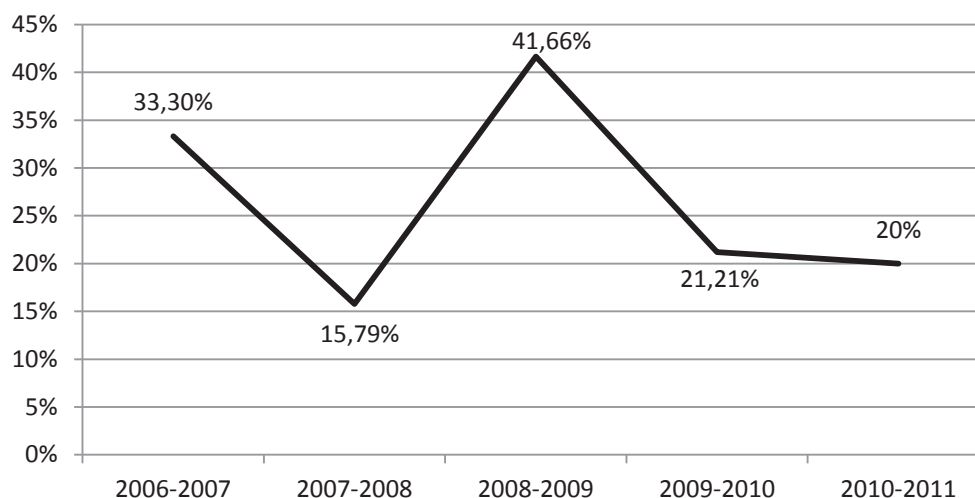


Figure 3.7. Proportion des plans stratégiques avec des éléments de gestion des risques

Comme la définition de risque varie beaucoup d'une entité à l'autre, il convient de s'interroger sur les façons dont la gestion des risques peut être prise en compte dans un plan stratégique. Pour illustrer cette situation, une vérification fut faite sur l'ensemble des plans stratégiques répondant au critère de recherche « plan<2>stratégique risque » dans les archives numériques de l'Assemblée nationale du Québec. La formulation de ce critère de recherche permet d'identifier tous les documents répondant aux conditions suivantes; contient le mot risque et contient les mots « plan » ainsi que « stratégique » à une distance



maximale de deux mots. Ceci donne un ensemble de 62 plans stratégiques ayant mentionné le terme risque. Ces derniers furent regroupés dans les catégories suivantes :

1. Mention des risques pouvant affecter les cibles et objectifs inscrits dans le plan stratégique
2. Mention de cibles ou d'objectifs en gestion des risques, avec indicateurs mesurables pour les atteindre (ex. Améliorer la gestion des risques en complétant 80% des actions de mitigation qui sont inscrites au registre)
3. Mention de cibles, d'objectifs ou d'intention sans indicateurs mesurables pour les atteindre (Améliorer la gestion des risques ou créer une politique de gestion des risques)
4. Explications sur l'état d'avancement de la gestion des risques dans un contexte administratif (ex : Nous avons une politique de gestion des risques)
5. Utilisation du terme risque dans un autre contexte que celui de la planification de la gestion des risques

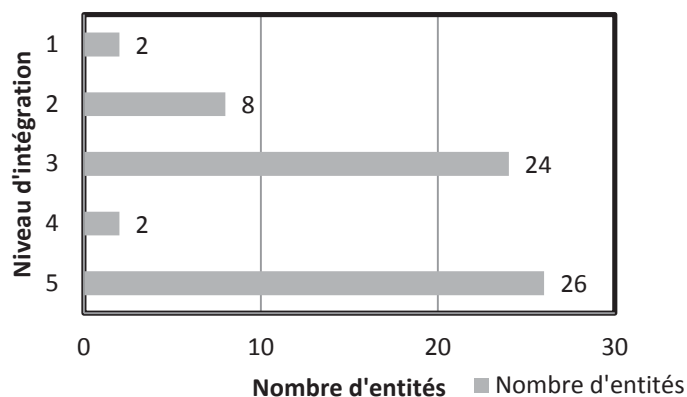


Figure 3.8. Nombre d'entités selon le type d'application de la gestion des risques

Dans 41,9% des cas, la terminologie de risque est employée sans lien avec la gestion des risques stratégiques ou l'atteinte d'objectifs précis. 38,7% énoncent des intentions ou des objectifs sans que ces derniers ne soient associés à des cibles mesurables et atteignables. Finalement, il convient de mentionner que seules deux organisations mentionnent des risques susceptibles d'affecter l'atteinte de leurs objectifs, soit Hydro-Québec dans son

rapport 2009-2013 (Hydro-Québec, 2009, p.83) et le Bureau du Forestier en chef (Bureau du Forestier en Chef, 2008, p.4-5). Ce faisant, elles appliquent la gestion des risques dans l'établissement de leur stratégie. Ces deux entités font part d'une très bonne intégration de la gestion des risques à leur vision long terme, mais il faut souligner qu'elles ne sont pas assujetties à la LAP. Une limite de la méthode qui fut employée est qu'il est possible que certaines organisations considèrent les entraves susceptibles d'affecter l'atteinte de leurs objectifs, sans toutefois spécifiquement les identifier comme des risques, ce qui contournerait les mots-clefs employés pour la présente revue. Des recherches documentaires plus approfondies pourraient être utiles, dans le cadre de recherches futures.

### **3.4.2 Étendue des champs**

À compter de l'exercice 2005-2006, le questionnaire valide si les entités appliquent la gestion des risques à certains champs d'activités, tels la gouverne, la sécurité informatique et la gestion de projets. La série de tableaux qui suit vise à présenter ces tendances.

Tableau 3.7. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2005-2006

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires	Gestion des ressources	Sécurité informatique	Technologie de l'information	Projets de changement	Contrôle de l'information de gestion et des données	Contrôle financier
<b>Proportion des entités utilisant la gestion des risques</b>	30,14%	32,43%	25,68%	48,65%	41,89%	17,57%	25,68%	28,38%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,003	0,005	0,002	0,004	0,000	0,004	0,002	0,006
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,005	0,007	0,005	0,017	0,001	0,002	0,003	0,016

Tableau 3.8. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2006-2007

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires	Gestion des ressources	Sécurité informatique	Technologie de l'information	Projets de changement	Contrôle de l'information de gestion	Contrôle financier	Autres
<b>Proportion des entités utilisant la gestion des risques</b>	31,51%	34,72%	33,33%	52,78%	50,00%	15,28%	23,61%	26,39%	16,67%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,001	0,015	0,000	0,194	0,037	0,279	0,075	0,238	0,737
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,000	0,028	0,000	0,501	0,148	0,389	0,226	0,152	0,179

Tableau 3.9. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2007-2008

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires et des opérations	Gestion des ressources	Sécurité Informatique	Technologies de l'information	Projets de changements	Contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données	Contrôle financier
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>	53,49%	53,49%	53,49%	58,14%	48,84%	13,95%	41,86%	46,51%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,756	0,349	0,349	1,00	1,00	0,666	1,00	0,349
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,614	0,077	0,648	0,432	0,573	0,740	0,896	0,295

Tableau 3.10. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2008-2009

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires et des opérations	Gestion des ressources	Sécurité Informatique	Technologies de l'information	Projets de changements	Contrôle de la qualité de l'information	Contrôle financier	Analyse des risques et des contrôles	Protection des renseignements
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>	61,36%	50,00%	70,45%	63,64%	54,55%	34,09%	43,18%	47,73%	34,09%	40,91%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,124	0,763	0,742	0,757	1,00	0,752	0,543	0,382	0,000	0,547
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,256	0,374	0,960	0,913	0,872	0,759	0,460	0,791	0,000	0,627

Tableau 3.11. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2009-2010

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires et des opérations	Gestion des ressources	Sécurité Informatique	Technologies de l'information	Projets de changements	Contrôle de la qualité de l'information	Contrôle financier	Analyse des risques et des contrôles	Protection des renseignements
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>	51,11%	48,89%	51,11%	55,56%	55,56%	24,44%	40,00%	35,56%	51,11%	44,44%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,554	0,376	1,00	0,140	0,140	1,00	0,223	0,533	0,236	0,550
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,373	0,209	1,00	0,393	0,377	0,275	0,328	0,534	0,108	0,322

Tableau	3.12.	Champs	d'application	de	la	gestion	des	risques	pour	l'exercice	2010-2011
		Gouverne	Gestion des processus d'affaires et des opérations	Gestion des ressources	Sécurité Informatique	Technologies de l'information	Gestion de projets	Intégrité de l'information	Protection des renseignements personnels et confidentiels	Éthique et déontologie	
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>		61,54%	69,23%	71,79%	69,23%	56,41%	41,03%	46,15%	51,28%	28,21%	
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>		0,742	0,742	0,723	0,742	0,528	0,342	1,000	0,527	0,285	
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>		0,568	0,029	0,221	0,872	0,850	0,281	0,484	0,637	0,333	

Tableau 3.13. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2011-2012

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires	Gestion des ressources	Sécurité informatique	Technologies de l'information	Gestion de projets
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>	66,67%	71,43%	59,52%	69,05%	66,67%	40,48%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,505	0,740	0,757	1,000	1,000	0,121
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,330	0,022	1,000	0,197	0,719	0,093

Tableau 3.14. Champs d'application de la gestion des risques pour l'exercice 2012-2013

	Gouverne	Gestion des processus d'affaires et des opérations	Gestion des ressources	Sécurité Informatique	Technologies de l'information	Éthique	Collusion, corruption et fraude
<b>Proportion des entités appliquant la gestion des risques au champ</b>	68,52%	66,67%	55,56%	59,26%	62,96%	24,07%	18,52%
<b>Test exact de Fisher avec la variable Type</b>	0,057	0,763	0,777	1,000	1,000	0,517	1,000
<b>Test exact de Fisher avec la variable Typologie</b>	0,143	0,069	0,844	0,634	0,324	0,807	0,789

Tel qu'indiqué dans les tableaux 3.7 et 3.8, plusieurs relations statistiquement significatives sont présentes de 2005 à 2007. Un grand nombre de relations statistiquement significatives existent pour l'exercice 2005-2006. Cependant, une différence importante doit être mentionnée. Contrairement aux autres années, les entités pouvaient donner une nouvelle réponse « Sans Objet ». Les organisations furent très nombreuses à employer cette réponse plutôt que non, ce qui peut venir distordre les résultats. En général, ce sont les ministères et les organismes donnant des services à la population qui appliquent la gestion des risques à davantage de champs d'activités. Pour 2006-2007, il est possible de remarquer la même tendance où les organismes-conseils sont moins matures.

Pour l'exercice 2007-2008 (tableau 3.9), trois entités mentionnèrent utiliser la gestion des risques pour couvrir d'autres champs d'activité, soit la sécurité des actifs, la protection des renseignements personnels et éthiques ainsi que des analyses de risques et de contrôles. Il n'y a toutefois pas de relations statistiquement significatives avec les variables Type ou Typologie.

Le tableau 3.10 présente les résultats pour l'exercice 2008-2009. Les seules relations statistiquement significatives se trouvent donc au niveau de la variable Analyse des risques et des contrôles (Test exact de Fisher 0,000, tant pour la variable Type que Typologie).

Le tableau 3.11 présente les résultats pour l'exercice 2009-2010. Aucune relation significative au plan statistique n'émerge lorsque ces valeurs sont confrontées aux variables Type et Typologie. Pour l'exercice 2009-2010, 17,78% des organisations mentionnent d'autres champs d'application, qui sont décrits dans la liste suivante :

1. « Les énoncés non sélectionnés sont évalués de manière transversale dans l'examen des activités de gouverne, d'affaires et de gestion des ressources »;
2. « Gestion des opérations policières »;
3. « Suivi du plan d'action en gestion des risques »;
4. « Le CSPQ a adopté en 2009-2010 une politique de gestion des risques et des contrôles. Sa mise en œuvre est prévue pour 2010-2011 »;
5. « Portrait des pratiques de la RAMQ en matière de gestion intégrée des risques »;
6. « La vérification interne a mis à jour son bilan de la démarche visant à implanter la gestion des risques et a amorcé l'élaboration de projets de politique de gestion

intégrée des risques, de plan d'implantation de la gestion intégrée des risques et de guide de mise en œuvre de la gestion intégrée des risques »;

7. « Des activités de gestion des risques et des contrôles ont eu lieu dans le secteur de l'aide financière aux études, dans le cadre du projet de préservation du patrimoine informationnel (PPI) ainsi qu'au niveau du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique. Des activités ont aussi été menées dans le cadre des travaux reliés à l'élaboration du Plan stratégique 2009-2013 du Ministère »; et
8. « Pandémie en santé publique ».

Il est nécessaire de noter que de ces huit réponses, seulement les énoncés deux, sept et huit répondent réellement au critère d'être un champ d'application de la gestion des risques. La majorité des autres donnent plutôt des détails sur l'avancement de la gestion des risques.

Le tableau 3.12 présente l'étendue des champs d'activité en gestion des risques pour l'exercice 2010-2011. Lorsque des tests exacts de Fisher sont employés avec les variables Type et Typologie, seule la variable Gestion des processus d'affaires et des opérations est statistiquement significative. Ce sont principalement les ministères sectoriels ainsi que les organismes donnant des services au public qui ont tendance à appliquer la gestion des risques à ce champ. Pour cet exercice, seulement deux entités mentionnèrent appliquer la gestion des risques à plus de champs, soit la qualité des soins préhospitaliers ainsi que les risques de la Politique de placement et les risques des régimes complémentaires de retraites.

Le tableau 3.13 présente les résultats pour l'exercice 2011-2012. Pour l'exercice en question, la seule relation statistiquement significative est le croisement entre les variables Gestion des processus d'affaires et des opérations et Typologie, comme les ministères sectoriels et les organismes donnant des services à la population ont une plus grande propension à y appliquer la gestion des risques. Il s'agit de la même relation que pour l'exercice précédent. Certaines entités mentionnent appliquer la gestion des risques à d'autres champs, tels la protection des renseignements personnels, un bilan global, la sécurité aérienne et des risques actuariels. En dehors du bilan GIR 2007-2011, il s'agit de trois sphères d'implantation de gestion des risques, dont deux qui n'étaient pas mentionnés l'année précédente.



Le tableau 3.14 présente les résultats pour l'exercice 2012-2013. Aucune relation statistiquement significative n'émerge pour l'exercice 2012-2013. Cependant, il s'agit de l'année où le plus grand nombre d'entités ont affirmé appliquer la gestion des risques à d'autres champs, tel que souligné dans la liste suivante :

1. « Protocoles pour le contrôle des coûts des projets immobiliers liés à l'enseignement supérieur; suivi de l'endettement des universités; mesures afin de réduire les coûts liés aux versements d'aide financier [sic] aux études excédentaires [sic] »;
2. « Analyse de risques réalisée au regard des solutions [sic] d'affaires »;
3. « mécanisme de gestion des plaintes »;
4. « Sécurité aérienne. En gestion de projets, élément inclus dans la fiche d'autorisation des projets. Cadre de gestion et de suivi des contrats de services, plan de mise en œuvre du cadre de gestion et de suivi des contrats et développement des mesures prioritaires afin de répondre à certains risques [sic] identifiés en matière de gestion contractuelle »;
5. « Habilitation sécuritaire de tous les employés avant leur embauche »;
6. « Mise en place de la politique d[sic] gestion intégrée des risques, mise en place d'un comité, rapport sur l'état de la situation »;
7. « Risques des placements; Risques des RCR; Risques dans les projets (Gestion de projets); Risques financiers incluant la fraude; Éthique sous l'angle de la protection des renseignements personnels »;
8. « gestion de projets »; et
9. « Revue des risques du Bureau de gestion de projets (2 projets majeurs) ».

De ces réponses, seulement les énoncés un, deux, quatre, sept, huit et neuf représentent réellement des champs d'activités. Il faut noter que plusieurs des énoncés concernent la gestion de projet, qui faisait partie du questionnaire les années précédentes.

La série de tests qui fut exécutée par la suite cherche à comparer les Ministères et les Organismes afin de valider s'il existe une relation statistiquement significative avec l'étendue des champs d'application telle que mesurée en dénombrant ces derniers (voir tableau 3.15).

Tableau 3.15. Étendue des champs d'application en fonction du Type d'organisation

Exercice	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013
<b>Résultat du Test de Mann-Whitney</b>	0,5998	0,0011	0,7446	0,3471	0,6714	0,9096	0,4182	0,4731
<b>Type d'entité avec la plus grande étendue de secteurs</b>	N/A	Ministères	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Pour l'ensemble des années à l'étude, il semble donc que le fait d'être un ministère ou une organisation n'a pas d'impact significatif sur le nombre de champs d'activités où la gestion des risques est appliquée. Ceci mérite d'être souligné, comme d'autres indicateurs traités précédemment montrent un clivage entre les ministères et les organisations (implantation d'une démarche, présence d'une politique pour certaines années, etc.).

Le tableau suivant présente les relations entre le type d'entité (selon la variable Typologie) et l'étendue des champs d'application de la gestion des risques.

Tableau 3.16. Relation entre la variable « Typologie » et l'étendue des champs d'application de la gestion des risques

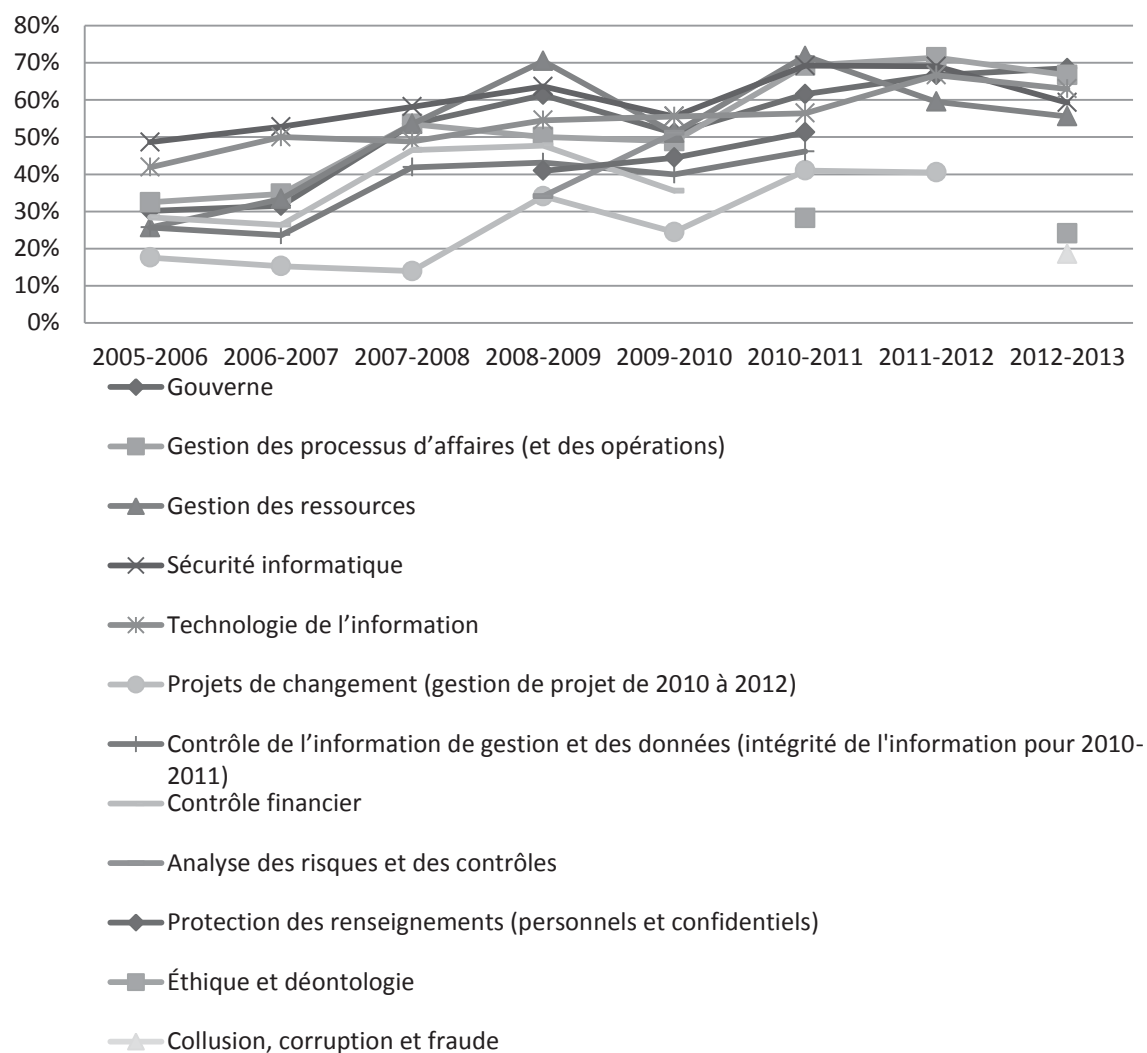
Année	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013
<b>Test Kruskal-Wallis</b>	0,6904	0,0060	0,6244	0,6934	0,5136	0,1901	0,0579	0,1392

Pour le seul exercice étant associé à une relation statistiquement significative (2006-2007), la distribution montre clairement que les ministères ont tendance à appliquer la gestion des risques à une plus grande variété de domaines, alors que ce sont les organismes donnant des services aux entités qui couvrent le moins de sphères, le tableau suivant montrant l'information agglomérée.

Tableau 3.17. Relation entre le nombre de champs d'activités et la variable « Typologie » pour l'exercice 2006-2007

	Ministères centraux	Ministères sectoriels	Organisme – Services à la population	Organisme – Services aux entités
<b>0</b>	0%	5,9%	25,0%	42,9%
<b>1-4</b>	33,3%	52,9%	50,0%	40,0%
<b>5-8</b>	66,7%	41,1%	25,0%	17,1%

La figure 3.9 présente l'évolution des différents champs d'application au fil du temps.



**Figure 3.9. Évolution du taux d'application de la gestion des risques par champs d'activité**

En résumé, la gestion des risques est relativement peu employée au niveau de la planification stratégique, quoique les grandes entités aient plus tendance à le faire. Il y a une augmentation graduelle de la proportion d'application de la gestion des risques à différents champs d'activités. Par contre, sauf dans le cas des deux premiers exercices où les ministères avaient tendance à davantage appliquer la gestion des risques à certains champs, le type d'entité ne vient pas influencer la propension à appliquer la gestion des risques à un domaine précis. À l'exception de l'exercice 2006-2007, le type d'entités ne vient pas influencer sur l'étendue des champs d'application de la gestion des risques.

## Chapitre 4 : Discussion

---

### 4.1 Implantation d'une démarche

Il est important de noter qu'il existe des écarts dans certains cas entre les données qui sont présentées dans le rapport annuel sur la LAP et ceux qui sont le fruit de ce mémoire. Par exemple, dans le rapport pour l'exercice 2006-2007, il est mentionné dans le rapport annuel que 67,6% des entités avaient adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles, alors que les données fournies par le SCT n'arrivent qu'à 45,76% (avec un autre 15,25% qui prévoit en déployer une). Il est possible que ces variations soient causées par des différences de terminologie ou d'interprétation, il serait intéressant de poursuivre des investigations à ce sujet dans le cadre d'autres travaux.

#### 4.1.1 Retour sur les résultats

Cette section réfère aux hypothèses I (progression de la gestion des risques) et II (les grandes entités sont plus matures). Pour les données issues du présent mémoire et pour les années 2004 à 2012, ce sont principalement les ministères et les organismes donnant des services à la population qui ont tendance à appliquer la gestion des risques lors de leurs activités. La diffusion d'innovations suit normalement une courbe en S où un petit nombre adopte l'innovation, avant que le phénomène ne s'accélère et que la majorité des entités ne suivent la tendance (Rogers, 2003, p.272). Par la suite, l'adoption arrive à un plateau où les dernières entités hésitent à adopter l'innovation. Les résultats présentés dans ce mémoire ne semblent pas toujours suivre la courbe mentionnée par Rogers, par exemple l'implantation d'une démarche de gestion des risques se fait de manière plus graduelle sans qu'un effet d'entraînement marqué ne surgisse. Pour la majorité de la période d'étude, les organismes donnant des services aux entités accusent un certain retard, qui fut rapidement rattrapé de 2011 à 2013. Une piste qui est identifiée par le SCT est que la taille de l'organisation est un facteur déterminant pour instaurer des pratiques administratives, plusieurs organismes donnant des services aux autres entités publiques étant de petites organisations avec moins de moyens. Toutes les entités commencèrent leur démarche de gestion des risques à un niveau relativement similaire, ce qui fait un net contraste avec les années subséquentes où

nous assistons à un clivage entre les ministères et les organisations au niveau de l'implantation de processus de gestion des risques. Ceci pourrait laisser sous-entendre que les ministères agissent comme des innovateurs précoces et que la vitesse d'implantation de leur démarche fut plus rapide. Ceci peut expliquer, pour les premières années, la nette sous-représentation des petites organisations au niveau de la présence d'un processus intégré de gestion des risques. Cependant, comme la littérature supporte l'idée que la gestion des risques permet d'aider la prise de décision afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (notamment Performance Management Network, 1999, p.18, IRGC, 2013a, p.12, Alvinijussen, 2014, p.59, Gouvernement du Québec, 2014b, p.41, Infrastructure Québec, 2013, p.2), cette dernière ne devrait pas être l'apanage des grandes entités et devrait également être appliquée par les organisations de petite taille. La chute relativement importante de la proportion de ministères centraux appliquant la gestion des risques au cours de l'exercice 2010-2011 provient du petit nombre d'organisations respectant ce critère. En effet, sur trois ministères centraux, il n'y a que le Ministère du Conseil Exécutif qui répondit à la question par la négative, ce qui vient faire passer la proportion de 100% à 66,7%. Il faut souligner que, pour les quatre années où c'était une réponse possible, une certaine proportion d'entités qualifient leur démarche comme en cours d'implantation. Cette proportion varie entre 15% et 34% entre 2004 et 2008, alors que de 2005 à 2008 l'adoption d'une démarche intégrée de gestion des risques est en diminution (passant de 46,58% à 41,54%). L'apparition de nouvelles entités, le recul de certaines entités et finalement le fait que dans certains cas l'implantation dure deux années peuvent expliquer ce phénomène.

Il existe des exceptions à la tendance générale à voir la gestion des risques s'étendre à un plus grand nombre d'organisations, comme au cours de l'exercice 2007-2008 où nous assistons à un léger retrait. Ceci pourrait être expliqué par le fait qu'il s'agit d'une année d'élections, plus propice à voir des remaniements de l'appareil gouvernemental. Par exemple, le nombre d'entités ayant répondu au sondage entre les exercices 2006-2007 et 2007-2008 est passé de 76 à 70, ce qui peut venir influencer les résultats. Une limite qu'il faut rappeler face à cette question est la possibilité que l'interprétation de ce qui constitue

une démarche intégrée ne soit pas la même d'un individu à l'autre, comme la définition même du mot risque n'est pas standardisée, tout énoncé peut être interprété différemment.

Si au départ les ministères et les organismes donnant des services à la population conservaient une avance notable sur les organismes-conseils, les derniers résultats semblent montrer un rattrapage de ces derniers. C'est vraiment entre les exercices 2011-2012 et 2012-2013 qu'une nette progression est enregistrée au niveau de la proportion des entités qui conduisent des activités de gestion des risques, les organismes donnant des services aux entités voyant leur proportion passant de 44,83% à 72,41%. Il est difficile de convenir sur la base d'une seule année s'il s'agit d'un changement durable qui reflète un changement de priorité pour les administrations publiques, mais il sera intéressant de voir si cette tendance se maintiendra pour les exercices futurs. Ceci serait un signe d'une maturité accrue en matière de gestion des risques pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental et devrait avoir un impact positif si bien réalisé. Ceci vient également rejoindre la théorie où les grandes organisations ont plus tendance à appliquer les innovations (Rogers, 2003, p.272), ce qui n'exclut pas une adoption plus tardive par les petites entités, par exemple par un effet de proximité. La taille de l'organisation serait donc une contingence associée à un taux d'adoption de gestion des risques qui soit souvent plus élevé. Dans l'ensemble, l'implantation d'une démarche de gestion des risques semble s'inscrire dans une dynamique d'implantation efficace, quoique sur un rythme légèrement plus lent que ce que la théorie présente (Mazmanian et Sabatier, 1989, p.278). Seul un suivi sur des années ultérieures pourrait identifier si l'implantation s'effectue selon la courbe présentée dans la figure suivante ou si les effets s'estomperont.

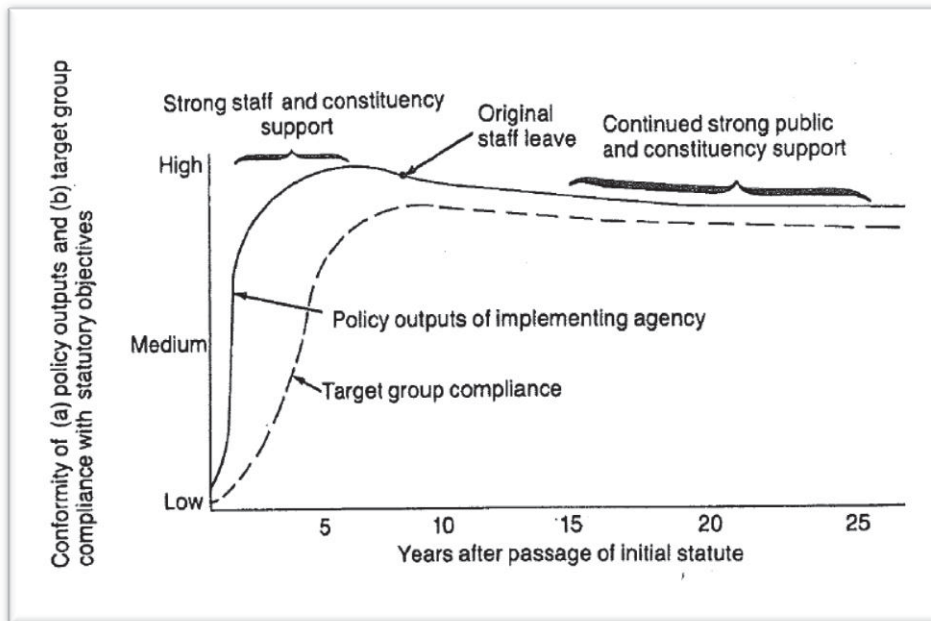


Figure 4.1. Implantation efficace (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.278))

Il est important de souligner que cette progression de l'implantation de la gestion des risques n'est pas nécessairement liée à la qualité du processus, mais bien à sa seule présence. Aussi, il est utile de souligner que ce type de courbe est normalement applicable à une population relativement fixe, ce qui permet de voir l'implantation progresser à ce rythme. Dans le cas du présent échantillonnage, des entités apparaissent et disparaissent tous les ans, ce qui peut venir gêner la diffusion de la démarche de gestion des risques et la continuité de l'implantation.

Somme toute, la tendance à la hausse de l'application de la gestion des risques s'inscrit bien dans une perspective de régime de performance implanté par le SCT, comme elle vise à influencer les méthodes de gestion dans le but de les améliorer. L'utilisation constante d'un levier de Hood moins contraignant (collecte d'information) résulta possiblement en une adoption plus graduelle de la gestion des risques, quoique les taux d'adoption fussent finalement élevés. Il faut toutefois mentionner de nouveau que la question sur la présence d'un processus de gestion des risques demeure peu précise, ce qui n'assure pas un consensus sur ce qu'est la gestion des risques (et donc des réponses uniformes). La position



parfois ambiguë de la place et du rôle de la gestion des risques peut aussi freiner le développement de cette dernière. Par exemple, la gestion des risques est exclue de l'annexe aide-mémoire du « Guide sur la gestion axée sur les résultats » du Gouvernement du Québec (Gouvernement du Québec, 2014b, p.43-45). Cette annexe visant à expliquer les étapes de la démarche que les fonctionnaires doivent appliquer, l'absence de la gestion des risques peut y être perçue comme un message minimisant son importance. Il sera important de voir si une plus grande place sera laissée à la gestion des risques dans le futur et si la présence d'un processus se maintiendra, alors que certains auteurs mentionnent une possible érosion dans l'adoption de politiques (Mazmanian et Sabatier, 1989, p.279).

Tel que mentionné dans la section précédente, il est possible de remarquer un certain manque de continuité dans l'application de la gestion des risques, certaines organisations semblant revenir en arrière à l'occasion. Il est possible qu'il s'agisse d'un réel retour en arrière, mais il est plus probable que la cause soit une réévaluation de l'ampleur du processus ou un manque de connaissance au sujet des processus administratifs par la personne ayant rempli le questionnaire. D'autres pistes d'explication sont que différents fonctionnaires peuvent répondre au questionnaire d'une année à l'autre ou que l'interprétation de la question varia au fil du temps. Finalement, la volatilité des opérations gouvernementales peut également expliquer la discontinuité de la progression. Tant qu'il n'y a aura pas de définition précise de ce qu'est un risque, de ce qu'est une démarche intégrée de gestion des risques et que ces définitions ne sont pas enseignées dans le cadre de formations, il restera difficile d'évaluer si les réponses au questionnaire sur l'application de la LAP demeurent suffisamment standardisées.

#### **4.1.2 Lien entre l'appétit du risque et l'évitement du blâme**

Les entités publiques évoluent dans un contexte de biais de négativité, où les événements négatifs ont un plus grand impact sur la prise de décision que ceux qui ont une connotation positive (Charbonneau et Bellavance, 2012, p.400). Il est alors naturel que les entités tentent d'éviter les risques susceptibles d'engendrer une perception négative de leurs activités. Hood présente trois stratégies d'évitement du blâme qui peuvent être employées

par les entités, soit celles qui tournent autour de la présentation de l'information afin d'en minimiser l'impact, l'utilisation d'un bouc émissaire ou encore d'utiliser des politiques qui tendent à réduire au minimum les effets du blâme en empêchant l'apparition de fautifs pouvant être blâmés (Hood, 2007b, p.201; 2011, p.18). Pour être efficaces, les stratégies d'utilisation de politiques et dans certains cas la désignation d'un bouc émissaire peuvent être considérées comme des mesures nécessitant un effort en amont de la matérialisation d'un événement négatif. Ainsi, les politiques et processus doivent être adaptés à l'événement qu'ils tentent de prévenir et un bouc émissaire sera plus efficace si la structure de l'organisation le permet. Nous pourrions donc nous attendre à ce que les entités publiques se munissent d'outils de gestion des risques qui permettent au moins l'identification et l'analyse de ces derniers, afin de minimiser ces événements négatifs. Or, il semble que les entités publiques furent relativement lentes à adopter un processus réel de gestion des risques, ce qui semble une contradiction. Le manque de recherche empirique sur l'efficacité de la gestion des risques, un grand nombre d'initiatives concomitantes issues de la LAP, un manque d'expertise spécifique à la gestion des risques sont toutes des explications potentielles de cette lente progression. Cependant, l'évolution de l'application d'un processus de gestion du risque peut également provenir d'un élément culturel. Dans un contexte d'évitement de blâme, il faut garder à l'esprit que le fait d'identifier à l'avance qu'un événement négatif peut se produire et décider d'accepter ce risque ou de le mitiger peut avoir des conséquences réputationnelles négatives. Ceci est particulièrement vraisemblable si certaines parties prenantes ne comprennent pas le concept de gestion des risques, ce qui est probable dans un contexte où le gouvernement du Québec n'arrive pas à la même définition de ce qu'est un risque. Le mot risque conservera donc une connotation négative dans l'esprit du grand public et sera perçu comme quelque chose qui doit automatiquement être éliminé. Dans pareil contexte, l'interprétation de ce qui consiste une saine dépense pour mitiger un événement potentiel ou le fait d'avoir anticipé qu'un événement pourrait se produire mais de prendre la décision de ne rien faire pour le contrôler sont facilement des situations qui pourraient forcer un regard négatif sur une entité, ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi ces méthodes ne sont pas aussi appliquées que dans la sphère privée.

Tel que mentionné auparavant, en l'absence d'une mesure précise de la qualité de la gestion des risques, il est tout de même positif de voir cette hausse globale dans l'application du processus. Cependant, il est possible que l'absence d'une mesure réelle de la qualité de la démarche entraîne l'effet pervers que les organisations font un minimum pour se conformer à la lettre de la loi et ainsi faire la démonstration de la présence de pratiques de gestion des risques, sans toutefois chercher à implanter un système réellement efficace et utile. Le fait que les requis légaux sur les besoins en gestion des risques demeurent flous peut également accentuer cette éventualité. Il est finalement possible d'avancer qu'en l'absence de conséquences négatives pour les reculs, la motivation des entités à progresser en matière de gestion des risques peut être limitée. En résumé, les contingences de type d'organisation (et indirectement leur taille) ainsi que de contexte de demande d'implantation peuvent être liées à la progression de la gestion des risques.

## **4.2 Ressources**

Cette section de la discussion aborde principalement l'hypothèse III (l'imputabilité et les ressources ont un impact positif sur la maturité en gestion des risques), mais également l'hypothèse II (les grandes organisations sont plus matures en matière de gestion des risques).

### **4.2.1 Imputabilité**

La présence d'un responsable est une dimension importante pour faciliter l'implantation d'un processus de gestion des risques. Selon la théorie, l'imputabilité est cruciale afin de permettre le déploiement d'un processus de gestion des risques (Government of British Columbia, 2012, p.6). Elle est associée à une plus grande présence de politique de gestion des risques. Dans l'ensemble, une faible proportion d'entités a un responsable attribué à la gestion des risques. Dans les organisations les plus matures, la gestion des risques doit être appliquée par chaque membre de l'organisation, ce qui limite l'impact d'un responsable unique. Devant la réponse à plusieurs indicateurs, il est peu probable que les entités évaluées soient suffisamment matures pour que ce soit le cas durant la période d'étude. La présence d'un responsable passe de 36,99% en 2006-2007 à 27,42% en 2010-2011, avant

de progresser à 51,85% en 2012-2013. Il faut noter la progression de cet indicateur, qui reste encourageant. Pour l'exercice 2006-2007 et en ce qui a trait au fait de désigner un responsable, la proportion est légèrement moindre pour les organisations donnant des services aux entités. Nous pouvons nous demander si cet écart est suffisant en lui-même pour expliquer le clivage sur d'autres indicateurs, l'attribution de responsabilités claires en matière de gestion des risques demeurant un facteur de succès clef identifié dans la littérature.

Il fut mentionné dans la section précédente qu'en 2012-2013, 44,44% des entités pratiquant la gestion des risques n'avaient pas de responsable désigné, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un comité. Ce chiffre semble tout de même plutôt élevé puisqu'il se situe neuf années après le début du suivi sur l'implantation de la gestion des risques. Comme il le fut indiqué au préalable, la présence d'un responsable n'est généralement pas liée à l'étendue des champs d'application de la gestion des risques. Cependant, il existe des relations statistiquement significatives qui montrent que la présence d'un responsable ou d'un comité est associée à la présence de politiques ou de processus, ce qui devrait avoir un effet structurant sur l'application de la gestion des risques. Il est donc possible que l'imputabilité sur le processus de gestion des risques dans les organisations publiques mène à l'apparition de mécanismes administratifs qui demeurent une zone de confort pour les entités publiques, alors que l'ampleur de l'implantation n'y est pas directement liée. Cette application dans une perspective bureaucratique peut ne pas mener à de réels résultats (Jimenez, 2013, p.585). Sans pouvoir lier directement la performance d'une organisation à la présence de ressources dédiées à la gestion des risques, il est ainsi possible de confirmer que la présence d'un responsable est dans une certaine mesure liée à un plus grand degré de maturité en gestion des risques. Si le questionnaire avait été plus constant au fil des ans, il aurait été intéressant de tenter d'isoler l'effet de la présence d'un responsable, par exemple en faisant un suivi sur d'autres indicateurs, et ce, avant et après la désignation du responsable.

#### **4.2.2 Ressources**

La présence de ressources dédiées est parfois associée à une plus grande maturité en gestion des risques, par exemple lorsque mesurée par l'étendue des champs d'application du processus. Il pourrait être intéressant d'approfondir la piste de solution qui serait d'augmenter les ressources dédiées afin d'augmenter la maturité des organisations pour ce qui a trait à la gestion des risques. Il faut cependant soulever le point que la désignation d'un responsable n'est pas nécessairement synonyme de ressources additionnelles, la seule imputabilité du processus à une personne étant susceptible d'améliorer la performance. Il faut également mentionner à nouveau que les variables considérées évaluent l'étendue du processus et non pas sa qualité. Il serait pertinent d'approfondir la dimension de la qualité par l'utilisation de méthodes qualitatives dans des recherches ultérieures.

#### **4.2.3 Formation**

La formation est un élément important pour étendre ou approfondir les connaissances et implanter un processus administratif. Or ce ne sont pas toutes les entités qui fournissent de la formation en matière de gestion des risques. Il faut toutefois noter que dans un contexte où les définitions ne sont pas encore standardisées, le fait de former du personnel peut avoir pour effet pervers de creuser les écarts entre les entités, ces dernières travaillant dans des directions différentes. Il serait donc utile que le Gouvernement du Québec uniformise les concepts de gestion des risques en choisissant les définitions les plus globales et non exclusives. La définition issue de la norme ISO 31000, visant les incertitudes liées aux objectifs d'une organisation, correspond à ces requis. Dans le même esprit, des requis spécifiques à la gestion des risques devraient être précisés. Une fois un cadre commun établi et des requis précis stipulés, la formation devrait agir comme multiplicateur de force en augmentant le nombre de ressources capables de contribuer au processus.

#### **4.2.4 Support de la direction**

L'une des bonnes pratiques récurrentes dans la littérature est le support de la direction. En fonction des analyses qui furent effectuées dans le cadre du présent mémoire, il est impossible de conclure que le support de la direction est lié à une performance accrue, que ce soit au niveau de la gestion des risques ou de l'ensemble des activités d'une entité. Il

serait intéressant dans des travaux plus étendus de valider si ce support est également associé à une meilleure performance. Par contre, il faut mentionner qu'il n'y a pas de différence de support de la direction entre les différents types d'entités, alors que les grandes entités sont généralement plus matures. Ceci vient renforcer de façon circonstancielle l'hypothèse deux où des ressources sont davantage disponibles dans les grandes organisations. En résumé, le support administratif dédié à la gestion des risques est une contingence qui semble associée à une plus grande maturité en gestion des risques au niveau de la présence d'un processus ou d'une politique, ce qui est compatible avec ce qui fut identifié dans la littérature.

### **4.3 Outils (incluant la vérification interne)**

Cette section touche principalement l'hypothèse II (les grandes organisations sont davantage matures en matière de gestion des risques).

#### **4.3.1 Outils de gestion des risques**

Les efforts d'application ne semblent pas toujours égaux entre les différents types d'entités. Au début de la période d'étude, l'écart entre les ministères et les organismes était moindre, le type de préoccupations et d'efforts étant plus homogène. Lorsque des relations statistiquement significatives émergent, ce sont normalement les organisations de grande taille qui sont plus matures. Une piste d'explication est que les grandes organisations ont plus tendance à appliquer des innovations (Rogers, 2003, p.409). Ceci vient confirmer la plus grande maturité des ministères et des organismes donnant des services à la population, qui sont de plus grande taille que les organismes-conseils, quoiqu'un rattrapage fût fait au cours des dernières années. L'abondance de requis procéduraux, les restrictions budgétaires et une multiplicité d'objectifs sont également d'autres facteurs susceptibles de ralentir l'adoption d'innovations.

Le questionnaire 2005-2006 comprend la validation de la présence de plusieurs outils comme un tableau de bord, une politique ou un guide de mise en œuvre. Suite à ces résultats, il est possible d'apporter les éléments de réflexion suivants. Premièrement, la

proportion des entités qui déploient ces outils demeure relativement faible, même dans le cas d'outils qui sont traditionnellement perçus comme centraux pour la gestion des risques (comme l'existence d'un répertoire des risques, qui n'est employé que par 31,91% des entités). La plupart des entités (87,23%) opéraient à ce moment sans politique de gestion des risques, ce qui peut venir affecter le déploiement d'une démarche cohérente et structurée de gestion des risques. Cependant, la proportion d'entités ayant adopté une politique s'est améliorée d'un exercice à l'autre. Finalement, tous les outils mentionnés dans le questionnaire ne sont pas égaux au niveau de leur complexité. Par exemple, l'utilisation d'un tableau de bord en gestion des risques présuppose l'existence d'un processus et d'un registre des risques. Cette question disparaît malheureusement des années subséquentes.

Au niveau des questions ouvertes portant sur les outils spécifiques qui sont déployés, il est possible de constater qu'au fil du temps, les réponses à ces questions font une transition vers des énoncés qu'il est possible de considérer comme plus précis ou concrets dans certains cas, mais également que les réponses semblent révéler la présence de plusieurs interprétations de ce qu'est la gestion des risques (mesures d'urgence, élément de vérification interne, élément de gestion financière, etc.). Nous revenons ici au problème d'un manque de définition de ce qu'est un risque.

#### **4.3.2 Vérification interne**

Tel qu'il le fut mentionné, les ministères sont parfois en avance quant à l'utilisation de la vérification interne pour valider leur processus de gestion des risques. Ceci peut cependant être causé par requis structurels comme des exigences de vérification interne qui sont plus grandes et qui peuvent être causées par l'ampleur de la mission et des ressources des ministères. La vérification interne est normalement un outil important pour faire croître une organisation dans la mesure où l'examen des processus administratifs permet de souligner les défaillances et d'identifier les opportunités d'amélioration. Selon cette optique, il faut rappeler qu'il existe une tendance à la baisse au niveau de l'utilisation de la vérification interne pour valider les processus de gestion des risques. Les données ne permettent pas de

déterminer la raison de cette baisse, des pistes potentielles étant la sélection d'autres priorités suite à des changements de contexte ou la baisse des ressources en vérification.

Il semble que ce phénomène suive la courbe d'érosion de Mazmanian et Sabatier (1989, p.279) qui est présentée dans la figure suivante.

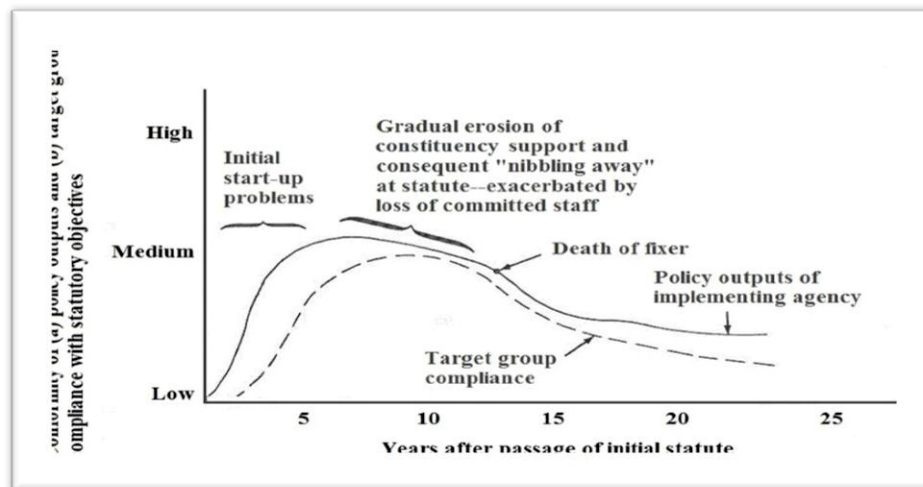


Figure 4.2. Implantation et érosion de politiques dans le temps (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.279))

La tendance de plusieurs grandes organisations étant de prioriser les vérifications internes sur la base du profil de risque de l'organisation, il est important de s'assurer que ce dernier est basé sur un processus robuste. Il serait intéressant de voir la vitesse d'adoption de cette philosophie dans le secteur public, puis de voir si la fréquence de vérification interne sur le processus de gestion des risques croîtra en conséquence. Le fait que la vérification interne ne soit pas systématiquement appliquée à la gestion des risques vient retirer pour les auditeurs certains leviers d'influence comme la collecte d'information et l'autorité légitime, ce qui pourrait freiner son déploiement. La vérification interne étant possiblement la seule évaluation impartiale de la qualité du processus gestion des risques, les entités gagneraient à voir son application implantée de manière systématique. Ceci est encore plus vrai si nous considérons que la vérification interne permet également de réviser un processus en profondeur, ce qui est une collecte d'information plus avantageuse que celle qui est faite par le SCT dans le cadre de la LAP.



#### **4.4 Champs d'activité (incluant la planification stratégique)**

Cette section de la discussion sur les résultats vise principalement à couvrir les hypothèses I (la gestion des risques est en progression) et II (les grandes organisations ont tendance à être plus matures).

##### **4.4.1 Plans stratégiques**

Au niveau de la rédaction de plans stratégiques, la gestion des risques semble peu mise en œuvre. Cette dernière demeurant, selon la littérature, l'un des facteurs qui permet de maintenir l'efficacité d'un plan stratégique dans le temps en anticipant les changements éventuels de contexte, il est surprenant que si peu d'entités y font recours. Globalement, il existe une tendance à la baisse qui mérite d'être relevée, comme si la maturité globale des organisations en gestion des risques semblait croître au fil des ans, mais que l'horizon du temps considéré se rétrécissait (plus grande application de la gestion des risques tactique, mais moindre au niveau stratégique). Les plans stratégiques couvrent souvent un horizon de temps de plusieurs années, ce qui vient augmenter l'incertitude et donc le besoin de mesurer cette dernière. La gestion des risques permet d'anticiper les effets adverses à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ce fait devrait être incluse dans tout plan stratégique. Il existe une différence nette entre la simple mention du mot risque dans un plan stratégique afin de répondre positivement à une exigence administrative et le fait de réellement déployer un processus de gestion des risques afin de bonifier la stratégie. Le défi est donc, pour un ensemble d'organisations très diverses, d'inclure les risques à leur planification d'une manière utile, sans qu'une définition consensuelle ne soit disponible. Ceci peut mener à des contributions fortement différentes dans les plans stratégiques offerts.

##### **4.4.2 Champs d'application**

Une autre caractéristique qui est présente dans le questionnaire est à quels champs d'application la gestion des risques est employée. Tel que mentionné dans la revue de littérature, la gestion des risques devrait être appliquée le plus largement possible afin de

détecter et mitiger ce qui pourrait faire dévier l'organisation de ses objectifs. Généralement, la tendance à implanter la gestion des risques dans différents champs d'activité est à la hausse, mais de façon progressive. L'exception majeure est l'exercice 2009-2010 où une baisse substantielle s'est fait ressentir dans la majorité des champs d'activités, sans qu'une raison spécifique ne puisse être identifiée, comme elle ne coïncide pas avec un changement dans la LAP, une modification majeure des champs d'activités du questionnaire ou une élection. Des travaux subséquents pourraient se pencher sur cette anomalie. Les champs d'activités où les entités utilisent le plus la gestion des risques sont la gestion des processus d'affaires, la gestion des ressources et l'informatique, alors que c'est la gestion de projet ainsi que les dimensions éthiques qui voient une proportion moindre d'entités utilisant la gestion des risques. Les projets ayant été identifiés comme un secteur particulièrement à risque, il est surprenant qu'il s'agisse d'un domaine accusant un retard. Dans le cas de l'application de la gestion des risques à des dimensions éthiques, il est possible de concevoir qu'il s'agit de champs d'activité nouvellement ajoutés dans le questionnaire, ce qui peut expliquer leur plus faible performance. Globalement, l'application de la gestion des risques à différents champs d'activités semble suivre une courbe d'implantation par incréments cumulatifs, telle que définie par Mazmanian et Sabatier (1989, p.280). Cette courbe est présentée dans la figure suivante.

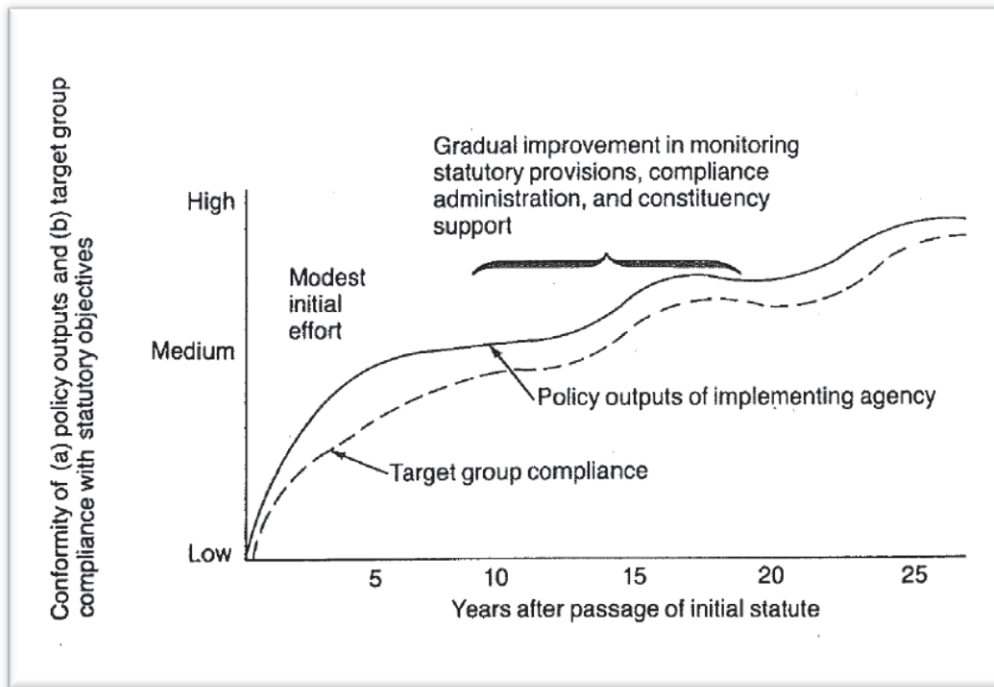


Figure 4.3. Courbe d'implantation par incréments cumulatifs (Source: Mazmanian et Sabatier (1989, p.280))

Quand de nouveaux champs d'activité apparaissent dans le questionnaire, la proportion des entités l'appliquant a tendance à être plus négative, avant d'éventuellement commencer à progresser. Sans pouvoir statuer sur une raison profonde, il est possible d'avancer l'hypothèse que le questionnaire peut servir de moteur encourageant les entités à développer certains champs d'application de la gestion des risques, afin de bien paraître. Il est également possible de supposer à l'inverse que le questionnaire est rédigé en tenant compte des nouvelles préoccupations du SCT et que cette priorité est déjà communiquée par d'autres canaux. Pour les premiers exercices, il est utile de souligner que les ministères ont plus tendance à employer la gestion des risques pour plusieurs champs. Cependant cette tendance disparaît par la suite, l'étendue de l'application de la gestion des risques à différents champs devenant beaucoup plus homogène. Dans une certaine mesure, ce sont d'autres variables indépendantes qui viennent alors expliquer les différences. Un exemple est la relation significative entre les ressources affectées en gestion des risques pour l'exercice 2011-2012 et l'étendue des champs d'application.

Un champ d'activité qui est pratiquement absent du questionnaire sur la LAP est l'application de la gestion des risques aux projets des entités (et non seulement aux projets de changement). Durant la revue de littérature, le fait que les projets sont normalement des activités plus risquées fut avancé. Il est donc surprenant que le questionnaire ne valide pas systématiquement la présence d'un processus de gestion de risques de projets et qu'il ne vérifie pas si ce dernier est encadré par une politique précise.

#### **4.5 Limites et futures opportunités de recherche**

Le questionnaire sur l'application de la LAP est une bonne source de données par rapport à son taux de participation, mais il conserve certaines limites qui doivent être considérées :

- a. La recherche utilise des données autorapportées, sans validation autre que la signature d'un haut fonctionnaire (dans le cas des dernières années);
- b. Il y a un manque de standardisation de la définition de risque, ce qui peut faire varier la signification donnée aux réponses par les répondants;
- c. Le questionnaire est très instable au fil des ans, le libellé des questions de même que les thèmes abordés changent très souvent, ce qui vient limiter la possibilité de comparer d'une année à l'autre;
- d. Le questionnaire n'est pas une mesure de la qualité de l'application de la démarche de gestion des risques;
- e. Il n'y a pas de mise en relation avec les résultats des organisations, il est donc difficile d'évaluer l'effet des mesures appliquées et de valider complètement les théories de régime de performance et de SARFIT.

Ces limites empêchent malheureusement la création de régressions ou de tests mettant en relation plusieurs variables indépendantes qui pourraient ainsi prédire dans quelle mesure différentes bonnes pratiques de gestion des risques peuvent influencer la performance des entités. Elles viennent également empêcher l'utilisation de séries temporelles.

Afin de bonifier l'état des connaissances, trois pistes de recherche méritent d'être soulignées. Afin de répondre à la question « les tendances identifiées dans le présent mémoire se maintiennent-elles? », un exercice similaire à ce mémoire pourrait être conduit dans quelques années pour considérer les nouvelles données issues du questionnaire annuel. Ceci permettrait notamment de confirmer quelles sont les courbes qui expliquent le mieux l'implantation de ces processus. Afin de répondre à la question « la gestion des risques fonctionne-t-elle? », un indicateur mesurant la maturité en gestion des risques pourrait être assemblé par le biais d'une série d'observations et d'analyses documentaires dans les entités publiques. Cet indicateur pourrait comprendre un ensemble de paramètres tels la présence d'outils structurants, mais également l'utilisation de ressources et l'application de bonnes pratiques. Par la suite, il faudrait valider l'impact de cet indicateur sur des variables dépendantes telles l'atteinte des cibles budgétaires ou des objectifs identifiés par l'entité. Finalement, afin de répondre à la question « quels types de risques préoccupent les différentes entités et quels sont les acteurs impliqués dans le processus de gestion des risques », une étude comparative des registres de risques des différentes entités ainsi que des notes de réunions pourrait être utile. La réponse à ces trois questions pourrait aider à mieux cerner l'évolution de l'implantation de la gestion des risques, son utilité de même que la manière dont elle est opérationnalisée dans les entités.

Le chemin parcouru tout au long de la rédaction de ce mémoire fut une expérience forçant l'humilité, des changements importants étant survenus entre le dépôt du projet et celui du mémoire. L'effort de consolider l'information en une base de données cohérente fut plus élevé qu'initialement anticipé, le désir de rigueur par rapport aux données et dans le traitement statistique nécessitant de multiples contre-vérifications. Ce fut cependant une expérience enrichissante, comme il s'agissait de données complètes sur un thème qui est rarement validé empiriquement dans les organisations publiques, alors qu'il s'agit d'un leitmotiv dans une littérature qui vante ses bienfaits et la nécessité de l'appliquer.

## Chapitre 5 : Conclusion

---

Il est possible d'affirmer que l'application de la LAP par le SCT constitue un régime de performance visant à améliorer la gouvernance de l'administration publique québécoise. Si la gestion des risques n'est pas spécifiquement mentionnée dans la loi, le questionnaire sur l'implantation de cette dernière mesure plusieurs indicateurs qui lui sont liés. La gestion des risques demeure un domaine en émergence qui ne bénéficie pas d'une définition consensuelle, contrairement à d'autres dimensions de la gestion axée sur les résultats. La gestion des risques devrait être un des mécanismes susceptibles de réduire l'incertitude dans la prise de décision. Ce faisant, elle devrait agir comme un support à l'application de la théorie de la planification, telle que présentée par Boyne (2010, p.61). La gestion des risques devrait donc être un outil rationnel de support à la décision. La littérature semble généralement supporter la thèse que la gestion des risques, particulièrement lorsqu'elle est intégrée avec la planification stratégique, apporte des bénéfices aux organisations publiques et privées. Le but initial de ce mémoire était de valider si ces affirmations étaient fondées, mais devant la disponibilité des données, un but plus modeste de présenter un portrait de la gestion des risques dans les entités publiques du Québec fut adopté. En l'absence de recherches complètes sur l'application de la gestion des risques dans les organisations publiques au Québec, une étude descriptive était donc utile et justifiée. Il n'en demeure pas moins que comme chaque outil administratif, il faudrait s'assurer empiriquement que la gestion des risques fournit un bénéfice, ce qui nécessitera d'autres travaux. Des trois hypothèses qui furent retenues, il est possible d'affirmer que l'hypothèse I, où la gestion des risques progresse dans le temps, peut être confirmée. L'utilisation de leviers d'influence moins coercitifs, tels qu'identifiés par Talbot (2010, p.99), semble cependant être associée à une progression plus lente de l'implantation. L'hypothèse II, où les grandes organisations devraient être plus matures en matière de gestion des risques, est partiellement confirmée, comme elle n'est exacte que sur certains indicateurs. L'écart semble cependant sembler se résorber au fil du temps, signe d'une meilleure diffusion de la méthode dans les petites organisations. Pour ce qui est de l'hypothèse III, où la présence d'un responsable ou de

ressources devrait accroître la maturité en matière de gestion des risques, c'est le cas principalement pour les outils administratifs de support à la gestion des risques, non pour son étendue. L'hypothèse n'est donc que partiellement confirmée.

Tel que mentionné dans la revue de littérature, des relents du Nouveau Management Public où les organisations publiques doivent se montrer à la fois efficaces et efficientes (Hood, 1991, p.3, 12 et 15) se font encore sentir dans les administrations publiques québécoises, notamment par le cadre de la LAP adoptée en 2000. Ces organisations doivent l'appliquer dans un environnement à la complexité croissante, tout en composant avec une disponibilité problématique de l'information. La planification stratégique et les méthodes rationnelles de prise de décision devraient supporter cette plus grande efficacité, en permettant une approche rigoureuse visant l'atteinte des objectifs d'une organisation (Poister, 2010, p. 248). La gestion des risques vient également supporter l'atteinte des objectifs (IRGC, 2013a, p.12), particulièrement si cette dernière se trouve imbriquée dans le processus de planification stratégique. Ceci vient de l'hypothèse que le processus de planification stratégique subit les incertitudes et les perceptions de ses constituantes, tant au niveau du contexte interne que du contexte externe (Hendrick, 2003, p. 495). Un processus de planification stratégique tenant compte de ces incertitudes devrait permettre l'élaboration de stratégies efficaces qui permettront l'atteinte des objectifs de l'organisation. Si la revue de littérature semble clairement identifier que la gestion des risques est bénéfique et devrait être implantée, il est surprenant de voir la lenteur du développement de cette dernière au cours des dernières années. Ceci provient possiblement du fait que le levier de Hood qui est favorisé par le SCT est celui de collecte d'information, qui est moins prescriptif que certains des autres. La progression globale de l'application de la gestion des risques demeure cependant encourageante, quoique limitée par le manque d'uniformité de la définition de ce qu'est un risque. Il fut mentionné durant la revue de littérature qu'une bonne gestion des risques peut être un avantage compétitif pour une entreprise. En l'absence d'une compétition pour les entités publiques, il est possible que des requis plus précis et imposés structurellement soient plus efficaces que d'attendre l'émergence de processus robustes et efficaces. La théorie des contingences soutient qu'une organisation en

situation de déséquilibre devrait tenter des changements structuraux afin de mieux s'adapter à ses contingences, y compris celles qui proviennent de requis administratifs. Certaines contingences semblent globalement liées à une plus grande maturité en gestion des risques, mais puisqu'il n'est pas possible de tisser un lien direct avec la performance sur la base des données disponibles, il est impossible de voir si le modèle SARFIT s'applique complètement. Pour compléter le modèle, il faudrait que l'utilité de l'adoption d'un processus de gestion des risques efficace fasse l'objet d'une démonstration empirique, ce qui dépasse le cadre du présent mémoire.

Plusieurs bonnes pratiques généralement reconnues furent identifiées dans la littérature sur la gestion des risques, soit le support de la direction, la présence d'un processus systématique et englobant, les ressources adéquates, l'imputabilité et la responsabilisation, la présence d'un cadre structurant et des communications suffisantes. La structure du questionnaire sur la LAP ne permet malheureusement pas d'évaluer le niveau d'application de plusieurs de ces facteurs de succès, à l'exception de la présence d'un processus englobant, de la présence d'un cadre structurant et, pour certaines années, de la responsabilisation et l'attribution de ressources. Les résultats de la présente recherche soutiennent que les entités publiques soumises à la LAP tendent généralement à progresser au niveau de leur maturité en gestion des risques, quoique les indicateurs présents demeurent souvent superficiels. La nette progression de la présence d'une politique devrait permettre en théorie d'améliorer la performance en gestion des risques et de ce fait la performance globale de l'organisation. Cependant, le questionnaire sur la LAP évalue l'application d'un ensemble d'outils et de méthodes, mais pas les effets de cette application. Des recherches qualitatives approfondies subséquentes pourraient donc permettre d'approfondir ce point.

À la lueur du présent mémoire, certaines pistes d'amélioration méritent d'être soulevées. Afin d'être appliqués adéquatement, les concepts de risque et de gestion des risques se doivent d'être clairement définis et communiqués. Les définitions retenues devraient être les plus globales possibles, afin de permettre aux différentes entités de les employer dans



les contextes qui leur sont propres. Pour ce faire, les définitions calquées sur la norme ISO 31000 et qui définissent le risque en fonction de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs d'une organisation demeurent moins restrictives. Ces définitions ont également pour avantage d'être déjà acceptées par certaines entités. La définition et les concepts liés à la gestion des risques devraient alors être diffusés par le biais de communications internes et/ou de formations afin d'assurer une base de connaissances ainsi qu'une terminologie commune. Les risques devant être liés aux objectifs de l'organisation, il convient de relier leur gestion aux processus administratifs qui sont déjà en place. La rédaction d'un plan stratégique étant déjà un exercice effectué par une grande proportion des entités, il serait possible de bonifier ce mécanisme en lui intégrant l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques. Cet exercice prospectif pourrait venir solidifier le plan d'une entité, en lui permettant une sorte de test de résistance où l'équipe envisage les déviations potentielles et leurs effets, avant de mitiger les risques dépassant leur tolérance. Tel qu'identifié auparavant, il existe de bonnes pratiques d'application de la gestion des risques dans des plans stratégiques, par exemple Hydro-Québec et le Bureau du Forestier en chef. Des comparaisons à l'interne permettraient possiblement aux entités moins matures de progresser plus rapidement sans avoir recours à de coûteux supports externes. De plus, ceci peut avoir un effet de renforcement positif sur les entités qui sont reconnues comme matures. Afin d'implanter adéquatement la gestion des risques, il est nécessaire d'avoir quelqu'un d'imputable pour le processus ainsi que des propriétaires pour les différents risques, mais aussi les contrôles et les actions qui y sont reliés. Une imputabilité claire devrait donc être imposée.

Afin d'augmenter l'utilité des données générées, le questionnaire du SCT pourrait être stabilisé dans le temps, afin de permettre l'utilisation de réelles études longitudinales qui feraient le suivi des entités dans le temps, plutôt que de simplement comparer l'évolution de certaines proportions. Il faudrait donc faire un exercice pour trouver les questions qui devraient être maintenues dans le temps, sans possibilité de retrait ou de modifications. La nature et l'ordre des réponses possibles devraient également demeurer constants afin de faciliter l'analyse et de permettre de le faire sur de plus grandes périodes de temps. Il serait

également critique de s'assurer que la terminologie employée soit la même pour toutes les entités, ce qui passe par de la formation, mais possiblement aussi en rajoutant les définitions des termes employés dans le questionnaire. Ceci fut fait pour certaines années, mais pas dans tous les cas. Le questionnaire pourrait aussi porter sur des questions allant plus en profondeur, plutôt que de couvrir superficiellement certains sujets. Ceci pourrait être fait en conservant les questions à choix multiples, mais en encourageant la réponse à des questions à court développement qui pourraient être analysées de façon qualitative par la suite. En observant que les nouvelles questions sont souvent associées à des résultats plus bas dans les premières années avant de progresser graduellement au fil du temps, il est possible d'introduire l'hypothèse que le questionnaire pourrait motiver les organisations à adopter, au moins en apparence, les comportements ciblés. Que ceci provienne d'une réelle volonté de progresser ou d'un désir d'éviter l'apparence de retards par rapport aux autres entités, le SCT pourrait utiliser ce phénomène à son avantage en structurant certaines questions autour de bonnes pratiques en gestion des risques. L'ensemble des réponses au questionnaire sur la LAP demeure une masse d'information importante qui gagnerait à être analysée en profondeur. Il serait donc intéressant de comparer les données des différentes sections entre elles.

La gestion des risques étant une méthode en plein essor, il faut s'assurer de la développer sur des bases solides. L'implantation d'un cadre couvrant l'ensemble de l'administration publique du Québec serait un premier pas afin d'harmoniser le travail déjà effectué et de baliser tout développement futur en la matière. Ce n'est qu'en gérant adéquatement leurs risques, de façon coordonnée et globale, que les administrations publiques seront en mesure de relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Comme l'a dit Theodore Roosevelt, « Le risque est comme le feu: S'il est contrôlé il vous aidera; s'il est hors de contrôle il se dressera et vous détruira ».

## Bibliographie

Abbott, J. (2005). Understanding and Managing the Unknown - The Nature of Uncertainty in Planning. *Journal of Planning Education and Research*, 24(3), p.237-251.

Alviniussen, A. et Jankensgard, H. (2014). Value and Risk - Enterprise Risk Management at Statoil, dans John R.S. Fraser, Betty J. Simkins et Kristina Narvaez, *Implementing Enterprise Risk Management*, Hoboken, Wiley, p.59-73.

Baker, K. (2014). Embedding ERM into Strategic Planning at the City of Edmonton, dans John R.S. Fraser, Betty J. Simkins et Kristina Narvaez, *Implementing Enterprise Risk Management*, Hoboken, Wiley, p.281-303.

Baldry, D. (1998). The Evaluation of Risk Management in Public Sector Capital Projects. *International Journal of Project Management*, 16(1), p.35-41.

Benz, M. et Sterchi, M. (2001). La gestion des risques dans le secteur public. *La Vie économique - Revue de politique économique*, 5, p.44-49.

Berg, J. et Tideholm, E. (2012). Risk Management in the Norwegian Public Road Administration - A Case Study. Göteborg, Chalmers University of Technology, p.1-74.

Bernstein, H. M., Russo M.A. et Laquidara-Carr, D. (2011). *Mitigation of Risk in Construction: Strategies for Reducing Risk and Maximizing Profitability*. McGraw Hill Construction, p.1-52.

Boardman, A.E., Mallery, W.L. et Vining, A.R. (1994). Learning from Ex Ante/Ex Post Cost-Benefit Comparisons: The Coquihalla Highway Example. *Socio-Economic Planning Sciences*, 28(2), p.69-84.

Bock, K. et Truck, S. (2011). Assessing Uncertainty and Risk in Public Sector Investment Projects. *Technology and Investment*, 2(2), p.105-123.

Boston, J. (2000). The Challenge of Evaluating Systemic Change: The Case of Public Management Reform. *International Public Management Journal*, 3(1), p.23-46.

Boyne, G.A. (2010). Strategic Planning, dans Rachel E. Ashworth, George A. Boyne et Tom Entwistle, *Public Service Improvement: Theories and Evidence*. New York, Oxford University Press, P.60-77.

Boyne, G. et Gould-Williams, J.S. (2003). Planning and Performance in Public Organizations, An Empirical Analysis. *Public Management Review*, 5(1), p.115-132.

Braig, S., Gebre, B. et Sellgren, A. (2011). Strengthening risk management in the US public sector. McKinsey Working Papers on Risk, 28, p.1-13.

Bryson, J.M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Nonprofit Organizations. Long Range Planning, 21(1), p.73-81.

Bryson, J.M., et Roering, W.D.(1988). Initiation of Strategic Planning by Governments. Public Administration Review, 48(6), p.995-1004.

Bureau du Forestier en chef (2008). Plan Stratégique du Bureau du Forestier en Chef 2008-2011. Québec. P.1-18.

Charbonneau, É. et Bellavance, F. (2012). Blame Avoidance in Public Reporting – Evidence from a Provincially Mandated Municipal Performance Measurement Regime. Public Performance & Management Review, 35(3), p.399-421.

Charbonneau, M. (2011). Les modes d'organisation et de gestion de l'administration publique: de Weber au nouveau management public, dans Nelson Michaud (dir.), Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains. Québec, Presses de l'Université Laval, p.297-318.

Chen, C.A. et Bozeman, B. (2012). Organizational Risk Aversion: Comparing the Public and Non-Profit Sectors. Public Management Review, 14(3), p.377-402.

Chen-Yu, C. (2013). A Critical Review of the Application of TCE in the Interpretation of Risk Allocation in PPP Contracts. Construction Management and Economics, 31(2), p.99-103.

Cienfuegos Spikin, I. (2012). Decision Theory and Risk Management in Public Organizations: A Literature Review. Revista de Gestión Pública, 1(1), p.101-126.

Cooper, T. (2010). Strategic Risk Management in the Municipal and Public Sector - An Exploration of Critical Success Factors and Barriers to Strategic Risk Management within the Province of Newfoundland and Labrador. Research Project, p.1-89.

de Camprieu, R., Desbiens, J. et Feixue, Y. (2007). 'Cultural' differences in project risk perception: An empirical comparison of China and Canada. International Journal of Project Management, 25, p.683-693.

Deming, W.E. (1993). The New Economics. Cambridge, MIT Press, 132 p.

Department of Homeland Security (2010). Risk Management Practices in Public and Private Sector: Executive Summary. Washington (DC), p.1-9.

Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.C. (2013). La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. Introduction : présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial. *La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), 22p.

Donaldson, L. (2000). Design structure to fit strategy dans E. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (p.445). Oxford, Blackwell Publishers Ltd, 445 p.

Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, dans Richard M. Burton, Dorthe Dojbak Hakonsson, Bo Eriksen et Charles C. Snow, *Organization Design*. New York, Springer US, 266 p.

Eckerd, A. (2014). Risk Management and Risk Avoidance in Agency Decision Making. *Public Administration Review*, 74(5), p.616-629.

Elbanna, S. (2013). Processes and Impacts of Strategic Management : Evidence from the Public Sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 36(6), p.426-439.

Elkington, P. et Mallman, C. (2002). Managing Project Risks: a Case Study from the Utilities Sector. *International Journal of Project Management*, 20(1), p.49-57.

Ernst & Young (2014). *Government and Public Sector Enterprise Risk Management*, p.1-4.

Franklin, A.L. (2001). Serving the Public Interest?: Federal Experiences with Participation in Strategic Planning. *American Review of Public Administration*, 31(2), p.126-138.

Gouvernement du Québec (2005a). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2004-2005. Québec, p.1-53.

Gouvernement du Québec (2005b). Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec - Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique. Québec, p.1-69.

Gouvernement du Québec (2006). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2005-2006. Québec, p.1-56.

Gouvernement du Québec (2007). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2006-2007. Québec, p.1-80.

Gouvernement du Québec (2008a). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2007-2008. Québec, p.1-67.

Gouvernement du Québec (2008b). Concepts de base en sécurité civile. Québec, p.1-60.

Gouvernement du Québec (2009). Rapport de la présidente du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2008-2009. Québec, p.1-56.

Gouvernement du Québec (2010a). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2009-2010. Québec, p.1-60.

Gouvernement du Québec (2011). Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2010-2011. Québec, p.1-56.

Gouvernement du Québec (2012a). Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique - 2011-2012. Québec, p.1-80.

Gouvernement du Québec (2014a). Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes, concernant l'application de la Loi sur l'administration publique. Québec, p.1-108.

Gouvernement du Québec (2014b). Guide sur la gestion axée sur les résultats. Québec, p.1-62.

Government of British Columbia (2012). Risk Management Guideline for the BC Public Sector. Colombie-Britannique, p.1-22.

Goy, J.C.M. (2014). Developing Accountability in Risk Management - The British Columbia Lottery Corporation Case Study, dans John R.S. Fraser, Betty J. Simkins et Kristina Narvaez, Implementing Enterprise Risk Management. Hoboken, Wiley, p.179-205.

Hardy, K. (2010). Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. Financial Management Series. IBM Center for The Business of Government, p.1-52.

Hendrick, R. (2003). Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee. Journal of Public Administration Research and Theory, 13(4), p.491-519.

- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69(1), p.3-19.
- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), p.191–210.
- Hood, C. (2011). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton, Princeton University Press, 224 p.
- Howell, D., Windahl, C. et Seidel, R. (2010). A Project Contingency Framework based on Uncertainty and its Consequences. *International Journal of Project Management*, 28(3), p.256-264.
- Hydro-Québec (2009). *Plan Stratégique 2009-2013*. Québec. p.1-94.
- Infrastructure Québec (2013). *Guide méthodologique - La gestion des risques dans les grands projets d'infrastructure publique*. Québec, p.1-95.
- Institut national de santé publique du Québec (2003). *Cadre de référence en gestion des risques pour la santé dans le réseau québécois de la santé publique*. Québec, p.1-92.
- International Risk Governance Council (2013a). *Public Sector Governance of Emerging Risks - Hallmarks and drivers*. Lausanne, p.1-63.
- International Risk Governance Council (2013b). *Public Sector Governance of Emerging Risks - How can central governments improve their anticipation of and early response to emerging risks?* Lausanne, p.1-20.
- International Standard Organization (2009). *ISO 31000 Risk Management - Principles and guidelines on implementation*. p.1-42.
- Jennings, W. (2012). Executive Politics, Risk and the Mega-Project Paradox, dans Martin Lodge et Kai Wegrich, *Executive Politics in Time of Crisis*. GB, Palgrave-Macmillan (*Executive Politics and Governance*), p.239-263.
- Jimenez, B.S. (2013). Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession. *The American Review of Public Administration*, 43(5), p.581-601.
- Jung, C.S. et Lee, G. (2013). Goals, Strategic Planning and Performance in Government Agencies. *Public Management Review*, 15(6), p.787-815.
- Kutsh, E. et Hall, M. (2010). Deliberate Ignorance in Project Risk Management. *International Journal of Project Management*, 28(3), p.245-255.

- Laforte, D. (1999). Gestion de projet et secteur public - Le cas de l'Oregon. Coup d'œil, 5(4), p.1-10.
- Laporte, C.Y., Roy, D. et Novielli, R. (2008). La gestion des risques d'un projet de développement et d'implantation d'un système informatisé au Ministère de la Justice du Québec. Génie Logiciel, 84, p.2-12.
- Liang, S. et Wey, W.-M. (2013). Resource Allocation and Uncertainty in Transportation Infrastructure Planning: A study of highway improvement program in Taiwan. Habitat International, 39, p.128-136.
- Liou, K. T. (2000). Applying Strategic Management to Economic Development: Benefits and Challenges. International Journal of Public Administration, 23(9), p.1621-1649.
- Loan, C. (2012). Risk Management Practices in Six Organizations in the Government of Canada. Ottawa, University of Ottawa, p.1-143.
- Lochte, S. (2012). Projects in Uncontrollable Environments - Uncertainty Management in Projects Pursuing Interests (PPI's). PM World Journal, 1(3), p.1-15.
- Lundquist, A.E. (2014). Lessons from the Academy - ERM Implementation in the University Setting, dans John R.S. Fraser, Betty J. Simkins et Kristina Narvaez, Implementing Enterprise Risk Management. Hoboken, Wiley, p.143-178.
- Marsh Primo Europe (2009). Risk Management Attitudes and Behaviours in Public Entities. London, Public Sector Research report, p.1-28.
- Martin, V. et Jobin, M.H. (2004). La gestion axée sur les résultats - Comparaison des cadres de gestion de huit juridictions. Cahier de recherche, 04(01), p.1-32.
- Mazmanian, D.A. et Sabatier, P.A. (1989). Implementation and Public Policy (3<sup>rd</sup> ed.). Lanham, University Press of America, 348 p.
- McPhee, I. (2005). Risk and Risk Management in the Public Sector. Public Sector Governance & Risk Forum. Barton, Australia. p.1-25.
- Mehiriz, K., Turgeon, J. et Charland, G. (2011). Les politiques publiques et leur analyse, dans Nelson Michaud (dir.), Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains. Québec, Presses de l'Université Laval, p.411-436.
- Messer, K.D., Poe, G.L. et Schulze, W.D. (2011). The Value of Private versus Public Risk and Pure Altruism: an Experimental Economics Test. Applied Economics, 45(9), p.1089-1097.



- Mikes, A. et Kaplan, R.S. (2014). Toward a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. Working Paper 13-063, Harvard Business School.
- Nocco, B.W et Stulz, R.M. (2006). Enterprise Risk Management : Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), p.8 -20.
- Olson, D.L. et WU, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*. Berlin, Springer-Verlag, p.43-55.
- Osipova, E. et Eriksson, P.E. (2012). Balancing Control and Flexibility in Joint Risk Management: Lessons Learned from two Constructon Projects. *International Journal of Project Management*, 31(3), p.1-9.
- Performance Management Network (1999). *Review of Canadian Best Practices in Risk Management - Summary of Findings*. 77p.
- Pfennigstorf, W. (1977). Governmental Risk Management in Public Policy and Legislation: Problems and Options. *Law & Social Inquiry*, 2(2), p.255-318.
- Poister, T.H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, December Special Issue, p.246-256.
- Power, M. (2004). *The risk management of everything: rethinking the politics of uncertainty*. Londres, Demos. 74 p.
- Project Management Institute (2008). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) - Quatrième édition*. New Town Square (Pen), Project Management Institute, 459 p.
- Raz, T., Shenhar, A.J. et Dvir, D. (2002). Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty. *R&D Management*, 32(2), p.101-109.
- Reynolds, D.B., Joseph, J. et Sherwood, R. (2009). Risky Shift Versus Cautious Shift: Determining Differences in Risk Taking Between Private and Public Management Decision-Making. *Journal of Business and Economics Research*, 7(1), p.63-79.
- Rogers, E.M (2003). *Diffusion of Innovations - Fifth Edition*. New York, Free Press, 535 p.
- Rouillard, L. (2003a). Trois visages de la gestion du risque pour un gouvernement. *Sources ENAP*, 18(1), p.1-3.
- Rouillard, L. (2003b). La gestion du risque, un outil au service des gouvernements. *Vigie*, 6(5), p.10-11.

Rouillard, C., Montpetit, É., Fortier, I. et Gagnon, A.G. (2004). La réingénierie de l'État. Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise. Québec, Presses de l'Université Laval, 200 p.

Scarlett, L., Linkov, I. et Kousky, C. (2011). Risk Management Practices: Cross-Agency Comparisons with Minerals Management Service. Washington (DC), Resources for the future, p.1-56.

Schoech, D. (2006). Contingency Theory. Arlington, UTA School of Social Work, p.1-4.

SECOR-KPMG (2012). Étude sur la gestion actuelle du plan québécois des infrastructures et sur le processus de planification de projet. 46 p.

Secrétariat du Conseil du trésor (2004). Plan de modernisation 2004-2007: Moderniser l'État - Pour des services de qualité aux citoyens. Québec, 118p.

Stahl, B.C., Lichtenstein, Y. et Mangan, A. (2003). The Limits of Risk Management - A Social Construction Approach. Communications of the International Information Management Association, 3(3), p.15-22.

Stokes Berry, F.(1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. Public Administration Review, 54(4), p.322-330.

Stokes Berry, F.(2007). Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change. International Journal of Public Administration, 30(3), p.331-346.

Tabish, S.Z.S. et Neeraj Jha, K. (2011). Identification and Evaluation of Success Factors for Public Construction Projects. Construction Management and Economics, 29(8), p.809-823.

Talbot, C. (2010). Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain. New York, Oxford University Press, 256 p.

Ugboro, I. O., Obeng K. et Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. Administration & Society, 43(1), p.87-123.

Vatra, N. et Jiroveanu, D.C. (2010). Risk Management in Public Key Infrastructure. Review of International Comparative Management, 11(3), p.518-525.

Walker, R.M. et Andrews, R. (2015). Local Government Management and Performance: A Review of Evidence. Journal of Public Administration Research & Theory, 25(1), p.101-133.

Wilson, J.Q. (1989). *What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York, Basic Books, 433p.

Yin, Y., Yadanat, S.M. et Lu, X.Y. (2009). Robust Improvement Schemes for Road Networks under Demand Uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 198(2), p.470-479.

Zou, P.X.W. et Li, J. (2010). Risk Identification and Assessment in Subway Projects: Case study of Nanjing Subway Line 2. *Construction Management and Economics*, 28(2), p.1219-1238.

Zwikael, O., et Ahn. M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. *Risk Analysis*, 31(1), p.25-37.

#### **Lois consultées:**

Gouvernement du Québec (2010b). *Loi sur Infrastructure Québec*. RLRQ c I-8.2. Québec.

Gouvernement du Québec (2012c). *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. LRQ, c G-1.02. Québec.

Gouvernement du Québec (2004-2014). *Loi sur l'administration publique*. A-6.01. Québec.

#### **Sites Internet Consultés :**

Frigo, M.L. et Anderson, R.J. *Embracing Enterprise Risk Management – Practical Approaches for Getting Started*. COSO. [en ligne]. [http://www.coso.org/documents/embracingerm-gettingstartedforwebpostingdec110\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/embracingerm-gettingstartedforwebpostingdec110_000.pdf), p.1-20. Consultation le 30 novembre 2014.

Gouvernement du Canada (2010). *Framework for the Management of Risk*, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422&section=HTML>. Consultation le 25 novembre 2014.

Gouvernement du Canada (2012). *Guide to Integrated Risk Management*, Canada, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/rm-gr/guides/girm-ggirpr-eng.asp>. Consultation le 25 novembre 2014.

Gouvernement du Québec. *Politique de gestion des risques* [en ligne]. [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_organisation/fr\\_fichiers/fr\\_politique\\_gestionrisques.doc.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_organisation/fr_fichiers/fr_politique_gestionrisques.doc.pdf). Consultation le 20 décembre 2014c.

Secrétariat du Conseil du trésor A. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/gestion-des-risques/index.html>. Consultation le 5 janvier 2015.

Secrétariat du Conseil du trésor B. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/ministre/conseil-du-tresor/>. Consultation le 4 avril 2015.

Therrien, M.C.

[http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions\\_francais/gestion\\_risque.pdf](http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_risque.pdf). Consultation le 28 mars 2015.

## ANNEXE A

Échantillon et variable Typologie

<b>Entité</b>	<b>Type</b>	<b>Typologie</b>
<b>Ministère des Finances</b>	Min.	Ministère central
<b>Ministère des Services gouvernementaux</b>	Min.	Ministère central
<b>Ministère du Conseil exécutif</b>	Min.	Ministère central
<b>Secrétariat du Conseil du trésor</b>	Min.	Ministère central
<b>Ministère de la Culture et des Communications</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de la Justice</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de la Santé et des Services sociaux</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de la Sécurité publique</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère des Affaires intergouvernementales</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère des Affaires municipales et des Régions</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère des Relations internationales</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère des Ressources naturelles et de la Faune</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère des Transports</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère du Revenu</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère du Tourisme</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Ministère du Travail</b>	Min.	Ministère sectoriel
<b>Bureau d'audiences publiques sur l'environnement</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Commission d'accès à l'information</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Commission des droits de la personne et des droits</b>	Org.	Organisme public

<b>Entité</b>	<b>Type</b>	<b>Typologie</b>
<b>de la jeunesse</b>		(services aux citoyens)
<b>Commission québécoise des libérations conditionnelles</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Corporation d'urgences-santé</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Curateur public</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Directeur des poursuites criminelles et pénales</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Office de la protection du consommateur</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Office des personnes handicapées du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Régie de l'assurance-maladie du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Régie des rentes du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Régie du bâtiment</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Régie du logement</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Registraire des entreprises</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Services Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Société de l'assurance automobile du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Société des traversiers du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Société d'habitation du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Sûreté du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Tribunal administratif du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux citoyens)
<b>Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Centre de services partagés du Québec</b>	Org.	Organisme public

<b>Entité</b>	<b>Type</b>	<b>Typologie</b>
		(services aux entités)
<b>Comité de déontologie policière</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commissaire à la déontologie policière</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commissaire à la lutte contre la corruption</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commissaire à la santé et du bien-être</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission consultative de l'enseignement privé</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de la construction du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de la fonction publique</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de l'équité salariale</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de l'éthique en science et en technologie</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de protection du territoire agricole du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission de toponymie</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission des biens culturels du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission des partenaires du marché du travail</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission des transports du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission d'évaluation de l'enseignement collégial</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Commission municipale du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil de la famille et de l'enfance</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil de la justice administrative</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil de la santé et du bien-être</b>	Org.	Organisme public

<b>Entité</b>	<b>Type</b>	<b>Typologie</b>
		(services aux entités)
<b>Conseil de science et de la technologie</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil des aînés</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil des arts et des lettres du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil des relations interculturelles</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil des services essentiels</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil du médicament</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil du patrimoine culturel du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil du statut de la femme</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil médical du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil permanent de la jeunesse</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil supérieur de la langue française</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Conseil supérieur de l'éducation</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Coroner</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Institut national de santé publique du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Institut national des mines</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Office québécois de la langue française</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Régie des alcools, des courses et des jeux</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Régie du cinéma</b>	Org.	Organisme public (services aux entités)
<b>Société de développement des entreprises</b>	Org.	Organisme public



<b>Entité</b>	<b>Type</b>	<b>Typologie</b>
<b>culturelles</b>		(services aux entités)

## ANNEXE B

Liste de variables utilisées dans le présent mémoire

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
Nom		
Type		
Typologie		
A0405Q1	Au 31 mars 2005, votre M/O possédait-il une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques?	
A0405Q2	Si oui, s'agit-il d'une démarche mise en place avant le 31 mars 2004?	
A0405Q3_1	Quelles sont les principales préoccupations de cette démarche?	Identification des risques à l'échelle du M/O
A0405Q3_2		Identification des risques dans les unités en service direct à la clientèle
A0405Q3_3		Démarches ou réactions à prendre pour la gestion des situations problématiques ou d'urgence
A0405Q3_4		Fiabilité de l'information de gestion et des données
A0405Q3_5		Contrôle financier
A0405Q3_6		Suivi des résultats et identification des écarts
A0405Q3_7		Responsabilisation des gestionnaires et du personnel
A0405Q3_8		Formation du personnel
A0405Q3_9		Autres, préciser
A0405Q3_9_1		
A0506Q1_1	Parmi les énoncés suivants, choisissez celui qui représente	La démarche utilisée a été initiée avant le 31 mars 2004

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0506Q1_2	le mieux la situation de votre organisation en matière de démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques	La démarche est en cours depuis le 1er avril 2004
A0506Q1_3		La démarche est en cours depuis le 1er avril 2005
A0506Q1_4		L'organisation planifie débuter une démarche
A0506Q1_5		Date : (année/mois)
A0506Q1		Aucune démarche n'était en cours ou planifiée au 31 mars 2006
A0506Q1_6		Commentaires
A0506Q2_1		Parmi les énoncés suivants, choisissez ceux qui sont en usage (globalement ou dans certains secteurs) dans votre organisation en ce qui concerne les activités et les actions mises en œuvre pour appliquer une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques
A0506Q2_2	les activités et les actions mises en œuvre pour appliquer une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques	Description des éléments de l'organisation (mission, objectifs, enjeux, préoccupations, environnements, activités et sous-activités, intrants, produits et services, ressources et budget)
A0506Q2_3		Élaboration d'un ou des modèles de risques pour les différents éléments de l'organisation
A0506Q2_4		Identification des risques par secteur ou à l'échelle de l'organisation (description de l'événement, causes, probabilités et impacts potentiels)
A0506Q2_5		Identification des principales activités de contrôle existantes pour chacun des risques identifiés
A0506Q2_6		Évaluation de la probabilité et de l'impact de chacun des risques identifiés en tenant compte des activités de contrôle existantes (niveau de risque pour l'organisation)
A0506Q2_7		Appréciation du niveau de maîtrise de ceux-ci

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0506Q2_8		Établissement d'une stratégie d'atténuation des risques identifiés compte tenu du niveau de maîtrise de ceux-ci
A0506Q2_9		Identification des démarches ou des actions à prendre pour la gestion des risques associées à des situations problématiques ou d'urgence
A0506Q2_10		Établissement d'un plan d'action pour mettre en oeuvre les améliorations requises pour appliquer la stratégie d'atténuation des risques
A0506Q2_11		Réalisation de suivis des risques et des contrôles comprenant la réévaluation du niveau de maîtrise des risques
A0506Q3_1	La gouverne (stratégies, orientations, décisions, etc.)	Binaire
A0506Q3_2		%
A0506Q3_3	La gestion des processus d'affaires et des opérations	Binaire
A0506Q3_4		%
A0506Q3_5	La gestion des ressources	Binaire
A0506Q3_6		%
A0506Q3_7	La sécurité informatique	Binaire
A0506Q3_8		%
A0506Q3_9	Les technologies de l'information	Binaire
A0506Q3_10		%
A0506Q3_11	Les projets de changement (restructuration, nouveaux domaines d'intervention, etc.)	Binaire
A0506Q3_12		%
A0506Q3_13	Contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données	Binaire
A0506Q3_14		%
A0506Q3_15	Contrôle financier	Binaire
A0506Q3_16		%

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0506Q4_1	Identifiez, parmi les énoncés suivants, les outils utilisés dans votre organisation pour gérer les risques	Une politique de gestion des risques
A0506Q4_2		Un plan d'analyse de risques
A0506Q4_3		Un guide de mise en oeuvre d'une démarche intégrée de contrôle et de gestion des risques
A0506Q4_4		Une cartographie ou une pyramide de risques
A0506Q4_5		Un répertoire de risques
A0506Q4_6		Une fiche de risques ou un tableau synthèse
A0506Q4_7		Un tableau de bord de suivi des risques et des contrôles
A0506Q4_8		Autres (précisez) :
A0506Q5_1	Indiquez les différents rôles et responsabilités assumés par la direction, les gestionnaires et, le cas échéant, le vérificateur interne de votre organisation	<b>Direction.</b> Fait la promotion de la gestion des risques au sein de l'organisation
A0506Q5_2		<b>Direction.</b> Appuie les gestionnaires dans la mise en place du processus de gestion des risques
A0506Q5_3		<b>Direction.</b> S'assure que l'organisation développe l'expertise en matière de gestion des risques
A0506Q5_4		<b>Direction.</b> Suit la progression de l'application de la démarche de contrôle et de gestion des risques
A0506Q5_5		<b>Direction.</b> Intègre la prise en compte des risques de l'organisation dans ses activités de gouverne
A0506Q5_6		<b>Gestionnaires.</b> S'approprient la démarche et participent activement à celle-ci
A0506Q5_7		<b>Gestionnaires.</b> Identifient et évaluent les risques et les contrôles de leur secteur d'activité

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0506Q5_8		<b>Gestionnaires.</b> Suivent l'évolution des risques
A0506Q5_9		<b>Gestionnaires.</b> Sont responsables de l'application de mesures liées au contrôle et à la gestion des risques de leur secteur d'activité
A0506Q5_10		<b>Gestionnaires.</b> Rendent compte à la direction de la gestion des contrôles et des risques
A0506Q5_11		<b>VI.</b> Fournit à la direction une appréciation du contrôle et de la gestion des risques
A0506Q5_12		<b>VI.</b> Agit comme personne-ressource en matière de gestion des risques et conseille les gestionnaires dans ce domaine
A0506Q6_1		Dans votre organisation, une formation en matière de contrôle et de gestion des risques est-elle offerte au personnel
A0506Q6_2	Non	
A0506Q6_3	La direction de la vérification interne	
A0506Q6_4	Une firme spécialisée	
A0506Q6_5	Le secteur responsable de la gestion des risques	
A0506Q6_6	Autre	
A0506Q7_1	Pour l'ensemble de votre organisation, dans quelle mesure évaluez-vous le pourcentage du personnel ayant reçu une formation suffisante en matière de contrôle et de gestion des risques au 31 mars 2006? Indiquez, le cas échéant, le pourcentage de personnes qui recevront une telle formation en 2006-2007	La direction - dispensée
A0506Q7_2		La direction - prévue
A0506Q7_3		Les gestionnaires - dispensée
A0506Q7_4		Les gestionnaires - prévue
A0506Q7_5		Les employés - dispensée
A0506Q7_6		Les employés - prévue
A0506Q7_7		Commentaires

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0607Q3_1_8	Si, au cours de l'année, le ministre a déposé à l'Assemblée nationale le plan stratégique de votre organisation, parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique?	Évaluation des risques
A0607Q10_5_1	Indiquez les champs d'activité de la VI ayant fait l'objet de travaux dans votre organisation et précisez les intervenants ayant réalisé ces travaux.	Évaluation des systèmes de gestion des risques et des contrôles
A0607Q10_10_1	Parmi les éléments suivants, lesquels avaient cours dans votre organisation au 31 mars 2007?	Politique de gestion des risques et des contrôles
A0607Q10_10_2		Planification de la démarche de gestion des risques et des contrôles
A0607Q10_11_1	En 2006-2007, quelles ont été les initiatives adoptées au sein de votre organisation dans le cadre de la démarche de gestion des risques et des contrôles?	Désignation d'un responsable
A0607Q10_11_2		Activités de sensibilisation
A0607Q10_11_3		Autres (précisez) :
A0607Q10_12_1	Quels moyens votre organisation a-t-elle utilisés pour déterminer et évaluer les risques?	Démarche d'identification et d'évaluation des risques et des contrôles
A0607Q10_12_1_1		À l'échelle de l'organisation Par les gestionnaires dans le secteur d'activité respectif
A0607Q10_12_2		Autres (précisez)
A0607Q10_13_1	Quels champs d'activité ont été visés par les activités de gestion des risques et des contrôles de votre organisation?	La gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A0607Q10_13_2		La gestion des processus d'affaires et des opérations
A0607Q10_13_3		La gestion des ressources (humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles)

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0607Q10_13_4		La sécurité informatique
A0607Q10_13_5		Les technologies de l'information
A0607Q10_13_6		Les projets de changement (restructuration, nouveaux domaines d'intervention)
A0607Q10_13_7		Le contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données
A0607Q10_13_8		Le contrôle financier
A0607Q10_13_9		Autres
A0607Q10_14_1		Précisez à quelle étape votre organisation se situe sur le plan de la mise en œuvre d'une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles?
A0607Q10_14_1_1	Date prévue	
A0607Q10_14_5	Autres	
A0708Q3_2_9	Parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique dans votre organisation	Évaluation des risques
A0708Q10_2_1_1	Indiquez les champs d'activités de la vérification interne (VI) ayant fait l'objet de travaux et précisez les intervenants ayant	Unité administrative de VI
A0708Q10_2_1_2		Services partagés



Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0708Q10_2_1_3	réalisé ces travaux - Évaluation des systèmes de gestion des risques et des contrôles	Firme externe
A0708Q10_10	Votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques et des contrôles en 2007- 2008?	
A0708Q10_11_1	Quels champs d'activités ont été visés par les activités de gestion des risques et des contrôles	La gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A0708Q10_11_2		La gestion des processus d'affaires et des opérations
A0708Q10_11_3		La gestion des ressources (humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles)
A0708Q10_11_4		La sécurité informatique
A0708Q10_11_5		Les technologies de l'information
A0708Q10_11_6		Les projets de changement (restructuration, nouveaux domaines d'intervention)
A0708Q10_11_7		Le contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données
A0708Q10_11_8		Le contrôle financier
A0708Q10_11_9		Autres énoncés que ceux énumérés (binaire)
A0708Q10_11_9_1		Autre (commentaire)
A0708Q10_12_1	Parmi les éléments suivants, lesquels étaient en vigueur dans votre organisation au 31 mars 2008	Politique de gestion des risques et des contrôles
A0708Q10_12_2		Planification de la démarche de gestion des risques et des contrôles

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0708Q10_13	Précisez à quelle étape votre organisation se situe sur le plan de la mise en œuvre d'une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles	La démarche a été amorcée avant 2006-2007
A0708Q10_13_1		La démarche a été amorcée en 2006-2007 La démarche a été amorcée en 2007-2008 L'organisation prévoit mettre en œuvre une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles Aucune démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles n'était en cours ou planifiée au 31 mars 2008
A0809Q3_2_9	Parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique dans votre organisation	Évaluation des risques
A0809Q10_8	Votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques et des contrôles en 2008-2009	
A0809Q10_9_1	Quels champs d'activités ont été visés par les activités de gestion des risques et des contrôles	La gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A0809Q10_9_2		La gestion des processus d'affaires et des opérations
A0809Q10_9_3		La gestion des ressources (humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles)
A0809Q10_9_4		La sécurité informatique
A0809Q10_9_5		Les technologies de l'information
A0809Q10_9_6		Les projets de changement (restructuration, nouveaux domaines d'intervention)

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0809Q10_9_7		Le contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données
A0809Q10_9_8		Le contrôle financier
A0809Q10_9_9		L'analyse des risques et des contrôles
A0809Q10_9_10		La protection des renseignements
A0809Q10_9_11		Autres (binaires)
A0809Q10_9_11_1		Autres (détail)
A0809Q10_10_1	Parmi les éléments suivants, lesquels étaient en vigueur dans votre organisation au 31 mars 2009	Politique de gestion des risques et des contrôles
A0809Q10_10_2		Planification de la démarche de gestion des risques et des contrôles
A0809Q10_10_3		Aucun de ces énoncés
A0809Q10_10_4		Autres (binaires)
A0809Q10_10_4_1		Autres (détail)
A0910Q3_2_9	Parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique dans votre organisation	Évaluation des risques
A0910Q6_2	Indiquez les champs d'activités de la vérification interne (VI) ayant fait l'objet de travaux et précisez quels intervenants ont réalisé ces travaux - Évaluation des systèmes de contrôle et de gestion des risques	Réalisé par votre unité de VI Réalisé par une unité d'un autre MO Réalisé par une firme externe

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0910Q6_14	Votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques et des contrôles en 2009-2010	
A0910Q6_15_1	Quels champs d'activités ont été visés par les activités de gestion des risques et des contrôles	Gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A0910Q6_15_2		Gestion des processus d'affaires et des opérations
A0910Q6_15_3		Gestion des ressources (humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles)
A0910Q6_15_4		Sécurité informatique
A0910Q6_15_5		Technologies de l'information
A0910Q6_15_6		Projets de changement (restructuration, nouveaux domaines d'intervention)
A0910Q6_15_7		Contrôle de la qualité de l'information de gestion et des données
A0910Q6_15_8		Contrôle financier
A0910Q6_15_9		Analyse des risques et des contrôles
A0910Q6_15_10		Protection des renseignements
A0910Q6_15_11		Autres énoncés (binaire)
A0910Q6_15_11_1		Autres énoncés (commentaire)
A0910Q6_16_1	Parmi les éléments suivants, lesquels étaient en vigueur dans votre organisation au 31 mars 2010	Politique de gestion des risques et des contrôles
A0910Q6_16_2		Planification de la démarche de gestion des risques et des contrôles
A0910Q6_16_3		Aucun
A0910Q6_16_4		Autres énoncés que ceux énumérés (binaire)

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A0910Q6_16_4_1		Autres énoncés que ceux énumérés (commentaire)
A1011Q3_2_9	Parmi les éléments suivants, lesquels ont fait partie de la démarche d'élaboration de la planification stratégique dans votre organisation?	Évaluation des risques
A1011Q6_2_1_1	Parmi les champs d'activités suivants, lesquels ont été concernés par les travaux de VI en 2010-2011. Précisez quels intervenants ont contribué aux travaux - Évaluation des systèmes de contrôle et de gestion des risques	Votre unité de VI
A1011Q6_2_1_2		Une unité d'un autre MO
A1011Q6_2_1_3		Une firme externe
A1011Q6_7	Votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques et des contrôles en 2010-2011	
A1011Q6_8_1	Quels champs d'activités ont été concernés par les activités de gestion des risques et des contrôles	Gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A1011Q6_8_2		Gestion des processus d'affaires et des opérations
A1011Q6_8_3		Gestion des ressources (humaines, financière et matérielles)
A1011Q6_8_4		Sécurité de l'information
A1011Q6_8_5		Technologies de l'information
A1011Q6_8_6		Gestion de projets
A1011Q6_8_7		Intégrité de l'information
A1011Q6_8_8		Protection des renseignements personnels et confidentiels
A1011Q6_8_9		Éthique et déontologie

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A1011Q6_8_1_0		Autres énoncés que ceux énumérés (binaire)
A1011Q6_8_1_0_1		Autres énoncés que ceux énumérés (commentaire)
A1011Q6_9_1	Parmi les éléments suivants, lesquels étaient en vigueur dans votre organisation au 31 mars 2011	Une politique de gestion des risques et des contrôles
A1011Q6_9_2		Un processus de gestion des risques et des contrôles
A1011Q6_9_3		Un responsable de la gestion des risques et des contrôles
A1011Q6_9_4		Aucun
A1011Q6_9_5		Autres énoncés que ceux énumérés (binaire)
A1011Q6_9_5_1		Autres énoncés que ceux énumérés (commentaire)
A1112Q1_3_1_1		Préciser approximativement les ressources humaines (ETC) dédiées aux activités suivantes pour l'année 2011-2012 - Gestion des risques
A1112Q1_3_1_2	Personnel régulier	
A1112Q7_3_1_1	En 2011-2012, les travaux de vérification interne ont concerné quels champs d'activités? Précisez quels intervenants ont contribué aux travaux - Évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques	Unité interne
A1112Q7_3_1_2		Unité d'un autre MO
A1112Q7_3_1_3		Firme externe
A1112Q7_4	En 2011-2012, votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques	
A1112Q7_4_1_1		Commentaire
A1112Q7_5_1	Quels champs d'activité ont été concernés par les travaux touchant la gestion des risques	Gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A1112Q7_5_2		Gestion des processus d'affaires et des opérations

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A1112Q7_5_3		Gestion des ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles)
A1112Q7_5_4		Sécurité de l'information
A1112Q7_5_5		Technologie de l'information
A1112Q7_5_6		Gestion de projets
A1112Q7_5_7		Autre
A1112Q7_6_1	En 2011-2012, quels éléments suivants étaient en vigueur dans votre organisation	Une politique de gestion des risques
A1112Q7_6_2		Un processus de gestion des risques
A1112Q7_6_3		Aucun
A1112Q7_6_4		Autre
A1213Q1_3_1_1_	Préciser approximativement les ressources humaines (ETC) dédiées aux activités suivantes pour l'année 2012-2013 :  Choisir entre les choix suivants : « - de 0,1 », « 0,1 à 0,5 », « 0,51 à 1 », « 1,1 à 1,5 », « 1,51 à 2 », « 2,1 à 2,5 », « 2,51 à 3 », « + de 3 » - Gestion des risques (coordonnateur et son équipe, le cas échéant)	Nombre d'ETC non-cadre
A1213Q1_3_1_2_		Nombre d'ETC cadre
A1213Q7_1	En 2012-2013, votre organisation a-t-elle réalisé des activités de gestion des risques	
A1213Q7_1_1		Commentaire si non
A1213Q7_2_1	Quels champs d'activité ont été concernés par les travaux menés en gestion des risques en 2012-2013	Gouverne (stratégies, orientations, décisions)
A1213Q7_2_2		Gestion des processus d'affaires et des opérations
A1213Q7_2_3		Gestion des ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles)
A1213Q7_2_4		Sécurité de l'information

Nom de la variable	Question	Sous-Questions (lorsque pertinent)
A1213Q7_2_5		Technologie de l'information
A1213Q7_2_6		Éthique
A1213Q7_2_7		Collusion, corruption et fraude
A1213Q7_2_8		Autre
A1213Q7_3_1	En 2012-2013, quels éléments structurants suivants étaient en vigueur dans votre organisation	Une politique de gestion des risques
A1213Q7_3_2		Un processus de gestion des risques
A1213Q7_3_3		Plan de continuité des affaires ou des services
A1213Q7_3_4		Plan d'action ou d'intervention
A1213Q7_3_5		Comité de gestion des risques
A1213Q7_3_6		Responsable identifié de gestion des risques
A1213Q7_3_7		Aucun
A1213Q7_3_8		Autre
A1213Q7_5_1_1	En 2012-2013, les travaux d'audit interne ont concerné quels champs d'activités? Précisez quels intervenants ont contribué aux travaux - Évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques	Unité interne
A1213Q7_5_1_2		Unité d'un autre MO
A1213Q7_5_1_3		Firme externe



## ANNEXE C

Présence des entités pour chaque exercice

Nom	04 05	05 06	06 07	07 08	08 09	09 10	10 11	11 12	12 13
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de la Culture et des Communications	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de la Justice	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de la Santé et des Services sociaux	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de la Sécurité publique	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère des Affaires municipales et des Régions	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère des Finances	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère des Relations internationales	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère des Services gouvernementaux	P	P	P	A	P	P	A	A	A
Ministère des Transports	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Secrétariat du Conseil du trésor	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère du Conseil exécutif	P	P	P	A	P	P	P	P	P
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation	P	P	P	P	P	P	P	A	A
Ministère du Revenu	P	P	A	A	P	P	A	A	A
Ministère du Tourisme	P	P	P	P	P	P	P	A	A
Ministère du Travail	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie	A	A	A	A	A	A	A	A	P
Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Comité de déontologie policière	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commissaire à la déontologie policière	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission d'accès à l'information	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission de l'équité salariale	P	P	A	P	P	P	P	P	P

Nom	04 05	05 06	06 07	07 08	08 09	09 10	10 11	11 12	12 13
Commission de la construction du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission de la fonction publique	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission de protection du territoire agricole du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission de toponymie	P	P	P	A	A	A	A	A	A
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission des transports du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission municipale du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission québécoise des libérations conditionnelles	P	P	P	A	P	P	P	P	P
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre	P	P	P	P	P	A	A	A	A
Conseil de la famille et de l'enfance	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Conseil de la justice administrative	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Conseil de la santé et du bien-être	P	P	A	A	A	A	A	A	A
Conseil de science et de la technologie	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Conseil des aînés	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Conseil des relations interculturelles	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Conseil des services essentiels	P	P	P	P	P	P	A	A	A
Conseil du statut de la femme	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Conseil médical du Québec	P	P	P	A	P	P	P	P	P
Conseil supérieur de l'éducation	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Conseil supérieur de la langue française	P	P	P	A	P	P	P	P	P
Coroner	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Corporation d'urgences-santé	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Curateur public	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Institut national de santé publique du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Office de la protection du consommateur	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Office des personnes handicapées du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Office québécois de la langue française	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie de l'assurance-maladie du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie des alcools, des courses et des jeux	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie des rentes du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie du bâtiment	P	P	P	A	A	A	A	A	A
Régie du cinéma	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Régie du logement	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Registraire des entreprises	P	P	A	A	A	A	A	A	A

Nom	04 05	05 06	06 07	07 08	08 09	09 10	10 11	11 12	12 13
Société d'habitation du Québec	P	P	A	A	A	A	A	A	A
Société de l'assurance automobile du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Société des traversiers du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Sûreté du Québec	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Tribunal administratif du Québec	P	P	A	A	A	A	A	A	A
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	A	P	P	A	A	A	A	A	A
Conseil permanent de la jeunesse	A	P	P	P	P	P	A	A	A
Commission des biens culturels du Québec	A	P	P	P	P	P	P	A	A
Conseil des arts et des lettres du Québec	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Société de développement des entreprises culturelles	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission consultative de l'enseignement privé	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Commission des partenaires du marché du travail	A	P	P	A	P	P	P	P	P
Services Québec	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Centre de services partagés du Québec	A	P	P	P	P	P	P	P	P
Conseil du médicament	A	A	P	P	P	P	A	A	A
Commissaire à la santé et du bien-être	A	A	P	P	P	P	P	P	P
Directeur des poursuites criminelles et pénales	A	A	A	P	P	P	P	P	P
MAI	A	A	A	P	A	A	A	A	A
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux	A	A	A	A	A	A	P	P	P
Commissaire à la lutte contre la corruption	A	A	A	A	A	A	A	P	P
Commission de l'éthique en science et en technologie	A	A	A	A	A	A	A	P	P
Conseil du patrimoine culturel du Québec	A	A	A	A	A	A	A	P	P
Institut national des mines	A	A	A	A	A	A	A	P	P
Présent	69	80	76	70	76	75	66	67	68
Absent	21	10	14	20	14	15	24	23	22

## ANNEXE D

Continuité de l'application d'une démarche

Nom	04 05	05 06	06 07	07 08	08 09	09 10	10 11	11 12	12 13
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	0	0	0	,5	1	1	1	1	1
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	,5	1	0	1	1	1	1	1	1
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	1	1	,5	,5	1	1	1	1	1
Ministère de la Culture et des Communications	1	1		1	1	1	1	1	1
Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine	,5	0	1	1	1	1	1	1	1
Ministère de la Justice	,5	1	1	1	1	1	1	1	1
Ministère de la Santé et des Services sociaux	,5	1	1	1	1	1	1	1	1
Ministère de la Sécurité publique	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ministère des Affaires municipales et des Régions	,5	0	,5	1	0	1	1	1	1
Ministère des Finances	,5	1		1	1	1	1	1	1
Ministère des Relations internationales	0	1	1	1	1	1	1	0	0
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Ministère des Services gouvernementaux	1	1	0		1	1			
Ministère des Transports	1	1		,5	1	1	1	1	1
Secrétariat du Conseil du trésor	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ministère du Conseil exécutif	0	1			1	1	0	1	1
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation	,5	1	1	0	1	0	1		
Ministère du Revenu	1	1			1	1			
Ministère du Tourisme	,5	1	1	1	1	1	1		
Ministère du Travail	0	0	1	1	0	1	0	0	0
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie									1
Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé	1	0	0	0	0	0			
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement	,5	1	1	1	1	1	1	1	0
Comité de déontologie policière	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Commissaire à la déontologie policière		1	1	1		1	1	1	1
Commission d'accès à l'information	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Commission de l'équité salariale	,5	0		0	1	1	0	1	0
Commission de la construction du Québec	,5								
Commission de la fonction publique	,5	1		1	0	0	0	0	1
Commission de protection du territoire agricole du Québec	1	0	1	1	1	1	1	1	0
Commission de toponymie		0	1						
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse				0	0	1	1	1	1
Commission des transports du Québec	,5	1	1	0	1	1	1	1	1
Commission municipale du Québec		0	0	,5	0	0	0	0	1
Commission québécoise des libérations conditionnelles	,5	1	,5		1	0	0	0	1
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre		0	0	0					
Conseil de la famille et de l'enfance	0	0	0	0	0	0			
Conseil de la justice administrative	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Conseil de la santé et du bien-être	0	0							
Conseil de science et de la technologie		0		0	0	0			
Conseil des aînés	1	0		0	0	0			
Conseil des relations interculturelles			1	1	1	1			
Conseil des services essentiels	1	0	1	0	0	0			
Conseil du statut de la femme	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Conseil médical du Québec	0	0							
Conseil supérieur de l'éducation	1	0	1	,5	0	0	0	1	1
Conseil supérieur de la langue française		0			0	0	0	1	1
Coroner	,5	1	0	0	0	0	0	0	0
Corporation d'urgences-santé	0	0	,5	,5	1	1	1	1	1
Curateur public	,5	0	,5	,5	1	1	1	1	1
Institut national de santé publique du Québec	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Office de la protection du consommateur	0	0	,5	0	1	1	1	1	1
Office des personnes handicapées du Québec	1	0	0	,5	0	0	0	0	1
Office québécois de la langue française	0	0	1	0	1	1	0	0	0
Protecteur des usagers en matière de santé et de services sociaux	1								
Régie de l'assurance-maladie du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Régie des alcools, des courses et des jeux	0	0	0	,5	0	1	1	1	1
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	0	0	0	,5	1	0	0	0	1
Régie des rentes du Québec	1	1		1	1	1	1	1	1
Régie du bâtiment	,5	1	1						

Régie du cinéma		0	0	0	0	0	0	0	1
Régie du logement	0	1	0	1	1	1	0	1	1
Registraire des entreprises	0	0							
Société d'habitation du Québec	,5	1							
Société de l'assurance automobile du Québec	,5	0	1	,5	1	1	1	1	1
Société des traversiers du Québec	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sûreté du Québec	,5	0		1	1	1	1	1	1
Tribunal administratif du Québec									
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances		1	1						
Conseil permanent de la jeunesse		0	0	0	0	0			
Commission des biens culturels du Québec		0		0	0	0	0		
Conseil des arts et des lettres du Québec		1	,5	,5	1	1	1	0	1
Société de développement des entreprises culturelles		1		0	1	0	1	1	1
Commission consultative de l'enseignement privé		0	0	0	0	0	0	0	1
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial		0	0	0	0	0	0	1	0
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec		1		1	1	1	1	1	1
Commission des partenaires du marché du travail								1	1
Services Québec		0	,5	1	1	1	1	1	1
Centre de services partagés du Québec		0	,5	,5	1	1	1	1	1
Conseil du médicament			0		0	0			
Commissaire à la santé et du bien-être			0	0	1	0	0	0	1
Directeur des poursuites criminelles et pénales				0	0	0	0	0	1
MAI				0					
Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre					0				
Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)							1	0	1
Commissaire à la lutte contre la corruption								0	1
Commission de l'éthique en science et en technologie								0	0
Conseil du patrimoine culturel du Québec								0	1
Institut national des mines								0	1

Légende	
Case vide	Pas de réponse au questionnaire
0	Absence d'un processus
0,5	Implantation en cours
1	Processus implanté